Geschichte der Personalberatung

Entstehung und Entwicklung der Personalberatungsbranche in Deutschland

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie (Dr. phil.)
durch die Philosophische Fakultät der
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Vorgelegt von

Eckhard Neudeck

aus Meerbusch

Gutachter:

Prof. Dr. Volker Ackermann

Prof. Dr. Susanne Hilger

Düsseldorf, Januar 2015

Tag der mündlichen Prüfung: 20. Oktober 2015

„D61“

Vorwort

Diese Dissertation wäre ohne die Hilfe vieler beteiligter und positiv eingestellter Menschen nicht zustande gekommen. Zunächst bedanke ich mich bei Herrn Prof. Dr. Volker Ackermann. Er erklärte während unseres ersten Telefonats, welches durch einen Geschäftskontakt zufällig entstand, spontan seine Bereitschaft, das von mir angesprochene Dissertationsthema zu betreuen. Seine stets konstruktive und hilfsbereite Unterstützung in vielen persönlichen Gesprächen und Telefonaten waren immer wieder inspirierend, ermutigend und eröffneten neue Perspektiven in der Fortführung der Arbeit. Mein Dank gebührt auch Frau Prof. Dr. Susanne Hilger für Ihre zahl- und hilfreichen Hinweise und Ratschläge während der Doktorandenseminare sowie ihre Bereitschaft, das Zweitgutachten zu erstellen. Bedanken möchte ich mich zudem bei Helga Linden und Dr. Christoph Bock, die mir beim Durchlesen und der Korrektur dieser Arbeit vielfältige Anregungen und Verbesserungsvorschläge machten und sich nie zu schade waren, in mühevoller Arbeit und vielen Diskussionen ihre Freizeit für mich zu opfern. Ohne die wohlwollende Unterstützung derjenigen Personalberater und Researcher, die als Zeitzeugen persönlich oder telefonisch zur Verfügung standen und ihre Unterlagen bereitwillig zur Verfügung stellten, wäre eine belastbare historische Aufarbeitung der Branche kaum möglich und das Gelingen der Dissertation zweifelsfrei gefährdet gewesen. Ihnen sei an dieser Stelle ebenfalls sehr herzlich gedankt.

Ganz besonders danke ich jedoch meiner geliebten Frau Stéphanie. Nur mit ihrer unerschöpflichen Geduld, ihrem Verständnis und ihrer Klugheit konnte ich ein solches Projekt beginnen und zu Ende führen. Ihre unermüdliche intellektuelle und moralische Unterstützung sowie die stets gütige Nachsicht mit mir und dem Wunsch, neben meiner Selbständigkeit zu promovieren, trugen entscheidend zum Erfolg dieses Vorhabens bei. Auch werde ich das stille und vorbehaltlos gegebene Einverständnis unseres kleinen Sohnes, der zu Beginn der Dissertation drei Jahre alt war und auf viele Stunden mit mir verzichten musste, nie vergessen. Es erfüllt mich mit Demut, Stolz und Glück, dass er diese Umstände so fröhlich und liebevoll mitgetragen hat. Dafür bin ich von ganzem Herzen dankbar. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... **III**

Inhaltsverzeichnis ..... **IV**

Abbildungsverzeichnis ..... **XI**

Tabellenverzeichnis ..... **XIII**

Abkürzungsverzeichnis ..... **XV**

I Einleitung **1**

1 GEGENSTAND DER ARBEIT UND PROBLEMSTELLUNG 1

2 FORSCHUNGSSTAND 4

2.1 Forschungsstand zur Unternehmensberatung 10

2.2 Forschungsstand zur Personalberatung 20

3 QUELLENLAGE 29

4 METHODIK UND VORGEHENSWEISE 36

II Grundlagen der Personalberatung **43**

1 ETYMOLOGISCHE ENTWICKLUNG DES BEGRIFFS „BERATUNG“ 43

2 GRUNDBEGRIFFE UND ABGRENZUNGEN 46

2.1 Personalberatung 46

2.1.1 Personalberatung 46

2.1.2 Executive Search – „Headhunting“ 51

2.1.3 Kandidat versus Bewerber 52

2.2 Personalvermittlung 54

2.3 Unternehmensberatung 63

3 DIE PERSONALBERATUNGSBRANCHE IM ÜBERBLICK 66

3.1 Positionierung der Personalberatung aus historischer 66

und makroökonomischer Perspektive 66

3.2 Der Personalberatungsmarkt in Deutschland 70

3.2.1 Allgemeine Entwicklung und internationaler Vergleich 70

3.2.2 Angebotsstruktur 78

3.2.2.1 Dimension, geografische Verteilung, Beratungsfelder 78

3.2.2.2 Zur Typologie der Personalberatungen 84
3.2.3 Nachfragestruktur 90
3.2.3.1 Branchensegmentierung 90
3.2.3.2 Auswahlkriterien zur Beauftragung einer Personalberatung 91
4 CHARAKTERISTIKA DER PERSONALBERATUNG 96
4.1 Berufsbild 96
4.2 Selbstverständnis 102
4.3 Der Einsatz von Anglizismen – Tradition oder Marketingstrategie? 106
4.4 Eine Frage der Ehre – Berufsprinzipien und Ethik 108
4.5 Suchmethoden und Arbeitsweise 112
4.5.1 Anzeigengestützte Suche 112
4.5.2 Direktansprache – Executive Search 118
4.5.3 Researcher – Die wahren „Headhunter“? 126
4.5.3.1 Aufgabenfelder 126
4.5.3.2 Anforderungsprofil und Researchertypologie 133
4.5.3.3 Interner Research 137
4.5.3.4 Externer Research 140
4.5.4 Vor- und Nachteile 144
4.5.5 Kosten 150
4.6 Honorarstrukturen 151

III Entstehungsgeschichte 155

1 ZUR ENTWICKLUNG DES BERATUNGSMARKTES 155
1.1 Die drei großen „Wellen“ 156
1.2 Die vier „Phasen“ 159
2 US-AMERIKANISCHE URSPRÜNGE 162
2.1 Unternehmensberatungen und ihr Einfluss auf die Entstehung der ersten Personalberatungen 162
2.1.1 Booz, Allen & Hamilton 162
2.1.1.1 Fry Lawson & Company 167
2.1.1.2 Thorndike Deland 171
2.1.1.3 Sidney Boyden 173
2.1.1.4 Heidrick & Struggles, Inc. 177
2.1.1.5 Spencer Stuart & Associates 182

2.1.2 McKinsey & Co. 188
2.1.2.1 Handy Associates Inc. und Canny, Bowen Inc. 192
2.1.2.2 Ward Howell 194
2.2 Die Rolle der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften 195
2.2.1 Korn/Ferry International 197
2.2.2 Russell Reynolds Associates 204
3 URSPRÜNGE IN DEUTSCHLAND 209
3.1 Strukturmerkmale der Untersuchung 209
3.2 Statistisch-empirische Historie 212
3.2.1 Analyse zeitgenössischer Stellenangebote 212
3.2.2 Chronologie und allgemeine Entwicklung 223
3.2.3 Zur Bedeutung ausländischer Personalberater 231
3.2.4 Geografische Verbreitung 237
3.2.5 Verhältnis Berater vs. Researcher 240
3.2.6 It's a mans world – Die Genese weiblicher Personalberater 241
3.2.7 Der Mortalitätsquotient – Zur Dauer der Marktpräsenz von Personalberatungen 244

IV Geschichte ausgesuchter Personalberatungen und Researchunternehmen – Gespräche mit Zeitzeugen 248

1 CARL H. LIEBRECHT 248
1.1 Kindheit, Jugend, Ausbildung 248
1.2 Die ersten Berufsjahre 252
1.3 Erste Schritte als Unternehmer 254
1.3.1 Die Carl H. Liebrecht „Annoncen-Expedition" 254
1.3.2 Expansionsphase 256
1.4 Carl H. Liebrecht als Personalberater 258
1.5 Die Insolvenz 262
2 INGRID UND HANS GEEST 265
2.1 Gemeinsame Studienjahre 265
2.2 Beginn der Selbständigkeit 266
2.3 Ausbau der Beratung 269
2.4 Probleme mit der Bundesanstalt für Arbeit 273
2.5 Honorarpolitik 275

2.6 Personalberatung Geest im 21. Jahrhundert 277
3 DR. PETER SCHULZ 278
3.1 Streben nach Unabhängigkeit 278
3.2 Die Königsteiner Agentur 280
3.3 Einsteig in das „Headhunting“ 281
3.4 Zeit der Spezialisierung 283
3.5 Umbrüche in der Personalberatung 285
3.6 Spin-off-Bewegungen 287
3.7 Ein leerer Terminkalender 288
4 HERMANN LIMBERGER 291
4.1 Vom Jesuitenkloster zur Personalberatung 291
4.2 Gründerzeit 292
4.3 Geschäftsentwicklung 293
4.3.1 Erosion des Anzeigengeschäfts 293
4.3.2 Vordringen der Direktansprache 295
4.4 Branchenspezifische Strukturveränderungen 296
4.4.1 Personalberater vs. Personalvermittler 296
4.4.2 Verhaltensweisen und verändertes Marktumfeld 297
4.5 Der „Un-Ruhestand“ 299
5 DR. ROCHUS MUMMERT 301
5.1 Werdegang 301
5.2 Der Weg in die Personalberatung 301
5.2.1 Einsteig bei Meyer-Mark 301
5.2.2 Aufbau der eigenen Personalberatung 303
5.3 Marktentwicklung 308
5.3.1 Historie 308
5.3.2 Die Zukunft 310
5.4 Der Rückzug 313
6 DR. BERND WITTHAUS 315
6.1 Ausbildung und beruflicher Werdegang 315
6.2 Einstieg in die Personalberatung 316
6.2.1 Entscheidungsgründe 316
6.2.2 Spezialisierung 316
6.3 Beispiele aus der Beratungspraxis 318

6.3.1 Abhöranlagen im Kronleuchter 318
6.3.2 „EDV“-Beratung? 319
6.3.3 Ein Maurer aus Franken und Herr Kirihara 319
6.4 Honorarregelung 320
6.5 Identifikation ohne Coverstory - Öffentlichkeitsarbeit 322
6.6 Anmerkungen zum Personalberatungsmarkt 324
6.6.1 Unternehmenberatungen gründen Personalberatungen 324
6.6.2 Imagewandel 326
6.7 Eine engagierte Persönlichkeit 328
7 GISA BERGHOF 330
7.1 Pionierarbeit in der Personalberatung 330
7.2 Aufbau und Etablierung der Selbständigkeit 334
7.3 Strukturveränderungen der Branche 339
7.4 Der Rückzug 340
8 KARIN KELLMANN 342
8.1 Start als Unternehmensberatung 342
8.2 Karriere in der Fleischwarenindustrie 344
8.3 Aufbau der Personalberatung 346
8.4 Zügiger Ausbau 347
8.5 Strukturveränderungen 348
8.5.1 Wandel der Suchmethoden 348
8.5.2 Rekrutierungsengpässe 351
8.6 Die Zukunft 353
9 HOLGER SCHRAAF 355
9.1 Der Weg zum Research 355
9.2 Erste Erfahrung mit der Personalberatung 356
9.3 Anmerkungen zum Verhalten von Personalberatern 358
9.3.1 Beraterhybris 358
9.3.2 Interessenskollisionen 361
9.4 Das Verhaltensmuster auftraggebender Unternehmen 364
9.4.1 Preiswerte Marktanalyse 364
9.4.2 Umgang mit Kandidaten 365
9.4.3 Erfolgsorientierte Mandatierung 366

9.5 Von der Verbindlichkeits- zur Beliebigkeitsgesellschaft – Wandel des Kandidatenverhaltens 368
10 GÜNTER BORONOWSKI 372
10.1 Gründungshistorie 372
10.2 Eine Branche entwickelt sich 374
10.3 Vorgehensweise und Änderungen der Rahmenparameter 375
10.3.1 Identifikation 375
10.3.2 Hintergründe zur Beauftragung von Researchern 377
10.3.3 Auftragsstruktur 378
10.3.4 Honorarpolitik 379
10.3.5 Anmerkungen zum Kandidatenverhalten 381
10.3.6 Das Verhältnis zu Personalberatern 382
11 DÖRTE PRANZAS & ANDREAS SPAHR 385
11.1 Der Anfang 385
11.1.1 Dörte Pranzas 385
11.1.2 Andreas Spahr 386
11.2 Problematische Entwicklungen 387
11.2.1 Wegfall mittlerer Managementpositionen 387
11.2.2 Erfolgsorientierte Mandatierung 390
11.2.3 Arbeitsmarkt und Interessenverlagerung 392
11.2.4 Unternehmerische Fehlentscheidungen 393
11.3 Selbstkritik 395
11.4 Umbruch 397
12 DIETER HOFMANN 400
12.1 Berufseinstieg im Handel 400
12.2 Erste Erfahrung in der Personalberatung 402
12.3 Die Selbständigkeit 406
12.4 Erfahrung mit anderen Personalberatern 409
12.4.1 Kulturelle Differenzen 409
12.4.2 Eigenorientierung versus Klientenorientierung 411
12.5 Schwachstelle Klient 412
12.6 Veränderungen und künftigte Entwicklung 415

V Fazit und Ausblick 418

1 HETEROGENE GRÜNDUNGSHISTORIE 418

1.1 US-amerikanische Unternehmensberatungen als Impulsgeber für die Direktansprache 418

1.2 Autonome Entwicklung deutscher Personalberatungen 421

1.2.1 Die Rolle Großbritanniens 421

1.2.2 Der Einfluss amerikanischer Personalberatungen 423

1.2.3 Entstehung eines neuen Berufsbildes 425

1.2.4 Institutionelle, ökonomische und gesellschaftliche Rahmenparameter 428

2 AUSBLICK 433

VI Quellen und Literaturverzeichnis 440

1 ARCHIVALIA 440

2 ZEITZEUGEN 450

3 FIRMENPORTRAITS, BROSCHÜREN, NEWSLETTER 452

4 LITERATUR 455

5 ZEITUNGS- UND ZEITSCHRIFTENARTIKEL 477

6 STELLENANZEIGEN 484

7 INTERNETQUELLEN 486

8 ANHÄNGE 498

VII Erklärung 513

VIII Curriculum Vitae 514

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Phasen staatlicher Einflüsse auf die Personalvermittlung....58

Abb. 2: Struktur der Beratungsbranche....66

Abb. 3: Umsatzentwicklung der Personalberatungsbranche in Deutschland..72

Abb. 4: Veränderung der prozentualen Wachstumsraten der Personalberatung....75

Abb. 5: Geografische Umsatzverteilung der Personalberatungs-branche weltweit....77

Abb. 6: Kennzahlen des deutschen Personalberatungsmarktes 2009....79

Abb. 7: Direktansprache im Spiegelbild der Presse....132

Abb. 8: Edwin G. Booz....162

Abb. 9: Maximilian Schubart....168

Abb. 10: Abspaltungshistorie Booz Allen & Hamilton....187

Abb. 11: Abspaltungshistorie McKinsey & Co. 195

Abb. 12: Lester Korn und Richard Ferry....199

Abb. 13: Researcherinnen im Deutschlandbüro von Korn/Ferry in Frankfurt a. M. 201

Abb. 14: Anzahl Stellenanzeigen in der Untersuchungsperiode 1949-1964 213

Abb. 15: Stellenanzeigen der Top-Ten-Personalberatungen p. a. 1949-1964. 220

Abb. 16: Marktanteile der Top-Ten-Personalberatungen 1949-1964 221

Abb. 17: Personalberatungsgründungen in Deutschland pro Dekade....224

Abb. 18: Carl H. Liebrecht in den 1970er Jahren 248

Abb. 19: Flucht aus dem Warthegau....251

Abb. 20: Carl H. Liebrecht in seinem Haus in Eibach 264

Abb. 21: Ingrid und Hans Geest....265

Abb. 22: Firmenlogos Personalberatung und Anzeigendienst Geest 275

Abb. 23: Ingrid Geest....277

Abb. 24: Peter Schulz in den 1970er Jahren 278
Abb. 25: Peter Schulz 290
Abb. 26: Hermann Limberger in den 1970er Jahren 291
Abb. 27: Hermann Limberger, 2. v.l. und Alfred Speth, 4. v.l., undat. 300
Abb. 28: Rochus Mummert (2007) 314
Abb. 29: Bernd Witthaus in den 1970er Jahren 315
Abb. 30: Telefonkarte mit Kunstfigur Willy Bauzelmann 323
Abb. 31: Bernd Witthaus (undat.) 329
Abb. 32: Gisa Berghof (undat.) 330
Abb. 33: Karin Kellmann 342
Abb. 34: Holger Schraaf (1994) 355
Abb. 35: Günter Boronowski (undat.) 372
Abb. 36: Dörte Pranzas (1990) & Andreas Spahr (undat.) 385
Abb. 37: Dieter Hofmann 400
Abb. 38: Dieter Hofmann im Beraterkreis (oben 2. v.r.; rechts unter ihm Peter Schulz) 405

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Forschungsarbeiten zur Personalberatung 29

Tab. 2: Gesetzgebungsmaßnahmen zur Arbeitsvermittlung 57

Tab. 3: Marktanteile deutscher Personalberatungen im internationalen Vergleich 76

Tab. 4: Top-Five Personalberatungen in Deutschland 2009 81

Tab. 5: Firmenbezeichnungen und Zusätze von Personalberatungen 106

Tab. 6: Anglizismen im Firmennamen von Personalberatungen 108

Tab. 7: Anteil der Suchmethoden an den eingesetzten Beschaffungsinstrumenten 117

Tab. 8: Researcher/Berater-Relation 139

Tab. 9: Gründungshistorie Researchunternehmen in Deutschland 142

Tab. 10: Honorarmodelle 154

Tab. 11: Die Top-Ten der Executive Search-Berater in Deutschland 182

Tab. 12: Gründungshistorie amerikanischer Personalberatungen 208

Tab. 13: Stellenanzeigen Personalberater in Deutschland, „Die Welt“ und „FAZ“ 1988 228

Tab. 14: Anteil ausländischer Personalberatungen in Deutschland 232

Tab. 15: Vergleich Executive Search-Firmen in Deutschland (1982 vs. 1990) 236

Tab. 16: Geografische Verteilung nach Bundesländern 238

Tab. 17: Geografische Verteilung nach Regionen 239

Tab. 18: Entwicklung der beschäftigten Researcher 241

Tab. 19: Personalberatungsgründungen durch Frauen im Vergleich zum Gesamtmarkt 243

Tab. 20: Existenzdauer von Personalberatungen 246

Tab. 21: Aufgabeursachen ausgesuchter Personalberatungen 247

Tab. 22: Absetzbewegungen durch Berater der PA Personalberatung 333

Tab. 23: Umsatz- und Mitarbeiterentwicklung Hofmann, Herbold & Partner.....407

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Amtsgericht
AESC	Association of Executive Search Consultants
AFG	Arbeitsförderungsgesetz
AfS	Archiv für Sozialgeschichte
AHF	Arbeitsgemeinschaft historischer Forschungseinrichtungen in der Bundesrepublik Deutschland e.V.
akt.	aktualisiert(e)
a. n. g.	anderweitig nicht genannt
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
Aufl.	Auflage
BAH	Booz Allen Hamilton
Bd.	Band
BddW	Blick durch die Wirtschaft
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.
BEH	Business and Economic History
BfA	Bundesanstalt für Arbeit
BfuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BHR	Business History Review
BIP	Bruttoinlandsprodukt
Bl.	Blatt
BPV	Bundesverband Personalvermittlung e.V.
BVG	Bundesverfassungsgericht
CEO	Chief Executive Officer
CERC	Certified Executive Recruitment Consultant
CFO	Chief Financial Officer
CHL	Carl Heinz Liebrecht
CIO	Chief Information Officer
CMC	Certified Management Consultant
COO	Chief Operating Officer
CPA	Certified Public Accountant

DBW	Die Betriebswirtschaft
Ders.	Derselbe
Dies.	Dieselbe(n)
Diss.	Dissertation
Ebd.	Ebenda
Ed.	Editor(s)
erw.	erweiterte
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EZI	Egon Zehnder International
f.	folgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FH	Fachhochschule
FTD	Financial Times Deutschland
FY	Fiscal Year
GoPB	Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung
GuG	Geschichte und Gesellschaft. Zeitschrift für Historische Sozialwissenschaft
Habil.	Habilitation
HBS	Harvard Business School
HdSW	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
Hg.	Herausgeber
HR	Human Resource(s)
IAB	Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung
IDCH	International Directory of Company Histories
i. e. S.	im engeren Sinn
IFM	Institut für Mittelstandsforschung
IMA	Institute of Management Accountants
IMC	Institute of Management Consultants
IPO	Initial Public Offering
i. w. S.	im weiteren Sinn
IZA	Institut zur Zukunft der Arbeit
Jg.	Jahrgang

JWG	Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte
Kap.	Kapitel
KIF	Knowledge Intensive Firms
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
MBO	Management-Buy-out
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik
NACA	National Association of Cost Accountants
Nachdr.	Nachdruck
NASDAQ	National Association of Security Dealers Automated Quotations
NDB	Neue Deutsche Biographie
N. Y.	New York
o. g.	oben genannte(n)
o. J.	ohne Jahresangabe
OLG	Oberlandesgericht
o. O.	ohne Ort
o. S.	ohne Seite
o. V.	ohne Verfasser
PB	Personalberater
PMM	Peat Marwick Mitchell
PrA	Privatarchiv
PrA d. Verf.	Privatarchiv des Verfassers
R & D	Research and Development
RGBl	Reichsgesetzblatt
RKW	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft
RRA	Russell Reynold Associates
RWWA	Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv
SEC	Securities Exchange Commission
SFB	Sender Freies Berlin
SGB	Sozialgesetzbuch
Sp.	Spalte(n)

StA	Stellenanzeige(n)/Stellenangebot(e)
SZ	Süddeutsche Zeitung
TAÖ	Transaktionskostenökonomie
Tab.	Tabelle
Taq	Terminus ante quem
TDM	Tausend Deutsche Mark
TKA	ThyssenKrupp Konzernarchiv
Tpq	Terminus post quem
u. a.	und andere/unter anderem
UAr	Unternehmensarchiv
überarb.	überarbeitete
UCLA	University of California at Los Angeles
undat.	undatiert
Vgl.	Vergleiche
WASP	White Anglo-Saxon Protestant
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre
zfo	Zeitschrift Führung und Organisation
ZfP	Zeitschrift für Personal
ZUG	Zeitschrift für Unternehmensgeschichte

I Einleitung

1 GEGENSTAND DER ARBEIT UND PROBLEMSTELLUNG

Die Personalberatung ist ein Dienstleistungsphänomen, um das sich Mythen und Legenden ranken. Als Wirtschaftssubjekt, Marktteilnehmer und Beratungsinstitution ist sie aus dem Wirtschaftsleben nicht mehr wegzudenken, denn es gibt heute kaum noch Unternehmen, die die Dienste einer Personalberatung nicht in Anspruch nehmen. Deshalb ist es umso erstaunlicher, dass in Anbetracht ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung, auf die an anderer Stelle noch ausführlich eingegangen wird, wie auch aus meso- und mikroökonomischer Sicht die unternehmerische Leistung der Personalberatungsbranche in der geschichtswissenschaftlichen Forschung bisher keine Würdigung erfahren hat.

Ziel dieses Dissertationsvorhabens ist es, das Phänomen der Personalberatung in einen unternehmens- und wirtschaftshistorischen Zusammenhang zu stellen, zu analysieren und zu bewerten. Im Vordergrund der Betrachtung steht dabei die Intention ein konsistentes Bild des historischen Prozesses dieser Branche aufzuzeigen. Dabei folgt sie dem Gedanken eines interdisziplinären Ansatzes der Wirtschaftsgeschichte und verortet sich an der Schnittstelle zwischen Geschichts- und Wirtschaftswissenschaft.[1]

Die vorliegende Arbeit untersucht eine in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung kaum untersuchte und in der historischen Wissenschaftslandschaft bisher vollkommen ignorierte Branche. Sie betritt damit absolutes Neuland. Um diese „geschichtswissenschaftliche Terra Incognita“ auszufüllen, stützt sich die Untersuchung neben einschlägigen historischen Forschungstechniken auf die über 20-jährige Erfahrung des Verfassers in der Personalberatungsbranche. Sie leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur

---

[1] Pierenkemper weist in dieser Frage darauf hin, dass die Wirtschaftswissenschaft durch theoretische Modellbildungen versucht, nicht nur die wirtschaftswissenschaftliche, sondern auch die historische Komplexität zu reduzieren. Vgl. Pierenkemper, Toni: Gebunden an zwei Kulturen. Zum Standort der modernen Wirtschaftsgeschichte im Spektrum der Wissenschaften, in: JWG, 2/1995, S. 163-176, hier S. 173.

Erweiterung des Forschungsstandes in der Geschichtswissenschaft speziell im Bereich der Unternehmensgeschichte.

Kapitel I beschäftigt sich nach einem kurzen Einblick in die Entstehung und Einordnung der Unternehmensgeschichte im geschichtswissenschaftlichen Kanon mit der Skizzierung des Forschungsstandes und beschreibt die neuesten Erkenntnisse auf den Gebieten der Personalberatung wie der Unternehmensberatung. Die Berücksichtigung der Unternehmensberatung war dabei in zweifacher Hinsicht von Bedeutung: In Ansätzen hat sich die Geschichtsforschung mit dem Phänomen der Unternehmensberatung bereits beschäftigt und bietet insofern die Grundlage für weitergehende Untersuchungen der Beratungsbranche. Andererseits kann die Personalberatung nicht als abstraktes Untersuchungsobjekt isoliert analysiert werden, ohne die Geschichte der Unternehmensberatung zu berücksichtigen.[2] So gibt es Anzeichen dafür, dass die Entstehung der ersten Personalberatungen auf die Existenz von Unternehmensberatungen in den USA zurückzuführen ist. Andererseits deuten bei diachroner Betrachtungsweise Indizien darauf hin, dass die ersten Personalberatungen in Deutschland losgelöst von der Existenz der Unternehmensberatungen gegründet wurden. Die geschilderten Hinweise liefern damit die Grundlage für die erkenntnisleitende Thesenbildung dieser Arbeit:

- Die historischen Wurzeln der Personalberatung sind in den USA zu verorten und aus bereits existenten Unternehmensberatungen entstanden.
- Die Personalberatung in Deutschland hat sich unabhängig von deutschen oder amerikanischen Unternehmensberatungen entwickelt.
- Es soll zudem der Nachweis erbracht werden, dass die Entstehung der Personalberatung zur Institutionalisierung eines neuen Berufs, dem des *„Researchers“*, führte.[3]

---

[2] Zur damit zusammenhängenden Problematik der Pfadabhängigkeit vgl. Ackermann, Rolf: Pfadabhängigkeit. Tübingen 2001.

[3] Hinsichtlich der Unterscheidung weiblicher und männlicher Ausdrucksformen wird

Es schließt sich die Erläuterung der Quellenlage und der damit korrespondierenden Problematik an. Schließlich werden Methodik und Vorgehensweise bei der Erstellung dieser Arbeit vorgestellt und ausführlich erläutert.

Kapitel II liefert einen Überblick über die grundlegenden und prägenden Merkmale der Personalberatung. Nach einer etymologischen Ableitung des Beratungsbegriffs erfolgt die definitorische und inhaltliche Abgrenzung zwischen Personalberatung, Personalvermittlung und Unternehmensberatung, der sich die Darstellung der Angebots- und Nachfragestruktur des Personalberatungsmarktes in Deutschland und seiner volkswirtschaftlichen Dimension anschließt. Die Auseinandersetzung mit den spezifischen Charakteristika sowie der institutionellen Verankerung der Personalberatung schließt dieses Kapitel ab.

Die entstehungsgeschichtliche Auseinandersetzung mit der Personalberatung beginnt mit Kapitel III. Es beschäftigt sich zunächst mit der allgemeinen Entstehung des Beratungsmarktes, der auf der Basis verschiedener Entwicklungsstufen dargestellt wird. In einem nächsten Schritt erfolgt die ausführliche Erörterung mit der Historie US-amerikanischer Personalberatungen, die der Frage nachgeht, ob und inwieweit Kausalitätsbeziehungen zu Unternehmensberatungen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in den USA bestanden. An diese Untersuchung knüpft die analytische Durchdringung des historischen Entstehungsprozesses deutscher Personalberatungen an. Auf Basis der Analyse von über 1.000 zeitgenössischen Stellenangeboten in der Zeit von 1949 bis 1964 sowie der Auswertung von 670 Personalberatungen wird der komplexe Entwicklungsprozess dieser Branche statistisch-empirisch untermauert dargestellt.

Ergänzend hierzu zeigt Kapitel IV die Historie ausgewählter Personalberatungen in einer vergleichenden Darstellung exemplarisch auf. Auf dieser

---

in dieser Arbeit aus Vereinfachungsgründen die kürzere männliche Form gewählt. Damit soll keinesfalls eine geschlechtsspezifische Ungleichbehandlung oder Bewertung zum Ausdruck gebracht werden. Das primäre Ziel ist es, eine flüssige Lesbarkeit zu gewährleisten und Satzkonstruktionen zu vereinfachen.

Abstraktionsebene ermöglicht das Untersuchungsraster den direkten Vergleich einzelner Personalberatungen und bietet einen Einblick in die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der betrachteten Unternehmen als ökonomische und soziale Institution. Die zusätzliche Berücksichtigung ihrer prägenden Akteure, d. h. der Personalberater und Researcher und ihrer spezifischen Biographie beleuchtet somit nicht nur die unternehmenshistorische Dimension, sondern tangiert auch sozial- und alltagsgeschichtliche Aspekte. Andererseits eröffnet diese Vorgehensweise die Möglichkeit, Parallelen und Differenzen zur Grundgesamtheit der in Kapitel III untersuchten Personalberatungen aufzuzeigen.

Schließlich zeichnet Kapitel V neben der zusammenfassenden Erkenntnis dieser Arbeit ein Bild der Perspektiven für die Personalberatungsbranche, die teilweise schon heute verschiedenen Restriktionsfaktoren wie etwa der demografischen Entwicklung ausgesetzt ist und deren mittelbarer und unmittelbarer Einfluss sich künftig verstärken wird.

2 FORSCHUNGSSTAND

Ausgangspunkt für die Auseinandersetzung mit der Personalberatung als Objekt geschichtswissenschaftlicher Beratungsforschung bildet die Frage, welche Relevanz die Personalberatung als Branche insgesamt wie auch als mikroökonomisches Wirtschaftssubjekt in der Unternehmensgeschichtsschreibung einnimmt.[4] Um den Forschungsstand angemessen und umfassend darzustellen, wird zunächst auf den Stellenwert und die Bedeutung der Unternehmensgeschichte als historische Teildisziplin eingegangen. Daran anknüpfend erfolgt die Darstellung und Erörterung des Forschungsstandes anhand zweier dichotomer Teilsegmente des Dienstleistungs- bzw. Beratungsmarktes: Der Unternehmensberatung und der Personalberatung.

Die ergänzende Behandlung des Forschungsstandes der Unternehmensberatung erfolgt vor dem Hintergrund des historischen Zusammenhangs zwischen Unternehmens- und Personalberatung. Diese Vorgehensweise

[4] Zur Relevanz der Unternehmensgeschichte für bestimmte Akteure oder z. B. rechtliche Fragestellungen vgl. Huber, Martin: Die Bedeutung der Geschichte für das Unternehmen, in: JWG, 2/2003, S. 249-254.

trägt dazu bei, die bisherige Richtung der Untersuchungsbestrebungen zu verdeutlichen und aufzuzeigen, dass die unternehmens- bzw. branchenhistorische Erforschung der Personalberatung ein Defizit offenbart als auch ein Desiderat darstellt. Damit soll auf die Notwendigkeit der aktuellen wie auch künftigen Forschungsbemühungen hingewiesen werden, diese Lücke wenigstens ansatzweise zu schließen.

„Sofern vor und nach 1945 überhaupt eine Unternehmensgeschichte (...) betrieben wurde, fand sie in den volks- und betriebswirtschaftlichen Fakultäten statt".[5] Diese Feststellung von Berghahn thematisiert die grundsätzliche Problematik und charakterisiert damit den Stellenwert der Unternehmensgeschichtsschreibung in der Wissenschaftslandschaft wie weiter oben bereits angedeutet wurde.

Die Unternehmensgeschichte entstand zu Beginn des 16. Jahrhunderts, als sich Unternehmen als *„soziale Gebilde"*[6] formierten und in den USA im 18. Jahrhundert die ersten Firmen als halböffentliche Unternehmen gegründet wurden. Im Vordergrund dieser Gründungen stand die Übernahme sozialer Verantwortung, deren Erfüllung idealtypisch zum Beispiel den Banken zugewiesen wurde. Während zwischen dem 16. und 18. Jahrhundert viele Unternehmen entstanden, die ihre Grundlage aus der sozialen Herkunft ihrer Gründer bezogen (z. B. Adlige und fürstliche Unternehmer), entwickelte sich der „Bauern-Unternehmer" im 16. Jahrhundert in Skandinavien, Holstein und Oberösterreich sowie im 18. Jahrhundert in Schlesien und Böhmen.[7]

1793 erschien die erste nachweisbare Unternehmerbiographie über den in Remscheid geborenen Kaufmann und Unternehmer Peter Hasenclever.

---

5 Berghahn, Volker: Elitenforschung und Unternehmensgeschichte – Rückblick und Ausblick, in: Ders./Unger, Stefan/Ziegler, Dieter (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität. Essen 2003, S. 11-29, hier S. 12. Auch Schröter äußert sich kritisch, in dem er der Unternehmensgeschichtsschreibung über Jahrzehnte, d. h. bis in die 1990er Jahre, ein *„Aschenputteldasein"* attestiert. Vgl. Schröter, Harm: Die Institutionalisierung der Unternehmensgeschichte im deutschsprachigen Raum, in: ZUG, Vol. 45, Nr. 1/2000, S. 30-49, hier S. 30.

6 Redlich, Fritz: Unternehmungs- und Unternehmergeschichte, in: HdSW, Bd. 10/1959, S.532-549, hier S. 533. Zur Beziehung des Unternehmens als soziale Institution zu den Mitarbeitern und seiner Umwelt vgl. auch Pierenkemper, Toni: Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse. Stuttgart 2000, S. 69 f.

7 Vgl. Redlich: Unternehmungs- und Unternehmergeschichte, S. 534-541.

Sie wurde von Christian Gottlieb Glauber verfasst. Glauber war Schulrektor in dem schlesischen Ort Landeshut (sic!), in dem Hasenclever 1792 starb. Er bezieht sich in seiner Biographie auf eine von Hasenclever selbst in London gefertigte Verteidigungsschrift aus dem Jahr 1773.[8] Die älteste und bekannteste Firmengeschichte geht auf Johann Friedrich Trautscholdt (1773-1842) zurück. Trautscholdt arbeitete über vier Jahrzehnte für das Eisenwerk Lauchhammer, davon über 35 Jahre in der Funktion als sog. Oberfactor, d. h. als Werksdirektor. Eigentümer des Unternehmens war Graf Detlev von Einsiedel (1773-1861). Trautscholdt veröffentlichte am 25. August 1825 aus Anlass des 100-jährigen Bestehens des in Sachsen ansässigen Eisenwerkes Lauchhammer eine Festschrift mit dem Titel *„Geschichte und Feyer (sic!) des ersten Jahrhunderts des Eisenwerks Lauchhammer*".[9]

Ab 1880 begannen Verleger und Banken Firmengeschichten zu schreiben. Diese Initialzündung führte dazu, dass sich zwischen 1890 und 1900 die Publikation von Firmengeschichten in Deutschland zu einem Massenphänomen entwickelte.[10] In den Vereinigten Staaten von Amerika hingegen beschäftigten sich schon früh verschiedene Hochschulen intensiv mit dem Thema Unternehmensgeschichte. So entstand in den 1920er Jahren an der „Graduate School of Business Administration" der Harvard University die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit amerikanischer

---

8 Hasenclever, Peter: The remarkable Case of Peter Hasenclever, merchant. London 1773. The Making of the Modern World. Gale 2011. Gale Cangage Learning. Universitätsbibliothek Düsseldorf. Elektronische Ressource: http://galenet.galegroup.com/servlet/MOME? af=RN&ae=U104879559&srchtp=a&ste=14> [Abruf 15.03.2011]; vgl. hierzu auch Redlich, Fritz: Anfänge und Entwicklung der Firmengeschichte und Unternehmerbiographie. Das deutsche Geschäftsleben in der Geschichtsschreibung. Baden-Baden 1959, S. 36 f. sowie Wolff, Klaus: „Hasenclever, Peter", in: NDB Nr. 8/1969, S. 28 f., www.deutschebiographie.de/pnd1356-75766.html [Abruf 02.03.2011]. Aus Platz- und Vereinfachungsgründen werden im Verlaufe dieser Arbeit Quellennachweise aus dem Internet ohne den Zusatz „http" angegeben und beginnen demnach mit „www.(...)", es denn, die Internetadresse beginnt mit einer anderen Angabe.

9 Vgl. Trautscholdt, Johann Friedrich: Geschichte und Feyer (sic!) des ersten Jahrhunderts des Eisenwerks Lauchhammer, Lauchhammer 1825. Facsimile-Nachdruck 1996, Hg.: Kunstgussmuseum Lauchhammer, Lauchhammer. Vgl. auch Baxmann, Matthias: Zur Dokumentation eines frühindustriellen Wirtschaftswunders in Sachsen: Die Trautscholdtsche Firmengeschichte über das Gräflich-Einsiedelsche Eisenwerk in Lauchhammer, in: Heß, Ulrich/Listewnik, Petra/Schäfer, Michael (Hg.): Unternehmen im regionalen und lokalen Raum 1750-2000. Reihe A: Beiträge zur Wirtschaftsgeschichte Sachsens, Bd. 5. Leipzig 2004, S. 111-130.

10 Vgl. Redlich: Anfänge und Entwicklung, S. 75

Firmengeschichtsschreibung, der sog. Business History.[11] Wissenschaftlich korrekt wird Firmengeschichte in den USA als „company history" bezeichnet. Die Business History umschreibt einen wesentlich umfassenderen Begriff, der nach amerikanischem Wirtschaftsverständnis auch Parameter wie Werbung, Unternehmergeschichte, Verwaltung und andere Funktionsbereiche eines Unternehmens sowie exogene Faktoren, die auf das Unternehmen einwirken, inkludiert und somit verschiedene Beurteilungsperspektiven aufzeigt.[12] In unterschiedlich ausgerichteten Fallstudien („Business Cases" oder „Harvard Cases") werden traditionell spezifische Analysen zu einzelnen Unternehmen, ihrer Entstehung und Entwicklung, ihrer Strategien, ihrer Produktpolitik oder spezifischer Einzelaspekte erstellt.[13]

Im Fokus der Forschung über Unternehmensgeschichte und im Interesse des Historikers steht heute das Unternehmen und nicht mehr der Unternehmer.[14] Hierbei dominieren nach wie vor Untersuchungen über Großunternehmen und komplexe Großorganisationen mit ihren spezifischen Funktionen, Strukturen und Herrschaftsbedingungen. Aus dem angelsächsischen Raum sind insbesondere die Untersuchungen von Organisationsstrukturen sowie der Geschichte der Unternehmensleitungen durch den Unternehmenshistoriker Chandler hervorzuheben.[15]

---

11 Vgl. hierzu Redlich: Unternehmungs- und Unternehmergeschichte, S. 545; Kipping, Matthias/Üsdiken, Behlül: Business History and Management Studies, in: Jones, Geoffrey/Zeitlin, Jonathan (Hg.): The Oxford Handbook of Business History. Oxford University Press. New York 2007, S. 96-119, hier S. 97.

12 Vgl. Redlich: Anfänge und Entwicklung, S. 6.

13 Als pars pro toto vgl. Nanda, Ashish/Morrell, Kelley: Strategic Review at Egon Zehnder International (A-C), HBS Case Study 9904071, 9904072 und 9904073. Boston 2004.

14 Vgl. Jäger, Hans: Unternehmensgeschichte in Deutschland seit 1945. Schwerpunkte – Tendenzen – Ergebnisse, in: GuG 18. Jg., Nr. 1/1992, S. 107-132, hier S. 115.

15 Vgl. Chandler, Alfred D.: Strategy and Structure. Chapters in the history of the industrial enterprise. 4. Aufl., Cambridge, Mass. 1973; Ders.: Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. Cambridge/London 1977; Ders.: Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambrige/Mass. 1990. Bei der Mehrheit der vorliegenden Arbeiten zur Unternehmensgeschichte von Großunternehmen ist kritisch anzumerken, dass methodisch der kontingenztheoretische bzw. situative Ansatz, der die Abhängigkeit unternehmerischen Handelns von exogenen Faktoren wie etwa ständige Veränderungen der Umweltparameter (z. B. politische Entscheidungen, Wettbewerb) und damit notwendige Anpassungen der Unternehmen betont, bisher nicht im Vordergrund der Betrachtungen stand. Vgl. hierzu Berghoff, Hartmut: Wozu Unternehmensgeschichte? Erkenntnisinteressen, Forschungsansätze und Perspektiven des Fachs, in: ZUG, Nr. 2/2004, S. 131-148, hier S. 144.

Als Forschungsobjekte standen nicht nur bei Chandler vor allem Großunternehmen und der industrielle Sektor im Mittelpunkt, ein Umstand, der auf die historische Entwicklung der Bildung von Großunternehmen aus der Stahlindustrie und dem Bergbau seit der industriellen Revolution zurückzuführen ist.[16] Mit der Entstehung der Automobilindustrie rückte zunehmend der makrotheoretische Ansatz des „Fordismus" in den Mittelpunkt der unternehmenshistorischen Forschung. Dahinter stand die Idee, der „Economies of Scale"-Orientierung der Massenproduktion, die den gesamten Arbeitsprozess maßgebend beeinflusste. Bezeichnenderweise kam dieser Ansatz aus den USA. Er weist allerdings entscheidende Nachteile auf: Wie auch der Bürokratieansatz bezieht er sich auf Großunternehmen und ist nicht ohne weiteres auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) übertragbar.[17]

Die geschilderten Ansätze entziehen sich somit einer theoretisch denkbaren Adaption auf kleine und mittlere Unternehmen wie z. B. die Dienstleistungsbranche, die in Form der Personalberatung Gegenstand dieser Untersuchung ist. Durch die zu grobe und starre Strukturierung lassen sie keine Differenzierungen zu und Skaleneffekte sind trotz ständig fortschreitender Rationalisierung und Standardisierung in Dienstleistungsunternehmen nicht anwendbar. So können etwa die auf individualisierte Geschäftsusancen ausgerichteten Personalberatungen auf die aufwendige, persönliche und zeitintensive Kontaktpflege im Umgang mit ihren Kunden

---

16 Bezogen auf Großunternehmen unterscheidet Plumpe vier Phasen der Unternehmensgeschichte in Deutschland: zu Beginn des 19. Jahrhunderts „Durchbruchphase" von Familienunternehmen bis 1880, Entstehung von Großunternehmen mit funktionalen Organisationsformen (U-Form) unter zunehmendem Einsatz angestellter Unternehmensleiter (2. Phase); in den beiden Dekaden der 1960er und 1970er Jahre folgte die *„(..) Phase der Diversifikation und Divisionalisierung (M-Form) (...)",* der sich eine vierte Phase, die durch Erosion *„(...) der tradionellen Unternehmensstrukturen (...)"* und *„(...) jederzeit neu konfigurierbare Organisationsformen"* gekennzeichnet ist, anschloss. Plumpe, Werner: Unternehmen, in: Ambrosius, Gerold/Petzina, Dietmar/Plumpe, Werner (Hg.): Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen. 2., überarb. u. erw. Aufl., München 2006, S. 61-94, hier S. 71.

17 Er beschreibt die Tendenz zur Bürokratisierung in modernen Unternehmen, d. h. Merkmale einer schriftlichen, aktenmäßigen und formalisierten Organisation, die zur Bildung von Industrieverwaltungen in großen Unternehmen führt. Seit den 1970er Jahren ist jedoch eine rückläufige Bürokratietendenz erkennbar. Vgl. Plumpe: Unternehmen, S. 85.

nicht verzichten. Sie ist elementarer Bestandteil jeder erfolgreichen Personalberatung.[18]

Obwohl bis heute makrotheoretisch orientierte Arbeiten eindeutig überwiegen und in der wissenschaftlichen Diskussion bei allen bisher durchgeführten Untersuchungen überwiegend Großunternehmen als isolierte Forschungsobjekte im Vordergrund stehen, befindet sich dieser Ansatz in der Geschichtsforschung insgesamt auf dem Rückzug.[19] Dabei stellen die Entwicklung der Organisationsstruktur sowie historische Strukturanalysen die am weitesten verbreitete Forschungsrichtung dar.[20]

---

18 Wachsendes Interesse an der historischen Erforschung kleiner und mittlerer Unternehmen, insbesondere mit Blick auf flexiblere Wertschöpfungsprozesse, konstatierte hingegen Erker. Vgl. Erker, Paul: Aufbruch zu neuen Paradigmen. Unternehmensgeschichte zwischen sozialgeschichtlicher und betriebswirtschaftlicher Erweiterung, in: AfS, 37. Bd., Braunschweig/Bonn 1997, S. 321-365, hier S. 325 f.

19 Vgl. Kocka, Jürgen: Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914. Stuttgart 1969; Ders.: Family and Bureaucracy in German Industrial Management, 1850-1914. Siemens in Comparative Perspective, in: BHR Nr. 45/1971, S. 133-156; Ders./Siegrist Hannes: Die hundert größten Industrieunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. Expansion, Diversifikation und Integration im internationalen Vergleich, in: Horn, Norbert/Kocka, Jürgen (Hg.): Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Göttingen 1979, S. 55-122; Pohl, Hans: Die Konzentration in der deutschen Wirtschaft vom ausgehenden 19. Jahrhundert bis 1945, in: Ders./Treue, Wilhelm (Hg.): Die Konzentration in der deutschen Wirtschaft seit dem 19. Jahrhundert. Wiesbaden 1978, S. 444; ebenso Mönnich, Horst : BMW – Eine deutsche Geschichte. 2. Aufl., Wien/Darmstadt 1989; Pohl, Hans/Habeth, Stephanie/Brüninghaus, Beate: Die Daimler-Benz AG in den Jahren 1933-1945. ZUG-Beiheft Nr. 47. Stuttgart 1986; Neumann, Lothar F. (Hg.): Die Ruhrkohle AG. Sozialökonomische Unternehmensbiographie eines Konzerns. Bochum 1987; Plumpe, Gottfried: Die I.G. Farbenindustrie AG. Wirtschaft, Technik und Politik 1904-1945. Habil.-Schrift Universität Bielefeld 1988, Berlin 1990.

20 Vgl. Tilly, Richard: Einleitung: Probleme und Möglichkeiten einer quantitativen vergleichenden Unternehmensgeschichte, in: Ders. (Hg.): Beiträge zur quantitativen vergleichenden Unternehmensgeschichte. Historisch-wissenschaftliche Forschungen. Stuttgart 1985, S. 9-21, hier S. 10. Vgl. hierzu auch: Ders.: Großunternehmen: Schlüssel zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Industrieländer?, in: Ders. (Hg.): Vergleichende Unternehmensgeschichte, GuG 19. Jg., Nr. 4/1993, S. 530-548, hier S. 531. Diese Rezension von Tilly zu dem von Chandler 1990 erschienenen Buch „Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism“ verdeutlicht die eindeutige Fokussierung der unternehmenshistorischen Forschung auf Großunternehmen nicht nur in Deutschland, sondern auch auf internationaler Ebene. Objektiv sieht Tilly die Defizite in Chandlers Studien, die z. B. exogene Einflussfaktoren, soziale Interaktionsmechanismen oder die Beschäftigung mit Dienstleistern ignorieren. Ebd., S. 548.

2.1 Forschungsstand zur Unternehmensberatung

Erste Hinweise auf die Entstehung und das Interesse an der Beratungsforschung lassen sich in den 1960er Jahren finden. Die Forschungsströmung konzentrierte sich nahezu uneingeschränkt auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen im Zusammenhang mit der Untersuchung genereller und spezifischer Aspekte von Unternehmensberatungen. Hollai z. B. beschäftigt sich in seiner Dissertation mit dem Wesen, der Bedeutung, der Vorgehensweise und den Aufgaben von Unternehmensberatungen[21], Hammerschmidt untersucht die Entwicklung der Beratungsbranche insgesamt[22] und Dahl stellt die Berufsrolle des Unternehmensberaters sowie seinen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen in den Mittelpunkt seiner Forschungsarbeit.[23]

Auch in den nachfolgenden Dezennien gingen die Impulse der Beratungsforschung von den betriebwirtschaftlichen Disziplinen aus. Der festgestellte Trend unterstreicht, *„(...) dass die Beschäftigung mit dem Thema Unternehmensberatung eine klare Domäne der Wirtschaftswissenschaft ist“*.[24] Die mikroökonomische Rezeption der Beratungsbranche auf die Unternehmensberatung erfolgte beispielsweise durch Schott, der in seiner Ausarbeitung das Berufsbild des Unternehmensberaters in den Vordergrund stellt.[25] Weitere Arbeiten reflektieren die Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Beratungsunternehmen und Klienten, beschäftigen sich mit Faktoren, die die Auswahl von Beratungsunternehmen untersuchen oder analysieren diese Form des Interaktionsprozesses unter organisationswissenschaftlichen Aspekten.[26] Andere Studien erforschen den Markt für Unternehmens-

---

21 Vgl. Hollai, Stephan Georg: Betriebswirtschaftliche Probleme der Unternehmensberatung. Diss., Winterthur 1961.

22 Vgl. Hammerschmidt, Jost: Die unabhängige Wirtschaftsberatung in Deutschland. Diss., Erlangen 1965.

23 Vgl. Dahl, Edgar: Die Unternehmensberatung. Eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beratender Tätigkeiten in der Bundesrepublik Deutschland. Diss., Meisenheim 1967.

24 Mohe, Michael: Stand und Entwicklungstendenzen der empirischen Beratungsforschung. Eine qualitative Meta-Analyse für den deutschsprachigen Raum, in: DBW, Jg. 64, Nr. 6/2004, S. 693-713, hier S. 693.

25 Vgl. Schott, Gerhard: Der Beruf des Unternehmensberaters. Herne und Berlin 1972.

26 Vgl. Zander, E.: Zusammenarbeit mit Beratern in Klein- und Mittelbetrieben. Frei-

beratungen in Deutschland, die Ausbildung und Qualifikationsmerkmale von Beratern, Angebots- und Nachfragestrukturen, Gründe für die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen und beleuchten das Eigenbild bzw. Selbstverständnis der Unternehmensberater.[27]

Summa summarum offenbart das Forschungsinteresse an der Unternehmensberatung eine zunehmende Tendenz. Wie Steyrer in seiner Arbeit zu Beginn der 1990er Jahre feststellt, erschienen in der Zeit von 1974 bis 1990 insgesamt 22 empirische Studien zur Unternehmensberatung mit betriebswirtschaftlichem Fokus.[28] Davon entfielen 72% auf den Zeitraum seit Beginn der 1980er Jahre (16 Studien). Die Mehrzahl hiervon (11 Studien) beschäftigte sich mit der Sichtweise der beratenen Unternehmen, also der Nachfrageseite.[29] Steyrer konstatiert für die 1980er Jahre den Nachweis einer *„(...) eindeutig[en] (..) Zunahme an wissenschaftlich fundiertem Material – sowohl auf theoretischer als auch auf empirischer Ebene (..)“*.[30]

---

burg im Breisgau 1975; Lippitt, Ronald/Lippitt, Gordon: Der Beratungsprozeß in der Praxis. Untersuchung zur Dynamik der Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Berater, in: Sievers, Burkhard: Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart 1977, S. 93-115; ähnlich Lindenau, Heinz-Herbert/Pötsch, Hans D./Trebesch, Karsten: Unternehmensberatungen in der Bundesrepublik Deutschland: Auswertung einer Befragung. Stuttgart 1979; zu den Legitimierungs- und Überzeugungsstrategien der als „knowlege intensive firms“ (KIF) bezeichneten Unternehmensberatungen und deren Verhältnis zu ihren Klienten vgl. Fincham, Robin: The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives On The Management Of Organizational Change, in: Journal of Management Studies, No. 5/1999, S. 335-351; Kohr, Jürgen: Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten – Beratermarketing. München und Mehring 2000.

27 Vgl. Krebs, Detlev: Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine statistische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Entstehung, der Struktur sowie des Wirtschaftsverständnisses und der Selbsteinschätzung eines betriebswirtschaftlichen Funktionsträgers. Diss., Bochum 1980; Elfgen, Ralph/Klaile, Beatrice: Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit. Stuttgart 1987; ebenso Mugler, Josef/Lampe, Rainer: Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben – Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage und Ansätze zu ihrer Verminderung , in: BFuP, 39. Jg., Nr. 6/1987, S. 477-493.

28 Vgl. Steyrer, Johannes: „Unternehmensberatung“ - Stand der deutschsprachigen Theorienbildung und empirischen Forschung, in: Hofmann, Michael (Hg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg 1991, S. 1-44.

29 Vgl. Ebd., S. 19.

30 Ebd., S. 3; ähnlich Elfgen u. a., die in ihrer Literaturzusammenstellung zur Unternehmensberatung festhalten, dass das Gros der dort aufgeführten Veröffentlichungen in englischer Sprache erschienen ist. Vgl. Elfgen, Ralph/Kanzow, Thomas/Klaile, Beatrice/Klein, Norbert: Dokumentation deutsch- und englischsprachiger Literatur zur Unternehmensberatung. Stuttgart 1985, S. 2 f.

Bezogen auf den Beginn der 1990er Jahre kommt er jedoch zu einer gegenteiligen Erkenntnis und spricht von einer *„Theorie- und Empirieflaute“*.[31] Diese Feststellung wurde jedoch insofern relativiert, als in den folgenden zwölf Jahren zwischen 1991 und 2003 die Anzahl der Ausarbeitungen auf 37 stieg und sich statistisch auf 2,8 Studien pro Jahr gegenüber dem Beobachtungszeitraum von Steyrer verdoppelte.[32]

Wie schon zu Beginn der 1990er Jahre von Steyrer festgestellt, so existiert auch aktuell keine fundierte und belastbare Theorie der Beratung im Allgemeinen und speziell der Unternehmens- bzw. Personalberatung. Dieser Mangel einer kohärenten Beratungstheorie bestimmt bis heute das ungenügend ausgeprägte Bild der Forschungsbemühungen.[33] Insofern ist auch ein einheitliches Beratungsverständnis gegenwärtig nicht vorzufinden.[34]

Mit Blick auf die unterschiedlichen Forschungsansätze weisen Armbrüster und Kieser darauf hin, dass *„(…) gemeinsame Entwicklungslinien in der Beratungsforschung kaum auszumachen sind“ und „(..) Heterogenität (…) insbesondere innerhalb der forschungsorientierten Literatur (…)“ besteht*.[35]

---

31 Steyrer: „Unternehmensberatung“, S. 3; Walger/Scheller weisen ebenfalls auf Lücken in der Erforschung der Beratungsbranche während der 1990er Jahre hin. Vgl. Walger, Gerd/ Scheller, Christian: Das Angebot der Unternehmensberatungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Eine empirische Analyse. Quem-Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 54, Berlin 1998, S. 5; vergleichbar äußerten sich bereits Mitte der 1980er Jahre Mugler und Lampe, die ein *„Theoriedefizit“* in der Beratungsforschung beklagen und daher *„(…) einen heuristischen Bezugsrahmen zur Strukturierung der kritischen Erfolgsfaktoren (…)“* reklamieren. Mugler/Lampe: Betriebswirtschaftliche Beratung, S. 477 und S. 480.

32 Vgl. Mohe: Stand und Entwicklungstendenzen, S. 696 und S. 711-713.

33 Vgl. Sperling, Hans Joachim/Ittermann, Peter: Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind. München/Mehring 1998, S. 57 f.

34 Vgl. Walger, Gerd: Theorie der Beratung, in: Schreyögg, Georg (Hg.): Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation. 4., völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 86-91, hier Sp. 86.

35 Armbrüster, Thomas / Kieser, Alfred: Unternehmensberatung – Analysen einer Wachstumsbranche, in: DBW, 61. Jg., Nr. 6/2001, S. 688-709, hier S. 705; Mohe: Stand und Entwicklungstendenzen, S. 693-713. Kritisch beleuchtet Plumpe die Beratungsliteratur aus dem historischen Blickwinkel. Vgl. Plumpe, Werner: Nützliche Fiktionen? Der Wandel der Unternehmen und die Literatur der Berater, in: Reitmayer, Morten/Rosenberger, Ruth (Hg.): Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“. Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive (= Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 16). Essen 2008, S. 251-269.

Mit den Studien von Jahn, Nissen und Höner liegen drei neuere Ausarbeitungen vor, die sich der Erforschung von Unternehmensberatungen aus unterschiedlichen Perspektiven nähern. So widmet sich Jahn in ihrer Dissertation den Internationalisierungsstrategien dieser Branche auf empirisch-analytischer Basis. Sie bestätigt das festgestellte Forschungsdefizit, in dem sie *„(..) [die] Abwesenheit einer fundierten Theorie der Unternehmensberatung (...)“* hervorhebt.[36] Nissen versucht, sich mit der Verwendung des Anglizismus „Consulting Research“ in der sozialwissenschaftlichen Beratungsforschung zu positionieren. Er subsumiert hierunter die sozialpsychologische, rechtswissenschaftliche, politik- und wirtschaftswissenschaftliche Beratungsforschung und verortet das Consulting Research wiederum als Teilgebiet der mikroökonomischen Forschung.[37] Nissen reklamiert mit dieser Bezeichnung *„(...) eine wissenschaftlich geprägte Konzeption der Unternehmensberatung“* mit dem *Ziel „(...) ein besseres Verständnis des Phänomens Unternehmensberatung in all seinen Facetten zu gewinnen*“.[38] Höner wiederum stellt Überlegungen an, die der Frage der grundsätzlichen Existenzberechtigung von Unternehmensberatungen auf der Basis eines interdisziplinären Ansatzes, der soziologische wie wirtschaftswissenschaftliche Aspekte berücksichtigt, nachgehen.[39]

Als Ursache für die unzureichende Berücksichtigung der Beratungsbranche dürfte auch die Tatsache zu sehen sein, dass der Zweig der Beratungsforschung in der Wissenschaftslandschaft der wirtschaftswissenschaftlichen und insbesondere geschichtswissenschaftlichen Fakultäten kaum institutio-

---

36 Jahn, Christine: Internationalisierung der Unternehmensberatung: Analyse und empirische Untersuchung. Diss., Universität Bamberg 2006, München und Mering 2007, S. 61.

37 Vgl. Nissen, Volker (Hg.): Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden 2007, S. 12.

38 Ebd., S. 14 f. Nissen wird seinem eigenen Anspruch allerdings nicht gerecht. Die im Mittelpunkt seiner Betrachtung stehende wissenschaftliche Durchdringung und der damit angestrebte Erkenntnisgewinn blendet die historische Perspektive dieses derart komplexen Themas aus. Zudem übernimmt er, wie er selbst konzediert, diesen Begriff von einer Forschungsgruppe der Universität Oldenburg mit Namen „Consulting Research“, der überdies bereits in der angelsächsischen Literatur verwendet wird. Vgl. Ebd., S. 11.

39 Vgl. Höner, Dirk: Die Legitimität von Unternehmensberatung. Zur Professionalisierung und Institutionalisierung der Beratungsbranche. Diss., Marburg 2008.

nalisiert ist.[40] So wurde die Forderung Unternehmensberatung als neuen Zweig der Betriebswirtschaftslehre, vergleichbar mit anderen Teildisziplinen wie z. B. der Bank- oder Versicherungsbetriebslehre einzuführen, bereits zu Beginn der 1990er Jahre gestellt.[41] Die Umsetzung dieses Ansinnens sowie die Implementierung entsprechender Lehrstühle oder Studiengänge halten sich seitdem jedoch in engen Grenzen.[42]

Bezogen sich die bisherigen Aussagen zur Theoriebildung und den Forschungsstand der Beratung auf wirtschaftswissenschaftliche und – in deutlich geringerem Ausmaß – soziologische Fragestellungen, so ist eine ähnliche Entwicklungslinie in der Unternehmensgeschichte und insbesondere der historischen Beratungsforschung festzustellen.[43]

---

40 Vgl. Mohe: Stand und Entwicklungstendenzen, S. 704; Walger/Scheller: Das Angebot der Unternehmensberatungen, S. 5; Berghoff: Wozu Unternehmensgeschichte?, S. 131 f.

41 Vgl. Niedereichholz, Christel: ‚Unternehmensberatung' als Lehrgebiet an einer Hochschule – ein Erfahrungsbericht, in: Rickenbacher, Urs M. (Hg.): Zukunftsorientierte Ausbildung von Unternehmensberatern. Stuttgart u. a. 1991, S. 275-287, hier S. 277.

42 Mit dem Thema Unternehmensberatung beschäftigen sich explizit Dietmar Fink, Professor für Unternehmensberatung an der FH Bonn/Rhein-Sieg, www.wir.hbonnrheinsieg.de/Personen/ProfessorInnen/Fink.html [Abruf 29.03.2011], Thomas Armbrüster, Research Fellow am ifm Mannheim mit Forschungsschwerpunkt Unternehmensberatung, www.ifm.uni-mannheim.de [Abruf 29.03.2011] sowie Gerd Walger, Professor an der Universität Witten/Herdecke, www.uniwh.de/universitaet/Personenverzeichnis/details/show/Employee/walger/-details/publications [Abruf 29.03.2011].

43 Auf die unzureichende wissenschaftliche Verankerung der Unternehmensgeschichte macht Berghoff aufmerksam. Bis heute sind keine Studiengänge für Unternehmensgeschichte an deutschen Hochschulen vorzufinden und bis zu Beginn des 21. Jahrhunderts existierte in Deutschland kein Lehrstuhl für diese Teildisziplin der Geschichte. Diese Feststellungen sind umso bemerkenswerter, als die Größenordnungen von Unternehmen beachtliche Ausmaße aufweisen und insofern historisch erhebliches Relevanzpotenzial aufweisen. Beispielsweise repräsentierten Ende der 1990er Jahre Großunternehmen 51 der 100 größten „ökonomischen Einheiten" der Welt im Gegensatz zu 49 Volkswirtschaften. Im konkreten Vergleich war etwa General Motors mit Platz 23 vor einem Land wie Dänemark aufgeführt. Vgl. Berghoff: Wozu Unternehmensgeschichte?, S. 131-148, hier S. 131 f. und S. 138. Zu den wenigen Ausnahmen zählen z. B. die Lehrstühle für Wirschafts- und Unternehmensgeschichte an der Ruhr-Universität Bochum (Dieter Ziegler), für Wirtschafts-, Sozial- und Unternehmensgeschichte der Universität Erlangen-Nürnberg (der bisherige Lehrstuhlinhaber Wilfried Feldenkirchen verstarb im Juni 2010, www.geschichte.wiso.uni-erlangen.de [Abruf 29.03.2011], der Studiengang Allgemeine Volkswirtschaftslehre an der Universität Hohenheim mit dem Hauptstudium Wirtschafts- und Sozialgeschichte, der auch Unternehmensgeschichte als eigenständige Vorlesung anbietet, https://wisoge.unihohenheim.de/62272.html [Abruf 29.03.2011] sowie die Abteilung Wirtschaftsgeschichte am Institut für Geschichts-

Cody argumentiert beispielsweise: *„There is no solid written history of management consulting“*.[44] Zudem konstatierte er: *„Yet there is still no authoritative history of the rise of management consulting as an industry and a profession in the United States“*.[45] Damit beschreibt er ein weiteres grundlegendes Forschungsdesiderat, nämlich die vollkommen unzureichende Auseinandersetzung und geschichtswissenschaftliche Aufarbeitung mit dem Berufsbild des Beraters.[46] Er kritisiert ferner die unhistorische Literatur, die sich nach seiner Meinung bis in die 1980er Jahre auf dem Narrativniveau des *„How-to-use/How-to-do…“*-Duktus bewegt und im Sinne einer Handlungsempfehlung aufzeigt, wie mit einem Unternehmensberater umzugehen sei oder wie man ihn behandeln solle. Ergänzend gibt diese Form der Literatur Ratschläge für eine erfolgreiche Gründung als Unternehmensberater.[47] Diese zutreffenden Feststellungen von Cody beziehen sich zwar explizit auf die Vereinigten Staaten von Amerika, weisen jedoch Parallelen zum angelsächsischen Schrifttum auf und lassen sich auch zweifelsfrei auf die deutsche Beratungsliteratur rezipieren, auf die im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird.

So richtig Aussage und Argumentationslinie von Cody auch sind, so lässt sich doch feststellen, dass die historische Erforschung des Beratungsphänomens, speziell der Unternehmensberatung, erste Ansätze erfahren hat und ein zunehmendes Forschungsinteresse in Relation zur wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive erkennbar ist. So tauchten erstmals Mitte der 1990er Jahre wirtschaftshistorische Studien zur Unternehmensberatung auf.[48] Sie zeichnen sich durch ihre überwiegend angelsächsi-

---

wissenschaften der Philosophischen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (Susanne Hilger), www.philfak.uni-duesseldorf.de/geschichte/lehrstuehle/abteilung-fuer-wirtschafts-geschichte/team/prof-dr-susanne-hilger/ [Abruf 29.03.2011].

44 Cody, Thomas G.: Management Consulting: A game without chips. Fitzwilliam, N.H. 1986, Preface S. ix f.

45 Ders., S. 23.

46 Zur Charakteristik des Berufs und des Berufsbildes siehe Kap. II.

47 Vgl. Cody: Management Consulting, S. vii-viii; Thurman, Courtney: Start Your Own Executive Recruiting Service. Your Step-by-Step Guide to Success. 2. Aufl., o.O. 2007.

48 Vgl. Kipping, Matthias/Sauviat, Catherine: Global Management Consultancies: Their Evolution and Structure. Discussion Papers in International Investment and

sche Herkunft aus und verwenden im Allgemeinen die Termini „Management Consultancies“ für Unternehmensberatungen oder „Management Consultants“ für Unternehmensberater. Im Vordergrund dieser Untersuchungen stehen international agierende große Unternehmensberatungen.[49]

Kontrastierend hierzu wurde die firmenhistorische Betrachtung selektiv ausgewählter Branchen sowie kleiner und mittlerer Beratungsunternehmen bisher weitgehend ausgeklammert.[50] Eine Ausnahme bildet z. B. die Ausarbeitung von Berghoff aus dem Jahr 2003. Darin skizziert er den relativen makroökonomischen Bedeutungsverlust kleinerer und mittlerer Unternehmen, zu denen auch Dienstleistungsunternehmen gehören und die nicht widerspruchsfrei unter dem Begriff „Mittelstand“ subsumiert werden.[51] Es ist daher der Auffassung von Kipping zuzustimmen, dass diese Unterneh-

---

Business Studies, Series B, Vol. IX, No. 221, Reading 1996; Kipping, Matthias: The U.S. Influence on the Evolution of Management Consultancies in Britain, France and Germany since 1945, in: BEH, Vol. 25, No. 1/1996, S. 112-123; Ders.: American Management Consulting Companies in Western Europe 1920-1990, in : BHR, Bd. 73/1999, S. 190-220.

49 Vgl. McKenna, Christopher: The Origins of Modern Management Consulting, in: BEH, Vol. 24, Nr. 1/1995, S. 51-58; Ders.: Agents of Adhocracy: Management Consultants and the Reorganization of the Executive Branch, 1947-1949, in: BEH, Vol. 25, Nr. 1/1996, S. 101-111; Kipping, Matthias/Engwall, Lars (Hg.): Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry. Oxford University Press, New York 2002, S. 2; ähnlich Niedereichholz/Niedereichholz, die die Kategorisierung der Unternehmensberatungen durch biographische Schilderungen der Pioniere dieser Branche in den Vordergrund stellen. Vgl. Niedereichholz, Christel/Niedereichholz, Joachim (Hg.): Consulting Insight. München/Wien 2006. Auch Fink/Knoblach beziehen sich ausschließlich auf große international agierende Unternehmensberatungen (stellvertretend: Arthur D. Little, Booz Allen & Hamilton, McKinsey & Company, Roland Berger Strategy Consultants), auf deren Historie sie in einem Kapitel ihrer Arbeit jeweils eingehen. Vgl. Fink, Dietmar/Knoblach, Bianka: Die großen Management Consultants. Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien. München 2003, S. 41-155; Fink, Dietmar: Strategische Unternehmensberatung. München 2009.

50 Van de Kerkhof verdeutlicht nicht nur diesen Aspekt, sondern weist außerdem darauf hin, dass eine stärkere Internationalisierung der Unternehmensgeschichte wünschenswert ist, um diesen Forschungsdesiderata in Zukunft stärker zu entsprechen. Vgl. AHF-Information Nr. 013/2010, 28.01.2010: Kritische Unternehmensgeschichte heute. Jahrestagung des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte (AKKU). www.ahfmuenchen.de/Tagungsberichte/Berichte/pdf/2010/1310.pdf [Abruf 15.04.2010].

51 Vgl. Berghoff, Hartmut: Abschied vom klassischen Mittelstand. Kleine und mittlere Unternehmen in der bundesdeutschen Wirtschaft des späten 20. Jahrhunderts, in: Berghahn, Volker/Unger, Stefan/Ziegler, Dieter (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität. Essen 2003, S. 93-113.

menskategorie insofern nach wie vor nicht angemessen repräsentiert ist.[52] Kipping merkt hierzu selbstkritisch an, er forsche zwar sehr umfassend und mit internationalem Blickwinkel, die Auseinandersetzung mit kleinen und mittleren Unternehmen, die den Markt für Unternehmensberatungen zum großen Teil prägen, habe er bisher jedoch nicht berücksichtigt.[53] Mit den Studien von Kipping und McKenna liegen somit erstmals umfassende Ausarbeitungen zur unternehmenshistorischen Erforschung von Unternehmensberatungen vor. Sie prägen maßgeblich diesen Forschungszweig, der durch sie initiiert und intensiviert wurde.

Kipping ist einer der wenigen Wissenschaftler, der sich einer „Branchenhistorie“ widmet und in einer Reihe von Publikationen seit Mitte der 1990er Jahre die Historie der Unternehmensberatungen skizziert. Kennzeichnend für seine Untersuchungen ist die Konzentration auf große international tätige Unternehmensberatungen, die bereits seit Jahrzehnten aktiv sind und entweder über ein großes Kooperationsnetzwerk verfügen, eigene Niederlassungen in verschiedenen Kontinenten und Ländern unterhalten oder eine Kombination beider Komponenten pflegen. So beschreibt er in zwei Studien aus dem Jahr 1996 die geografische Herkunft, Entwicklung, Expansion sowie Globalisierungsbestrebungen von Beratungsunternehmen. Er ordnet hierbei der Internationalisierung der Klientenunternehmen eine herausragende Bedeutung für die sich parallel entwickelnde internationale Diffusion der Beratungsunternehmen zu. Dies galt insbesondere für Wirtschaftsprüfungsgesellschaften aus England, die seit Mitte des 19. Jahrhunderts führend bei ausländischen Direktinvestitionen vor 1914 waren. Deren Hauptgebiete der Expansion seit 1875 bildeten das britische Empire und dessen

---

52 Vgl. Kipping, Matthias: Jenseits von Krise und Wachstum. Der Wandel im Markt für Unternehmensberatung, in: zfo, 71. Jg. Heft 5/2002, , Seite 269-276, hier S. 275.

53 Vgl. Kipping, Matthias: E-Mail an den Verfasser. Betreff: Re: Dissertation, mkipping@primus.ca. Toronto 01.02.2010; Ders.: Jenseits von Krise und Wachstum, S. 275. Als Ausnahme ist die Abhandlung von Wood zu sehen, der u. a. auf die Entwicklung kleinerer Unternehmensberatungen in England eingeht, von denen Anfang der 1990er Jahre über 80% weniger als zehn Mitarbeiter beschäftigten und stark regional fokussiert ihre Dienstleistungen anboten. Vgl. Wood, Peter: The Rise of Consultancy and the Prospect for Regions, in: Clark, Timothy/Fincham, Robin (Ed.): Critical Consulting. New perspectives on the management advice industry. Oxford 2002, S. 53-69.

Kolonien. Dort prüften sie die lokalen Bücher der britischen Unternehmen.[54]

In seinem Aufsatz aus dem Jahr 1999 beleuchtet Kipping amerikanische Unternehmensberatungen und deren Entwicklungsprozess in verschiedenen Ländern Westeuropas in einem Zeitraum von 70 Jahren seit 1920.[55] Eine weitere Analyse beschreibt den Wandlungsprozess dieser Branche seit Mitte der 1980er Jahre. Kipping untersucht darin die strukturellen Veränderungen, mit denen sich die Unternehmensberatungen in dem aufgezeigten Zeitraum auseinandersetzen mussten und vergleicht diese mit dem Generationenwechsel, der in den 1950er und 1960er Jahren in dieser Branche stattfand. In diesen beiden Dekaden rückten *„die bis dahin dominierenden Effizienzexperten“*[56] zu Gunsten der „klassischen“ Unternehmensberater, die sich auf strategische Unternehmensberatung fokussierten, in den Hintergrund. Ein ähnlicher Wechsel vollzog sich ab Mitte der 1990er Jahre, als sich Unternehmensberatungen immer stärker auf die Kommunikations- und Informationstechnik konzentrierten und begannen, die klassischen Strategieberatungen zunehmend zu verdrängen. Er stellt für die Unternehmensberatungen eine Krisensituation zu Beginn der ersten Dekade des neuen Jahrtausends fest, die sich durch eine zunehmende Konzentrationsten-

---

54 Vgl. Kipping/Sauviat: Global Management Consultancies, S. 4. Diese Aufgabe wurde als Beratungstätigkeit angesehen, obwohl die Arbeit der Revisoren/Buchprüfer retrospektiv und statisch ausgerichtet ist, also Vergangenheitsaspekte beleuchtet und insofern nach allgemeiner Auffassung nicht als Unternehmensberatung angesehen wird. Die Unternehmensberatung orientiert sich an einer prospektiven und lösungsorientierten Arbeitsweise, die sich flexibel ständig wechselnden Rahmenbedingungen anpassen muss. Die divergierenden Merkmalsausprägungen bieten einen Beitrag zur Rekonstruktion und dem Verständnis der Entstehungsgeschichte von Beratungsunternehmen. Interessenskollisionen zwischen Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung stellen eine klassische contradictio in adjecto dar und führten bei einigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zur Trennung zwischen originärem Prüfungsgeschäft und den sich zunehmend eigenständig entwickelnden Unternehmensberatungen dieser Firmen. Prominentes Beispiel ist die ökonomische wie juristische Abspaltung der Beratungsgesellschaft Andersen Consulting von der Muttergesellschaft Arthur Andersen Anfang 2001 und die darauf folgende Umbennung in Accenture. Vgl. hierzu Kipping: Jenseits von Krise und Wachstum, S. 271. Zur kontroversen Auseinandersetzung, inwieweit Wirtschaftsprüfung mit Unternehmensberatung vergleichbar oder gar identisch ist, vgl. Ders.: Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancies, in: Clark/Fincham: Critical Consulting, S. 28-49, hier S. 36.

55 Vgl. Kipping: American Management Consulting, S. 190-220.

56 Ders.: Jenseits von Krise und Wachstum, S. 272.

denz zu Gunsten internationaler Anbieter auszeichnete und in der Folge nationale Beratungsgesellschaften beispielsweise in Frankreich, Schweden und Norwegen sukzessive an Bedeutung verloren.[57]

Diese Vergleichsstudie von Kipping, die sich speziell auf die Länder Großbritannien, Deutschland und Spanien bezieht, setzt sich mit dem Einfluss der Berater und deren Bedeutung im Hinblick auf den Wissens- bzw. Innovationstransfer in den genannten Ländern auseinander. Insbesondere die Verbreitung und Adaption des Scientific Management bzw. „Taylorismus“ zwischen den 1920er und 1950er Jahren stehen im Vordergrund der Untersuchung.[58]

Christopher McKenna beleuchtet in seinem umfassenden Werk „The World’s Newest Profession“ die Historie der Unternehmensberatung. Im Mittelpunkt seiner Untersuchung stehen große weltweit operierende amerikanische Unternehmensberatungen wie McKinsey oder Booz Allen & Hamilton.[59] Er beschreibt detailliert die regulatorischen bzw. legislativen Maßnahmen der US-amerikanischen Regierung, u.a. den Glass-Steagall Act von 1933. Sie bildeten nach seiner Auffassung die Grundlage für die Expansion von Beratungsunternehmen seit den 1930er Jahren. Mit der Studie liegt eine Ausarbeitung vor, die aufzeigt, wie aus kleinen, zunächst regional und national operierenden Firmen in den folgenden Dekaden international

---

57 Kipping spricht in diesem Zusammenhang von „drei großen Wellen bzw. Generationen“. Mit diesen Bezeichnungen soll der langfristige Charakter des teilweise über Dekaden dauernden Entwicklungsprozesses verdeutlicht werden. Vgl. Kipping, Matthias: Management Consultancies and Organizational Innovation in Europe, in: Férnandez Pérez, Paloma (Hg.): Innovation and entrepreneurial networks in Europe. New York 2010, S. 61-80, hier S. 63; Ders./Kirkpatrick, Ian: From Taylorism as Product to Taylorism as Process: Knowledge-Intensive Firms in a Historical Perspective, in: Muzio, Daniel/Ackroyd, Stephen/Chanlat, Jean-Francois (Hg.): Redirections in the Study of Expert Labour. Established Professions and New Expert Occupations. New York 2008, S. 163-182, hier S. 168.

58 Vgl. Kipping: Management Consultancies and Organizational Innovation, S. 61-80. Auf die Schwierigkeiten bei der Umsetzung ihrer eigenen Empfehlungen im Rahmen des Wissenstransfers in der Berater-Klienten-Beziehung, u. a. bedingt durch die mangelnde Akzeptanz der Belegschaft, berichten Kipping und Armbrüster. Vgl. Ders./Armbrüster, Thomas: The Burden of Otherness: Limits of Consultancy Interventions in Historical Case-Studies, in: Ders./Engwall: Management Consulting, S. 203-221.

59 Vgl. McKenna, Christoper D.: The World’s Newest Profession. Management Consulting In The Twenthieth Century. Cambridge University Press, New York 2006.

einflussreiche Unternehmensberatungen mit Weltruf entstanden. Er vertritt als einziger Historiker dezidiert und in demonstrativem Gegensatz zur communis opinio die These, dass das Taylor'sche Konzept des Scientific Management bis auf wenige Ausnahmen keine Verbindungen zu Unternehmensberatungen aufweist. Ein direkter Zusammenhang mit der Entstehung derselben ist nach seinen Erkenntnissen nicht nachweisbar. Er kritisiert deshalb scharf die Linie, die Journalisten, Berater aber auch Historiker[60] mit dieser Argumentation verfolgen und bezeichnet dies als *„(..) error in establishing the genealogy of management consulting (...)".*[61] McKenna lässt im Unterschied zu Kipping die Betrachtung von Unternehmensberatungen europäischen Ursprungs sowie deren Dimension weitgehend unberücksichtigt und geht primär der Entwicklung dieser Branche aus amerikanischer Perspektive nach.

2.2 Forschungsstand zur Personalberatung

Sowohl die Recherchen zu einem von dem Verfasser 1995 veröffentlichten Buch[62] als auch die aktuellen Untersuchungen für dieses Forschungsprojekt kommen zu dem Ergebnis einer vollkommenen Abstinenz geschichtswissenschaftlicher Ausarbeitungen zur Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte der Personalberatungsbranche. Diese Tatsache entspricht der Beobachtung Petzinas, der feststellt, dass durch die Fragmentierung des tertiären Sektors[63] und seiner inhomogenen Struktur dieser Bereich kaum untersucht wurde und daher ein gravierendes Forschungs- und Theoriedefizit zur unternehmerischen Dienstleistung besteht.[64] Sie korrespondiert zu-

---

60 Vgl. Kipping/Kirkpatrick: From Taylorism, S. 163-182; auch Cody vertritt hierzu einen eindeutigen Standpunkt: *„Undoubtedly the most influential factor in the growth of modern management consulting was the development of the concept of ‚scientific management' by Frederick W. Taylor in the 1880's (...)".* Cody: Management Consulting, S. 24; ebenso Hunt, Alfred: The Management Consultant. New York 1976, S. 13 f.

61 McKenna: The World's Newest Profession, S. 27; vgl. Ders.: The Origins, S. 52.

62 Vgl. Neudeck, Eckhard/Pranzas, Dörte: Research – Direktansprache in der Personalberatung. 2., erw. Aufl., Ratingen 1995.

63 Auf den Begriff des tertiären Sektors wird im Rahmen der Positionierung der Personalberatung in die wirtschaftshistorische und makroökonomische Perspektive später näher eingegangen. Vgl. hierzu Kap. II, 3.1.

64 Vgl. Ambrosius, Gerold: Wirtschaftsstruktur und Strukturwandel, in: Ders. u. a.:

dem mit der Tatsache, dass auch angelsächsische Studien diesen Bereich nicht thematisieren. Diese Erkenntnisse offenbaren eine in dieser Dimension nicht vermutete substantielle Forschungslücke. Sie begründen damit die Quelle für grundlegende und weitergehende Forschungsbemühungen auf dem Gebiet dieser unternehmenshistorischen Terra Incognita.[65]

Folgende Aussagen unterstreichen dieses Phänomen:

> *„(…) zur historischen Entwicklung der Personalberatung gibt es in der Tat keine Arbeiten. Ihre Dissertation würde daher eine wichtige Lücke füllen“.*[66]
>
> *„Leider kenne ich keine Quellen zur Geschichte der Personalberatung. Sie betreten da wohl Neuland“.*[67]
>
> *„(…) nach meinem Kenntnisstand gibt es tatsächlich kaum umfassende Darstellungen über die Entwicklung der Personalberatung“.*[68]

Bei Betrachtung der vorliegenden Personalberatungsliteratur kommt die Analogie einer Entwicklungslinie zur Unternehmensberatung zum Ausdruck, in der auch der Markt für Personalberatungen in der Wirtschaftswis-

Moderne Wirtschaftsgeschichte, S. 213-234, hier S. 216 f.

65 Zur unzureichenden Behandlung des Personalwesens in der geschichtswissenschaftlichen Forschung vgl. Hilger, Susanne: „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49 - 1975). Habil.-Schrift, Stuttgart 2004, S. 24 f. Die Frage, inwieweit Unternehmensberatungen als historische Projektionsfläche für die Geschichte der Personalberatung dienen können und Kontaminationseffekte feststellbar sind, wird an anderer Stelle behandelt.

66 Kipping: E-Mail vom 01.02.2010 an den Verfasser. Matthias Kipping ist Professor of Strategic Management und Lehrstuhlinhaber für Unternehmensgeschichte an der Schulich School of Business an der York University, Toronto/Kanada und einer der profiliertesten Wissenschaftler auf dem Gebiet der historischen Beratungsforschung mit Schwerpunkt Unternehmensberatungen. Richtig ist in diesem Zusammenhang der Hinweis von Kipping, dass das Gros der Beratungsunternehmen aus mittleren und kleinen Firmen besteht, zu deren *„(…) Entwicklung (…) noch erheblicher Forschungsbedarf*“ existiert. Kipping, Matthias: Jenseits von Krise und Wachstum, S. 275. Wie an späterer Stelle zu sehen sein wird, trifft die Feststellung von Kipping auch auf Personalberatungen zu.

67 Armbrüster, Thomas: E-Mail an den Verfasser. Betreff: AW: Dissertation, thomas.armbruester@ggs.de. Heilbronn 14.02.2010. Thomas Armbrüster ist Professor of Strategy, Organization and Human Resource Management an der German Graduate School of Management and Law in Heilbronn.

68 Wohlgemuth, André C.: E-Mail an den Verfasser. Betreff: Re: Promotion, wohlgemuth@arcom.ch. Zollikon 25.05.2010. André Wohlgemuth ist Professor am Department of Business Administration – Performance Management an der Universität Zürich sowie Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung ARCOM Management Consulting in Zürich. Vgl. www.business.uzh.ch/professorships/performance/team/acw_en.html und www.arcom.ch [Abruf 20.05.2010].

senschaft und in weitaus stärkerem Ausmaß in der Soziologie als wenig erforscht gilt. Diese Feststellung bezieht sich nicht nur auf den deutschsprachigen Raum. So konstatieren etwa Forscher der Leicester Business School, dass *„Executive recruitment consultancy is an under researched area, where much of what is published is of an anecdotal nature*".[69] Bei näherer Betrachtung lässt sich das zur Verfügung stehende Schrifttum allgemein und grob strukturiert in drei Kategorien abgrenzen und für die akademische Auseinandersetzung mit der Personalberatung anwenden: [70]

1. wissenschaftliche Ausarbeitungen
2. praxisorientierte Literatur
3. populär-enthüllungsorientierte Veröffentlichungen

Zur ersten Klassifikation zählen die Arbeiten von Gaugler u. a., der 1976, 1978 und 1979 erste empirisch fundierte Forschungsarbeiten zur Personalberatung vorlegte,[71] denen weitere Studien und eine Vielzahl fachspezifischer Aufsätze in den einschlägigen Publikationsorganen folgten.[72] Im Vordergrund des Erkenntnisinteresses stehen die Untersuchung der Struktur-

---

69 Britton, L. C./Doherty, C. M./Ball, D. F.: Executive search and selection in France, Germany and the UK, in: ZfB 67. Jg., Nr. 2/1997, S. 219-231, hier S. 219.

70 Vgl. Armbrüster/Kieser: Unternehmensberatung, S. 690 f.

71 Vgl. Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang/Martin, Albert/Staude, Joachim: Die Suche von Führungskräften (Bd. I): Methoden der Ansprache aus der Sicht der Führungskräfte. Eine empirische Untersuchung in Zusammenarbeit mit der Eurosurvey Gruppe, Wiesbaden – Amsterdam - Brüssel – Paris. Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V. München/Mannheim 1976; Ders./Schilling, Walter/Staude, Joachim: Die Suche von Führungskräften (Bd. II): Methoden der Ansprache aus der Sicht der Unternehmen. Eine empirische Untersuchung in Zusammenarbeit mit der Eurosurvey Gruppe, Wiesbaden – Amsterdam - Brüssel – Paris. Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V. München/Mannheim 1978; Ders./Lay, Gunter/Mallach, Angelika/Schilling, Walter.: Die Praxis der Personalberatung. München/Mannheim 1979.

72 Vgl. exemplarisch Gaugler, Eduard: Personalberatung bei der Besetzung von Führungspositionen, in: Personal Nr. 7/1980, S. 262-267; Ders./Weber, Bernd: Die Personalberatung. Aufgaben – Leistungsangebot – Arbeitsweise – Kosten. Freiburg i.Br. 1988; Gaugler, Eduard: Dienstleistungen der Personalberater, in: Personalführung Nr. 2/1991, S. 84-88. Mit Blick auf den Wandel innerhalb der Personalberatungsbranche (verstärkte Konkurrenz durch neue Personaldienstleistungsunternehmen, Globalisierung, zunehmender Einsatz des Internet, Änderungen der juristischen Rahmenbedingungen in Deutschland) vgl. Dincher, Roland/Gaugler, Eduard: Personalberatung bei der Beschaffung von Fach- und Führungskräften. FBS-Schriftenreihe Bd. 58, Forschungssstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V. Mannheim 2002.

merkmale des Personalberatungsmarktes, die Methodik des Suchprozesses (anzeigengestützt und über das Instrument der Direktansprache), die Funktionsweise sowie das Leistungsangebot von Personalberatungsunternehmen. Aufgrund seiner erstmaligen und zahlreichen wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Thema Personalberatung ist daher die Auffassung von Kreikebaum zutreffend, der Gaugler als Begründer und Pionier einer neuen Forschungstradition innerhalb der Betriebswirtschaftslehre sieht.[73]

Die erst Mitte der 1970er Jahre einsetztende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem spezifischen Dienstleistungsphänomen der Personalberatung wies auch in der Dekade der 1980er Jahre vergleichsweise bescheidene Ausmaße auf. So stellt neben den Studien von Gaugler beispielsweise Franz in seiner überwiegend theoriegeleiteten Dissertation die Rolle der Personalberatungen bei der Besetzung von Vakanzen und die damit zusammenhängenden Problembereiche an der Schnittstelle zwischen Mensch und Arbeit in den Vordergrund seiner Überlegungen.[74] Andere Studien beschäftigen sich mit Einzel- oder Spezialaspekten der Personalberatung. Zehnder und Rengshausen untersuchen zum Beispiel den Aspekt der Direktansprache von Fach- und Führungskräften unter dem Blickwinkel juristischer Fragestellungen.[75] Kreikebaum wiederum bietet einen Einblick in die strategische Ausrichtung von Personalberatungsunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz vor dem Hintergrund des sich formierenden europäischen Binnenmarktes. Wissenschaftstheoretisch formuliert er Ausgangshypothesen auf der Basis des Datenmaterials von über

---

73 Vgl. Kreikebaum, Hartmut/Jahnke, Ralph/John, Thomas: Personalberatung im europäischen Binnenmarkt. Empirische Analyse – Anforderungen – Konsequenzen. Wiesbaden 1994, Vorwort.

74 Vgl. Franz, Michael: Die Personalberatung bei der Stellenbesetzung. Diss., Frankfurt a.M. 1984.

75 Vgl. Zehnder, Dominik: Executive Search Consulting – Rechtliche Aspekte der Beratung mittels Direktansprache. Diss., Universität Zürich 1991; Rengshausen, Anselm: Headhunting. Wettbewerbs- und arbeitsrechtliche Probleme des telefonischen Abwerbungsanrufs am Arbeitsplatz. Diss., Aachen 2006; sowohl Titel wie Untertitel der Arbeit von Rengshausen irritieren durch ihren plakativen Duktus im Gegensatz zur neutraleren Formulierung von Zehnder. Er unterscheidet nicht zwischen Executive Search und Headhunting, sondern bemüht weitgehend unreflektiert einen Anglizismus, der sich in den letzten Jahren in Deutschland zur Zeitgeistmetapher ohne hinreichende Differenzierung zwischen Personalberatung, Executive Search und Personalvermittlung entwickelt hat. Zur Präzisierung der Begriffe vgl. Kap. II, 2.

400 angeschriebenen Personalberatungen. Er überprüft beispielsweise die Annahmen, ob ein Zusammenhang zwischen großen Personalberatungsunternehmen und dem Ausbau vorhandener Niederlassungen oder der Gründung von Niederlassungen bei mittelgroßen Personalberatungen besteht.[76] Die englischsprachige Studie von Britton u. a. gibt in einer vergleichenden empirisch angelegten Untersuchung wertvolle Einblicke in die Personalberatungsbranche in Großbritannien, Frankreich und Deutschland.[77] Sie verfolgt das Ziel, Differenzen und Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Marktstrukturen sowie der Verhaltensweisen der Personalberatungen als Marktakteure zu analysieren. Die Autoren kommen zu der Erkenntnis, dass diese beiden Charakteristika eher durch Übereinstimmungen hinsichtlich der Branchenusancen als durch landesspezifische Besonderheiten determiniert sind.[78]

Auch die neueren vorliegenden Forschungsergebnisse zur Personalberatung lassen nur ansatzweise einen unternehmenshistorischen Bezug erkennen, der dazu dienen könnte, ein Gesamtbild der geschichtlichen Entwicklung zu formen. Am ehesten erscheint die Studie von Gaugler hierzu geeignet zu sein, die auf der Grundlage einer repräsentativen Befragung von 636 Personalberatungsunternehmen versucht, Veränderungen der Personalberatungsbranche seit Erhebung der ersten Ausarbeitungen in den 1970er Jahren zu erfassen und darzustellen.[79] Kennzeichnend für die Arbeiten ist die Tatsache, dass mit dem jeweils angewendeten Forschungsdesign erstmals in der Beratungsforschung auch kleinere und mittlere Beratungsunternehmen systematisch erfasst werden und die in den vorherigen Abschnitten aufgezeigte Fokussierung auf große meist international agierende Beratungsunternehmen durchbrochen wird. Ebenfalls und explizit mit kleineren

---

76 Vgl. Kreikebaum u. a.: Personalberatung, S. 21-35.

77 Hierzu wurden insgesamt 2000 Personalberatungen schriftlich befragt. 590 Beratungen antworteten (dies entspricht einer Rücklaufquote von 30%). Gleichzeitig wurden Interviews in allen drei Ländern geführt. Die Studie ist mit Blick auf die quantitative Dimension eine der größten jemals durchgeführten Untersuchungen der Personalberatungsbranche in Europa. Vgl. Britton u. a.: Executive search, S. 219-231, hier S. 220.

78 Vgl. Dies. S. 231.

79 Vgl. Dincher/Gaugler: Personalberatung.

und mittleren Personalberatungen beschäftigt sich Okech im Rahmen ihrer empirischen Arbeit. Dieser wichtige Forschungsansatz entfaltet seine komplementäre Wirkung durch die bisher in der Wissenschaft – mit Ausnahme der Arbeit von Kreikebaum – noch nicht verfolgte Ausrichtung von Untersuchungen zu Internationalisierungs- und Auslandsstrategien der Personalberatungen.[80]

Während Kraft in seiner empirisch untermauerten Arbeit die Berater-Klienten-Beziehungen in Deutschland und der Schweiz vergleichend untersucht,[81] beleuchtet Herbold in Ihrer Dissertation die Personalberatungsbranche unter dem transaktionskostentheoretischen Ansatz innerhalb der Neuen Institutionenökonomik primär aus dem Blickwinkel der Personalbeschaffungsfunktion, d. h. der Direktansprache (Executive Search) sowie der anzeigengestützten Suche als methodische Instrumente zur Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften. Die Studie bietet einen Einblick in die Mechanismen der Branche mit dem Ziel, die Vor- und Nachteile der Beauftragung von Personalberatungen aus Sicht der Unternehmen zu untersuchen.[82]

---

80 Okech kommt zu dem Ergebnis, dass die Internationalisierung kleiner und mittlerer Personalberatungen nicht das Ergebnis einer aktiven Auslandsmarketingstrategie ist. Die Personalberatungen unterliegen vielmehr dem Zwang, den Kunden ihre Dienstleistung auch im Ausland anzubieten. Es handelt sich demnach um einen nachfrageinduzierten Mechanismus, den Okech als *„Internationalisierungsbetroffenheit“* bezeichnet. Okech, Jana: Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen kleiner und mittlerer Personalberatungen im Ausland. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung internationaler Netzwerke. Europäische Wirtschaftshochschule Berlin (Hg.): ESCPEAP, Working Paper Nr. 31. Berlin 2007, S. 24 f.

81 Vgl. Kraft, Thomas: Personalberatung in Deutschland und in der Schweiz. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Untersuchungen zur effizienten Gestaltung der Berater-Klienten-Beziehung. Diss., Universität Bern, Bern/Stuttgart/Wien 2001.

82 Vgl. Herbold, Isabel: Personalberatung und Executive Search – Instrumente der Führungskräftesuche. Diss., Oestrich-Winkel 2002. 2., überarb. u. erw. Aufl. Oestrich-Winkel 2009. Einen institutionenökonomischen Ansatz verfolgt auch Vosberg. Sie analysiert in ihrer Arbeit den Markt für Personaldienstleistungen (Personalvermittlung, Zeitarbeit, Outplacement, Personalführung), lässt jedoch Personalberatungen und deren Leistungsspektrum ausdrücklich unberücksichtigt. Vgl. hierzu Vosberg, Dana: Der Markt für Personaldienstleistungen. Ökonomische Analyse von Angebot und Nachfrage. Diss., Universität Leipzig, Wiesbaden 2003. Aus derselben Theorieperspektive geht Föhr der Frage nach, welche Entscheidungsmuster in Unternehmen zu beobachten sind, Personalberatungen bei der Besetzung von Vakanzen einzusetzen oder nicht. Vgl.: Föhr, Silvia: Personalberatung als Institution: Make or buy-Entscheidungen (sic!) im Personalbereich, in: ZfP Nr. 9/1995, S. 135-162; Dies.: Die Rolle der Personalberatung bei der Suche nach Führungskräften – Make

Um der Aktualität und Arrondierung des Forschungsstandes zu genügen, als auch mit Blick auf die mittlerweile nahezu unüberschaubare Anzahl entsprechender Veröffentlichungen der beiden anderen Literaturkategorien[83] konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf einige ausgesuchte Beiträge der jüngeren Vergangenheit. Seriöse praxisbezogene Beiträge sind etwa mit dem Aufsatz von Jörg Murmann zu erkennen, der einen kurzen Abriss zur Geschichte der Personalberatung in Deutschland vorstellt[84] oder in den jährlich erscheinenden Studien des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU)[85] sowie in verschiedenen Aufsätzen betriebs- und personalwirtschaftlicher Fachzeitschriften identifizierbar.[86] Langjährig erfahrene Praktiker aus der Personalberatung kommen beispielsweise in den Sammelbänden von Jochmann und Gazdar zu Wort oder erfolgreiche Personalberater berichten in Monographien über ihre tägliche Arbeit. Sie geben Anregungen zum Umgang mit Personalberatungen aus der Sichtweise der Unternehmen und deren Führungskräfte wie auch aus ratgebender Perspektive für Bewerber und Kandidaten.[87] In diese Kategorie fal-

---

or buy-Entscheidungen (sic!) am Beispiel der Stellenanzeige, in: ZfP Nr. 3/1998, S. 319-336.

83 Praxisorientierte Literatur mit ratgebendem Charakter sowie populär-enthüllungsorientierte Veröffentlichungen. Vgl. S. 22.

84 Vgl. Murmann, Jörg: Die Geschichte der Personalberatung in Deutschland, in: Heidelberger, Michael/Kornherr, Lothar (Hg.): Handbuch Personalberatung. Konzepte, Prozesse und Visionen. München 2009, S. 2-14. Jörg Murmann ist stellvertretender Geschäftsführer des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) e.V. in Bonn, Sektion Personalberatung.

85 Vgl. BDU: Personalberatungsstudien 1998-2010.

86 Vgl. Gaugler: Personalberatung bei der Besetzung, S. 262-267; Fieten, Robert/Schnorbach-Christ, Rita: Der Einsatz des Personalberaters bei der Beschaffung von Führungskräften, in: BFuP, 33. Jg., Nr. 4/1981, S. 371-383; Schneider, Dietram/Huber, Josef/Müller, Josef: Personalberatung: Beratungseinsatz und Beratungszufriedenheit, in: Personal, 43. Jg., Nr. 3/1991, S. 66-70; Steppan, Rainer: Executive Research, in : Personal. Zeitschrift für Human Resource Management. 61. Jg., Nr. 5/2009, S. 68; Lichius, Wolfgang: Suchaufträge seltener, in: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management. 61. Jg., Nr. 6/2009, S. 40 f.

87 Vgl. Gazdar, Kaevan (Hg.): Köpfe jagen. Mythos und Realität der Personalberatung. Wiesbaden 1992. Der auf den ersten Blick etwas martialisch anmutende und abschreckende Titel täuscht. In dem Sammelband berichten beispielsweise Personalberater unterschiedlicher Spezialisierungsrichtungen über ihre Erfahrung. Es werden zudem verschiedene Beraterpersönlichkeiten vorgestellt und kulturelle Unterschiede in der Vorgehensweise von Personalberatern, die aus verschiedenen Ländern kommen, dargestellt. Auch Kandidaten und Führungspersönlichkeiten schildern ihre Erlebnisse mit einzelnen Personalberatern und Personalberatungsunternehmen; Jochmann, Walter (Hg.): Personalberatung intern: Philosophien, Methoden und Resultate führender Beratungsunternehmen. Göttingen 1995; über

len auch die Beiträge namhafter Autoren aus der Personalberatung, die sich in speziellen hauseigenen Fachpublikationen zu personalwirtschaftlichen Fragenstellungen äußern.[88]

In der angelsächsischen Literatur ragt die Monographie von John Byrne hervor, die einen profunden und unternehmenshistorisch durchaus relevanten Einblick in den Markt US-amerikanischer Personalberatungen bietet, der sich in den 1940er Jahren zu formieren begann. Byrne ist Managing Partner der internationalen Personalberatung Boyden Global Executive Search (Büro Santiago, Chile). Er zeichnet ein Bild verschiedener Gründerpersönlichkeiten, ihrer Ideen sowie ihrer Geschäftskonzepte und berichtet umfassend über die Charakteristika und den Aufstieg dieser Branche. Ergänzend weist seine Schilderung mentalitäts- und kulturgeschichtliche Determinanten auf, die die Branche weltweit bis heute beeinflussen.[89]

Auf die Analyse populär-enthüllungsorientierter Veröffentlichungen wird aufgrund ihrer fehlenden wissenschaftlichen Relevanz an dieser Stelle nicht näher eingegangen. Sie können zur allgemeinen Informationsbeschaffung dienlich sein, sind jedoch teilweise durch plakativ-kritische Elemente gekennzeichnet und weisen den Personalberatern ein gewisses Odium zu.[90]

---

die Methode der Direktansprache und die Zusammenarbeit zwischen Researchern und Personalberatern berichten Neudeck/Pranzas: Research; vgl. ferner Dahlems, Rolf/ Leciejewski, Klaus: Mit Headhuntern Karriere machen. Düsseldorf/München 1996; Leciejewski, Klaus: Guter Rat von Beratern: Handbuch für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Consultants, Personalberatern und PR-Agenturen. Frankfurt a.M. 1996.

88 Vgl. beispielhaft Fernández-Aráoz, Claudio: Kontinentalverschiebungen. Paradigmenwechsel im globalen Wettbewerb um Talente, in: EZI, The FOCUS European Edition Nr. 2/2008, S. 74-76. www.egonzehnder.com/global/focus/archive/id/99-302140 [Abruf 12.05.2009]; Morel-Curran, Brigitte: The War For Talent: Myths and Realities, in: The Korn Ferry Institute, 17.02.2008, S. 1-8. www.kornferryinstitute.com/about_us/thought_leadership_library/recruiting [Abruf 12.06.2009].

89 Vgl. Byrne, John A.: The Headhunters. A Proactive Look at the corporate Search Business. New York 1986; ähnlich Higdon, Hal: Unternehmensberater. „Medizinmänner der Wirtschaft". Düsseldorf und Wien 1971. Der Titel „Unternehmensberater" ist in diesem Zusammenhang irreführend, da Higdon in weiten Teilen seines Buches über Personalberatungen schreibt. Er entsprach jedoch dem damals gängigen terminologischen Konsens, da der Beruf des Personalberaters in der Wirtschaft praktisch unbekannt war. Ähnlich profund, jedoch mit Fokussierung auf den britischen Markt Garrison-Jenn, Nancy: Headhunters and How to Use Them. A Guide for Organisations and Individuals. London 2005.

90 Vgl. Hasemann, Quilco: Wie arbeiten Headhunter? Anspruch und Wirklichkeit, in: Personalführung Nr. 3/2002, S. 34-41; Gertz, Winfried: Die fragwürdigen Mittel der

Die vorliegenden Ausarbeitungen folgen überwiegend dem Primat des betriebswirtschaftlichen Erkenntnisinteresses, deren Verfasser hierfür methodisch quantitative Erhebungsverfahren bevorzugen. Qualitative Analysemethoden gewinnen jedoch an Bedeutung. Der Blick auf die theoretischen Ansatzpunkte lässt tendenziell eine Favorisierung des transaktionskostenökonomischen Forschungsdesigns erkennen.[91] Bedingt durch die unterschiedliche Art der Fragestellungen ist eine einheitliche Forschungsrichtung nicht ohne weiteres erkennbar.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die in den letzten Jahren erschienenen Arbeiten zur Personalberatung explizit keine unmittelbare Verbindung zur Geschichte dieser Branche aufweisen. Das vorliegende Material lässt lediglich indirekt einen historischen Bezug erkennen, der noch erheblichen Spielraum für die historische Erforschung der Personalberatung zulässt. Tabelle 1 bietet einen Überblick über die bisherigen Forschungsarbeiten zur Personalberatung.

Headhunter, in: FTD 11.10.2008. www.ftd.de/karriere-management/karriere/:suche-nach-fuehrungs-kraeften-die-fragwuerdigen-mittel-der-headhunter-/-435-65-0-html?mode=print [Abruf 20.03.2009]; Uebel, Ulf: Personalbeschaffung. Eigenständiges Recruitment oder Headhunter?, in: Perspektive Mittelstand. www.perspektive-mittelstand.de/Personalbeschaffung-Eigenstaendiges Recruitment-oder-Headhunter/managementwissen/2998.html [Abruf 21.10.2009]; Buchhorn, Eva/Werle, Klaus: „Ich hab' da was für Sie", in: managermagazin, 39. Jg., Nr. 12/2009, S. 112-118. Stellvertretend für viele Beiträge ist dieser Aufsatz symptomatisch für die nicht praktizierte begriffliche Präzisierung und Differenzierung etwa zwischen Personalberater und Personalvermittler, wie folgende Formulierung verdeutlicht: *„Die Chemie sollte stimmen zwischen Kandidat und Vermittler (...)"*. Dies., S. 118; die kritisch-distanzierte teilweise fast feindselig konnotierte Berichterstattung ist kein Phänomen der beiden letzten Dekaden, die durch moderne Kommunikationstechniken wie z. B. das Internet gekennzeichnet waren und insofern stärker im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses standen. So gab es bereits zu Beginn der 1970er Jahre kritische Stimmen zur Arbeitsweise und Methodik der Personalberater. Vgl. o.V.: Platz für Scharlatane, in: Der Spiegel, Nr. 28/1970, S. 52.

91 Vgl. Föhr: Die Rolle der Personalberatung; Dies.: Personalberatung als Institution; Herbold: Personalberatung und Executive Search.

Tab. 1: Forschungsarbeiten zur Personalberatung

Jahr	Autor (Kategorie)	Forschungsgegenstand	Wissenschaftsdisziplin
1976	Gaugler u. a. (Studie)	Methoden der Personalberatung, insbes. Suche von Führungskräften aus der Sicht der Unternehmen	Betriebswirtschaft
1978	Gaugler u. a. (Studie)	Methoden der Personalberatung, insbes. Suche von Führungskräften aus der Sicht der Führungskräfte	Betriebswirtschaft
1979	Gaugler u. a. (Studie)	Dienstleistungsspektrum und Suchverfahren der Personalberatung	Betriebswirtschaft
1980	Gaugler (Studie)	Inanspruchnahme von Personalberatungen	Betriebswirtschaft
1984	Franz (Dissertation)	Personalberatung allgemein	Betriebswirtschaft
1988	Gaugler u. a. (Studie)	Leistungsangebot und Arbeitsweise der Personalberatung in D, Ö und CH	Betriebswirtschaft
1991	Zehnder (Dissertation)	Das Instrument der Direktansprache unter juristischen Aspekten (Schweiz)	Rechtswissenschaft
1994	Kreikebaum (Studie)	Europäisierungsstrategien	Betriebswirtschaft
2001	Kraft (Dissertation)	Berater-Klienten-Beziehung	Betriebswirtschaft
2002	Dincher/Gaugler (Studie)	Rekrutierung von Fach und Führungskräften	Betriebswirtschaft
2006	Rengshausen (Dissertation)	Juristische Bewertung von Telefonanrufen durch Personalberater	Rechtswissenschaft
2007	Okech (Studie)	Internationalisierung kleiner und mittler Personalberatungen	Betriebswirtschaft
2009	Herbold (Dissertation)	Beauftragung von Personalberatern unter dem Aspekt der TAÖ	Betriebswirtschaft
2014	Neudeck (Dissertation)	Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte	Geschichtswissenschaft

Quelle: Eigene Darstellung

3 QUELLENLAGE

Die Anzahl der Unternehmens- und Wirtschaftsarchive in Deutschland ist überschaubar. Neben drei regionalen Wirtschaftsarchivenexistieren einige Archive von Großunternehmen wie etwa die der Commerzbank, Deutsche Bank, Bayer, BMW, Henkel, ThyssenKrupp, Siemens oder VW.[92] Alle aufgeführten Unternehmen sind international aufgestellte Großunternehmen. Für die historische Erforschung ist es umso bedauerlicher, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen kaum Archive unterhalten, obwohl gerade

[92] Vgl. Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv in Köln (RWWA), Westfälisches Wirtschaftsarchiv in Dortmund sowie das Saar-Wirtschaftsarchiv; ebenso Düwell, Kurt: Neuere Geschichte, in: Boshof, Egon/Düwel, Kurt/Kloft, Hans: Grundlagen des Studiums der Geschichte. Eine Einführung. 5., durchges. Aufl. 1997, Köln/Weimar/Wien 1997, S. 211 – 326, hier S. 312.

diese Unternehmensgruppe das Rückgrat jeder Volkswirtschaft, somit auch der deutschen, bildet.[93]

Da Personalberatungen in Anlehnung an die Größenabgrenzung des IfM als KMUs einzustufen sind, ist folglich die Quellenlage in Bezug auf archivalische Bestände problematisch. Sie bietet kaum Ansatzpunkte für eine zufriedenstellende Erforschung der Personalberatungshistorie. Die Bemühungen, Archive von Personalberatungen ausfindig zu machen, erwiesen sich im Laufe dieser Arbeit als Sackgasse. Hierfür waren im Wesentlichen zwei Faktoren maßgebend: Der ersten Kategorie sind Attribute zuzuordnen, die mit der mangelnden institutionellen und juristischen Verankerung der Beratungsunternehmen und des Beratungsberufs in Deutschland zusammenhängen. So benötigt ein Personalberater weder eine formale Ausbildung, noch spezielle Qualifikationsnachweise oder einschlägige Berufserfahrung. Um diesen Beruf auszuüben, ist es vollkommen ausreichend, ein Gewerbe anzumelden und sich in der Außendarstellung als Personalberater zu titulieren. Darüber hinaus ist die Berufsbezeichnung des Personalberaters weder juristisch geschützt noch standesrechtlich konditioniert wie es z. B. für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Notare oder Ärzte zutrifft. Dies führte vor allem in den 1980er und 1990er Jahren zu einer inflationären Zunahme von Existenzgründungen in der Personalberatungsbranche unter den institutionellen Rahmenparametern eines nahezu bedingungs- und restriktionsfreien Marktes. Viele Personalberatungen sind kleine Unternehmen und werden meistens als Einzelunternehmen geführt. Sie umfassen 40,1% aller Personalberatungen mit signifikant steigender Tendenz. Seit 1995 ist bei Neugründungen hinsichtlich der Wahl der Rechtsform eine deutliche Präferenz für Einzelunternehmen gegenüber einer GmbH zu beobachten.[94]

---

93 Nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM) gab es 2008 in Deutschland insgesamt rund 3,64 Mio. Unternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden gem. IfM als Firmen definiert, die bis zu 499 Mitarbeiter beschäftigen und weniger als 50 Mio. € Umsatz p.a. realisieren. Demnach repräsentiert diese Gruppe 99,6% aller Unternehmen in Deutschland, 38% des Gesamtumsatzes (= 2,04 Billionen €) und rund 60% der Mitarbeiter (= 15,17 Millionen). www.ifm-bonn.org/index.php?id=580 [Abruf 23.04.2011].

94 Vgl. Dincher/Gaugler: Personalberatung, S. 24.

Für die Gruppe der Einzelunternehmen besteht keine Eintragungsverpflichtung in das Handelsregister wie sie das Handelsrecht z. B. bei Kapitalgesellschaften etwa in der Rechtsform einer GmbH oder einer Aktiengesellschaft vorschreibt. Demzufolge existieren auch keine notariellen Beurkundungen, die Gründungsprotokolle, Gesellschafterverträge, Handelsregistereintragungen oder Ähnliches dokumentieren und somit eine exakte Gründungsdatierung ermöglichen könnten. Daher entzieht sich diese Gruppe unter historischen Aspekten unbewusst der Nutzungsoption als Primärquelle. Aus diesem Grund ist auch die Empfehlung von Redlich in diesem speziellen Fall nicht zielführend, der die Wichtigkeit von *„(…) Aufzeichnungen bankerotter (sic!) Firmen (…)“*[95] für den Historiker betont, denn Aufzeichnungen über Einzelunternehmen, die Insolvenz anmelden mussten, existieren nicht. Da Einzelunternehmer mit dem gesamten Privatvermögen haften, handelt sich in diesen Fällen um Privatinsolvenzen, die nicht veröffentlicht werden und sich damit jeder nachvollziehbaren Erfassung entziehen.

Datenschutzrechtliche Erwägungen und der Verweis auf die Diskretionsverpflichtung gegenüber Klienten und Kandidaten bzw. Bewerbern bildeten bei den vorgenommenen Recherchen eine weitere Hürde. In verschiedenen Interviews mit Personalberatern argumentierte u. a. der geschäftsführende Gesellschafter einer der größten Personalberatungen in Deutschland damit, dass nach der in Deutschland steuerrechtlich vorgeschriebenen Aufbewahrungsfrist von zehn Jahren sämtliche Dokumente vernichtet würden. Es werde keine Veranlassung darin gesehen, Schriftstücke und Papiere über diesen Zeitraum hinaus der Nachwelt zu erhalten. Die historische Perspektive sei für das Unternehmen nicht relevant, weshalb auch kein Unternehmensarchiv unterhalten werde. Nach seiner Auffassung und Kenntnis des Personalberatungsmarktes glaube er auch nicht, dass andere Personalberatungen eigene Archive pflegen oder die Einrichtung eines solchen planen.[96]

---

95 Redlich: Anfänge und Entwicklung, S. 29.

96 Interview Wolfgang Lichius, 29.06.2010. Wolfgang Lichius war zum Zeitpunkt des Gesprächs Geschäftsführender Gesellschafter der Kienbaum Personalberatung

Ein Grund für dieses zurückhaltende Verhalten könnte auch in einer eher subjektiven Komponente zu sehen sein, die darin besteht, aus Gründen der Diskretion gegenüber Kandidaten und Mandanten nur ungern Informationen an externe Dritte herauszugeben. Nicht ausgeschlossen werden kann auch die Tatsache, dass der Verfasser aus der Personalberatung kommt und insofern Vorbehalte bestehen, als möglicherweise „befürchtet" wird, Insiderwissen an einen potenziellen Konkurrenten weiterzugeben.

Als weitere Möglichkeit wurden Archive von Unternehmen, die Personalberatungen beauftragt haben könnten, als historische Quelle in Betracht gezogen. Allerdings erwies sich auch diese Quellenart als nicht besonders ertragreich. Entweder wurden Anfragen des Verfassers nicht oder im günstigsten Fall mit einem ablehnenden Bescheid beantwortet.[97] Eine Ausnahme hiervon bildete das ThyssenKrupp Konzernarchiv, in dessen Beständen wertvolle und verwertbare Hinweise auf Kontakte zu verschiedenen Personalberatungen bzw. auf eine Zusammenarbeit gefunden werden konnten. Die Kontaktaufnahme zu amerikanischen Unternehmensarchiven verlief hingegen vollständig ergebnislos und somit unbefriedigend.[98]

(Kienbaum Executive Consultants). Das Argument des historischen Desinteresses vermag nicht ganz zu überzeugen. 1995 hat die Kienbaum Unternehmensgruppe aus Anlass des 50-jährigen Firmenbestehens die Unternehmensgeschichte ausführlich dokumentiert. Vgl. Kienbaum und Partner: Geschichte einer Unternehmensberatung 1945-1995. 50 Jahre Kienbaum und Partner. Gummersbach 1995; vgl. auch Kienbaum, Gerhard: Am Anfang war der Rat. Berlin/Frankfurt a.M. 1995. Die Tatsache, dass sowohl der Copyright-Vermerk seiner Autobiographie als auch die Jubiläumsgeschichte auf das Kienbaum-Archiv verweisen, legt die Vermutung nahe, dass der Einblick in dieses Archiv offenbar nicht gewünscht war.

97 Vgl. Antworten an den Verfasser: Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung, Historisches Archiv Krupp, Brief von Ralf Stremmel. Essen 05.09.2014; Commerzbank-Archiv, E-Mail: Betreff: RE: Rechercheanfrage, detlef.krause@commerzbank.com. Frankfurt a.M. 09.09.2014; Bayer Business Services, Corporate History & Archives, E-Mail: Betreff: WG: Rechercheanfrage, hans-hermann.pogarell@bayer.com. Leverkusen 31.10.2014; Haniel Archiv, E-Mail: Betreff: AW: Rechercheanfrage, Ukirchner@Haniel.de. Duisburg 03.11.2014; ohne Antwort blieb die Anfrage des Verfassers an die Stiftung Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv zu Köln (RWWA) vom 31.10.2014. Zwar konnte die Recherche auf der Internetseite dieses Archivs erste Hinweise auf die Vergabe von Personalsuchaufträgen an die Personalberatung Meyer-Mark aus den Jahren 1953 und 1956 bieten. Insofern lieferte sie keine Rückschlüsse auf Beratungstätigkeiten von Meyer-Mark vor dieser Zeit. Vgl. RWWA, Archiv Leybold AG: Findbuch Abt. 35, Sign. 35-45-2 und 35-45-3. Online-Findbuch faust.ihk-koeln.de [Abruf 26.08.2011].

98 Vgl. PrA d. Verf.: Anfrage an die Society of American Archivists. Meerbusch, 03.01.2012; mit Hinweis auf „*Ressourcen- und Vertraulichkeitsgründe*" konnte von

„Worse, the opportunity to record the story of its earliest years from the lips of its founders and first leaders has now been lost“.[99] Diese Aussage drückt sowohl die allgemeine Problematik als auch die Desiderata aus, die mit einer anderen Methodik zur Erforschung der Personalberatung direkt verbunden sind: Der Oral History. Viele Gründer heute noch existierender Personalberatungen leben inzwischen nicht mehr. Neben dem bereits erwähnten Gerhard Kienbaum so auch z. B. Dieter Steinbach, der die Steinbach & Partner Personalberatung 1984 gründete.[100] Maximilian Schubart wiederum, eine schillernde und umstrittene Beraterpersönlichkeit, starb 1982 im Alter von 62 Jahren an einem Herzinfarkt.[101] Mit Ernst H. Dahlke verlor die Branche eine der ersten Persönlichkeiten, die sich in Deutschland als Personalberater selbständig machten. Er gründete 1957 mit einem Stammkapital von 30.000 DM eine Personalanzeigen-Agentur und starb 1986 im Alter von 90 Jahren.[102]

Andere Personalberater wiederum haben sich aus unterschiedlichen Beweggründen aus dem aktiven Geschäft vollständig oder teilweise zurückgezogen. Ihre ehemals gegründeten Unternehmen werden jedoch fortgeführt und tragen weiterhin ihren Namen.[103] Viele Personalberatungsunternehmen wiederum stellten ihre Tätigkeit in den letzten Jahren ein, so etwa Roland Berger, der die 1981 gegründete „Roland Berger Personalberatung“ – eine Tochtergesellschaft der Unternehmensberatung „Roland Berger Strategy

---

dem Beratungshaus McKinsey kein Material zur Verfügung gestellt werden. McKinsey & Company: E-Mail an den Verfasser: Betreff: Re: Anfrage über das Kontaktformular auf www.mckinsey.de, sara_ingenfeld@mckinsey.com. Düsseldorf, 14.10.2011.

99 Cody: Management Consulting, S. 23.

100 Vgl. www.steinbach-partner.de/cms/front_content.php?idcat=21 [Abruf 19.04.2011].

101 Vgl. o.V.: Gestorben. Maximilian Schubart, 62., in: Der Spiegel, Nr. 10/1982, S. 220. www.spiegel.de/spiegel/print/index198210.html [Abruf 21.04.2011]; Wirtschaftsverlag Bachem (Hg.): Personalberatung in Deutschland 91. Köln 1991, S. 192.

102 Zum Tod von Ernst H. Dahlke vgl. HR-Auszug B, AG Düsseldorf, HR B 13095, lfd. Nr. 11, 13.01.1987. Siehe auch www.dahlke.de/history/de/Historie_1950_de.html [Abruf 23.04.2011].

103 Als Beispiel sei die von Wolf Liebich gegründete Personalberatung Liebich & Partner, Management und Personalberatung AG aus Baden-Baden genannt. Liebich ist heute als Trainer und Berater tätig. Vgl. www.liebich-partner.de; www.fl-k.de [beide Abruf 24.10.2014].

Consultants“ – 2004 aus strategischen Gründen aufgab.[104] Carl H. Liebrecht, ebenfalls einer der Pioniere der Personalberatung in Deutschland, befindet sich im Ruhestand. Er stand als Zeitzeuge dankenswerterweise für ein Interview zur Verfügung und berichtete ausführlich über die Gründung und Entwicklung seines Unternehmens, der Branche insgesamt wie auch seine Vita. Darüber hinaus stellte er umfangreiches schriftliches Material für die historische Auswertung zur Verfügung.[105]

Die Historie einzelner Personalberatungen war teilweise aus Firmen- und Imagebroschüren zu entnehmen. Sie boten, wenn auch keinen vertiefenden, so doch einen allgemein guten und informativen Überblick. Festschriften und Unternehmerbiographien als Traditionen ließen sich in der Personalberatung in sehr geringer Zahl als Quelle finden. Hierzu zählten die Festschrift der Kienbaum Unternehmensgruppe aus Anlass des 50-jährigen Bestehens aus dem Jahr 1995, die bereits erwähnte Biographie von Gerhard Kienbaum sowie diejenige von Carl H. Liebrecht.[106] Die communis opinio betrachtet den zum Teil narrativen Duktus sowie den nichtwissenschaftlichen Charakter, den Unternehmerbiographien ebenso auszeichnen wie praxisorientierte Berichte erfahrener Berater, grundsätzlich kritisch.[107] Bei isolierter Betrachtung und ausschließlicher Verwendung dieser Quellenform könnte dieser Auffassung bedingt zugestimmt werden. Mit Blick auf die vorherrschende desolate Quellenlage zur Personalberatung greift diese Ansicht jedoch zu kurz. Die vorliegenden Biographien und Praxisberichte offerierten eine be-

---

104 Vgl. o.V.: Roland Berger schließt Headhunting-Tochter, in: Wirtschaftswoche 08.04.2004. http://wiwo.de/unternehmen-maerkte/roland-berger-schliesst-headhunting-tochter343323 [Abruf 19.04.2011].

105 Er gründete die Personalberatung „CHL Carl H. Liebrecht KG – Personalberater“ 1955 in Frankfurt a. M. Vgl. Interview Carl H. Liebrecht, 31.05.2011; Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 168.

106 Vgl. Liebrecht, Carl H.: Ein unordentliches, doch wunderschönes Leben ! ... planen kann man so was nicht! Eine Zeitreise von 1927 bis ins 21. Jahrhundert. Dillenburg 2005.

107 Pierenkemper beispielsweise vertritt in einem Aufsatz die Auffassung, dass Lebensgeschichten von Unternehmerpersönlichkeiten nicht nach wissenschaftlichen Maßstäben zu messen sind bzw. diesen nicht genügen. Vgl. Pierenkemper, Toni: Was kann eine moderne Unternehmensgeschichte leisten? Und was sollte sie tunlichst vermeiden, in: ZUG Nr. 44/1999, S. 15-31, hier S. 17; an anderer Stelle spricht er sich gegen eine *“Festtags- und Hofhistorie”* aus. Ders.: Sechs Thesen zum gegenwärtigen Stand der deutschen Unternehmensgeschichtsschreibung. Eine Entgegnung auf Manfred Pohl, in: ZUG Nr. 45/2000, S. 158-166, hier S. 160.

achtliche Informationsfülle sowie die Möglichkeit, sich ein Gesamtbild der Persönlichkeiten wie der Unternehmen zu machen und Rückschlüsse auf Entscheidungsmechanismen, Handlungsmuster, Wertvorstellungen, Emotionen und Denkstrukturen als Spiegelbild der individuellen Erinnerungskultur ihrer Verfasser zu ziehen. Es wäre deshalb nicht zu rechtfertigen gewesen, diese für die Geschichtsschreibung wertvollen Informationsquellen im Kontext der historischen Aufarbeitung des Personalberatungsphänomens zu ignorieren.

Unterzieht man das vorhandene Quellenmaterial einer kritischen Würdigung, so ist festzuhalten, dass die Quellenlage in Bezug auf die vorhandenen wissenschaftlichen Ausarbeitungen und insbesondere im Hinblick auf einschlägige schriftliche Unternehmensarchivalia aus heutiger Sicht als unzureichend qualifiziert werden muss.[108] Die von diesen skizzierten Quellen zu unterscheidende Populärliteratur, Unternehmensportraits, Broschüren sowie Berichte in Zeitungen und Zeitschriften lagen als fragmentarische Sekundärquellen in reichhaltiger Form vor. Ihr Informationsgehalt war summa summarum durchaus dazu geeignet, in Ergänzung zu dem originären Quellenmaterial und wissenschaftlichen Ausarbeitungen ein aggregiertes Bild der Branche aufzuzeigen. Mit der empirisch orientierten Methode persönlicher Interviews mit Personalberatern, insbesondere von seltenen Zeitzeugen wie Carl H. Liebrecht, erschloss sich ein reichhaltiges Feld mündlicher Überlieferungen, das durch Qualität und Authentizität überzeugte. Die Gesamtkonstellation dieser Quellenstruktur erlaubte es, generalisierende Aussagen zu treffen und „(…) *Kenntnis über die Vergangenheit (…)*“[109] zu gewinnen. Die Arbeit konnte mit diesem Instrumentarium induktiv Entwicklungslinien nachzeichnen und war somit in der Lage, die Historie der Personalberatungsbranche zu rekonstruieren.

---

108 Auf die Tatsache, dass nur Großunternehmen über ausreichende Archivbestände verfügen und für kleinere Unternehmen *„(…) entsprechende Archivalien nicht existieren bzw. nicht überliefert sind“*, weist Pierenkemper ausdrücklich hin. Pierenkemper, Toni: Angestellte in deutschen Großunternehmen 1880-1913. Erkenntnismöglichkeiten betrieblicher Fallstudien, in: Tilly: Beiträge, S. 176-178.

109 Düwell: Neuere Geschichte, S. 258.

4 METHODIK UND VORGEHENSWEISE

Um die historische Entwicklung des Personalberatungsmarktes vor dem Hintergrund nicht existenter oder nicht zugänglicher Personalberatungsarchive zu untersuchen, verfolgt die vorliegende Arbeit verschiedene methodische Zugänge. Sie bestehen in einer Kombination aus quantitativen und qualitativen Forschungsansätzen. Das umstrittene geschichtswissenschaftliche Paradigma, *„(…), daß ‚quod non est in chartis'* (Urkunden) oder *‚quod non est in actis'* auch *‚non in mundo'* sei (…)"[110] führt auch im Hinblick auf das Quellenstudium bei Personalberatungen zu einer kritischen Methodenreflektion. Als wichtige Voraussetzung für die Historie einer Branche oder eines Unternehmens betrachtet Tilly zwar die Erschließung relevanter Quellenbestände, wobei das Material und die Eruierung derselben aus Unternehmensarchiven *„(…) eine hohe Priorität beanspruchen kann",*[111] aber nicht zwangsläufig muss, denn es darf *„(…) nicht allein oder hauptsächlich um Sachverhalte gehen, die mit einem gegebenen Quellenbestand abgedeckt werden können".*[112] Er favorisiert damit den Grundsatz, dass die Fragestellungen Vorrang vor den Quellen besitzen. Nur diese führen zur Erschließung neuer Quellen und Entwicklung neuer Perspektiven.[113] Die Erkenntnis der Abwesenheit von Personalberatungsarchiven und die mangelhafte archivalische Dokumentation der Beauftragung von Personalberatungen durch Unternehmen warf demnach die heuristisch determinierte Frage auf, welche weiteren Quellen erschlossen werden können, die unter qualitativen und quantitativen Aspekten dazu geeignet sind, die Geschichte dieser Branche aufzuzeigen.

---

110 Ebd., S. 228.

111 Tilly: Einleitung: Probleme und Möglichkeiten, in: Ders.: Beiträge, S. 9-21, hier S. 11.

112 Ebd.

113 Vgl. Ebd.; ähnlich Haupt/Kocka, die darauf aufmerksam machen, dass *„(…) historische Forschungen (…) quellennah sein müssen (…)",* wenn sie wissenschaftliche Geltung beanspruchen wollen. Haupt, Heinz-Gerhardt/Kocka, Jürgen: Historischer Vergleich: Methoden, Aufgaben, Probleme. Eine Einleitung, in: Dies. (Hg.): Geschichte und Vergleich. Ansätze und Ergebnisse international vergleichender Geschichtsschreibung. Frankfurt a. M./New York 1996, S. 9-45, hier S. 21.

Im Hinblick auf die quantitative Methodik, die in den letzen Jahren als Instrument der historischen Forschung an Bedeutung gewann[114] , nutzte die vorliegende Arbeit verschiedene empirische Analyseinstrumente und Erhebungsverfahren, um eine Grundgesamtheit erfassbarer Personalberatungen in Deutschland bestimmen zu können. Zur Beantwortung dieser Frage erfolgte in einem ersten Schritt die Erfassung und Auswertung zeitgenössischer Stellenanzeigen in der FAZ in einem Zeitraum von 1949 bis 1964. Hierzu wurden in einem Umfang von insgesamt 2.572 Zeitungsseiten sämtliche Stellenanzeigen systematisch analysiert und dahingehend untersucht, ob sie von Unternehmen oder von Personalberatungen aufgegeben wurden. Im Ergebnis konnten 28 Personalberatungen identifiziert werden, die in dem genannten Zeitraum 1.074 Stellenanzeigen schalteten. Diese Vorgehensweise lieferte somit erste Anhaltspunkte für die Rekonstruktion der Entstehungsgeschichte von Personalberatungen in Deutschland.[115]

Dem Einsatz der skizzierten empirischen Technik folgte komplementär die Erfassung, Analyse, Auswertung und Interpretation einschlägiger deutscher und angelsächsischer Quellen zur Personalberatung, um die Ursprünge, den Verlauf, die Folgen sowie die zeitliche und räumliche Verankerung möglichst exakt darlegen zu können. Hierzu zählten etwa Nachschlagewerke und Verzeichnisse über Personalberater,[116] professionelle Informationsdienste,[117] Bücher und Erfahrungsberichte von und über Personalberatungen[118] sowie Broschüren, Präsentationen und Internetauftritte dieser Beratungsgruppe.[119] Hilf- und aufschlussreich waren auch die einschlägigen

---

114 Vgl. Boshof u. a.: Grundlagen, S. 9.

115 Zur detaillierten Analyse vgl. Kap. III, 3.2.1.

116 Vgl. Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung sowie management & karriere Verlag Heinrich Sadler (Hg.): Personalberater 95/96. Management Consultants in Deutschland/Österreich/Schweiz. Ratingen 1995. Beide Exemplare bieten eine Darstellung von 900 bzw. 2.400 Personalberatungen in Deutschland, davon ca. 450 bzw. 420 mit ausführlichem Portrait der jeweiligen Personalberatung inkl. verschiedener Researchunternehmen.

117 Vgl. Kennedy Information: The Directory of Executive & Professional Recruiters 2009-2010. 36th Edition, Peterborough, N.H., USA 2008.

118 Vgl. exemplarisch Jochmann: Personalberatung intern; Neudeck/Pranzas: Direktansprache; Gazdar: Köpfe jagen; Dahlems/Leciewski: Mit Headhuntern; Heidelberger/Kornherr: Handbuch Personalberatung.

119 Tilly postuliert beispielsweise, dass u. a. auch Firmenverzeichnisse als Quelle erschlossen werden müssen und nicht nur die Primärquelle des Unternehmensarchivs

Verbandsstudien zur Personalberatung, die vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) in Bonn herausgegeben werden.

Als Bestandteil der Recherchen und zur Analyse des Beratungsprozesses dienten auch Unterlagen aus dem eigenen Bestand des Verfassers.[120] Der Einsatz dieses Quellenmaterials kann und soll nicht die gesamte historische Entwicklungslinie der Personalberatung repräsentieren. Vielmehr ist die Intention darin zu sehen, den Beratungsprozess durch die sich bietende Informationsfülle transparent, verständlich und nachvollziehbar in seiner Breite und Tiefe darzustellen und in den historischen Gesamtkontext einzubinden. Da der Verfasser zu Beginn seiner Selbständigkeit als freiberuflicher Researcher im Auftrag von Personalberatungen tätig war, handelt es sich bei den zugrunde liegenden Dokumenten teilweise um Originalmaterial der Personalberatungsgesellschaften.[121] Beide Quellenbestände werden im Rahmen dieser Arbeit separat zitiert. Ferner fanden Sekundärliteratur, Pressemeldungen und Zeitungsartikel Eingang in die Quellenauswertung. Diese publizistischen Quellen, die in Bezug auf ihren Charakter als Überreste zu qualifizieren sind,[122] lieferten reichhaltiges Informationsmaterial. Auch wenn diese Form des Quellenmaterials im Kern immer latent „(...) *subjektive Elemente (...)"*[123] und auch Fehler enthalten kann, so wird ihr doch *„(...) eine gewisse relative Zuverlässigkeit (...)"*[124] zugestanden.

Das Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit, archivalische Quellen zur Erforschung historischer Zusammenhänge zu nutzen und deren gleichzeitige Abstinenz erforderte den Einsatz einer weiteren Forschungstechnik. Hierzu lieferte die „Mündliche Geschichte" (Oral History) einen wertvollen

---

gemeint ist. Vgl. Tilly: Einleitung: Probleme und Möglichkeiten, in: Ders.: Beiträge, S. 9-21, hier S. 12.

120 Es handelt sich bspw. um Firmenpräsentationen, selbst erstellte Zielfirmenlisten, Gesprächsprotokolle und Ergebnislisten, die den gesamten Suchprozess von der Auftragsvergabe bis zur Platzierung eines Kandidaten bei dem auftraggebenden Unternehmen dokumentieren. Vgl. exemplarisch PrA d. Verf.: Firmenbroschüre Fossler & Partner. Wir über uns. Wiesbaden 1988.

121 Insbesondere fallen darunter Anforderungsprofile, Stellenanzeigen in Tageszeitungen, Spezifikationen, Zielfirmenlisten oder vertrauliche Berichte über Kandidaten und Bewerber.

122 Vgl. Boshof u. a.: Grundlagen, S. 253-260.

123 Ebd., S. 254.

124 Ebd.

Beitrag. Obwohl *„Interviews (…) seit der Antike zum Handwerkszeug des Historikers [gehören] (…)“,*[125] entwickelte sich die Forschungsmethode der „mündlichen Geschichte“ erst wieder während des 17. Jahrhunderts in England und in den 1880er Jahren in den USA.[126] Dieses Forschungsinstrument als individueller wie auch kollektiver Bestandteil der Erinnerungskultur ist nach Auffassung von Grele *„(…) das einzige unter den Verfahren der Geschichtswissenschaft, das sich in überwiegendem Maße auf empirische Feldforschung stützt“*.[127] Es wurde bereits in der Antike von verschiedenen Zeitzeugen in extenso genutzt und ist als Tradition oder Überrest jener Epoche für die Nachwelt erhalten geblieben.[128] Da die Erfassung bestimmter Sachverhalte insofern entfallen kann, als die Voraussetzungen ihrer schriftlichen Niederlegung nicht gegeben sind,[129] kann der Einsatz der Oral History aber auch aus anderen Gründen notwendig und sinnvoll sein, gerade dann, wenn sich die interviewte Person oder Institution als handelndes Subjekt wie auch als Objekt der Geschichtsforschung der historischen Dimension nicht bewusst ist oder kein Interesse daran zeigt. Dieses Phänomen kam im Besonderen in der Tatsache zum Ausdruck, dass sich viele Personalberater als Teil einer Elitegruppierung verstanden.[130] Unter der Bedingung, dass die Elite eines Landes oder einer Gesellschaft immer auch die Historie ihrer eigenen Profession und somit deren Einbindung in den historischen Kon-

---

125 Niethammer, Lutz (Hg.): Einführung, in: Ders.: Lebenserfahrung und kollektives Gedächtnis. Die Praxis der „Oral History“. Frankfurt a. M. 1980, S. 7-26, hier S. 8.

126 Vgl. Samuel, Raphael: Oral History in Großbritannien, in: Niethammer: Lebenserfahrung, S. 55-73; Starr, Louis M.: Oral History in den USA. Probleme und Perspektiven, in: Niethammer: Lebenserfahrung, S. 27-54, hier S. 28-35.

127 Grele, Ronald J.: Ziellose Bewegung. Methodologische und theoretische Probleme der Oral History, in: Niethammer: Lebenserfahrung, S. 143-161, hier S. 155.

128 Siehe etwa Thukydides und sein Werk „Der Peloponnesische Krieg“, hier insbesondere Buch I 1, 20,22. Thukydides: Der Peloponnesische Krieg. Übersetzt u. herausgegeben von Helmuth Vretska und Werner Rinner. Stuttgart 2009. Zu mündlichen Überlieferungen während der Perserkriege und bis zu den ersten Jahren des peloponnesischen Kriegs von 431 bis 425 v. Chr. vgl. Herodot: Historien. Herausgegeben u. übersetzt von Josef Feix. Düsseldorf/Zürich 2004, S. 644-648.

129 Vgl. Vorländer, Herwart: Mündliches Erfragen von Geschichte, in: Ders. (Hg.): Oral History. Mündlich erfragte Geschichte. Göttingen 1990, S. 7-28. Als ein Beispiel lässt sich das vertrauliche Telefonat eines Personalberaters mit einem Mandanten oder einem Kandidaten heranziehen.

130 So bezeichnete der Personalberater Heiko Mell die Berater als *„(…) eine Art indirekte Leistungselite*“. Interview Heiko Mell, 14.03.2012; zum Elitegedanken vgl. auch Eccles, Robert G./Lane, David: Heidrick & Struggles, Inc., HBS Case Study 9408066. Boston, April 28, 2009, S. 3.

text verstehen und reflektieren müsste, war es umso irritierender festzustellen, dass für einen großen Teil dieses Berufsstandes ein Verständnis für historische Zusammenhänge kaum vorzufinden war und eine beträchtliche Anzahl von Anfragen des Verfassers für ein Telefoninterview oder ein persönliches Gespräch von Personalberatern im Vorfeld abgelehnt wurde.

Trotz der skizzierten Restriktionen, unter Beachtung der Bedingungen der Oral History-Methode sowie der gebotenen Sorgfalt im Umgang mit den einzusetzenden Interviewtechniken[131] konnten persönliche und telefonische Interviews mit Zeitzeugen, Personalberatern und Researchern geführt werden. 17 Gespräche erfolgten persönlich in den jeweiligen Büros der Personalberater und Researcher, 12 davon wurden transkribiert und in Kap. IV mit ihrer Historie ausführlich dargestellt. Die Ergebnisse der 12 telefonisch befragten Beratungshäuser flossen ebenfalls in die Darstellung und Bewertung der Personalberatungshistorie ein. Die Realisierung persönlicher Gespräche erschien auch deshalb notwendig und sinnvoll, weil sie zu deutlich weitreichenderen Erkenntnissen führen können. Stimmungslage, Intonation, Gesprächsatmosphäre, Meinungen, Eindrücke, Körpersprache oder Fotografien der interviewten Person als auch die Räumlichkeit, mithin die gesamten Interviewbedingungen, vermitteln ein umfassenderes, prägnanteres und authentischeres Bild als die isolierte Auswertung standardisierter schriftlicher Antworten.[132] Gleichwohl boten die gestellten Fragen in einem durch den Verfasser für die Interviews entwickelten Fragebogen Raum für die Einstellung der Berater hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung ihrer Branche.[133]

---

131 Vgl. hierzu Cutler, William W.: Accuracy in Oral History Interviewing, in: Historical Methods Newsletter. Vol. III, Nr. 3/1970, S. 17.

132 Niethammer weist zudem auf die Notwendigkeit hin, die subjektive Rekonstruktion von Ereignissen nicht zu vernachlässigen, da diese bisher weitgehend ausgeblendet wurde. Vgl. Niethammer: Lebenserfahrung, S. 7. Zur subjektiven Perspektive individueller Lebenserfahrung dargestellt am Beispiel von Arbeitern vgl. Lüdtke, Alf: Erfahrung von Industriearbeitern – Thesen zu einer vernachlässigten Dimension der Arbeitergeschichte, in: Conze, Werner/Engelhardt, Ulrich (Hg.): Arbeiter im Industrialisierungsprozeß. Herkunft, Lage und Verhalten. Stuttgart 1979, S. 494-512.

133 Vgl. Anhang 1: Fragebogen Telefonterview.

Die vorliegende Arbeit stützt sich somit auf die zunehmende Anzahl von Historikern, die die Auffassung vertreten, den schriftlichen Quellen keinen generellen Vorzug mehr gegenüber mündlich artikulierten Zeugnissen einzuräumen: *„(...) mündliche Zeugnisse [können] sogar vollständiger und genauer sein als schriftliche“*[134] und so muss die quellenkritische Auseinandersetzung mit der Oral History nach denselben Kriterien durchgeführt werden, die für schriftliche Quellen gelten, denn es ist nicht zu leugnen, dass verschiedene Auslegungen, Fälschungen, unvollständige Erinnerungen, mangelhafte Aufzeichnungen oder ideologische Färbungen in beiden Quellenformen auftauchen können.[135] Für Stöckle ist *„(...) die Oral History heute aus der Forschung nicht mehr wegzudenken (..)“*.[136] Die immer wieder aufkommende, berechtigte oder unberechtigte Kritik an diesem Forschungsinstrument[137] blendet allerdings den Umstand aus, dass in Ermangelung insbesondere archivalischer Quellen der Einsatz dieser Methode in

---

134 Grele: Ziellose Bewegung, S. 147.

135 Vgl. Vorländer: Mündliches Erfragen, S. 15.

136 Stöckle, Frieder: Zum praktischen Umgang mit Oral History, in: Vorländer: Oral History, S. 131; entsprechend Fridenson: *„Oral History has become a standard practice in business history for the study of the 20th and 21st centuries to an extent that is still unrivaled in most other parts of the historical profession“*. Fridenson, Patrick: Business History And History, in: Jones/Zeitlin: The Oxford Handbook, S. 9-36, hier S. 10. Zu der Notwendigkeit fundierter Kenntnisse des Befragers über die dem Interview zugrundeliegenden Sachverhalte und die in den historischen Kontext eingebundene Person des Befragten stellen Opgenoorth/Schulz fest: *„Zeugenbefragungen setzen eine sorgfältige Vorbereitung voraus. Der Befrager muss genaue Kenntnisse des Sachverhalts haben, in den die erwartete Aussage hineingehört. Das betrifft nicht nur die Ereignisse, von denen beim Befragten Kenntnis vermutet werden kann, sondern auch dessen Person und seine Stellung im Geschehen (...)“*. Opgenoorth, Ernst/Schulz, Günther: Einführung in das Studium der Neueren Geschichte. 6., grundlegend überarb. Aufl., Paderborn u. a. 2001, S. 58. Durch die spezifische jahrelange Erfahrung des Verfassers in der Personalberatung kann davon ausgegangen werden, dass die Breite und Tiefe der Interviewfragen hinreichend beleuchtet, intensiv recherchiert und überprüft wurden. Die Fragen waren zielgerichtet formuliert und in den branchenspezifischen Kontext eingebunden. Der theoretische Bezugsrahmen wurde erschöpfend behandelt und floss in die Interviewfragen ein, so dass sich ein Zusammenhang zwischen Empirie und Theorie problemfrei herstellen ließ. Auch der Gefahr, dass das, was gesagt und warum es gesagt wurde, falsch oder gar nicht zu verstehen war, wurde durch einen klar strukturierten und a priori festgelegten Interpretationsrahmen begegnet.

137 Es besteht sogar hinsichtlich der Frage, ob Oral History eine geschichtswissenschaftliche Methode darstellt, ein Dissens unter den Historikern. Besonders der diachrone Charakter des persönlichen Interviews wird immer wieder kritisiert. Vgl. Geppert, Alexander C. T.: Forschungstechnik oder historische Disziplin? Methodische Probleme der Oral History, in: Geschichte in Wissenschaft und Unterricht, Nr. 45/1994, S. 303-323, hier S. 304 und S. 310.

Kombination mit anderen schriftlichen Quellen für die vorliegende Arbeit zwingend geboten war. Daher kann nicht über die Tatsache hinweg gesehen werden, dass *„(..) aber gerade das Endprodukt von Oral-History-Interviews selbsterzeugte Primärquellen in schriftlicher Form sind (...)“*,[138] die folglich neues und *„(...) innovatives Potential freisetzen”*[139] können.

Die vorliegende heterogene Quellentypologie führt zu einer Forschungskonstellation, die eine quantifizierende und vergleichende unternehmenshistorische Analyse des Personalberatungsphänomens ermöglicht. Die notwendigen Bedingungen für eine vergleichende Vorgehensweise – überwiegende Homogenität und Inhärenz der Forschungsobjekte – sind damit erfüllt. Um den Anforderungen der Unternehmensgeschichtsschreibung zu genügen, verfolgt die Arbeitet einen interdisziplinären Ansatz, der auch sozial-, kultur- und mentalitätsgeschichtliche Aspekte berücksichtigt.[140] Die Anwendung der Hermeneutik[141] und ihr *„Methoden-Dualismus“*[142] in dieser

---

138 Ders.: Forschungstechnik, S. 304 f. Zur Vorgehensweise des Interviews in drei Schritten (1. Das eigentliche diachrone Interview mit der sich erinnernden Person und Aufnahme auf Cassette oder anderen Tonträgern, 2. die vollständige oder teilweise Transkription der Aufnahmen und 3. die gezielte Auswertung) vgl. Ders. S. 309.

139 Vorländer: Mündliches Erfragen, S. 13. Droysen begegnet der Kritik dieser Methode mit dem Hinweis, dass *„(...) die Zuverlässigkeit mündlicher und schriftlicher Ueberlieferung (sic!)“* nur unter quantitativen Aspekten zu unterscheiden ist. Droysen, Johann Gustav: Grundriss der Historik. 3., umgearb. Aufl., Leipzig 1882, § 24, S. 15.

140 Vgl. Fridenson, S. 21-28. Dem neueren aus den USA stammenden Ansatz einer „new global history“, der sich mit ausgesuchten Fragen der Globalisierung einzelner Teilbereiche wie beispielsweise Migration oder Nahrung beschäftigt, wurde bisher in der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte trotz wachsender Bedeutung für diese Disziplin wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Deshalb bleibt diese Forschungsrichtung unberücksichtigt. Vgl. Ders. S. 28. Die Sozialgeschichte von Unternehmensleitern (Vorstände, Geschäftsführer, Inhaber), ein interessanter und ergiebiger Untersuchungsgegenstand, wurde von der unternehmenshistorischen Forschung bisher ebenfalls kaum aufgegriffen. Vgl. auch: Schulz, Günther: Sozialgeschichte, in: Ders. u. a. (Hg.): Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Arbeitsgebiete – Probleme – Perspektiven. 100 Jahre Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte (= VSWG-Beihefte 169). Stuttgart 2004, S. 283-303, hier S. 294 f.

141 Zur grundsätztlich dreigeteilten methodologischen Ausrichtung der Hermeneutik, bestehend aus Heuristik, Kritik und Interpretation vgl. Jaeger, Friedrich: Geschichtstheorie, in: Goertz, Hans-Jürgen (Hg.): Geschichte. Ein Grundkurs. Hamburg 1998, S. 724-756, hier S. 728.

142 Der *Methoden-Dualismus* beschreibt das Verhältnis von „erklären“ und „verstehen“ im Zusammenhang mit der Interpretation geschichtlicher Prozesse. Während der erklärende Ansatz versucht, Kausalbeziehungen, Sachverhalte und Gesetzmäßigkeiten zu rekonstruieren, strebt „verstehen“ eine ganzheitliche und interpretierende Sichtweise an. Lorenz, Chris: Konstruktion der Vergangenheit. Eine Einführung in die Geschichtstheorie. Köln/Weimar/Wien 1997, S. 91; Muhlack, Ulrich: Verstehen,

Arbeit bildet eine weitere wichtige und ergänzende Interpretationsform historischer Phänome und Prozesse.[143] Zudem orientiert sie sich an den methodologischen Kriterien und Anforderungen, die die empirische Sozialforschung vorschreibt.[144] Das Forschungsdesign dieser Arbeit wird damit abgerundet. Die Relevanz der vorliegenden Untersuchung ergibt sich nicht nur aus dem bisher festzustellenden geringen Stellenwert der unternehmenshistorischen Forschung und der mangelhaften theoretisch-methodischen Fundierung in der Geschichtswissenschaft,[145] sondern erschließt sich auch aus den Impulsen, die sie für weitere notwendige und wünschenswerte Bemühungen liefert, um die Geschichte kleiner und mittlerer Unternehmen im Allgemeinen sowie spezieller Dienstleistungsbranchen wie der Personalberatung zu erforschen.

II Grundlagen der Personalberatung

1 ETYMOLOGISCHE ENTWICKLUNG DES BEGRIFFS „BERATUNG“

Der Begriff „Beratung“ lässt sich auf das mittelhochdeutsche bzw. althochdeutsche Wort „rat“ zurückführen (niederländisch = raad) und wurde erstmals im 8. Jahrhundert bezeugt.[146] Ursprünglich wurde es im Zusammenhang mit der Bedürfnisbefriedigung verwendet, die mit Hilfe materiel-

in: Goertz: Geschichte, S. 99-131; Welskopp, Thomas: Erklären, in: Goertz: Geschichte, S. 132-168; Goertz, Hans-Jürgen: Umgang mit Geschichte. Eine Einführung in die Geschichtstheorie. Reinbek 1995, S. 105-129.

143 Die Gefahr einer Fehlinterpretation im *„hermeneutischen Zirkel“* zu unterliegen, wie sie Lorenz postuliert, ist in der vorliegenden Arbeit durch die umfassende und einschlägige Erfahrung des Verfassers minimiert. Lorenz: Konstruktion der Vergangenheit, S. 150.

144 Vgl. Kromrey, Helmut: Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 11., überarb. Aufl., Stuttgart 2006.

145 Vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn 2004, S. 359-366; Pierenkemper: Sechs Thesen, S. 158-166; Plumpe: Unternehmen, S. 50; ebenso Schröter: Die Institutionalisierung, S. 30; Tilly: Einleitung: Probleme und Möglichkeiten, in: Ders.: Beiträge, S. 9-21, hier S. 10.

146 Vgl. Duden: Etymologie. Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache. Bd. 7, überarb. Nachdr. der 2. Aufl. Mannheim u. a. 1997, S. 573 f.; Kluge, Friedrich: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 23., erw. Aufl., Berlin/New York 1992, S. 668.

ler und immaterieller Güter sichergestellt werden konnte. Rat hatte viel mit dem Wort „Gerät“ zu tun, d. h. wer helfen wollte, musste auch das dafür erforderliche Gerät mitbringen. Bezogen auf die moderne Beratung ist ein Berater diejenige Person, die das „Gerät“ – im heutigen Sprachduktus benutzt die Beratungsbranche den Begriff „Tool“ oder „Werkzeug“ – zur Verfügung stellt, um Hilfe zu leisten.[147]

Insofern erhielt „Rat“ den Sinn als Besorgung der Mittel, die zum Lebensunterhalt notwendig waren. In diesen Kontext fielen auch die Wörter Vorrat, Unrat, Hausrat und sogar Heirat im Sinne von Hausbesorgung, die damit eine physische und soziale Beschaffungs- und Fürsorgedimension beschrieben. Diese ausschließlich auf elementare Überlebensstrategien zurückgehende Worthistorie entwickelte sich im 15. und 16. Jahrhundert hin zu einem empfehlenden Charakter. Der Begriff geht auf die Überlegung zurück, wie und durch wen Rat beschafft werden sollte. Im Althochdeutschen (girati) und Mittelhochdeutschen (geraete) wird Rat dann zu Beratung oder als Vorschlag und Empfehlung verwendet.[148] In einem weiteren Bedeutungsraster ist das Wort „Rat” bereits personifiziert oder bestimmten Objekten zugeordnet. Als Beispiele lassen sich Geheimrat, Studienrat, Amtsrat, Stadtrat, Ratsherr oder Regierungsrat aufführen, die als Gesamtheit aller Räte (Ratsversammlung) im Rathaus zusammenkommen.

Aus dem Lateinischen kommt das Wort *consultare (consulere)*. Es bedeutet soviel wie „um Rat fragen, sich beraten” oder eine Sitzung abhalten und ist angelehnt an den Titel des höchsten Beamten in der römischen Republik (lat. consul), der sich mit dem Senat oder den Bürgern berät. Eng verknüpft mit dem Wortstamm ist das Verb „konsultieren”. Es wurde bereits im 16. Jahrhundert aus *consultatio* (Beratschlagung) entlehnt und bedeutet soviel wie einen Rat einholen oder einen Arzt bzw. Berater zu Rate ziehen.[149] Die

147 Vgl. Pesendorfer, Bernhard: Etymologisches zu Rat und (be)raten, in: Heintel, Peter/Krainer, Larissa/Ukowitz, Martina (Hg.): Beratung und Ethik: Praxis, Modelle, Dimensionen. Berlin 2006, S. 14-23, hier S. 16 f.

148 Vgl. Kluge: Etymologisches Wörterbuch, S. 315.

149 Vgl. Duden: Etymologie, S. 375.

Übernahme dieses Wortes in den englischen Sprachschatz und damit auch in die Beratungssprache kommt in vielfältigen Ausprägungen der Branche zum Ausdruck: So setzten sich z. B. Consultant für Berater oder Consulting für unterschiedlichste Beratungsdienstleistungen weltweit durch. Zahlreiche Namenszusätze in den Firmenbezeichnungen von Beratungsunternehmen wie z. B. „Roland Berger Strategy Consultants",[150] „Juergens Management Consultants GmbH",[151] Dolan Consulting[152] oder „Board Consultants International"[153] dokumentieren die etymologische Verankerung mit dem lateinischen Ursprung und deren Rezeption in der Beratungsbranche.

Im Rahmen der Strukturmerkmale des Beratungsbegriffs versucht die philosophische Kategorie, Unsicherheit zu reduzieren und Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. Beratung mit Hilfe von *„Urteilskraft und Klugheit"*[154] auf der Basis von Sokrates' Sokratik soll zum eigenen Nachdenken anregen und Antwort auf lebenswichtige Fragen geben. Der Berater macht aufmerksam und bringt einen Prozess in Gang, in dem er sein Wissen nicht nur anwendet, sondern weitergibt und dem Empfänger die Möglichkeit eröffnet, sich dieses Wissen anzueignen und selbst anzuwenden. Er gibt dabei Hilfestellung und ermutigt, seine Empfehlungen in die Tat umzusetzen.[155] Unter psychologischen Aspekten wird dem Ratsuchenden eine Schwäche unterstellt, wenn er Rat sucht, sich also selbst nicht helfen kann. Deswegen trägt der Ratgeber eine besondere Verantwortung gegenüber dem Ratsuchenden. Er tritt als gleichberechtigter Gesprächspartner auf und ist um Interessenausgleich bemüht.[156]

---

150 Vgl. www.rolandberger.com [Abruf 19.04.2011].

151 Vgl. www.juergens-mc.com [Abruf 19.04.2011].

152 Auch einige Personalberatungen, die in den 1960er Jahren gegründet wurden, verwendeten bereits die angelsächsische Bezeichnung „Consultant" oder „Consulting". Vgl. Imageanzeige der Personalberatung „Dolan Consulting" (gegr. 1969), in: Personal, Heft 5/1980, S. 214.

153 Vgl. www.board-consultants.eu [Abruf 19.04.2011].

154 Pesendorfer: Etymologisches, S. 19.

155 Vgl. Ziegler, Albert: Beratung beim Wort genommen. Vom Sinn der Beratung, in: Wohlgemuth, André C./Treichler, Christoph (Hg.): Unternehmensberatung und Management. Zürich 1995, S. 62 f.; Pesendorfer: Etymologisches, S. 20.

156 Vgl. Ziegler: Beratung, S. 63; Duden: Etymologie, S. 784; ebenso Schein, Edgar:

2 GRUNDBEGRIFFE UND ABGRENZUNGEN

2.1 Personalberatung

2.1.1 Personalberatung

Die Definition von Personalberatung und deren terminologische Zuordnung stellte sich als Herausforderung dar. Würde der Begriff „Personalberatung“ wörtlich genommen, könnte der neutrale Betrachter dieses Wort so verstehen und interpretieren, dass eine Person oder eine Institution Personal berät. Im Gegensatz zur Unternehmensberatung, bei der tatsächlich aus dem Wortsinn heraus abgeleitet werden kann, Unternehmen als Beratungsobjekte zu verstehen, trifft dies bei der Personalberatung nicht zu. Das Beratungsobjekt ist nicht das Personal. Vielmehr leitet sich der Inhalt dieses Begriffs aus der Funktionalität und seiner Zweckorientierung ab, nämlich als externer Dienstleister nachfragende Unternehmen in personalpolitischen Fragestellungen zu beraten.[157]

Zur Annäherung an diese komplexe Dienstleistung und vor der Beschreibung einer allgemein gültigen Definition von Personalberatung sollen zunächst die wesentlichen Inhalte der Personalberatungstätigkeit skizziert werden. Im Auftrag von Unternehmen Fach- und Führungskräfte sowie Spezialisten zu suchen und auszuwählen, gehört zu den Kernaufgaben von Personalberatungen. Die Relevanz der Personalrekrutierung am gesamten Dienstleistungsportfolio der Personalberater veranschaulicht die Tatsache,

---

Consulting: What Should it Mean?, in: Clark/Fincham: Critical Consulting, S. 21-27. Zur ambivalenten Schwächeposition der Auftraggeber gegenüber Personalberatern und dem damit implizierten Spannungsverhältnis vgl. Interview Dieter Hofmann, 23.01.2014.

157 Ein Beispiel für die Begriffsvielfalt und deren missverständliche, zum Teil falsche Interpretation und unzureichende Differenzierung liefert der inkonsistente Erklärungsversuch von Fröhlich und Holländer. In einem Artikel über die Bedeutung der Personalbeschaffung im Rahmen der betrieblichen Personalwirtschaft formulierten sie, dass die Branche der Personalberater *„(…) auch unter dem Namen Direct/Executive-Search bekannt“* sei und sich dahinter *„(…) die Beratung eines die Personalberatung beauftragenden Unternehmen hinsichtlich des sog. ‚Head-Huntings’ (Direktansprache oder Abwerbung von Fach- und Führungskräften) (…)“* verberge. Fröhlich, Werner/Holländer, Karoline: Personalbeschaffung- und akquisition, in: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang: Handwörterbuch des Personalwesens. 3., überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2003, Sp. 1403-1419, hier Sp. 1415.

dass z. B. 2008 der Anteil der Suchaufträge am Gesamtumsatz der Personalberaterbranche 88,4% betrug (ggü. 90,4% im Jahre 2007). Dieser Prozentsatz schwankt seit Jahren konstant zwischen 80% und 90%.[158] Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. definierte hierzu die Aufgabenfelder professioneller Personalberater:[159]

- Erstes Gespräch zwischen Personalberater und Unternehmen, Präsentation der Personalberatung und ihres Leistungsangebotes, Klärung der vertraglichen Rahmenbedingungen sowie des Anforderungsprofils der zu besetzenden Position
- Festlegung der Suchstrategie, d. h. Entscheidung darüber, welche Suchmethoden (Anzeigenschaltung, Direktansprache, Kombination aus beiden Suchmethoden, Internetsuche) zum Einsatz kommen sollen[160]
- Ausführliche Branchen und Wettbewerbsanalyse; Festlegung von Muss- und Kann-Kriterien bei der Definition des Anforderungsprofils, das Bewerber bzw. Kandidaten erfüllen müssen. Anschließend erfolgt ein Vergleich anhand einer Soll/Ist-Matrix[161]
- Vorbereitung und Durchführung des Such- und Auswahlprozesses
- Bewertung der Kandidatenunterlagen
- Erstellung vertraulicher Kandidatenberichte
- Vorstellung/Präsentation der Kandidaten beim Auftraggeber
- Einholung von Referenzen

---

158 Vgl. BDU: Pressemitteilung 05.05.2009. www.bdu.de/presse_431.html [Abruf 07.06.2011], die Studien von Gaugler u. a. sowie Kreikebaum u. a., ebenso Abschnitt 3.2, der die Angebots- und Umsatzstruktur der Personalberater skizziert.

159 Institut der Unternehmensberater (IdU) im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) e.V. (Hg.): Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB). Bonn 2011, S. 3.

160 Dies ist eine Anmerkung des Verfassers, die der BDU in seiner Aufzählung nicht aufführt.

161 IdU: Grundsätze, S. 3.

In dieser Aufgabenstellung kommen der funktionelle Grundcharakter sowie Kernelemente des Selbstverständnisses der Personalberater zum Ausdruck, die sich bis heute im Wesentlichen auf die Personalbeschaffungs- bzw. Rekrutierungsfunktionen konzentrieren und insofern pfadabhängig entwickelten.[162]

Unter organisatorisch-institutionellen Aspekten teilt Gaugler im Rahmen einer empirischen Untersuchung die Personalberatung in verschiedene Kategorien:

1. Spezialisierte Personalberater, die ausschließlich Personalberatung als Geschäftsfeld betreiben und den Schwerpunkt ihrer Beratungsaufgabe in der Suche und Auswahl von Führungskräften sehen.
2. Personalberatung als Unterabteilung oder Bereich einer allgemeinen Unternehmensberatung. Die reine Personalbeschaffungsfunktion tritt in diesem Fall in den Hintergrund und wird um andere personalpolitische Maßnahmen wie z. B. Schulungen oder Trainings ergänzt.[163]
3. Werbeagenturen mit Personalberatungsleistungen. Viele Personalberatungen entstanden aus der Idee, auf Basis der Gestaltung von Stellenanzeigen für Unternehmen selbst als Personalberatung aktiv zu sein.[164] Darüber hinaus schalteten vorwiegend in den 1980er Jahren diverse Werbeagenturen Stellenanzeigen für ihre Mandanten.[165]

---

162 Zur Definition von Pfadabhängigkeit vgl. Ackermann: Pfadabhängigkeit, S. 9-11.

163 Zusätzlich existierten Unternehmensberatungen mit eigenen Tochtergesellschaften, die ausschließlich als Personalberatung arbeiteten. Als prominente Beispiele lassen sich PMM Management Consultants GmbH (= Tochter der weltweit operierenden Wirtschaftsprüfunggesellschaft KPMG) sowie Roland Berger Executive Search Consultants (= Tochtergesellschaft der Beratungsgesellschaft Roland Berger Strategy Consultants) anführen. Beide Personalberatungen existieren mittlerweile nicht mehr: PMM wurde 1998 von der Personalberatung TMP Worldwide übernommen. Vgl. www.pmci.de [Abruf 19.06.2011]. Roland Berger stellte die Personalberatung 2004 ein. Vgl. o.V.: Roland Berger schließt Headhunting-Tochter.

164 Vgl. hierzu exemplarisch Interview Liebrecht sowie die Historie der Dahlke & Partner Personalberatung aus Düsseldorf.

165 Vgl. VDI-Nachrichten: PERSONAL-Beratung (sic!), Marketing, Werbung. Dienstleistungsunternehmen stellen sich vor. Sonderpublikation der VDI-Nachrichten. Düsseldorf 1990, S. 441-443.

4. Standesrechtlich geprägte Berufszweige wie Notare, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte, sofern sie mit der Personalsuche beauftragt waren.[166]

Im Allgemeinen kann die Personalberatung in zwei Bereiche unterteilt und somit weiter differenziert werden: Personalberatung im weiteren Sinn und Personalberatung im engeren Sinn.

Personalberatung im weiteren Sinn

Die Personalberatung im weiteren Sinn umfasst *„Dienstleistungen für viele Teile des betrieblichen Personalwesens",*[167] die Personalberater im Rahmen ihres Leistungsportfolios anbieten können: Optische und inhaltliche Gestaltung von Stellenanzeigen, Beratung in Bezug auf Fragen der betrieblichen Altersversorgung, von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Leistungsbeurteilungen oder arbeitsrechtlichen Problemen. Sie gehören ebenso in dieses Beratungsspektrum wie die Unterstützung des Klienten hinsichtlich der Nutzung psychologischer und grafologischer Begutachtungen, Vorbereitung und Durchführung von Assessment-Centern, Einführung oder Modifizierung von Entgeltsystemen oder die Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen.[168]

Personalberatung im engeren Sinn

Personalberatung im engeren Sinn definiert einen Beratungsservice, der durch die *„(...) Suche und Auswahl von Bewerbern [und von Kandidaten, Anm. d. Verf.] für höhere Positionen in der Wirtschaft durch einen Berater, der außerhalb des Unternehmens steht"*[169] , gekennzeichnet ist. Im Vordergrund dieser durch Externalität gekennzeichneten Dienstleistung steht demnach die Personalbeschaffungsfunktion, die im angelsächsischen Raum, insbesondere in den USA, wesentlich länger beheimatet und verbreitet ist als in Deutschland. Sie umfasst sowohl die anzeigengestützte Rekrutierung

166 Gaugler u. a.: Die Praxis, S. 10 und S. 19 f.
167 Ders.: Personalberatung bei der Besetzung, S. 262.
168 Vgl. Ebd. sowie Ders.: Geschichte des Personalwesens, in: Ders. u. a.: Handwörterbuch des Personalwesens, Sp. 837-853, hier Sp. 840.
169 Ders.: Personalberatung bei der Besetzung, S. 262.

als auch die Suche und Auswahl von Personal über das Instrument der Direktansprache und wird mit dem aus dem amerikanischen Wortschatz stammenden Begriff des Executive Search beschrieben.

Zehnder definiert in seiner Dissertation eine noch engere Eingrenzung des Personalberatungsbegriffs: *„(...) die Personalberatung im engsten Sinn (...)".*[170] Er versteht darunter die Suche und Auswahl von Führungskräften mit Hilfe der Direktansprache. Grundsätzlich könnte die terminologische und wissenschaftliche Auseinandersetzung diesem Ansatz folgen. Allerdings kommt Zehnder zu einer falschen Schlussfolgerung: *„Im Unterschied zum Headhunting und zur Suche auf dem Annoncenweg findet bei der Personalberatung im engsten Sinn eine intensive Zusammenarbeit zwischen dem Direktansprache-Berater und dem Klient statt"* und die Direktansprache *„(...) umfass[e] (...) auch eine ausgewogene Beratungstätigkeit, die für ein Unternehmen zukunftsweisend ist (...)".*[171] Er impliziert mit dieser Aussage die partielle oder vollständige Abstinenz einer vertrauensvollen Berater-Klienten-Beziehung und mangelhafte Beratungsintensität aller anderen Suchmethoden. Diese These, der sich Herbold anschließt,[172] lässt sich zwar theoretisch formulieren, ist jedoch unter historischen und wissenschaftlichen Aspekten nicht haltbar. Sie widerspricht zudem der praktizierten Beratungsrealität, weshalb sie im Rahmen dieser Arbeit unberücksichtigt bleibt.

Koselleck stellt in einem Aufsatz über das Bürgertum in Deutschland, England und Frankreich des 19. Jahrhunderts die Schwierigkeiten bei der Vergleichbarkeit des Begriffs „Bürger" heraus, da nicht nur die Sprache *„semantisch vergleichbar"* sein muss, sondern auch die in den jeweiligen Ländern vorzufindenden wirtschaftlichen, sozialen und politischen Besonderheiten *„vergleichbar gemacht werden"* müssten.[173] Er stellt deshalb eine *„aporetische Situation"* fest, die der Einführung einer Art übergeordneten

---

170 Zehnder: Executive Search Consulting, S. 9.
171 Ebd., S. 9 f.
172 Vgl. Herbold: Personalberatung und Executive Search, S. 28.
173 Koselleck, Reinhart/Spree, Ulrike/Steinmetz, Willibald: Drei bürgerliche Welten? Zur vergleichenden Semantik der bürgerlichen Gesellschaft in Deutschland, England und Frankreich, in: Puhle, Hans-Jürgen (Hg.): Bürger in der Gesellschaft der Neuzeit. Wirtschaft - Politik – Kultur. Göttingen 1991, S. 14-58, hier S. 21 f.

„Metasprache“ bedürfe.[174] Es wäre deshalb unter Bezugnahme auf Koselleck mutatis mutandis wünschenswert, diese verwirrende Begriffsvielfalt mit Blick auf die Personalberatung zu nivellieren. Um die gesamte terminologische Unsicherheit, der sich auch und insbesondere die Beraterzunft nicht entziehen kann,[175] zu überwinden, soll für diese Arbeit die Definition von Jochmann herangezogen werden:

„Personalberatung ist (..) eine extern zugekaufte Dienstleistung in allen Fragen der Personalarbeit, die sich mit unterschiedlichen Schwerpunkten auf Analyse, Konzeption und Realisierung konzentrieren“.[176]

2.1.2 Executive Search – „Headhunting“

“Executive Search is an exacting and highly specialized management technique”.[177] Diese treffend beschriebene Vorgehensweise bezieht sich auf die Suche und Auswahl von Kandidaten in einer Zielgruppe und beinhaltet grundsätzlich sämtliche Fach- und Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt, die dazu geeignet sein könnten, dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Position zu entsprechen. Allerdings wandelte sich im Verlaufe der Zeit die umfassendere und ambivalente Funktionsumschreibung des Executive Search in Europa insofern, als dieser Begriff heute ausschließlich im Zusammenhang mit der Direktansprache verwendet wird. Alternative Formulierungen wie „Direktsuche”[178] oder „Executive Research”[179] tauchten gelegentlich auf; durchgesetzt hat sich jedoch die Bezeichnung Direktansprache.

---

174 Ebd., S. 22.

175 Zu den unterschiedlichen Bezeichnungen (z. B. Wirtschaftsberater, Organisationsberater, Betriebsberater, Managementberater) vgl. Kröber, Heinz-Werner: Der Beratungsbegriff in der Fachliteratur, in: Hofmann, Michael/von Rosenstiel, Lutz/Zapotoczky, Klaus (Hg.): Die soziokulturellen (sic!) Rahmenbedingungen für Unternehmensberater. Stuttgart/Berlin/Köln 1991, S. 1-35, hier S. 1.

176 Jochmann, Walter: Gestaltung einer effektiven Zusammenarbeit mit Personalberatungen, in: Ders.: Personalberatung intern, S. 12.

177 Conarroe, Richard R.: Executive Search. A guide for Recruiting Outstanding Executives. New York 1976, S. 27.

178 www.executivesearchconsultants.de/direktsuche [Abruf 19.06.2011].

179 www.researcher.de [Abruf 19.06.2011].

Executive Search wird häufig synonym mit dem Topos „Headhunting" verwendet. Gaugler arbeitet jedoch einen Unterschied heraus, in dem er feststellt, dass sich „Headhunting" methodisch von Executive Search abstrahieren lässt. Der Unterschied kommt darin zum Ausdruck, dass beim Headhunting Personalberatungen eine ganz bestimmte a priori bereits bekannte Person auf die Vakanz ansprechen, für die sie gewonnen werden soll.[180] Beim Executive Search hingegen müssen potenzielle Kandidaten in den zu untersuchenden Unternehmen der Zielfirmenliste zunächst identifiziert werden, bevor sie ein Personalberater ansprechen kann.[181] Der angelsächsische Sprachgebrauch kennt eine Unterscheidung zwischen Executive Search und Headhunting allerdings nicht. Die Begriffe werden traditionell synonym verwendet.[182]

2.1.3 Kandidat versus Bewerber

Die immer wieder in der Literatur vorzufindenden Begriffe „Kandidat" und „Bewerber" verlangen eine Erklärung hinsichtlich ihrer Unterscheidungsmerkmale. Dem Irrtum, diese Termini synonym für divergierende Sachverhalte zu verwenden, unterliegen selbst Autoren, die sich mit dem Personalberatungsphänomen wissenschaftlich auseinandersetzen. So formuliert Herbold in ihrer Dissertation: *„Der Personalberater wird durch die Platzierung der Anzeige in den Medien zur Kontaktperson für wechselwillige Kandidaten. Berateranzeigen signalisieren den Bewerbern (...) Vertraulichkeit (...) als auch Diskretion im Umgang mit den Bewerbungsunterlagen".*[183] Sie betrachtet offensichtlich Kandidaten und Bewerber als identischen Personenkreis und lässt die gewünschte exakte Differenzierung vermissen.

---

180 Vgl. Gaugler: Personalberatung bei der Besetzung, S. 263; ähnlich Fieten/Schnorbach-Christ: Der Einsatz des Personalberaters, S. 378; Thorborg, Heiner: Direktansprache, in: Strutz, Hans (Hg.): Handbuch Personalmarketing. 2., erw. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 297-302, hier S. 297.

181 Auf Details der Direktansprache wird in Kap. II, 4.5.2 näher eingegangen.

182 Vgl. Byrne: The Headhunters; Jones, Stephanie: The Headhunting Business. London 1989; Finlay, William/Coverdill, James E.: Headhunters. Matchmaking in the Labor Market, New York 2002, S. 43.

183 Herbold: Personalberatung und Executive Search, S. 55.

„Die wichtigste Methode der Bewerbersuche ist (..) die gezielte Recherche nach geeigneten Kandidaten“[184] argumentieren Dincher/Gaugler in ihrer Studie aus dem Jahr 2002. In Ergänzung hierzu postulieren Gaugler u. a. ein hohes Maß an Vertraulichkeit für die Direktansprache als Suchinstrument und sehen dies *„(...) auch für die Erreichbarkeit qualifizierter Bewerber durch die Direktansprache“*.[185] Trotz der offensichlichen Widersprüchlichkeit formulieren die Studien von Gaugler und Herbold eine inhaltliche Gemeinsamkeit von Kandidat und Bewerber. Auch wenn diese Feststellungen möglicherweise dem Umstand geschuldet sein können, die Lesbarkeit zu vereinfachen, so sind sie semantisch dennoch nicht korrekt und hinreichend abstrahiert.

Mit Blick auf die exponierte Relevanz der beiden Suchmethoden „Direktansprache“ und „Anzeigensuche“ sollen für die Personalberatung folgende Umschreibungen gelten, die sich in der Praxis durchsetzen konnten:[186]

Kandidat = Eine Person, die von einem Personalberater über das Instrument des Executive Search auf eine zu besetzende Position angesprochen wird. Ein Kandidat ist i.d.R. nicht aktiv auf der Suche nach einer neuen Position.

Bewerber = Eine Person, die sich aktiv auf eine Stellenanzeige eines Personalberaters oder eines Unternehmens bewirbt oder ohne konkreten Bezug zu einer Stellenausschreibung eine Initiativbewerbung an ein Unternehmen oder einen Personalberater verschickt.

---

184 Dincher/Gaugler: Personalberatung, S. 71.

185 Gaugler u. a.: Die Praxis, S. 68.

186 Vgl. Huck, Heide/Schulze, Manfred/Tannert, Heinz: Personalberatung – vom Makler zum Partner, in: Jochmann, Walter (Hg.): Personalberatung intern: Philosophien, Methoden und Resultate führender Beratungsunternehmen. Göttingen 1995, S. 177-183, hier S. 178 f.; Nussbaum, Albert/Neumann, Bodo: Human Resources Management als unternehmerische Aufgabe, in: Jochmann: Personalberatung intern, S. 121-140, hier S. 129.

2.2 Personalvermittlung

Das Gabler Lexikon definiert Personalvermittlung als *„Zusammenführen von Personen, die Dienste leisten wollen, mit Personen oder Organisationen, die diese Dienste in Anspruch nehmen wollen, zur Begründung eines Dienstverhältnisses*“.[187]

Diese Definition von Reineke könnte auch für Personalberatungen zutreffen. Dennoch divergieren Personalvermittlung und Personalberatung sowohl in historischer Perspektive als auch im Hinblick auf inhaltliche, betriebswirtschaftliche und juristische Aspekte. Personalvermittlung ist kein Phänomen des 20. oder 21. Jahrhunderts. Bereits zu Beginn des 19. Jahrhunderts setzte eine Entwicklung ein, die das Entstehen eines Vermittlungsmarktes in Deutschland begünstigte. So verfolgten die zwischen dem 9. Oktober 1807 („Oktober-Edikt“) und 1820 vollzogenen preußischen Reformen wie etwa die Agrarreformen 1807, 1811 und 1816, die Gewerbeordnung 1810/11 sowie die Steuer- und Finanzreform 1810-1812[188] nicht nur das Ziel der sog. „Bauernbefreiung“, also die persönliche Freiheit von grund- und gutsherrschaftlicher Knechtschaft und die *„(...) Überwindung (...) ständisch-feudale[r] Strukturen (...)“*.[189] In dem Edikt ging es auch um die Einführung einer liberalen und kapitalistischen Wirtschaftsordnung, in der ein Markt mit freiem Güterverkehr und freier Gewerbewahl als dominierende Instanz vorgesehen war.[190]

Die ab Mitte der 1830er Jahre beginnende Industrialisierung löste zusätzlich einen bis dahin nicht gekannten Akzelerationsprozess in der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung dieser Epoche aus. Er führte zu einer immer stärkeren Erosion von Beschäftigungs- und Sozialstrukturen sowie traditionell *„gebundener Arbeit“,*[191] die bis dahin durch örtliche Bindung, einseitige Abhängigkeiten von der Landwirtschaft, feudalherrschaftli-

---

187 Reineke, Rolf-Dieter/Bock, Friedrich (Hg.): Personalvermittlung, in: Gabler Lexikon Unternehmensberatung. Wiesbaden 2007, S. 340.

188 Vgl. Rürup, Reinhard: Deutschland im 19. Jahrhundert 1815-1871. 2., durchges. und bibliogr. erg. Aufl., Göttingen 1992, S. 259.

189 Ebd., S. 134.

190 Vgl. Ebd., S. 38 f. und S. 62.

191 Ebd., S. 61.

che Leibeigenschaft („*Entfeudalisierung*“),[192] die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Zunft oder einem Stand geprägt waren. Die allmähliche Auflösung dieser alten Ordnungs- und Gesellschaftsmuster stand im Einklang mit einem parallel verlaufenden schnellen Bevölkerungswachstum. Dieser Umstand sorgte auf dem „freien“ Arbeitsmarkt für ein erheblich gestiegenes Arbeitskräfteangebot, dem keine adäquaten Beschäftigungsmöglichkeiten gegenüberstanden.[193] In der Folgezeit entstanden bereits während der 1840er Jahre in verschiedenen deutschen Städten, so z. B. in Düsseldorf und Leipzig erste Arbeitsvermittlungsbüros, die zeitgenössisch als *„Arbeitsnachweise*“ bezeichnet wurden.[194]

Die Einführung der Bundesgewerbeverordnung des Norddeutschen Bundes vom 29. Mai 1869[195] , die die Preußische Gesindeordnung vom 8. November 1810[196] sowie die Preußische Gewerbeordnung vom 17. Januar 1845[197] ablöste, führte durch die damit herbeigeführte Gewerbefreiheit bis Ende des 19. Jahrhunderts zur Entstehung zahlloser privater Stellenvermittler. Allein in Preußen existierten im Jahr 1894 5126 registrierte Vermittler.[198] Da grundsätzlich keine Markteintrittsbarrieren existierten und

---

192 Ebd., S. 52.

193 Vgl. Ebd., S. 61 sowie zur „Pauperismus“-Debatte und dem Übergang zu einer bürgerlichen Sozialordnung S. 161 f.; vgl. auch Pierenkemper: Unternehmensgeschichte, S. 149; Ders.: Beschäftigung und Arbeitsmarkt, in: Ambrosius u. a.: Moderne Wirtschaftsgeschichte, S. 235-256, hier S. 241; Schmuhl, Hans-Walter: Arbeitsmarktpolitik und Arbeitsverwaltung in Deutschland 1871-2002. Zwischen Fürsorge, Hoheit und Markt. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg 2003, S. 5.

194 Schmuhl: Arbeitsmarktpolitik, S. 19.

195 Vgl. Höinghaus, Richard: Gewerbe-Ordnung für den Norddeutschen Bund. Berlin 1869.

196 Vgl. Jacobi, O.: Die Preußische Gesindeordnung vom 8. November 1810 und ihre Ergänzungsgesetze. 3. Aufl., Berlin 1911; Friedrich, Wilhelm IV., König von Preußen (Hg.): Gesinde-Ordnung zur Allgemeinen Gewerbe-Ordnung vom 17. Januar 1845. o. O. 1845, S. 72.

197 Vgl. Friedrich, Wilhelm IV., König von Preußen (Hg.): Allgemeine preußische Gewerbe-Ordnung nebst dem Entschädigungs-Gesetz vom 17. Januar 1845. o.O. 1845.

198 Vgl. Schmuhl: Arbeitsmarktpolitik, S. 22 f.; Rauschhofer, Gisela: Das Arbeitsvermittlungsmonopol. Kritische Analyse des Marktes für Stellenvermittlung in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin 1974, S. 28; wie weit die freie Gewerbeausübung auch mit Blick auf die Abgabenbelastung ging, belegt § 3: *„Vorbehaltlich der (…) [am] 30. Mai 1820 eingeführten Gewerbesteuer, werden ferner aufgehoben alle Abgaben, welche für den Betrieb eines Gewerbes entrichtet werden, so wie die Berechtigungen, dergleichen Abgaben aufzulegen*“. Friedrich, Wilhelm IV.: Allgemeine preußische Gewerbe-Ordnung, S. 4; die Gewerbefreiheit war zunächst nicht auf alle Gebiete übertragen worden, d. h. eine einheitliche staatliche Regelung der Gewerbefreiheit trat erst 1845 in Kraft. Vgl. Rürup: Deutschland im 19. Jahrhundert, S.

selbst der Nachweis einschlägiger Qualifikationen oder Befähigungen nicht mehr erforderlich war[199], konnte im wörtlichen Sinn jede Person private Stellenvermittlung betreiben bzw. sich als Stellenvermittler ausgeben. Es liegt nahe, dass es im Zuge der Verbreitung dieses nicht mehr geregelten Berufsstandes zu zahllosen Missbräuchen kam.[200]

Die daraufhin 1883 eingeführten Kontroll-, Überwachungs- und Sanktionsmechanismen als Reaktionsmuster staatlichen Handelns drängten die seit dem Oktober-Edikt von 1807 existierenden liberalen marktwirtschaftlichen Strukturen sukzessive zurück und verschärften die Arbeitsmarktbedingungen für Arbeitsvermittler mit immer restriktiveren Maßnahmen. In der Folge reduzierte sich die Anzahl gewerblicher Stellenvermittler im deutschen Reich drastisch. So verringerte sich in der Zeit von 1907 bis 1922 die Zahl der selbständigen Arbeitsvermittler um über 75% von 7.205 auf nur noch 1778 Betriebe.[201] Es dauerte über 120 Jahre bis diese Marktzutrittsbarrieren und Blockaden sowie verkrustete Monopolstrukturen wieder aufgebrochen und weitgehend aufgehoben wurden.

Die Synopse (Tab. 2) dokumentiert die Historie staatlicher Regulierungsmaßnahmen seit 1883.

136.

199 Von dieser Regelung waren Ärzte, Apotheker, Hebammen, Rechtsanwälte und Notare, Seeschiffer und Steuerleute sowie Lotsen ausgenommen. Vgl. Höinghaus: Gewerbe-Ordnung, § 5, S. 5.

200 Von den 5.126 Vermittlern waren über 12%, d. h. 632 vorbestraft. Vgl. Schmuhl: Arbeitsmarktpolitik, S. 22; zu den Einzelheiten der Missbrauchsfälle wie etwa die Berechnung von Sondergebühren oder das Abnehmen von Arbeitspapieren vgl. Rauschhofer: Das Arbeitsvermittlungsmonopol, S. 112-114.

201 Siebrecht, Valentin (Hg.): Handbuch der Arbeitsvermittlung und Berufsberatung. Teil 1: Arbeitsvermittlung. Stuttgart 1959, S. 33.

Tab. 2: Gesetzgebungsmaßnahmen zur Arbeitsvermittlung

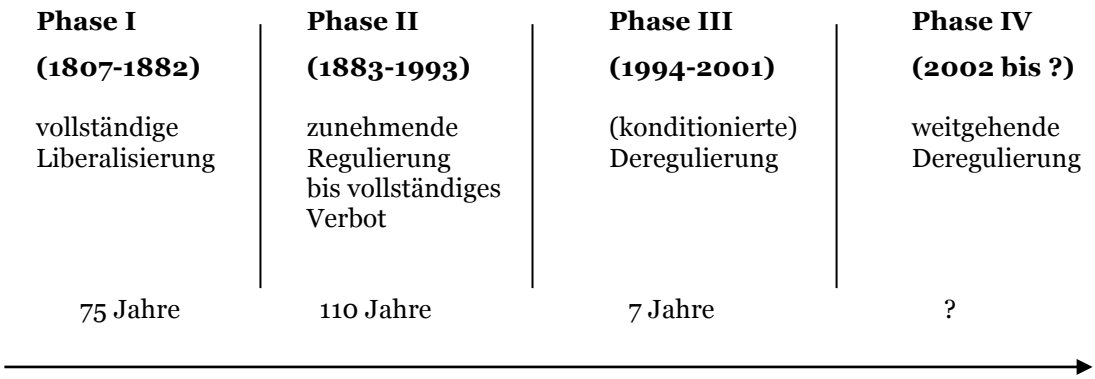
Datum	Maßnahme	Gegenstand
01.07.1883	Gewerbeordnungsnovelle	Möglichkeit des Verbots der Stellenvermittlung aufgrund von Unzuverlässigkeit
30.06.1900	Novelle zur Reichsgewerbeordnung	Wiedereinführung Erlaubnispflicht für private Arbeitsvermittler
02.06.1910	Stellenvermittlergesetz	Einheitliche staatliche Kontrolle für alle gewerbsmäßigen Vermittler
1919	Gründung von Landesämtern für Arbeitsvermittlung	In Preußen: „Provinzialämter für Arbeitsnachweis“. In den übrigen Ländern als Landesbehörden = „Landesämter für Arbeitsvermittlung“
01.01. 1920	Errichtung des Reichsamtes für Arbeitsverwaltung	Bis 30.04.1920 zunächst als Ministerialabteilung. Danach selbständige Reichsbehörde
22.07.1922	Arbeitsnachweisgesetz	a) Verpflichtung von Gemeinden und Gemeindeverbänden zur Errichtung örtlicher Arbeitsämter b) Zugleich Verbot privater gewerblicher Arbeitsvermittlung
16.07.1927	Reichsgesetz über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung (AVAVG)	a) Reichsanstalt für Arbeit als oberstes Organ (selbständige Körperschaft des öffentlichen Rechts) b) Alleiniges Recht zur Stellenvermittlung („Vermittlungsmonopol“)
05.11.1935	Reichsgesetz über Arbeitsvermittlung, Berufsberatung und Lehrstellenvermittlung	Endgültiges Verbot privater Stellenvermittlung
10.03.1952	Bundesgesetz	Gründung der Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung (Rechtsnachfolger der Reichsanstalt für Arbeit) am 01.05.1952 in Nürnberg
01.07.1969	Arbeitsförderungsgesetz (AFG)	Übernahme des Vermittlungsmonopols und Umbenennung in „Bundesanstalt für Arbeit“
01.01.1994	SGB III	Zulassung gewerblicher Arbeitsvermittlung mit Genehmigung der Bundesanstalt für Arbeit
01.04.2002	SGB III	Aufhebung des Erlaubnisvorbehalts

Quelle: Eigene Darstellung.[202]

[202] Zu den juristischen Implikationen vgl. insbesondere Emmerich, Volker/Steiner, Udo: Zur Vereinbarkeit des Vermittlungsmonopols der Bundesanstalt für Arbeit gem. §§ 4 und 13 AFG mit dem Grundgesetz und dem EWG-Vertrag im Hinblick auf die Mitwirkung der Personalberater bei der Suche und Auswahl von Führungskräften der Wirtschaft. Rechtsgutachten erstattet im Auftrag des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. – Fachgruppe Personalberatung – mit Unterstützung des Arbeitskreises der Personalberater in Deutschland e.V. Frankfurt. Bayreuth/Regensburg Juni 1988, S. 24; siehe auch Rauschhofer: Das Arbeitsvermittlungsmonopol, S. 28-31; Siebrecht: Handbuch, S. 27-33 und S. 49-58.

Als Deutschland am 1. Januar 1994 private und kommerzielle Personalvermittlung mit Erlaubnis der Bundesanstalt für Arbeit (BfA) zuließ,[203] liberalisierte der Gesetzgeber eine über 100-jährige Einschränkung der Berufsausübung einer Dienstleistungsbranche.[204] Durch diese Deregulierungsmaßnahmen endete ein 67-jähriges staatliches Vermittlungsmonopol, somit *„(...) das Relikt eines totalitären Staates“*[205]. Aber erst die Aufhebung des Erlaubnisvorbehalts im April 2002 schaffte eine rund 120-jährige Restriktion des Rechts auf freie Berufswahl endgültig ab.[206] Als „abstrakter Überrest“ blieb die BfA aber weiterhin erhalten. Sie heißt heute Bundesagentur für Arbeit. Die fast 200-jährige Geschichte verschiedener Phasen staatlicher Einflüsse auf den Markt der Personalvermittlung zeigt Abbildung 1.

Abb. 1 Phasen staatlicher Einflüsse auf die Personalvermittlung



Quelle: Eigene Darstellung

203 Vgl. Niesel, Klaus/ Brand, Jürgen (Hg.): Sozialgesetzbuch, Arbeitsförderung SGB III – Kommentar. 5. Aufl., München 2010, S. 998.

204 Daraufhin erfolgte am 3. März 1994 die Gründung des Bundesverbandes Personalvermittlung. Vgl. www.bpv-info.de [Abruf 30.06.2011].

205 Frisee, Dieter: Gelockerte Gesetze für eine Branche mit eigenem Ethos, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 38-41, hier S. 39; vgl. ferner Reichsgesetzblatt (RGBl Teil I): Gesetz über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung (AVAVG) vom 16. Juli 1927, herausgegeben Berlin 22. Juli 1927, hier §§ 61-68; Oldenhage, Kerstin/Schmidt, Axel: Bundesanstalt für Arbeit (1947) 1952-1993, Bd. 77. Koblenz 2001.

206 Vgl. Schmuhl: Arbeitsmarktpolitik, S. 594-601; in diesem Zusammenhang spricht Witt zu Recht sogar von einem Berufsverbot. Witt, Martin: Personalberatung, in: Wilkes, Malte W./Wilkes, Günter W. (Hg.): Handbuch Unternehmensführung, Bd. 1. Gernsbach 1979, S. 275-284, hier S. 276.

Während die Personalberatung i. d. R. auf der Basis einer Exklusivvereinbarung mit dem Klienten beruht,[207] existiert eine solche Vertragsgestaltung bei Personalvermittlern nicht. Grundsätzlich besteht zwischen auftraggebendem Unternehmen und einer Personalvermittlung weitgehende Vertragsfreiheit. De jure schließt § 297 Nr. 4 SGB III die exklusive Beauftragung einer Personalvermittlung allerdings aus: *„Unwirksam sind* (...) *Vereinbarungen, die sicherstellen sollen, dass ein Arbeitgeber oder ein Ausbildungsuchender oder Arbeitsuchender sich ausschließlich eines bestimmten Vermittlers bedient“*.[208]

Die Intention des Gesetzgebers, die sich in diesem Paragraphen widerspiegelt, verfolgt das Ziel, ein missbräuchliches Agieren des Vermittlers zu verhindern, wodurch dem genannten Personenkreis *„(...) grundsätzlich die Option offengehalten werden [soll]“*,[209] auch andere Vermittler zu beauftragen. Zugleich offenbart dieser gesetzlich verankerte Schutzmechanismus die Fortführung einer Rechtstradition, deren Grundlagen zu Beginn des 20. Jahrhunderts mit der Novelle zur Reichsgewerbeordnung vom 30.06.1900 geschaffen wurden und dem sich der Gesetzgeber offensichtlich bis heute nicht entziehen kann.

Niesel/Brand weisen in ihrem Kommentar darauf hin, dass *„Exklusivverträge, die verhindern würden, dass der Ausbildungs- oder Arbeitsuchende den Vermittler wechseln oder zusätzlich einen weiteren Vermittler oder die Vermittlungsdienste des Arbeitsamtes in Anspruch nimmt, unwirksam [sind] (...)“.*[210] Im Umkehrschluss wäre demnach die Vermittlung von Fach- und Führungskräften auf einer Exklusivbasis zulässig, sofern es sich nicht um Arbeitssuchende oder Personen auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz handelt.

Die geschilderten gesetzlichen Restriktionen für die Ausübung von Personalvermittlung führen auch zu Konsequenzen bei der Honorierung dieser

---

207 Vgl. hierzu BDU: Personalberatung ist keine Arbeitsvermittlung. Pressemitteilung vom 10.11.2009. http://bdu.de/downloads/BDU_Online/Mitgliedschaft/Satzung-BDU-2010.pdf [Abruf 12.11.2009].

208 Niesel/Brand: Sozialgesetzbuch, S. 1002 f.

209 Dies., Kommentar zu § 297 Nr. 4 SGB, S. 1004.

210 Ebd.

Dienstleistung. Personalvermittler stellen danach ausschließlich sog. Erfolgshonorare in Rechnung, sofern sie einen Personalsuchauftrag erhalten haben.[211] Selbst unter der Voraussetzung eines mit einem Auftraggeber schriftlich fixierten Vertrages, der i. S. des § 652 BGB als Maklervertrag zu qualifizieren ist,[212] entsteht auf der Seite des Maklers in scharfer Abgrenzung zu einem Dienstvertrag (§ 611 BGB) keine Verpflichtung, sondern lediglich eine Berechtigung tätig zu werden. Er unterliegt außerdem keiner Gewährleistungspflicht für einen Vermittlungserfolg, den die Werksvertragvorschrift nach § 631 BGB vorsieht. Es handelt sich demnach um ein einseitig orientiertes Vertragsverhältnis, das zu seiner Gültigkeit nicht an die Einhaltung von Formvorschriften gebunden ist und dem i. d. R. die Grundlage für einen Geschäftsbesorgungsauftrag fehlt.[213]

Das BGB sowie § 296 SGB III sehen keinen normierten Honoraranspruch vor, den ein Personalvermittler gegenüber einem Auftraggeber gelten machen könnte, es sei denn, dass durch konkludentes Verhalten wie z. B. Dauer, Art, Umfang der Maklertätigkeit oder das Verhältnis der Beteiligten davon auszugehen ist, *„(...) dass der Makler eine ‚übertragene Leistung' erbracht hat (...)"*.[214] Das Honorar wird durch den Mandanten erst dann gezahlt, wenn die freie Position in einem Unternehmen durch die Arbeit eines Personalvermittlers mit einem Bewerber besetzt werden kann.[215] Als Erfüllungstatbestand wird allgemein die Unterzeichnung eines Arbeitsvertrages angesehen.

---

211 Aus dem angelsächsischen Sprachraum stammen für die Auftragserteilung die Begriffe „job order" oder „search assignment". Finlay/Coverdill.: Headhunters. S. 6.

212 Vgl. Schulze, Reiner: Bürgerliches Gesetzbuch. Handkommentar. 4. Aufl., Baden-Baden 2005, S. 820 f.

213 Ebd.; ähnlich Palandt, Otto/Bassenge, Peter: Bürgerliches Gesetzbuch. 67., neubearb. Aufl., München 2008, S. 984-988.

214 Palandt/Bassenge: Bürgerliches Gesetzbuch, S. 998; vgl. auch Niesel/Brand: Sozialgesetzbuch, S. 997 sowie Kommentar zu § 296 SGB III, S. 999-1001.

215 Im branchenüblichen angelsächsischen Sprachgebrauch hat sich für diese Form der Honorierung die Bezeichnung „Contingency"-Prinzip etabliert, die weltweit verwendet wird. Vgl. Finlay/Coverdill: Headhunters, S. 4; im allgemeinen wird eine Honorierung auf „Contingency"-Basis vermutet, wenn das Jahreseinkommen des zu suchenden Kandidaten weniger als 100.000 $ beträgt. Vgl. Kennedy Information: The Directory, S. 183; in der Positivformulierung definiert das Executive Search ein Mindestjahreseinkommen von 100.000 $ der zu suchenden Kandidaten, um von einer Festhonorierung (= Retainer) zu sprechen. Vgl. Garrison-Jenn, Nancy: The Global 200 Executive Recruiters. San Francisco 1998, S. 3.

Diese legislativ determinierten Rahmenbedingungen zwingen Personalvermittler dazu, möglichst schnell und effizient zu arbeiten. Ihre Motivation entspringt betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit und unterliegt demnach dem Primat des ökonomischen Prinzips (Wirtschaftlichkeitsprinzip).[216] In Ermangelung eines Exklusivauftrags stehen sie mit einer nahezu unüberschaubaren Anzahl von Personalvermittlern in unmittelbarer Konkurrenz unter der Bedingung *„winner-takes-all"*.[217] In einigen Extremfällen akzeptieren Personalvermittler, das Honorar erst nach Ablauf der Probezeit zu erhalten. Der Erfolgsdruck wird zusätzlich dadurch erhöht, dass ein Unternehmen jederzeit ohne Informationsverpflichtung gegenüber dem ursprünglich tätigen Personalvermittler einen anderen Personalvermittler mit der Suche beauftragen und eine Honorierung gem. § 653 (1) BGB verweigern kann.[218] Dadurch entsteht für die Personalvermittler eine ökonomisch und psychologisch ausgesprochen heikle Situation, die in Branchenkreisen als „*Windhundrennen*"[219] bezeichnet wird. Somit entzieht sich dem Vermittler die Möglichkeit, exakt zu kalkulieren, da er nicht weiß, ob und wann eine Vermittlung erfolgreich abgeschlossen ist und schließlich die Zahlung seines Honorars erfolgt. Die Größenordnung des Honorarvolumens bewegt sich allgemein in einer Bandbreite von 15-20% des ersten Jahreseinkommens eines Kandidaten. In den USA liegt die Spannbreite auf einem etwas höheren Niveau bei ca. 20-30%.[220]

---

216 Die Betriebswirtschaftslehre definiert das Wirtschaftlichkeitsprinzip als ein unternehmerisches Ziel, welches ein optimales Verhältnis zwischen Mitteleinsatz (input) und Produktions-/Dienstleistungsergebnis (output) anstrebt. Ein Unternehmen handelt entweder nach dem Minimalprinzip (= ein gegebenes Ziel mit möglichst geringem Mitteleinsatz erreichen) oder nach dem Maximalprinzip (= mit gegebenem Mitteleinsatz ein größtmögliches Ergebnis erreichen). Ein Personalvermittler ist demnach bestrebt, mit gegebenem Finanzmitteleinsatz einen maximalen Erlös zu erwirtschaften oder einen bestimmten Erlös (hier = Honorar) mit minimalem Geldeinsatz zu erzielen. Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 14., überarb. Aufl., München 1981, S. 1 f.

217 Finlay/Coverdill: Headhunters, S. 43.

218 Vgl. Schulze: Bürgerliches Gesetzbuch, S. 823; Palandt/Bassenge: Bürgerliches Gesetzbuch, S. 998; vgl. für den angelsächsischen Raum auch Finlay/Coverdill: Headhunters, S. 45.

219 Staufenbiel, Joerg E.: Entwicklung und Herausforderung der Personalberatung in Deutschland, in: Heidelberger: Handbuch Personalberatung, S. 22-30, hier S. 23.

220 Vgl. Finlay/Coverdill: Headhunters, S. 4.

Unter Effizienzaspekten sind Personalvermittler gezwungen, ein „Massengeschäft“ zu betreiben, um langfristig am Markt erfolgreich bestehen zu können: *„(...) a headhunter has an immediate financial stake in filling a position“* und *„(...) to produce the right candidate for the job and to get the candidate to accept the offer“*.[221] Daraus folgt eine Vermittlung von Personen, die eher tendenziell im unteren ggfs. auch mittleren Segment der Unternehmenshierarchie angesiedelt sind. Dass heißt, es handelt sich häufig um gewerbliche Positionen oder Vakanzen auf Sachbearbeiterniveau. In differenzierter Abgrenzung zur Direktansprache wurde dieses Phänomen bereits Mitte der 1970er Jahre in den USA festgestellt: *„Employment Agencies are widely used for recruiting professional personnel and others for lower and middlelevel management. (...) The effectiveness of agencies in producing candidates for top management is often limited, (..) due to the nature of their mission“*.[222]

Die AESC (Association of Executive Search Consultants), eine weltweite Vereinigung professioneller Personalberatungen, die ausschließlich mit dem Instrument der Direktansprache arbeiten, formulierte prägnant die Unterschiede zwischen Personalberatung und Personalvermittlung: *„While Internet-enhanced recruiters and some employment agencies may try to repackage themselves as search firms, they are in a different business“*.[223] Sie verdeutlicht damit das insbesondere in der breiten öffentlichen Wahrnehmung aber auch bei den Personalvermittlern bestehende Problem der exakten Abgrenzung zwischen Vermittlungs- und Beratungsfunktion. Viele Personalvermittler bezeichnen sich auch als Personalberater und tragen somit zur Begriffsverwirrung und Verunsicherung der auftraggebenden Unternehmen wie auch der Kandidaten bei. In die Phalanx der Förderer terminologischer Konfusion durch bewusst oder unbewusst unterlassene Differen-

221 Ebd., S. 45.
222 Conarroe: Executive Search, S. 12.
223 AESC: Executive Search at 50. New York/Brussels 2009, S. 15.

zierung haben sich in der jüngeren Vergangenheit in beträchtlichem Umfang auch die Printmedien eingereiht.[224]

2.3 Unternehmensberatung

In den vorangegangenen Ausführungen wurde auf die Vielfalt aber auch auf Missverständnisse hingewiesen, die durch mangelnde Abgrenzungspräzision des Beratungsbegriffs wie auch der Unterscheidung zwischen Personalberatung und Personalvermittlung entstehen können.

Die komplexe und uneinheitliche Beratungsterminologie erfordert folglich auch, auf die Unterscheidung zwischen Personal- und Unternehmensberatung einzugehen. Im Rahmen dieser Untersuchung wurde auch deshalb auf diesen Abstrahierungsversuch eingegangen, weil Differenzierung und Abgrenzung für die wissenschaftliche Beschäftigung mit der historischen Entwicklung der Personalberatung von besonderer Bedeutung sind. Es stellt deshalb, wie später gezeigt wird, keinen Widerspruch dar, dass beide Beratungsgruppen nicht vollständig isoliert voneinander betrachtet werden können.

Das Wort „Unternehmensberatung" ist schwierig zu übersetzen. Im internationalen Sprachgebrauch, aber auch in den nicht englischsprachigen Ländern wird der Begriff des „Management Consulting" verwendet. Er hat sich weitgehend durchgesetzt und so heißt es im Französischen entsprechend „conseil en management", im Italienischen „consulenza di direzione" und im Spanischen „consultoría de gestión".[225] Der Begriff „Unternehmensberatung" scheint auf den ersten Blick als der tendenziell einfa-

---

224 Vgl. Buchhorn/Werle: „Ich hab' da was für Sie", S. 112-118, hier S. 118; die Zeitschrift „Der Volkswirt" verwendete die Bezeichnung *„Konjunktur-Ritter"*. Jahn, F.: Personalberater. Konjunktur-Ritter schaden dem Ruf, in: Der Volkswirt, 18. Jg., Nr. 34/1964, S. 1902-1903; in einem anderen Artikel wird diese Berufsgruppe als *„Jäger"* bezeichnet. o.V.: Management-Vermittlung. Nichts geht unter 150.000 Mark, in: Wirtschaftswoche Nr. 4/1976, S. 36-38.

225 Vgl. Wohlgemuth, André C.: Professionelle Unternehmensberatung. Eine zukunftsorientierte Dienstleistung, in: Ders./Treichler, Christoph (Hg.): Unternehmensberatung und Management: Die Partnerschaft zum Erfolg. Zürich 1995, S. 11-38, hier S. 17; www.linguee.com/englishfrench/search?source=auto&query=Management+consulting [Abruf 01.12.2011]; www.linguee.com/englishspanish/search?query=Management+consulting [Abruf 01.12.2011].

cher zu definierende Terminus im Vergleich zur Personalberatung. Alleine im Hinblick auf die Aufteilung des Wortes in „Unternehmen“ und „Beratung“ lässt sich allgemein verständlich ableiten, dass Unternehmen Objekte der Beratungsbemühungen sind. Wer die Beratung durchführt, bleibt allerdings ebenso offen wie die Fragen, was Gegenstand der Beratung ist und mit welchen Methoden sie durchgeführt wird. Die inflationäre Verwendung des Begriffs „Unternehmensberatung“, dem sich verschiedene Dienstleistungsanbieter wie Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Versicherungs- und Bankberater, Wirtschaftsberater, IT-Berater, Coaches und sogar Rechtsanwälte bedienen, wird deshalb vollkommen zu Recht kritisiert: *„Die Bezeichnung Unternehmensberatung soll ein überprofessioneller Begriffsbrei (sic!) werden, der sich ohne weitere Mühe für die ureigensten Berufsinhalte verwenden (...) lässt“.*[226]

Die vorliegende Literatur bietet seit über 50 Jahren eine Vielzahl von Definitionen und Begriffen zur Umschreibung von „Unternehmensberatung“.[227] Eine allgemein gültige Definition zu finden, stößt an Grenzen, weil gerade unter diesem Begriff eine Vielfalt verschiedenartiger Phänomene subsumiert werden kann. Zur Verdeutlichung der höchst unterschiedlichen Perspektiven, aus denen sich dieser Beratungsbegriff speist, sollen zwei Beispiele angeführt werden. Reineke z. B. setzt die Unternehmensberatung mit dem Begriff „Consulting“ gleich und definiert: *„Consulting ist die individuelle Analyse und Lösung von Problemstellungen durch Interaktion zwischen externen, unabhängigen Personen oder Beratungsorganisationen und einem Rat suchenden Klienten. Unternehmensberatung ist der Teilbereich des Consulting, der auf den spezifischen Organisationstyp Unter-*

---

226 Niedereichholz/Niedereichholz: Consulting Insight, S. 192; Hammerschmidt bezeichnete bereits Mitte der 1960er Jahre die Unschärfe und mangelnde Präzisierung der Bezeichnung „Unternehmensberatung“ als *„Begriffsanarchismus“*. Hammerschmidt: Die unabhängige Wirtschaftsberatung, S. 138; auf die terminologische Unsicherheit und die damit verbundenen Schwierigkeiten sowohl im deutschsprachigen Raum als auch in den USA weisen zudem Fink und Higdon hin: vgl. Fink: Strategische Unternehmensberatung, S. 2; Higdon: Unternehmensberater, S. 25-45; Ders.: The Business Healers. New York 1969, S. 117 f.

227 Zu den unterschiedlichen Ausdrücken wie Wirtschaftsberater, Betriebsberater, Unternehmensberater etc. vgl. Muth, Hans: Produktivere Unternehmensarbeit durch Management Consultants, in: Der Volkswirt, Nr. 16/1958, S. 657.

nehmung abgestellt ist und sich als Managementberatung mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen befasst".[228] Trotz dieser umfangreichen Definition bleibt es dennoch verwirrend und unbefriedigend, dass Reineke die Unternehmensberatung als Teilbereich des Consulting definiert und in gleichem Atemzug als Managementberatung bezeichnet. Durch die Verwendung dreier verschiedener Begriffe ist eine klare terminologische Verortung nicht erkennbar. Auch die verkürzt wiedergegebene Beschreibung von Wohlgemuth, Unternehmensberatung sei ein „(...) *Interaktionsprozeß zwischen Klienten und Beratersystem (...)"*[229] sowie unter verschiedenen Kontexten analysierte Begriffsbestimmungen bei Hofmann vermögen nicht restlos zu überzeugen.[230]

Dennoch zeichnen sich die zahlreichen in der deutschen und angelsächsischen Literatur der vergangenen Dezennien vorgefundenen Definitionsansätze durch bestimmte gemeinsame Basisparameter aus, die eine Verdichtung und Präzisierung erlauben, wie sie Fink zum Ausdruck bringt. Sie soll für die vorliegende Arbeit gelten: „*Unternehmensberatung [ist] eine entgeltlich, eigenverantwortlich und auftragsindividuell erbrachte professionelle Dienstleistung (...) mit dem Ziel, Handlungsempfehlungen zu entwickeln, zu erläutern und gegebenenfalls zu implementieren, um den Klient bei einer Problemlösung im Bereich der Planung, Organisation, Führung und/oder Kontrolle zu unterstützen bzw. um seine Fähigkeiten zur Bewältigung des zugrunde liegenden Problems zu verbessern".*[231]

Neben der definitorischen Spezifikation trägt die inzwischen allgemein akzeptierte Kategorisierung des Beratungsmarktes durch den BDU zur Aufhellung des Beratungsphänomens und seiner Strukturmerkmale bei. Als einer der größten Berufsverbände Europas teilt er den Markt für Unter-

---

228 Reineke, Rolf-Dieter: Consulting, in: Ders./Bock, Friedrich (Hg.): Gabler Lexikon Unternehmensberatung. Wiesbaden 2007, S. 72.

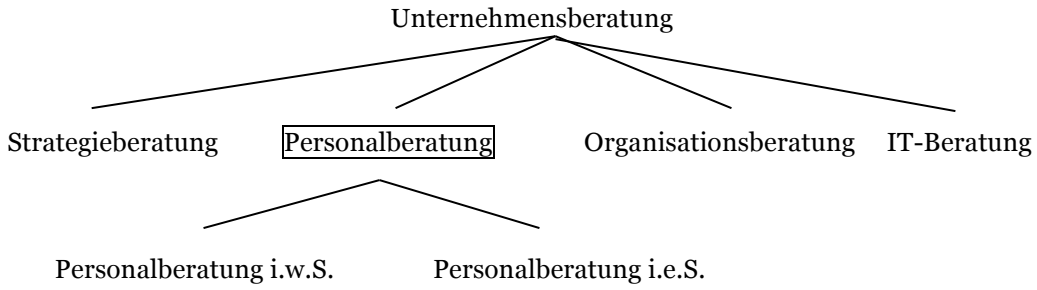
229 Wohlgemuth: Professionelle Unternehmensberatung, S. 15.

230 Vgl. Hofmann u. a.: Die soziokulturellen Rahmenbedingungen, S. 15-32; unter den Aspekten von Freiwilligkeit und erfahrungsbasierter Wissensvermittlung gegen Entgelt erweitert Zapotoczky den Beratungsbegriff. Vgl. Zapotoczky, Klaus: Soziologie und Beratung, in: Rickenbacher: Zukunftsorientierte Ausbildung, S. 62.

231 Fink: Strategische Unternehmensberatung, S. 3.

nehmensberatungen in die Segmente Strategieberatung, Organisationsberatung, IT-Beratung sowie HR- und Personalberatung ein.[232] Somit ergibt sich folgendes Bild der Beratungslandschaft:

Abb. 2 Struktur der Beratungsbranche



Quelle: Eigene Darstellung

3 DIE PERSONALBERATUNGSBRANCHE IM ÜBERBLICK

3.1 Positionierung der Personalberatung aus historischer und makroökonomischer Perspektive

Unternehmen und somit auch Personalberatungen sind durch vier sog. *„Fundamentaldimensionen"*[233] bestimmt. Sie gelten für alle historischen Phänomene und umfassen ökonomische, soziale, kulturelle und politische Faktoren. Seitdem sich die ersten Unternehmen als zentrale mikroökonomische Institutionen formierten, stellten sie Plattformen sozialer Interaktionen dar, die z. B. in Form von Hierarchien, Arbeitsbe-

---

232 Vgl. BDU-Studie „Personalberatung in Deutschland 2007/2008". Bonn 2008, S. 19 sowie www.bdu.de [Abruf 30.06.2011]; von der Argumentation des BDU abweichend subsumiert Föhr die Personalberatung unter dem Sammelbegriff der Personaldienstleistungen. Vgl. Föhr, Silvia: Personalberatung, in: Gaugler u. a.: Handwörterbuch des Personalwesens, Sp. 1394-1402, hier Sp. 1395.

233 Berghoff: Wozu Unternehmensgeschichte?, S. 131.

dingungen, Kommunikationsmustern, Ausbildung oder Betriebsfesten zum Ausdruck kamen. Als Wirtschaftsakteure bestimmen Personalberatungen auch Werte und Normen, die in ihrer Gesamtheit identitätsstiftende Wirkung entfalten. So wird heute beispielsweise in terminologischer Hinsicht und mit breiter gesellschaftlicher Akzeptanz die Personalberatung mit „Headhunting" oder „Abwerbung" gleichgesetzt. Sie verdrängte damit die noch vor rund 15 bis 20 Jahren vorhandene Akzeptanz und Wahrnehmung einer exklusiven, seriösen und teilweise *„geheimnisvollen Aura"*[234], welche die Personalberatung umgab.

Personalberatungen als Unternehmen und Wirtschaftssubjekte sind auch wichtige wirtschaftspolitische Akteure. Sie tragen über die Zahlung von Einkommen- bzw. Körperschaftssteuer, Gewerbe- und Umsatzsteuer zur Finanzierung staatlicher Aufgaben bei und beteiligen sich, sofern sie Mitarbeiter beschäftigen, über den Arbeitgeberanteil an der Finanzierung der Sozialversicherungssysteme. In ihrer Arbeitgeberfunktion sind Personalberatungen sowohl für die von ihnen beschäftigten Mitarbeiter wie auch für das Gemeinwohl von erheblicher Bedeutung.[235] Wie in Kapitel IV ausführlich dargelegt wird, spielen Personalberater direkt und indirekt eine nicht zu unterschätzende und in zunehmendem Ausmaß strategische Rolle bei der Rekrutierung qualifizierten Personals, das in Abhängigkeit von Bedeutung und Einbindung in die Unternehmenshierarchie häufig über Erfolg oder Misserfolg eines ganzen Unternehmens oder einzelner Bereiche und Abteilungen entscheidet. Besonders deutlich kommt diese Korrelation bei der Besetzung von Top Management-Positionen, d. h. auf Geschäftsführer- oder Vorstandsebene zum Ausdruck.

In Analogie zur „Drei-Sektoren-Theorie" teilt die Volkswirtschaftslehre die Wirtschaft traditionell in folgende Bereiche ein: Neben Land und Forstwirtschaft und der Fischerei (= primärer Sektor) bilden das warenproduzierende Gewerbe (= sekundärer Sektor)[236] sowie Handel, Verkehr und Dienst-

---

234 Dahlems/Leciewski: Mit Headhuntern, S. 11.
235 Vgl. Berghoff: Wozu Unternehmensgesschichte?, S. 136 f.
236 Der sekundäre Sektor umfasst traditionell das Baugewerbe, die Energie- und Was-

leistungsunternehmen (= tertiärer Sektor) die grundlegende Wertschöpfungsstruktur einer Volkswirtschaft.[237] Als spezialisierte Dienstleistungsbranche ist die Personalberatung demnach dem tertiären Sektor zuzuordnen. Um die Relevanz der einzelnen volkswirtschaftlichen Sektoren beurteilen zu können, hilft ein Blick auf den historischen Strukturwandel in Deutschland. Zieht man den Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung an den einzelnen Sektoren als Indikator heran, offenbart sich das Bild einer dramatischen *inter*sektoralen Verschiebung. Waren 1780 ca. 65% der Bevölkerung im primären Sektor beschäftigt, ging ihr Anteil bis zum Jahr 2007 kontinuierlich auf 2,1% zurück. Der Anteil des sekundären Sektors stieg hingegen auf rund 50% bis 1970 stetig an, begann danach zu sinken und betrug 2007 noch 25,5%. Der Dienstleistungsbereich hingegen wuchs in dem Betrachtungszeitraum ununterbrochen und übertraf erstmals zu Beginn der 1980er Jahre denjenigen des produzierenden Gewerbes. 2009 erreichte er einen Anteil von über 72%.[238] Trotz der methodischen Schwierigkeiten, den Strukturwandel über einen Zeitraum von mehr als 200 Jahren darzustellen und insbesondere die *intra*sektoralen Veränderungen statistisch korrekt zu erfassen, lassen die vorliegenden Daten die grundsätzliche Tendenz der volkswirtschaftlichen Wertschöpfungsänderungen im Zeitverlauf erkennen.

Mit Blick auf die permanente Zunahme des tertiären Sektors und seiner dominanten volkswirtschaftlichen Bedeutung ist es umso erstaunlicher, dass dieser Teilbereich noch weniger disaggregiert strukturiert ist als der

---

serversorgung, den Bergbau sowie das verarbeitende Gewerbe, welches wiederum in weitere Subsegmente unterteilt wird (primär fallen hierunter die Branchen Ernährungsindustrie, Maschinen- und Anlagenbau, Stahl- und Fahrzeugbau, Elektrotechnik, Metallindustrie sowie Holz-, Papier- und Druckindustrie). Vgl. Baßeler, Ulrich/Heinrich, Jürgen/Koch, Walter: Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft. 7., erw. Aufl., Köln 1984, S. 257 f. sowie S. 662-665.

237 Die „Drei-Sektoren-Theorie“ ist eine von mehreren Theorien über den wirtschaftlichen Strukturwandel und zugleich die am besten verifizierte als auch überzeugendste. Sie wurde daher als Vorbild für die vorliegende Argumentation bevorzugt. Vgl. Ambrosius: Wirtschaftsstruktur und Strukturwandel, in: Ders. u. a.: Moderne Wirtschaftsgeschichte, S. 213-234, hier S. 227 f.; zur Kritik an der „Drei-Sektoren-Theorie“ vgl. Ders., S. 228 f.; Pohl, Hans-Joachim: Kritik der Drei-Sektoren-Theorie, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Sonderdruck Nr. 4, 3. Jg. 1970, S. 313-325.

238 Vgl. Ambrosius: Wirtschaftsstruktur und Strukturwandel, S. 214 f.; Pierenkemper: Beschäftigung und Arbeitsmarkt, S. 242; Statistisches Bundesamt (Hg.): Statistisches Jahrbuch 2010. Wiesbaden 2010, S. 658.

sekundäre Sektor. Erkennbares Zeichen hierfür sind die wenigen Subsegmente wie Verkehr, Handel, Sozialdienste oder persönliche Dienste, die zwischen 1882 und 2001 statistisch erfasst wurden.[239] Daran hat sich bis heute nicht viel geändert. Das Statistische Bundesamt wies 2010 zwei Hauptkategorien im Dienstleistungsbereich aus (Finanz- und andere Dienstleistungen), die wiederum in zwei Subkategorien, nämlich Verkehr und Nachrichtenübermittlung, Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen sowie a. n. g. unterteilt sind. Als weiteres Unterordnungsaggregat definiert das Statistische Bundesamt u. a. die Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung; eine weitergehende Disaggregation der genannten Bereiche ist nicht ersichtlich.[240] Bezogen auf den jeweiligen prozentualen Anteil der einzelnen Dienstleister, speziell der Unternehmensberatung, vermittelt die Statistik keinen Aufschluss. Innerhalb des tertiären Sektors repräsentiert der Bereich Unternehmensdienstleistung, Finanzierung und Vermietung einen Anteil von 31% an der Bruttowertschöpfung in Deutschland für 2009. Er stellt damit *intra*sektoral den größten Anteil aller Dienstleistungsaggregate dar (öffentliche und private Dienstleister 24,0%, Handel und Verkehr 17,6%).

Damit erfolgte offenbar keine explizite Berücksichtigung von Personalberatungsleistungen, es sei denn, sie wären unter dem Bereich „Unternehmensberatung“ summarisch erfasst worden. Dies ist jedoch eine spekulative Annahme und muss daher in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Personalberatung unberücksichtigt bleiben. Die volkswirtschaftliche Sektorenanalyse erlaubt insofern keine Aussage im Hinblick auf die makroökonomische Relevanz der Beratungsbranche insgesamt, d. h. welche Quote sie an der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung repräsentiert. Auf die Personalberatung bezogen, können der Anteil am Bruttoinlandsprodukt (BIP) und somit die Bedeutung dieser Branche auf Basis der unzulänglichen Datenlage sowie des vorliegenden Materials des Statistischen Bundesamtes wie

---

239 Vgl. Ambrosius: Wirtschaftsstruktur und Strukturwandel, S. 217.
240 Vgl. Statistisches Bundesamt: Statistisches Jahrbuch 2010, S. 461.

auch des BDU nicht wissenschaftlich exakt ermittelt und dargestellt werden.[241]

3.2 Der Personalberatungsmarkt in Deutschland

3.2.1 Allgemeine Entwicklung und internationaler Vergleich

Der Personalberatungsmarkt in Deutschland war historisch und ist auch aktuell durch eine ausgesprochen heterogene, fragmentierte und intransparente Struktur gekennzeichnet. Diese branchenbezogenen Rahmenparameter stellen die Keimzelle der Entstehung einer Vielzahl großer international operierender Personalberatungen (Global Player), nationaler mittelgroßer Gesellschaften, Spezialisten und sog. Einzelkämpfer dar, die mit einer hohen *„Informationsasymmetrie zwischen Anbietern und Nachfragern“*[242] einhergeht. Zusätzlich stehen niedrige Markteintrittsbarrieren, die Abstinenz eines verbindlichen Berufsbildes, eine frugale Archivalienstruktur insbesondere in Bezug auf Register und Unternehmensarchive sowie die bereits geschilderten Restriktionen hinsichtlich der begrifflichen Abgrenzung einer wissenschaftlich adäquaten und exakten quantitativen Gesamterfassung entgegen.[243]

Zwei zuverlässige und seriöse Quellen lassen sich jedoch identifizieren, aber aufgrund unterschiedlicher Erfassungsmethoden sowie nationaler Besonderheiten nur bedingt miteinander vergleichen. Die seit einigen Jahren regelmäßig erscheinenden Statistiken des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., dem einzigen relevanten Verband für die Beratungsbranche in Deutschland, enthalten Angaben über Personalberatungen, die sich sowohl ausschließlich mit dem Executive Search, also der Direktansprache von Führungskräften und Spezialisten beschäftigen, als auch solche Beratungsgesellschaften, deren Angebotspalette entweder vollständig

---

241 Ebd., S. 658.

242 Kaas, Klaus Peter/Schade, Christian: Unternehmensberater im Wettbewerb. Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionenlehre, in: ZfB, 65. Jg., Heft 10/1995, S. 1067-1089, hier S. 1068.

243 Vgl. Jochmann: Gestaltung einer effektiven Zusammenarbeit, in: Ders.: Personalberatung intern, S. 21.

oder zusätzlich Dienstleistungen wie etwa Anzeigenschaltung, Internetsuche oder Personalentwicklung umfasst.[244] Die Association of Executive Search Consultants (AESC) wiederum ist ein internationaler Interessenverband, in dem Personalberatungen aus 70 Ländern weltweit vertreten sind. Sie arbeiten ausschließlich auf der Grundlage von Exklusivvereinbarungen („Retainer") mit ihren Mandanten.[245]

Zieht man die Aussagen beider Organisationen heran, so verzeichnet die Personalberatungsbranche korrespondierend zu vielen anderen unternehmensbezogenen Dienstleistungen in Deutschland und weltweit seit Mitte der 1960er Jahre eine nahezu stetige Aufwärtsentwicklung, obwohl verlässliches und belastbares Zahlenmaterial aus den Anfängen der Personalberatung von Mitte der 1950er Jahre bis weit in die 1980er Jahre nicht oder lediglich fragmentarisch vorliegt.[246]

Der Blick auf die Dimension der Personalberatung und auf exogene Einflussfaktoren offenbart die Ursachen hierfür. Das Vermittlungsmonopol der BfA stellt eine unter ordnungspolitischen Aspekten wettbewerbsbehindernde juristische Restriktion dar, die in anderen Ländern, insbesondere im angelsächsischen Raum, nahezu unbekannt ist oder in einer derartigen institutionellen Ausprägung nicht existiert. Es reduzierte in beachtlicher Art und Weise das Handlungsspektrum der Personalberater. Sie mussten deshalb überwiegend mit dem Instrument der Stellenanzeigen Personal für ihre Mandanten suchen. Diese Suchmethode wies z. B. in den 1960er Jahren bescheidene Ausmaße auf. So wurden in dieser Dekade durchschnittlich lediglich 300 Suchmandate pro Jahr von den Unternehmen vergeben.[247] Dadurch entwickelte sich in England ab Mitte der 1960er Jahre und in Deutschland, wenn auch deutlich langsamer, erst in den 1980er Jahren die Suchmethode der Direktansprache, die darüber hinaus auf erhebliche Vorbehalte und teilweise offene Ablehnung bei den auftraggebenden Unter-

244 Vgl. beispielhaft BDU-Studie „Personalberatung in Deutschland 2009/2010". Bonn 2010.

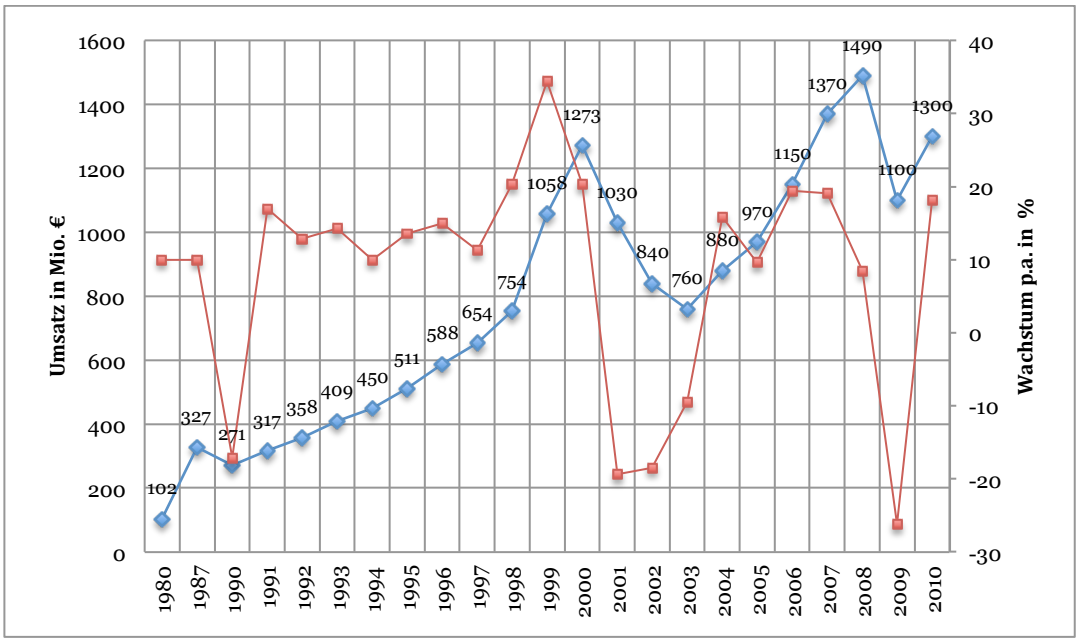
245 www.aesc.org/eweb/DynamicPage.aspx?Site=aescportal&WebKey=cab50-e12-0ed4-450c-9705-e515d9525a14 [Abruf 26.07. 2011].

246 Vgl. Sperling: Unternehmensberatung, S. 2.

247 Vgl. Murmann: Die Geschichte, S. 3.

nehmen stieß.[248] Es liegt daher die Vermutung nahe, dass diese interdependenten Faktoren in Kombination mit der intransparenten Marktstruktur Erklärungskraft für die unzureichende Datenbasis und die späte Entstehung der Direktansprache in Deutschland besitzen.

Abb. 3: Umsatzentwicklung der Personalberatungsbranche in Deutschland



Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen auf Zahlenbasis des BDU (BDU-Studien 1998 bis 2010).[249]

248 Bis Mitte der 1970er Jahre standen deutsche Unternehmen externer Beratung teilweise sogar feindlich gegenüber. Sie sahen den Einsatz von Beratern als Eingeständnis eigener Fehler an. Vgl. Kipping: The U.S. Influence, S. 120; ebenso Höner: Die Legitimität, S. 240; Jones kommt zu ähnlichen Erkenntnissen: *„Many clients saw headhunters as taking on the dirty work (...)“*. Jones: The Headhunting Business, S. 31; von geringer Wertschätzung berichtete auch die Wirtschaftswoche: *„Sie [die Personalberater, Anm. d. Verf.] werden benutzt aber verachtet“*. o.V.: Management-Vermittlung, S. 36 f.; Ende der 1950er Jahre führte Kroeber-Keneth die Insolvenz zweier deutscher Unternehmen kausal auf die *„(...) Uneinsichtigkeit gegenüber jeglichem Ratschlag“* zurück. Kroeber-Keneth, L.: Die Suche nach dem qualifizierten Mitarbeiter, in: Ders.: Wie findet man qualifizierte Mitarbeiter?. Düsseldorf 1960, S. 11-25, hier S. 11.

249 Die Umsatzgrößenordnung für das Jahr 1980 (= 200 Mio. DM) beruht auf Angaben von Murmann und wurde vom Verfasser dieser Arbeit auf Euro-Basis umgerechnet (1 € = 1,95583 DM). Murmann: Die Geschichte, S. 4; die BDU-Studie aus dem Jahr 1997 lieferte den Taq für den Umsatz der Beratungsbranche 1987. Der Branchenumsatz betrug 1997 1,28 Mrd. DM = 654 Mio. €. Nach Angaben des BDU *„(...) hat sich*

Die Marktentwicklung der letzten 30 Jahre dokumentiert die zunehmende Relevanz der Personalberatung im gesamten Rekrutierungsprozess der deutschen und internationalen Wirtschaft. Die *„explosionsartige Entwicklung“*[250] kommt nicht nur in absoluten Umsatzzahlen zum Ausdruck. Erreichte im Jahr 2000 der Branchenumsatz mit 1,27 Mrd. € einen ersten historischen Kulminationspunkt, so wiesen auch die relativen Zuwachsraten seit den 1980er Jahren bis zum Jahr 2000 durchgängig zweistellige Werte auf. Eine Ausnahme in diesen beiden Dekaden bildete das Jahr 1990 mit einem Umsatzrückgang von 17%.

Der Beginn des neuen Jahrtausends stellte für die Personalberatung historisch eine regelrechte Zäsur dar. Das Platzen der sog. „Dot-com-Blase“ und die Ereignisse im Zusammenhang mit den Terroranschlägen des 11. September 2001 stellten die Personalberatung vor eine vollkommen neue Situation. Erstmals in ihrer Geschichte musste die Branche zwischen 2001 und 2003 in drei aufeinanderfolgenden Jahren zum Teil drastische Umsatzrückgänge im zweistelligen %-Bereich hinnehmen. Der Umsatz fiel auf nur noch 760 Mio. € im Jahr 2003 und somit auf das Niveau des Jahres 1998. Es dauerte bis 2007 bis das Umsatzniveau der Jahrtausendwende wieder erreicht bzw. leicht überschritten wurde. Ein Jahr später konnte die Branche einen weiteren Umsatzrekord mit 1,49 Mrd. € verzeichnen. Die Finanzkrise 2009 führte wiederum zu einem zweistelligen Umsatzrückgang.

Die Wachstumsdynamik der Personalberatungen dokumentiert auch der direkte Vergleich mit den Wachstumsraten des BIP in Deutschland im Vergleichzeitraum von 1980 bis 2010. Preisbereinigt wuchs das BIP in den vergangenen 30 Jahren prozentual kontinuierlich in einstelliger Größenordnung. Die höchsten Wachstumsraten wurden 1990 und 1991 mit 5,3% bzw. 5,1% erreicht. Seit 1950 konnte das deutsche BIP (ohne das Saarland und Westberlin) lediglich einmal einen zweistelligen Zuwachs von 12,1% im Jahr 1955 verzeichnen.

---

somit der [Personalberatungsumsatz] in den letzten 10 Jahren mehr als verdoppelt“. Daraus ergibt sich rechnerisch ein Umsatz von max. 327 Mio. € im Jahr 1987. BDU-Studie „Personalberatung in Deutschland 2007/2008“, S. 5.

250 Murmann: Die Geschichte, S. 4.

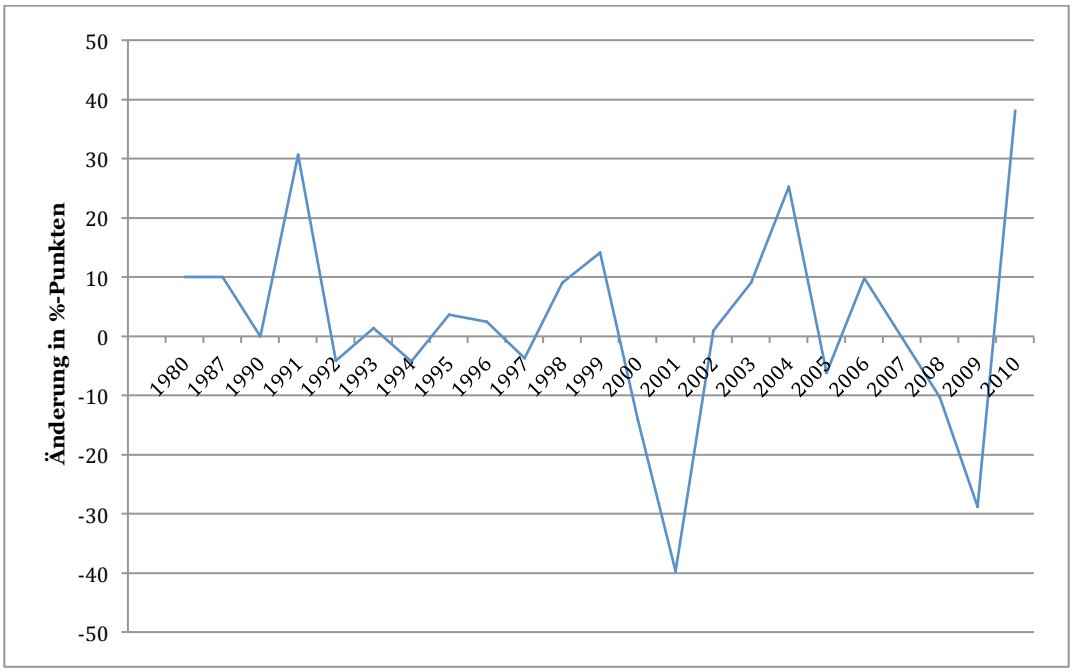
Der Blick auf die durchschnittlichen Wachstumsraten des BIP der letzten fünf Dekaden dokumentiert zudem eine tendenziell nachlassende Wachstumsdynamik der deutschen Volkswirtschaft. Betrug das durchschnittliche BIP in den 1960er Jahren noch 4,4% sowie in den 1970er Jahren 2,9% und in den 1980er Jahren 2,6%, so erreichte es zwischen 1991 und 2000 noch 1,6%. Das erste Jahrzehnt des neuen Jahrtausends dokumentiert dagegen ein durchschnittliches Wachstum der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung von nur noch 0,9%.[251]

Bei genauerer Analyse deuten Indizien darauf hin, dass sich die Wachstumsstruktur der Personalberatung verändert hat. Der Blick auf Abb. 4 zeigt, dass in der Dekade der 1990er Jahre in sechs von zehn Jahren positive Veränderungen der Steigerungsraten festzustellen sind. Der höchste Zuwachs betrug über 30%-Punkte (1991), der niedrigste –4,3%-Punkte (1994). In den folgenden zehn Jahren zwischen 2000 und 2009 stellte sich das Verhältnis exakt umgekehrt dar und manifestierte sich darüber hinaus in der Stärke der Ausschläge. Der stärkste Anstieg in dem Beobachtungszeitraum betrug 25,3%-Punkte und war somit schwächer als in der Dekade zuvor. Die Rückgänge der Wachstumsraten in den Jahren 2001 und 2009 von von 39,7%-Punkten bzw. 28,8%-Punkten reflektierten veränderte ökonomische Wettbewerbs- und Rahmenbedingungen wie etwa die wachsende Bedeutung des Internet oder die verschärfte Wettbewerbssituation beispielsweise durch private Arbeitsvermittler. Wie die erste Dekade des neuen Jahrtausends eindrucksvoll dokumentiert, verursachten wachsende globale Interdependenzen und exogene Schocks wie die Finanzkrise 2008/2009 höhere Volatilitäten mit teilweise erratischen Schwankungen. Sie skizzierten damit Problemfelder, mit denen sich die Personalberatungsbranche in Zukunft verstärkt auseinandersetzen muss.

---

[251] Statistisches Bundesamt: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. Bruttoinlandsprodukt, Bruttonationaleinkommen, Volkseinkommen. Lange Reihen ab 1950. Wiesbaden 2011. www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Cotent/Statistiken/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/Tabellen/Tabellenuebersicht,templateId=renderPrint.psml#LangeReihen [Abruf 19.09.2011].

Abb. 4: Veränderung der prozentualen Wachstumsraten der Personalberatung



Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen

Um eine Vorstellung von der Bedeutung des deutschen Personalberatungsmarktes auf internationaler Ebene zu gewinnen, soll an dieser Stelle kurz auf die globale Dimension der Branche eingegangen werden. Nach Angaben der AESC betrug der weltweite Personalberatungsumsatz der in dieser Institution organisierten Personalberatungen Ende des dritten Quartals 2010 9,81 Mrd. $ oder 7,19 Mrd. €.[252] Die internationale Umsatzentwicklung verlief parallel zu den deutschen Umsatzverläufen mit den bereits geschilderten zweistelligen Zuwachsraten der letzten drei Jahrzehnte.

[252] Vgl. AESC: Executive Search in Transition. New York 2010, S. 19. Die Umrechnung von US-Dollar in Euro erfolgte auf der Basis des Interbankenkurses (1 $ = 0,733 €, Wertstellung vom 30.09.2010) nach Angaben des Bundesverbandes deutscher Banken. www.bankenverband.de/service/waehrungsrechner [Abruf 26.07.2011].

Tab. 3: Marktanteile deutscher Personalberatungen im internationalen Vergleich

Jahr	Umsatz PB in Deutschland in Mio. €	Umsatz PB weltweit in Mio. €	Marktanteil in %
1998	754	5396	13,97
1999	1058	7165	14,77
2000	1273	8810	14,45
2001	1030	7449	13,83
2002	840	5339	15,73
2003	760	4196	18,11
2004	880	4705	18,70
2005	970	6289	15,42
2006	1150	6612	17,39
2007	1370	7234	18,94
2008	1490	7904	18,85
2009	1100	5157	21,33
2010 (3. Quart.)	975	7187	13,57

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen auf Zahlenbasis des BDU und der AESC.[253]

Ähnlich stellte sich die Situation mit den Einbrüchen der Jahre 2001 bis 2003 und 2009 wie auch der relativen und strukturellen Veränderungen dar. Global und in Deutschland wurde 2008 der vorläufige Kulminationspunkt mit Umsätzen in Höhe von 7,9 Mrd. € bzw. 1,49 Mrd. € erreicht. Im direkten Vergleich betrug der Marktanteil Deutschlands am gesamten internationalen Personalberatungsgeschäft auf dem Top-Niveau des Jahres 2008 18,85% (Tab. 3).

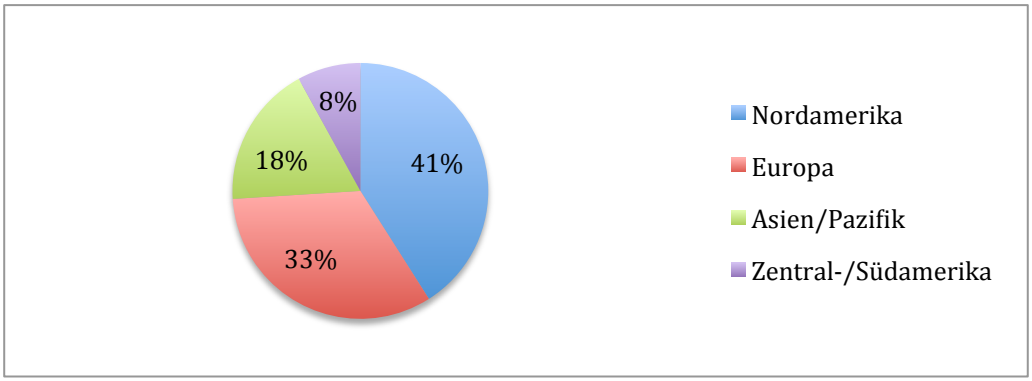
Die deutschen Personalberater konnten somit seit Ende der 1990er Jahre durch die Steigerung ihres Marktanteils von rund 14% auf knapp 19% einen relativen Bedeutungszuwachs realisieren und diesen selbst im Krisenjahr

253 Vgl. AESC: Executive Search, S. 19; BDU: Personalberaterstudien 1998 bis 2010; die Umsätze der einzelnen Jahre konnten erst ab 1998 in Euro umgerechnet werden und basieren auf den Wechselkursparitäten, die am 31.12. der jeweiligen Jahre am Interbankenmarkt festgestellt wurden. www.bankenverband.de/service/waehrungsrechner [Abruf 26.07.2011]. Der Personalberatungsumsatz in Deutschland, der nach Angaben des BDU im Jahr 2010 1.300 Mio. € betrug, wurde für neun Monate unterjährig berechnet (1300 : 12 x 9 = 975 Mio. €), um Proportionalität und Vergleichbarkeit mit den Angaben der AESC zu gewährleisten.

2009 auf über 21% steigern. Dass heißt, ein Fünftel des weltweiten Personalberatungsumsatzes wurde durch deutsche Personalberater realisiert. Erst mit Verzögerung wirkten die kriseninduzierten Folgen, die zu einem weltweiten Marktanteilsverlust von über sieben Prozentpunkten führten. Inwiefern dieser Rückgang die Revision einer langjährigen stabilen Entwicklung signalisiert oder lediglich eine kurzzeitige Unterbrechung eines grundsätzlich intakten Trends darstellt, bleibt abzuwarten.

Nach Angaben der AESC ist Nordamerika mit Abstand der weltweit größte Markt für Personalberatungsleistungen (Abb. 5). Er repräsentierte 2010 einen Marktanteil von 41% (= 2,95 Mrd. Euro). Die geografische Marktsegmentierung wies Europa als zweitstärkstem Markt einen Anteil von 33% (= 2,38 Mrd. Euro) zu. Mit Abstand folgten der asiatisch-pazifische Raum sowie Zentral- und Südamerika mit 18% bzw. 8%.[254] Ihre exponierte Bedeutung und Stellung unterstrichen die deutschen Personalberater durch ihren Anteil am europäischen Personalberatungsmarkt von fast 41% im Jahr 2010.[255]

Abb. 5: Geografische Umsatzverteilung der Personalberatungsbranche weltweit



Quelle: AESC: Executive Search, S. 6.

254 AESC: Executive Search, S. 6.
255 Eigene Berechnungen (975 Mio. von 2,38 Mrd. € = 40,97%).

Bei aller Vorsicht, die derartige Vergleiche aufgrund unterschiedlicher Erfassungsmethoden, länderspezifischer Besonderheiten und divergierender Leistungsspektren gebieten, lassen sich anhand des vorliegenden Zahlenmaterials dennoch Entwicklungsmuster erkennen, welche grundsätzliche Aussagen über den Personalberatungsmarkt in Deutschland und weltweit erlauben. Eine integrierte länderübergreifende und vergleichbare Dokumentation des Personalberatungsmarktes sowie die Erfassung belastbaren Materials bleibt allerdings ein Desiderat der unternehmenshistorischen Forschung.

3.2.2 Angebotsstruktur

3.2.2.1 Dimension, geografische Verteilung, Beratungsfelder

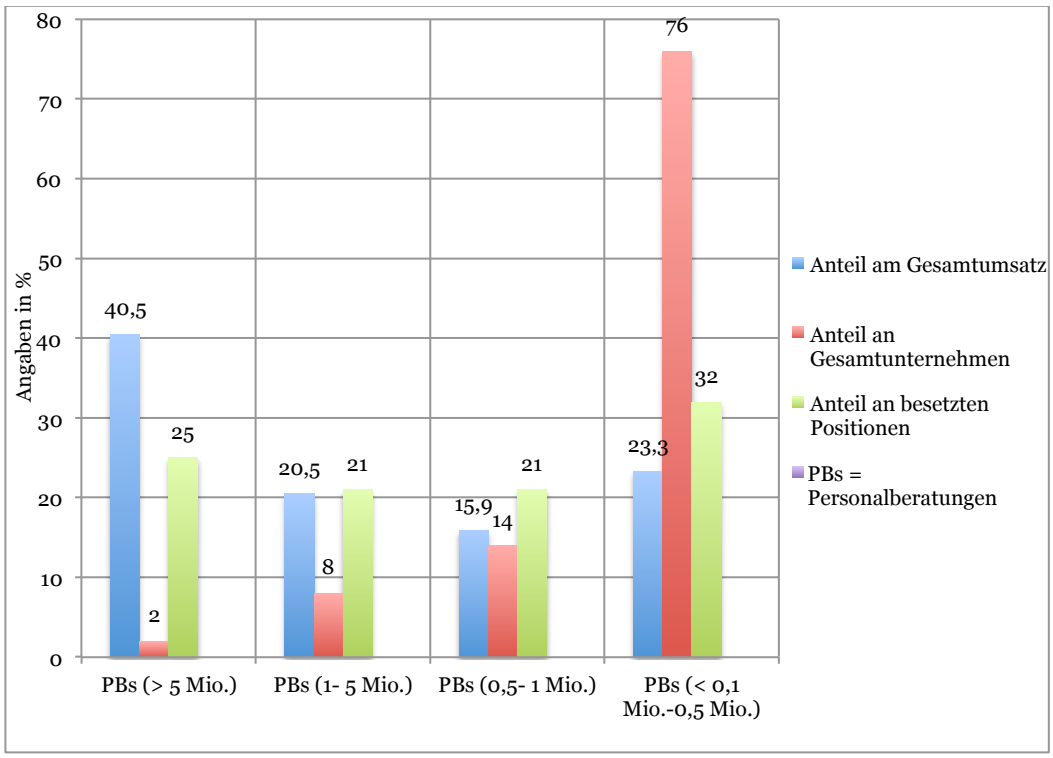
Auf dem Personalberatungsmarkt in Deutschland boten 2010 etwa 1900 Personalberatungsunternehmen mit ca. 11.000 Mitarbeitern ihre Dienstleistungen an, wovon 5.250 Mitarbeiter in der Funktion als Berater arbeiteten. Der Gesamtumsatz betrug 1,3 Milliarden € und entsprach damit einer Umsatzsteigerung von 18,2% gegenüber dem Vorjahr. Für 2011 erwarten die Personalberater eine Umsatzsteigerung von 14% auf 1,48 Milliarden €, womit das „all-time-high“ des Jahres 2008 wieder erreicht würde.[256]

Wie viele andere Märkte so ist auch derjenige für Personalberatungen durch ein hohes Konzentrationsmaß gekennzeichnet (Abb. 6). 2009 erwirtschafteten die als „große“ Personalberatungen definierten Unternehmen (= über 5 Mio. € Jahresumsatz) Umsätze in Höhe von 445 Mio. € – entsprechend einem Marktanteil von 40,5%.

---

256 Vgl. www.bdu.de/docs/downloads/Presse/Markt%20Personalberatung%20201011.pdf [Abruf 26.07.2011]; BDU: Personalberatung in Deutschland 2009/2010, S. 2; eigene Berechnungen. Der Gesamtumsatz sowie die Anzahl der Berater und Mitarbeiter in deutschen Personalberatungen liegen vermutlich höher, da die Angaben des BDU lediglich BDU-Mitglieder sowie die in den Studien befragten bzw. teilnehmenden Personalberatungen enthalten. Trotz dieser unvollständigen Datenlage bieten sowohl das vorliegende Zahlenmaterial als auch eine weitgehend homogene Vorgehensweise der Personalberater in der Durchführung von Suchaufträgen genügend belastbare Substanz, um generalisierende Aussagen zum Personalberatungsmarkt in Deutschland zu rechtfertigen.

Abb. 6: Kennzahlen des deutschen Personalberatungsmarktes 2009



Quelle: BDU: Personalberatung in Deutschland 2009/2010, S. 3; eigene Berechnungen

Mit 35 Unternehmen repräsentierten sie lediglich 2% aller Personalberatungen in Deutschland. Auch der Blick auf den Anteil an den Suchmandaten verdeutlicht das Ausmaß der Marktmacht dieser Gruppe: Sie besetzten mit 25% 9.500 der insgesamt rund 38.000 Vakanzen des Jahres 2009.[257]

Die Betrachtung des oberen Quartils verdichtet den Eindruck einer Marktpenetration und Konzentration der großen und mittleren Personalberatungen (= Jahresumsatz > 5 Mio. € sowie 0,5 Mio. bis 5 Mio. €) zu Lasten kleiner Personalberatungen, die in Deutschland statistisch 3,3 Berater beschäftigten (Frankreich 3,1 und Großbritannien 4,2). 2009 erzielten 24% der Personalberatungen einen Umsatz von 845 Mio. €. Sie vereinigten damit rund 77% des gesamten Personalberatungsumsatzes in Deutschland und 25.500 von 38.000 zu besetzenden Positionen auf sich. Dies entsprach

257 Vgl. BDU-Studie „Personalberatung in Deutschland 2009/2010“, S. 3.

einem Anteil von 67%.[258] Die kleinen Personalberatungen repräsentierten hingegen 76% des Marktes; auf sie entfielen jedoch nur 23% des Branchenumsatzes.

Hinter diesen Zahlen verbergen sich sowohl namhafte als auch in der Öffentlichkeit eher unbekannte Unternehmen der deutschen Personalberatungslandschaft. Zu den größeren und bekannteren Personalberatungen zählen Kienbaum Executive Consultants GmbH aus Gummersbach und die Baumann Unternehmensberatung AG in Frankfurt am Main. Beide Unternehmen sind durch ihre zahlreichen Stellenanzeigen in den einschlägigen Printmedien wie etwa der Frankfurter Allgemeine Zeitung bundesweit auch einer breiteren Leserschaft bekannt. Personalberatungen wie Egon Zehnder International, Korn/Ferry, Heidrick & Struggles oder Spencer Stuart sind hingegen reine Direktansprachespezialisten, die folglich keine Stellenanzeigen platzieren und sich daher einer öffentlichen Aufmerksamkeit entziehen. Sie sind ausschließlich Brancheninsidern, Kandidaten oder auftraggebenden Unternehmen bekannt, die mit diesen Personalberatungen in Kontakt standen.

Leider hat der BDU 2009 erstmals nur noch das in Tabelle 4 dargestellte Top-Five-Ranking erstellt, da viele Personalberatungen ihre Daten nicht veröffentlicht bzw. bekanntgegeben haben. Sie zeigt, dass Kienbaum und Egon Zehnder mit deutlichem Abstand zu Baumann die bei weitem umsatzstärksten Personalberater in Deutschland sind. In den Jahren zuvor, so z. B. im Jahr 2006 publizierte der BDU eine Liste der Top-20-Personalberatungen in Deutschland.

---

[258] Ebd.; zehn Jahre zuvor, also 1999, betrug die Anzahl der Suchaufträge in Deutschland noch 75.500 und lag damit fast doppelt so hoch wie 2009. Vgl. BDU: Personalberatung in Deutschland 1999. Bonn 1999, S. 4; auf die abnehmende Bedeutung kleiner Personalberatungen weist auch die Studie von Kreikebaum aus dem Jahr 1994 hin. Sie konstatiert einen Marktanteilsverlust dieser Gruppe von rund einem Fünftel in dem Zeitraum von 1986 bis 1992 zugunsten der mittleren (+ 5%) und großen Personalberatungen (+ 14%). Vgl. Kreikebaum u. a.: Personalberatung, S. 45 u. S. 57; ebenso Britton u. a.: Executive search, S. 224.

Tab. 4: Top-Five Personalberatungen in Deutschland 2009

Name	Gesamtumsatz in Mio. €	Honorarumsatz in Mio. €	Umsatzveränderung	Berater	Anzahl besetzter Positionen	Umsatz pro Berater in €
Kienbaum Executive Consultants GmbH	54,9	k.a.	19,60%	89	1.600	616.854
Egon Zehnder International GmbH	52,6	52,6	21,00%	50	k.a.	1.052.000
Baumann Unternehmensberatung AG	29,6	25,3	22,00%	66	905	448.485
Heads! GmbH & Co. KG	24,4	22,8	+/ 0%	14	215	1.742.857
Deininger Unternehmensberatung GmbH	18,4	17,0	19,00%	24	435	766.667

Quelle: BDU: Personalberatung in Deutschland 2009/2010, S. 6; eigene Berechnungen (bezogen auf die letzte Spalte)

Sie umfasste namhafte international agierende Personalberatungen wie Heidrick & Struggles, Russell Reynolds Associates oder Korn/Ferry International GmbH mit Umsatzgrößenordnungen von 16 bis 27 Millionen € und Platzierungen auf den Plätzen 5, 6 und 10. Im Vergleich zu 2006 hat sich die Rangfolge der ersten drei Platzierungen 2009 mit Kienbaum an der Spitze gefolgt von Zehnder und Baumann nicht geändert. Andere erfolgreiche Personalberatungen wie Signium International GmbH, Delta Management Consultants, Civitas International Management Consultants GmbH oder Dr. Heimeier & Partner GmbH belegten die Plätze 7, 9, 14 und 16 mit Umsätzen zwischen 9,3 Mio. und 19,7 Mio. €.[259]

Die Unterschiede zwischen ausgewiesenem Gesamtumsatz und Honorarumsatz sind ein deutliches Indiz für die unterschiedlichen Berechnungsansätze der Personalberatungen. Einige Personalberater, die sowohl anzeigengestützt wie auch über das Instrument der Direktansprache Personal suchen, rechnen ihre Anzeigenumsätze in den Gesamtumsatz ein, woraus sich die Differenz zum Honorarumsatz erklärt. Andere wiederum deklarieren

259 Vgl. BDU-Studie „Personalberatung in Deutschland 2006/2007“. Bonn 2007, S. 7.

auch Spesen, Reisekosten und andere Auslagen als Umsätze und verzerren dadurch bewusst oder unbewusst das Gesamtbild.[260] Ein Beispiel hierfür liefert die Personalberatungsfirma Heads!. Ausweislich der Zahlen aus Tabelle 4 differierten Gesamt- und Honorarumsatz, obwohl Heads! keine Stellenanzeigen schaltet und als Kerngeschäfte die Bereiche Direktansprache und Management Audit formuliert.[261] Demnach müssen zwingend andere Komponenten dem Gesamtumsatz hinzugefügt worden sein. Anders Egon Zehnder International, der als reiner Direktansprachespezialist jedoch keine Differenz zwischen Gesamtumsatz und Honorarumsatz auswies.

Interessant ist zudem der Blick auf die Leistungsfähigkeit der Berater einzelner Personalberatungsgesellschaften. Die eindrucksvolle Platzierung für Kienbaum an der Spitze der Top-Personalberatungen in Deutschland, die sich ausschließlich an der Umsatzgröße orientiert, täuscht darüber hinweg, dass dieses Bewertungskritierum nicht als alleiniger Gradmesser für Qualität und Effizienz einer Personalberatung dienen kann und relativiert werden muss, um zu einer differenzierteren Einschätzung und Beurteilung der Leistungsfähigkeit zu gelangen.

Berechnungen des Autors weisen nach, dass die Produktivität eines einzelnen Kienbaum-Beraters im arithmetischen Mittel bei 616.854 € Umsatz in dem veröffentlichten Ranking lag. Der Pro-Kopf-Umsatz hängt zweifelsfrei mit dem hohen Anzeigenvolumen von Kienbaum zusammen. Ähnliches gilt für Baumann, wenngleich auf niedrigerem Nivau. Erfahrungsgemäß werden über Stellenanzeigen eher Positionen in mittleren bis unteren Hierarchieebenen ausgeschrieben. Dies führt zu zwei Konsequenzen: Der Honorarsatz ist im Allgemeinen nicht so hoch wie bei Anwendung der Direktansprache (15-25% vs. 33% des Jahreseinkommens). Die geringere prozentuale Honorierung bezieht sich zudem auf niedrigere Gehälter in den skizzierten Hierarchien mit der Folge einer Gesamtverschiebung des Honorar-

---

260 Die Zusammenführung von anzeigengestütztem Umsatz und Umsatzzahlen aus der Direktansprache zu einem sog. Mischumsatz, der die Umsatzgrößenordnungen verzerrt und Vergleiche erschwert, wird auch branchenintern von Personalberatern kritisiert. Vgl. hierzu Interview Schulz.

261 Vgl. www.heads.eu/index.php?act=daten_fakten [Abruf 08.11.2011].

niveaus nach unten. Diejenigen Personalberatungen mit konsequenter Fokussierung auf die Direktansprache erzielten hingegen deutlich höhere Durchschnittshonorare pro Berater.

Der Blick auf die geografische Verteilung der Personalberatungen in Deutschland lässt eine Konzentration auf vier Bundesländer in Westdeutschland erkennen. 26% aller Personalberatungen sind in Nordrhein-Westfalen domiziliert, gefolgt von Bayern (21%), Hessen (19%) und Baden-Württemberg (12%). Ostdeutsche Bundesländer spielen kaum eine Rolle.[262] Innerhalb der einzelnen Bundesländer hat sich der Raum Frankfurt a. M. bzw. Taunus inkl. Wiesbaden mit 13% aller Personalberatungen als Top-Standort herausgebildet, dicht gefolgt von München (9%), Düsseldorf (8,5%) und Hamburg (7,5%).[263]

Das Dienstleistungsspektrum der Personalberater ist in Deutschland mit weitem Abstand auf die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften kozentriert. Die Dominanz dieses Beratungsfeldes war mit einem Anteil von 83,1% aller angebotenen Beratungsgebiete im Jahr 2009 besonders prägnant (Vorjahr 88,4%). Mit Management-Audits bzw. Managementdiagnostik versuchten die Personalberater den kriseninduzierten Nachfrage- bzw. Umsatzrückgang bei der Suche nach Personal zu kompensieren. So gelang es ihnen, diesen Anteil auf 9,5% ggü. dem Vorjahr mehr als zu verdoppeln. Weitere Beratungsfelder wie Coaching/Karriereberatung sowie Outplacementberatung spielten im Gesamtportfolio mit 2,5% bzw. 1,6% eine untergeordnete oder wie die Segmente Interim-Management, Vergütungsberatung oder Personalentwicklung eine statistisch nicht signifikante Rolle.[264]

Personalberatungen bieten demnach in ihrer Außendarstellung ein relativ breites Dienstleistungsspektrum an. Die Realität zeigt allerdings, dass das geschilderte Produktportfolio sich einerseits weitgehend auf die Suche und

---

262 Vgl. BDU-Studie „Personalberatung in Deutschland 2006/2007“, S. 7 f.
263 Ebd.
264 Vgl. BDU-Studie „Personalberatung in Deutschland 2009/2010“, S. 7 und in Bezug auf den Schwerpunkt der Suche und Auswahl von Personal Kap. II, 2.1.

Auswahl von Personal konzentriert. Dem stehen Dienstleistungen gegenüber, die zum Teil aus ethischer Perspektive widersprüchlich und kaum miteinander harmonisierbar sind.[265] Die geschilderten Tätigkeitsfelder sind zudem viel zu komplex, als dass etwa kleinere Personalberatungen diese Dienstleistungen tatsächlich mit der gebotenen Sorgfalt, Kompetenz und Seriosität durchführen können.

Bei näherer Betrachtung und Differenzierung der Suchmandate manifestiert sich eine Fokussierung auf die Direktansprache mit einem Anteil von 56% aller Suchmethoden. Sie wurde von 66% der großen Personalberatungen favorisiert. Die ausschließliche Suche über Stellenanzeigen oder die in den Dezennien der 1980er und 1990er Jahre häufig genutzte Kombination von Direktansprache und anzeigengesützter Personalsuche haben an Bedeutung eingebüßt und repräsentierten jeweils einen Anteil von 6,5%. Die Personalberatungen weiteten hingegen die Kombination von Direktansprache und internetbasierter Suche deutlich aus. Sie wurde in 16% aller Suchmandate eingesetzt. Kleinere und mittlere Personalberatungen verwendeten diese Methode mit 24% bzw. 22% mehr als doppelt so häufig wie große Personalberatungen (11%).[266]

3.2.2.2 Zur Typologie der Personalberatungen

Innerhalb des Leistungsspektrums von Personalberatungen im engeren Sinn kristallisierte sich in den letzten 10 bis 15 Jahren eine veränderte Personalberatertypologie mit der Tendenz zur Spezialisierung heraus. Viele Personalberatungen weisen auf eine Branchenspezialisierung oder funktionsspezifische Fokussierung ihrer Arbeit hin, um sich im Markt zu posi-

---

265 Vgl. Niedereichholz/Niedereichholz: Consulting Insight, S. 209; so stehen die Suche und Auswahl von Personal in deutlicher Opposition zum Dienstleistungssegment Outplacement. Unter Outplacement wird die Beratung von Unternehmen bei der Gestaltung und Umsetzung von Trennungsprozessen verstanden. Charakteristisches Merkmal ist die von Personalberatern im Auftrag ihrer Mandanten durchgeführte aktive Begleitung gekündigter Mitarbeiter bei der beruflichen Veränderung und Neuausrichtung. Vgl. hierzu www.rundstedt.de/clients/rundstedt/rundstedt-cms_new.nsf/id/DE_oeffner [Abruf 01.09.2011].

266 Vgl. BDU-Studie „Personalberatung in Deutschland 2009/2010“, S. 8.

tionieren und von den Wettbewerbern zu differenzieren. Als Kategorisierungen haben sich etabliert:

- **Global Player**

Große Personalberatungen wie Korn/Ferry, Egon Zehnder International, Heidrick & Struggles, Spencer Stuart oder Russell Reynolds zeichnen sich durch internationale Präsenz mit Niederlassungen in allen Kontinenten, einem hohen Professionalisierungsgrad und der Beschäftigung mehrerer hundert Berater aus. Sie gehören auch hinsichtlich ihrer Umsatzgrößenordnungen zu den weltweiten Marktführern. Jeder dieser „Big Five" ist vollkommen autark und diverse Partner, d. h. Anteilseigner, welche zugleich als Berater arbeiten, tragen volle unternehmerische Verantwortung. Sie bieten ihren Mandanten neben einer konsistenten Beratungsphilosophie weltweit einheitliche und verlässliche Qualitäts- und Abwicklungsstandards bei gleichzeitig individueller Beratung und Betreuung in den jeweiligen Ländern.[267] Im Rahmen sog. „crossborder-assignments", also länderübergreifenden Suchaufträgen, arbeiten die Berater einzelner Länder eng zusammen. Somit ist die Garantie eines solchen Prozederes von aussschlaggebender Bedeutung und verschafft Global Playern einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Personalberatungen, die eine solche Vernetzung nicht oder nur eingeschränkt anbieten können. Innerhalb dieser skizzierten Personalberatungsgruppe existieren teilweise beachtliche Unterschiede etwa in Bezug auf strategische Ausrichtung, Unternehmensphilosophie, Beratungsansätze und Spezialisierungsgrad, auf die in den Kapiteln III und IV näher eingegangen wird.

- **Internationale Netzwerke**

Viele Personalberatungen, die keine eigenen Büros in unterschiedlichen Ländern unterhalten, aber dennoch international präsent sein wollen oder aufgrund der internationalen Expansion ihrer Klienten diesen folgen müs-

---

267 Als Musterbeispiel verfolgt Egon Zehnder International seit Jahrzehnten konsequent das sog. „One-firm"-Konzept, welches diesen Ansprüchen in vollem Umfang entspricht. Vgl. EZI: Firmenbroschüre: „Vorsprung durch Managementkompetenz". 1. Ausgabe, 0.O. Schweiz 2004, S. 5.

sen, haben sich internationalen Personalberaternetzwerken angeschlossen. Kennzeichen dieser Organisationen sind: Ökonomische und juristische Autonomie der nationalen Personalberatungen, globale Präsenz unter einer gemeinsamen Dachmarke sowie auftragsbezogene Zusammenarbeit. So kooperiert beispielsweise die Personalberatung Delta Management Consultants/Amrop Delta mit der von ihr 1991 mitgegründeten *The Amrop Hever Group* – nach eigenen Aussagen der *„(...) weltweit größte Zusammenschluss von Personalberatern (...)“* mit 90 Büros in 55 Ländern.[268] Andere große internationale Netzwerke wie die International Executive Search Federation (IESF) mit 130 Büros in 40 Ländern, InterSearch (90 Büros in 45 Ländern) oder INAC (70 Büros in 40 Ländern) bieten nationalen Personalberatungen die Basis globaler Kooperationsmöglichkeiten zur Abwicklung ihrer Suchmandate mit internationalem Bezug.[269]

- **Boutiquen und Spezialisten**

Viele kleine Personalberatungen, die teilweise nicht mehr als fünf bis zwanzig Mitarbeiter beschäftigen, sind auf eine bestimmte Branche, Funktion oder Suchmethode spezialisiert. Sie werden im allgemeinen Branchenduktus als „Boutiquen“ bezeichnet.[270] Prägende Merkmale dieser Unternehmen sind einschlägige und langjährige Erfahrung eines einzelnen Beraters oder mehrer Berater in einer speziellen Branche oder Funktion und in der Personalberatung sowie die explizite Fokussierung in diesen Wirtschaftsbereichen.

Als Beispiele einer Branchenspezialisierung lassen sich – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – folgende Personalberatungen aufführen: Tadewald Personalberatung, Buxtehude (Sozial- und Gesundheitswesen); Dwight Cribb Personalberatung GmbH, Hamburg (Online, Medien, E-Commerce); Hofmann Consultants GmbH, Frankfurt a. M. (Konsumgüter, Handel); Mediatum GmbH, Heidelberg (Life Sciences); Niemann Consulta, Köln (Fashion, Lifestyle, Beauty); Stephan Unternehmens- und Personalberatung

---

268 www.amrop.de/cms/index.php/de/wersindwir [Abruf 01.09.2011].
269 Vgl. www.iesf.com; www.intersearch.org; www.inac-global.com [Abrufe 01.09.2011].
270 Vgl. AESC: Executive Search in Transition, S. 5.

GmbH, Bad Homburg (Finanzbranche); greenLeaders (sic!) GmbH, München (Erneuerbare Energien); Bernd Heuer & Partner (Immobilien und Bauwirtschaft).[271]

Desweiteren existieren einige Personalberatungen, die sich auf bestimmte Berufsgruppen oder Funktionen konzentrieren: Leading Women aus Hamburg (ausschließlich auf Frauen spezialisierte Personalberatung); Hopp PSC Legal Search & Recruitment, Frankfurt a. M. (Juristen) oder Sellke. (sic!) Personalized Executive Assistant Search, Wiesbaden (Assistentinnen, Chefsekretärinnen, persönliche Referentinnen, Privatsekretärinnen).[272] Hinzu kommen Personalberatungen wie etwa das Institut für Personal- und Unternehmensberatung (ifp) in Köln, eine Personalberatung, die bereits 1964 gegründet wurde und sich auf psychologische Auswahlverfahren sowie den Einsatz eignungsdiagnostischer Instrumente spezialisiert hat. Sie beschäftigt überwiegend Diplom-Psychologen als Personalberater.[273] In Einzelfällen konzentrieren sich Personalberatungen auf bestimmte Regionen wie etwa Sergey Frank International auf Osteuropa und die Russische Föderation.[274]

Allerdings hängt der Erfolg einer spezialisierten Personalberatung maßgebend von der Beraterpersönlichkeit und seiner spezifischen Expertise ab. Auf der anderen Seite impliziert diese einseitige Ausrichtung die Gefahr eines schleichenden oder abrupten Scheiterns, wenn externe mikro- oder

---

271 Vgl. www.tadewald.de; www.cribb.de; www.hofmann-consultants.com; www.mediatum.com; www.niemannconsulta.com; www.jobfinance.de; www.greenleaders.de [Abrufe 01.09.2011]; www.heuer-karriere.de/index.php/module/Default/action/View/page/AboutUs [Abruf 20.09.2011].

272 Vgl. www.leadingwomen.de; www.hopp-psc.com; www.sellke.eu [Abrufe 01.09.2011].

273 Vgl. www. ifp-online.de/unternehmen [Abruf 08.09.2011]; Horst Will gründete die Personalberatung am 1. Dezember 1964 und veräußerte 1996 aus Altersgründen seine Geschäftsanteile an seinen Sohn Jörg. Vgl.: Institut für Personal und Unternehmensberatung (ifp): Firmenbroschüre „Beratungssozietäten Horst Will & Partner". Köln undat.; ebenso ifp/ifb group: Pressemitteilung: Der Kölner Unternehmer und Mäzen Horst Will wird 75. www.openpr.de/pdf/214876/Der-Koelner-Unternehmer-und-Maezen-Horst-Will-wird75.pdf [Abruf 04.01.2012]. Die vom Verfasser dieser Arbeit intendierte Gesprächsvermittlung für ein Zeitzeugeninterview mit Horst Will durch ein persönliches Treffen mit dessen Sohn Jörg Will am 09.03.2012 in Köln kam leider nicht zustande.

274 Vgl. www.sergey-frank.com/leistungen [Abruf 16.09.2011].

makroökonomische sowie politische oder juristische Faktoren krisenin-duzierende Wirkung entfalten. So musste etwa die über einen Zeitraum von mehr als 20 Jahren sehr erfolgreiche auf den Banken und Finanzdienstleis-tungsmarkt spezialisierte Personalberatung MZ Consulting aus Frankfurt a. M. Mitte 2009 Insolvenz anmelden. Das Unternehmen, welches 1987 von Manfred Zottmann gegründet wurde, konnte sich den Folgen der globalen Finanzkrise nicht entziehen. Trotz des Verkaufs von MZ Consulting an die Münchener Personalberatung LAB Lachner Aden Beyer & Company war eine Neupositionierung nicht mehr möglich.[275]

- **Einzelkämpfer auf Top-Niveau**

Auf exklusivstem Niveau der obersten Führungsebene deutscher Unter-nehmen bewegen sich wenige Spitzenpersonalberater in Deutschland. Meist handelt es sich um einzelne Beraterpersönlichkeiten mit vorzüglicher Ex-pertise, einem exzellenten persönlichen wie beruflichen Hintergrund und damit korrespondierendem Habitus, der allerdings nicht zwangsläufig mit einer positiven Konnotation verbunden ist.[276] In der Branche wie auch bei Klienten und Kandidaten genießen sie im Allgemeinen einen hervorragen-den Ruf. Branchenbezogen können sie als Generalisten eingestuft werden. Ihre spezifische Akzentuierung im Hinblick auf die Besetzung von Vor-stands-, Geschäftsführungs- und Aufsichtsratspositionen namhafter Unter-nehmen weist sie zugleich als hochkarätige Spezialisten aus. Ihrem Selbst-verständnis entsprechend sowie mit Blick auf die Erwartungshaltung ihrer Klienten wie auch der Kandidaten residieren sie meist in ausgesuchten Top-Lagen deutscher Großstädte.

Zu den Exponenten dieses elitären Kreises zählen etwa Rickert & Fulg-hum GmbH Personalberatung, München-Grünwald (Berater: Dieter Rickert

---

275 Vgl. Firmenportrait MZ Consulting, in: Wirtschaftsverlag Bachem: Personalbera-tung, S. 196; o.V. LAB & Company schickt Tochter MZ Consulting in den Konkurs. www.consultingstar.com/personalberatung/lab-company-schickt-tochter-mz-con-sulting-in-die-insolvenz.html, 19.06.2009 [Abruf 01.09.2011]; o.V.: Headhunter-Pleite: LAB-Tochter MZ Consulting meldet Insolvenz an, in: http://nachrichten.efi-nancialcareers.de/New_ITEM/newsItemId19697, 22.06.2009 [Abruf 01.09.2011].

276 Vgl. Dahlems/Leciewski: Mit Headhuntern, S. 43 f.; Gazdar, Kaevan: Einführung: Die internationale Entwicklung und die deutsche Eigenart des Headhunting, in: Ders.: Köpfe jagen: S. 11-24, hier S. 19.

und B. Patrick Fulghum; Rickert gilt als legendär und teilweise umstritten);[277] Board Consultants International BCI – Dr. Sendele & Company GmbH, München-Grünwald (Berater: Hermann Sendele, Jürgen Mülder); Heiner Thorborg GmbH & Co. KG, Frankfurt a. M. (Berater: Heiner Thorborg); van Emmerich Consulting, Mülheim an der Ruhr (Berater: Rolf van Emmerich).[278]

Um die Größenordnung und exquisite Sphäre dieses Segments zu beleuchten, genügt ein kurzer Exkurs. Rickert & Fulghum z. B. berechnen ein Minimumhonorar von 150.000 € pro Suchauftrag. Da sie grundsätzlich ein Drittel des Jahreseinkommens eines Kandidaten als Honorar in Rechnung stellen, definiert sich hieraus automatisch eine Einkommensuntergrenze von 450.000 € p.a. und folglich die exponierte Position des zu suchenden Kanndidaten. Pro Jahr besetzen sie ca. 20 Positionen. Trotz höchster Verschwiegenheit über Mandanten und zu besetzende Positionen wurde 2010 in der Presse kolportiert, dass Rickert & Fulghum den Nachfolger für Metro-Chef Eckhard Cordes suchten.[279]

In Analogie zu anderen Branchen und Berufen tauchten auch in der Personalberatungsbranche immer wieder fragwürde Persönlichkeiten auf, die nicht nur mit unseriösen Geschäftspraktiken und Methoden den Ruf der gesamten Branche in Mitleidenschaft zogen, sondern auch durch ihr fragwürdiges Sozialverhalten. Sie waren in sämtlichen dargestellten Beratertypologien vorzufinden.[280]

---

277 Vgl. Hoffmann, Klaus/Linden, Frank A.: Um Kopf und Kragen, in: managermagazin Nr. 5/1999, S. 234-255, hier S. 250.

278 Vgl. www.rickertfulghum.de; www.board-consultants.eu; www.heinerthorborg.com; www.vanemmerichconsulting.de [Abrufe 01.09.2011].

279 Vgl. , Christoph/Kewes, Tanja: Metro sucht den Vorstandschef, in: Handelsblatt 20.11.2010. www.handelsblatt.com/unternehmen/management/koepfe /metro-sucht-den-vorstandschef/3643784.html [Abruf 02.09.2011].

280 Vgl. Niedereichholz/Niedereichholz: Consulting Insight, S. 209; ähnlich Gazdar: Ein Markt von Internationalisten, National Champions, Spezialisten, Quereinsteigern, Einzelkämpfern… (sic!) und schwarzen Schafen, in: Ders.: Köpfe jagen, S. 25-37, hier S. 34 f.; auch Personalberater in der Schweiz kritisierten ihre Beraterkollegen, die durch ihr sittliches Fehlverhalten in Verruf gerieten, besonders durch *„(..) [das] in den 70er und 80er-Jahren (sic!) oft beobachtete elitäre Gehabe, begleitet von Schaumschlägerei und Luxusprotzerei, [welches allerdings bis Mitte der 1990er Jahre, Anm. d. Verf.] (..) einem nüchtern-effizienten Auftritt gewichen [war]“.*

3.2.3 Nachfragestruktur

3.2.3.1 Branchensegmentierung

Die Strukturelemente des Personalberatungsmarktes unterscheiden sich durch zwei Kräfte, die im Beratungsmarkt ihre Wirkung entfalten: Die von Personalberatern initiierte Generierung einer speziellen Nachfrage durch gezielte Vermarktung attraktiver Beratungsleistungen wird als sog. „Push-Effekt" bezeichnet.[281] Entsteht auf Seite der Unternehmen Bedarf Personalberatungen zur Unterstützung bei der Suche und Auswahl von Personal einzusetzen, spricht man vom „Pull-Effekt".[282] Dieser Nachfragssog entsteht durch bereits existierende oder potenzielle Mandanten der Personalberatungen, die aus diversen Branchen kommen.

Drei große Branchensegmente dominieren in Deutschland die Nachfragestruktur. 2009 konzentrierte sich das größte Nachfragevolumen auf das verarbeitende Gewerbe (Konsumgüterindustrie, Maschinenbau, Chemie/Pharma und Fahrzeugbau). 41,5% des gesamten deutschen Personalberatungsumsatzes (446 Mio. €) entfiel auf dieses Segment. Es folgten der Finanzdienstleistungssektor (Banken und Versicherungen) mit 10,9% (117 Mio. €) sowie Unternehmen aus der TIMES-Branche und einem Anteil 10% (107 Mio. €).[283] Die Konzentration der Nachfragearchitektur auf drei Hauptbranchen in Deutschland verzeichnete in der Zeit von 1999 bis 2009 keine signifikanten Änderungen. Das verarbeitende Gewerbe konnte seinen Anteil bei 40% weitgehend stabil halten, während der Bereich „TIMES" leicht hinzugewann. Lediglich die Finanzdienstleistungsbranche musste einen Rückgang von 31% gemessen am Umsatzvolumen der Personalberater

---

Bachmann, Josef: Personalberatung in der Schweiz, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 57-59, hier S. 58.

281 Vgl. Jones: The Headhunting Business, S. 20.

282 Ebd.; vgl. auch Wohlgemuth: Professionelle Unternehmensberatung, S. 21.

283 Vgl. BDU-Studie „Personalberatung in Deutschland 2009/2010", S. 10; hinter dem Akronym „TIMES" verbergen sich die Segmente Telekommunikation, Informationstechnik, Multimedia, Entertainment und Sicherheitsdienste. Sie werden zusammengefasst verwendet, um die zunehmende Verschmelzung dieser Bereiche zum Ausdruck zu bringen.

verkraften. Hier spielte die globale Finanzkrise 2008/2009 eine wesentliche Rolle.[284]

Der Blick auf die Größenordnung der Klientenunternehmen dokumentiert, dass der größte Nachfrageanteil auf mittelständische Unternehmen (10 bis 500 Mio. € Jahresumsatz) konzentriert war. Sie vergaben rund 51% aller Aufträge an Personalberatungen. In diesen Zahlen spiegelt sich die in den letzten Jahren zunehmende Verschärfung des Wettbewerbs um die Gewinnung von Fach- und Führungskräften wider, die verstärkt im deutschen Mittelstand gesucht wurden. Auch kleinere Unternehmen bis zu einem Jahresumsatz von 10 Mio. € sahen sich zunehmend mit diesem „war for talents" konfrontiert. Lag ihr Anteil am gesamten Auftragsvolumen im Jahre 2006 noch bei 4,8%, so steigerte er sich innerhalb eines Jahres auf 7,1%. Konzerne hingegen vergaben 2007 42% aller Personalsuchaufträge.[285]

3.2.3.2 Auswahlkriterien zur Beauftragung einer Personalberatung

Der Einsatz eines Personalberaters ist in Analogie zu der eines Unternehmensberaters eine freie unternehmerische Entscheidung, die ohne gesetzliche Vorgaben getroffen wird. Der verpflichtenden Inanspruchnahme von Rechtsanwälten, Notaren, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern steht insofern eine freiwillige Handlungsoption gegenüber. Diese grundsätzlichen Feststellungen bilden die Basis eines Erklärungsansatzes über die Wachstumsdynamik der Beratungsbranche, zu der die Personalberatungen in den letzten Jahrzehnten zählten.[286]

Wenn Unternehmen unter kosten-/nutzenanalytischen Aspekten im Sinne einer „make-or-buy"-Entscheidung zu dem Ergebnis gekommen sind, Dienste von Personalberatungen in Anspruch zu nehmen, so kristallisierten sich in der Vergangenheit unterschiedliche Ursachen hierfür heraus. Die Gründe für die Inanspruchnahme von Personalberatungen wurden von drei

---

284 Eigene Berechnungen und Vergleiche auf Basis der BDU-Studien „Personalberatung in Deutschland" von 1999 bis 2010.

285 Vgl. BDU-Studien „Personalberatung in Deutschland 2003", S. 12 und „Personalberatung in Deutschland 2007", S. 13.

286 Vgl. Kieser, Alfred: Wissenschaft und Beratung. Heidelberg 2001, S. 48 f.

Impulsen getragen: Erstens von der Erkenntnis der Unternehmen, ein Personalproblem nach mehreren erfolglosen Versuchen nicht mit internen Kapazitäten innerhalb einer angemessenen Zeitspanne zu vertretbaren Kosten lösen zu können. So formulierte eine bekannte deutsche Personalberatung: *„Da Ihrerseits bereits einige Bemühungen unternommen worden sind, die genannten Personen durch eigene Anzeigenschaltungen zu finden, Sie damit bisher aber keinen Erfolg hatten, empfehlen wir die Direktansprache (...). Dies gilt vor allem, weil der Markt für DV-Spezialisten leergefegt (sic!) ist (...)".*[287]

Zweitens stand der Wunsch nach Reduzierung der Komplexität und Abbau von Unsicherheit im Vordergrund und drittens befürchteten Unternehmen, die Kontrolle über bestimmte Prozesse zu verlieren (z. B. Globalisierung, „war for talents"). Zugleich hofften sie auf höhere Effizienz durch Lerneffekte und leichteren Zugang zu Informationen zu erhalten. Neben diesen unternehmensinternen Überlegungen trugen zwei weitere Faktoren zur Entscheidungsfindung über den Einsatz einer Personalberatung bei: Die Selektion des Beratungsunternehmens sowie die Auswahl der Beraterpersönlichkeit. Die Auswahl des Beratungsunternehmens war insgesamt leichter zu treffen, da sie objektvierbare Faktoren enthält. Als Entscheidungskriterien wurden genannt:[288]

- Reputation und Bekanntheitsgrad. Viele Unternehmen, insbesondere Konzerne, arbeiten überwiegend mit bekannten Personalberatungen zusammen und nutzen den „Markeneffekt".[289] Bekannt heißt nicht zwangsläufig groß. So sind einige kleinere und mittelgroße Personalberatungen hochgradig spezialisiert (Branche, Funktion oder Region) und genießen bei Auftraggebern einen ausgezeichneten Ruf.

---

287 PrA d. Verf.: Dr. Heimeier & Partner Personalberatung: Angebot zur Suche nach Produktmanagern für die Tochtergesellschaft eines Logistikunternehmens. Frankfurt a. M. 18.08.1998, S. 5.

288 Vgl. Telefoninterviews z. B. mit Rolf A. Fischer, 03.04.2014, Dietmar Holubek, 03.06.2014 und Jane Tedd, 09.04.2014; Jochmann: Gestaltung, S. 21 f.

289 Schröder, Ulrich: Spezialisierung versus Personalberatung aus einer Hand: Wie finde ich den Personalberater meines Vertrauens?, in: Heidelberger/Kornherr: Handbuch Personalberatung, S. 31-38, hier S. 35.

- Größe der Personalberatung im Hinblick auf Umsatz, Berater und Mitarbeiteranzahl. Für kleinere und mittelgroße Unternehmen kann die Größe einer Personalberatung auch abschreckenden Charakter annehmen. Klassische Vorurteile, dass Personalberater überteuerte Honorare in Rechnung stellen, den Kunden *„(…) die Uhr weg[nehmen], um (..) für viel Geld mit der aktuellen Zeit herauszurücken (…)“*[290] oder das Suchmandat *von „(…) unerfahrenen Junior-Beratern abwickeln lassen“,*[291] weil die Partner/Gesellschafter der Personalberatung hierfür keine Zeit finden bzw. den Suchauftrag als unattraktiv empfinden, lassen diese Kundengruppen eher kleine Personalberatungen mit der Suche beauftragen.
- Tätigkeitsdauer im Markt
- Internationale Präsenz
- Methodenspezialisierung
- Branchenkompetenz
- Problemlösungskompetenz
- Diskretion und Anonymität bei der Personalsuche
- Umfang der Serviceleistungen und Kundenorientierung (diese manifestiert sich z. B. in der aktuellen Berichterstattung über den Stand des Beratungsmandates bzw. Projektfortschritts, Zuverlässigkeit bei der Einhaltung von Vereinbarungen oder der Termintreue).
- Unabhängige, neutrale und objektive Sichtweise der Personalberatung
- Ein Ansprechpartner von der Auftragsakquisition bis zur Besetzung der Position

290 Ebd., S. 31.

291 Ebd., S.35; ähnlich Huck u. a., die die Projektverantwortung eindeutig einem Berater zuordneten und empfahlen, diese nicht an einen Junior-Consultant zu delegieren. Vgl. Huck u. a.: Personalberatung, S. 178.

- Verständliche Sprache versus Einsatz branchenspezifischer Termini und Anglizismen[292]

Weitaus schwieriger gestaltet sich die Auswahl der einzelnen Beraterpersönlichkeiten. Subjektive Elemente der Entscheidungsträger spielen dabei eine wesentliche Rolle.[293] So machen es langjährige und vertrauensvoll aufgebaute Beziehungen zu einem Personalberater anderen Beratungsgesellschaften sehr schwer, von diesen Unternehmen einen Beratungsauftrag zu erhalten. Sollte ein Unternehmen mit „seinem" Personalberater unzufrieden sein, so werden im Allgemeinen mehrere Personalberater zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Branchenintern spricht man von „Schaulaufen" oder „Beauty-Contest". In anderen Fällen wiederum bilden individuelle Erfahrungen mit Personalberatern, Präferenzen oder die grundsätzliche Ablehnung einer Zusammenarbeit mit Personalberatungsgesellschaften, Sympathiefaktoren sowie Vorbehalte gegenüber einer bestimmten Personalberatung die Entscheidungsgrundlage für oder gegen die Beauftragung.

Die fachliche Ebene offeriert den Unternehmen Objektivierungsmöglichkeiten zur Abrundung der Entscheidungsfindung:[294]

---

292 Die Schwierigkeit von Beratern, sich gegenüber ihren Klienten verständlich zu artikulieren, wurde bereits in den 1940er Jahren als Problem erkannt: „(...) *the statements have to be translated into understandable English before they can be appraised*". Brown, Theodore H.: The Business Consultant, in: HBR, Vol. 21, Nr. 3/1943, S. 183-189, hier S. 187.

293 Als subjektive Einflussfaktoren können z. B. Übereinstimmungen hinsichtlich Ausbildung, Studium oder Erfahrung, Denkansätzen und Einstellungen in Frage kommen. Weiterhin sind Verdrängungsmechanismen im Hinblick auf die Ausblendung von Schwachpunkten zu erkennen, sofern sie mit den eigenen Eigenschaften des Entscheiders übereinstimmen. Darüber hinaus kommt es zu einem Überstrahlungseffekt, dem sog. „Halo-Effekt" (halo = Heiligenschein, systematischer Fehler der Personenbeurteilung). Er beschreibt dominierende positive oder negative Merkmale einer Person, so *„(...) daß andere Merkmale in der Beurteilung einer Person sehr stark in den Hintergrund gedrängt bzw. gar nicht mehr berücksichtigt werden"*. Lexikon der Psychologie: Bd. 2 F-L, Heidelberg/Berlin 2001, S. 182. So wurde beispielsweise der Effekt der physischen Attraktivität wissenschaftlich besonders häufig nachgewiesen. Ebd.; bezogen auf einen Personalberater kann dieses Phänomen dazu führen, einem Berater besondere Fach- oder Methodenkompetenz zuzubilligen, falls er etwa durch Eloquenz oder geschickte Unternehmenpräsentation einen vorzüglichen Eindruck hinterlässt. Vgl. Jochmann: Gestaltung, S. 24.

294 Vgl. Höner: Die Legitimation, S. 77; Sperling/Ittermann: Unternehmensberatung, S. 32; Gerybadze, Alexander: Strategien der Europäisierung, Diversifikation und Inte-

- Formaler Bildungsabschluss (Ausbildung, Universitätsabschluss, ggfs. Promotion). Je nach auftraggebender Ebene und damit korrelierenden habituellen Gepflogenheiten kann dieses Kriterium hohe Relevanz aufweisen. So erwarten erfahrungsgemäß z. B. promovierte Vorstandsmitglieder oft einen Ansprechpartner mit identischer oder vergleichbarer akademischer Sozialisation auch und insbesondere in Zusammenhang mit der Besetzung von Vorstands- und Aufsichtsratspositionen. Von Vorteil ist zudem das Studium an einer renommierten Hochschule oder derselben Universität, an dem der Auftraggeber selbst studiert hat.
- Ausmaß der spezifischen Berufs- sowie Beratungs- und Führungserfahrung
- Alter/Lebenserfahrung: Von Personalberatern wird eine gewisse Seniorität erwartet, um mit komplexen Problemstellungen und schwierigen Gesprächssituationen souverän umgehen zu können. Wie der Verfasser aus eigener Erfahrung weiß, stehen junge Personalberater vor dem Problem mangelnder Akzeptanz bei ihren Gesprächspartnern, die sich häufig in einem fortgeschrittenen Alter befinden und demzufolge keine Bereitschaft zeigen, sich von einem „Jüngeren" beraten zu lassen.
- Hohes und spezialisiertes Fachwissen sowie Methoden- und Problemlösungskompetenz
- Detaillierte Branchenkenntnisse
- Fundierte Fremdsprachenkenntnisse, erworben durch berufsbezogene Auslandsaufenthalte
- Grad der Internationalität

---

gration im Management-Consulting, in: Wacker, Wilhelm H.: Internationale Management-Beratung. Tagungsband zur Fachtagung der wissenschaftlichen Kommission INTERNATIONALES MANAGEMENT im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Berlin 1991, S. 23-50, hier S. 28; Brown: The Business Consultant, S. 183-189.

- Freiheit des Personalberaters von administrativen Zwängen und Strukturen, die aufgrund jahrelanger Praxis bei den Mitarbeitern im Unternehmen entstanden sind

Die Auswahl des geeigneten Personaberatungsunternehmens wie auch des Personalberaters stellt ein komplexes vielfältiges Vorhaben dar. Die Entscheidung, eine Personalberatung zu beauftragen, bietet, wie die Ausführungen gezeigt haben, keine Standardlösungen und eindeutige Handlungsempfehlungen, sondern wird durch die vielfältigen Persönlichkeiten und deren individuellen Erfahrungshorizont geprägt. Sie orientiert sich an den jeweiligen spezifischen Bedürfnissen des Unternehmens und daran, in dem intranspararenten Markt der Personalberater den passenden Dienstleister zu finden.

4 CHARAKTERISTIKA DER PERSONALBERATUNG

4.1 Berufsbild

Das Berufsbild des Personalberaters zu skizzieren, fällt auf den ersten Blick nicht leicht, da dieser „Beruf“ weder in den USA noch in Europa und auch nicht in Deutschland formal institutionalisiert ist.[295] Es existieren keine Kriterien, deren Erfüllung als legislativ determinierte *conditiones sine quibus non* vorgegeben sind, um ihn ausüben zu dürfen. Jeder darf sich als Personalberater bezeichnen, ein Büro eröffnen oder seine Wohnung bzw. sein Haus als Büro deklarieren und damit die Selbständigkeit aufnehmen: *„No license is granted, no test need be passed to hang out a headhunting shingle. It takes (...) 9.95 $ to print 1.000 calling cards and go into business”.*[296] Schulische, fachliche und persönliche Qualifikationsnachweise sind ebenfalls nicht erforderlich. Von allen Beratungsberufen ist derjenige

---

295 Zur historischen Entwicklung und Definition des Begriffs „Beruf“ vgl. Conze, Werner: Beruf, in: Brunner, Otto/Conze, Werner/Kosellek, Reinhart (Hg.): Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Bd. 1. Bielefeld 2004, S. 490-507.

296 Byrne: The Headhunters, S. 15.

des Personalberaters am wenigsten institutionalisiert, formalisiert und kontrolliert.[297]

Dagegen müssen beispielsweise Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte gesetzlich geregelte spezifische Fachkenntnisse nachweisen und Prüfungen bzw. Berufsexamina ablegen, um in diesen Berufen arbeiten und entsprechende Berufsbezeichnungen führen zu dürfen. Ohne einschlägiges Studium oder nachgewiesene jahrelange praktische Tätigkeit ist der Zugang zu diesen Berufskreisen in den meisten Fällen nicht möglich. Zudem unterliegen sie gesetzlichen Vorschriften sowie strengen standesrechtlichen Reglementierungen und Zulassungsverfahren.[298] Die skizzierten Berufe und deren Berater sind allgemein als Beratungsinstitution anerkannt und hoch angesehen. Ähnliches gilt auch für die Ausbildung von Juristen, die ein langjähriges Studium und anschließend sog. Stagen durchlaufen müssen, ehe sie etwa als Rechtsanwalt beratend tätig werden können.

Selbst in den USA, der *„Wiege der Unternehmensberatung"*[299] und dem Land, das mit Blick auf die Institutionalisierung am weitesten fortgeschritten ist, ist man noch weit davon entfernt, eine Unternehmensberaterausbildung, die auch interdisziplinären Ansprüchen genügen würde, realisiert zu haben. Eine Ausnahme bildet das 1969 gegründete Institute of Management Consultants (IMC). Zu den Hauptaufgaben des IMC zählen die Aus- und Weiterbildung von Unternehmensberatern sowie die Akkreditierung einzelner Berater als „Certified Management Consultants" (CMC).[300] Die CMC werden deshalb durchaus als professionelle Unternehmensberater angesehen, da sie nach Abschluss der Zertifizierung über ein Mindestmaß

---

297 Die Zeitschrift Capital sprach Mitte der 1980er Jahre von *„Eine[r] Horde von Gesetzlosen (...)"*. Capital Service: Personalberater in Deutschland. Der Ratgeber für Unternehmen und Bewerber (Vorwort). Hamburg 1985, S. 9.

298 Bereits die Teilnahme an der Steuerberaterprüfung und deren Voraussetzungen regelt das Steuerberatungsgesetz aus dem Jahr 1961 in § 35 Abs. 2. Die Prämissen zur Zulassung für das Wirtschaftsprüferexamen bestimmt hingegen die Wirtschaftsprüferverordnung. Vgl. www.nwb.de/portal/content/ir/beitraege/beitrag_1137860.aspx [Abruf 09.09.2011].

299 Rickenbacher, Urs M.: Grunderfordernisse und Elemente einer zukunftsorientierten Ausbildung von Unternehmensberatern, in: Ders.: Zukunftsorientierte Ausbildung, S. 233-272, hier S. 260.

300 www.imcusa.org/?page=CERTIFICATION [Abruf 23.09.2011].

an Wissen, Erfahrung und speziellen Fertigkeiten verfügen. Zur Erlangung des Titels müssen folgende Bedingungen erfüllt werden:

- Fünf oder mehr Jahre praktische Erfahrung auf dem Gebiet des Management Consulting, davon mindestens ein Jahr Verantwortung für ein Hauptprojekt
- Ein Bachelor-Abschluss oder gleichwertiger Hochschulabschluss
- Erfolgreiche Absolvierung persönlicher Interviews und schriftliche Prüfungen beim IMC

Vereinzelt äußerten Berater Kritik an dieser Weiterbildungsmaßnahme, da im Vordergrund dieser Ausbildung eher Faktoren wie Wettbewerbsfähigkeit und Eigenvermarktung standen.[301] Kommunikation und Interaktion stellen zentrale Bestandteile jeder Beratung dar. Sie findet zwischen Berater und Klient statt, woraus sich die Notwendigkeit einer formalen Ausbildung von Beratern ableitet. Die Inhalte einer solchen Ausbildung könnten beispielsweise aus den Grundlagendisziplinen der Psychologie wie Allgemeine Psychologie, Entwicklungs-, Persönlichkeits- und Sozialpsychologie sowie den Teilbereichen der Wirtschafts-, Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie bestehen.[302] Auch Ausbildungsanforderungen an ein *„Mehrebenen-Design",*[303] das Zusatzqualifikationen wie Interdisziplinarität oder Verhaltenskompetenz vermittelt, wurden bis jetzt sowohl in den USA wie in Europa nur unzureichend erfüllt.[304]

Die Unternehmensberatung und in noch deutlich geringerem Ausmaß die Profession des Personalberaters wurden bis heute nicht Bestandteil einer entsprechenden akademischen Tradition. Als Konsequenz dieses Mangels an institutioneller und akademischer Fundierung entwickelte sich ein gra-

---

301 Vgl. Schödl, Alexander: Die Ausbildung zum Unternehmensberater in den Vereinigten Staaten von Amerika, in: Rickenbacher: Zukunftsorientierte Ausbildung, S. 299-309, hier S. 302-306.

302 Vgl. Rickenbacher: Grunderfordernisse, S. 240 und S. 262.

303 Ders.: Mehrebenen-Design zu den Ausbildungserfordernissen, in: Ders: Zukunftsorienterte Ausbildung, S. 15.

304 Vgl. Schödl: Die Ausbildung, S. 300.

vierender Nachteil, der seinen Niederschlag in dem teilweise schlechten Ansehen und der Akzeptanz dieses Berufszweiges fand.[305]

Auf der institutionellen Ebene der Branchenverbände sowie einzelner Personalberatungen wurden vereinzelt Fortschritte im Hinblick auf die Einführung formeller Mindeststandards und Qualifikationsnachweise festgestellt. So bietet die AESC in den USA ein Zertifizierungsprogramm für Personalberater auf freiwilliger Basis an.[306] Dem steht die Praxis der Personalberatung Boyden International gegenüber, die jeden Berater im ersten Beschäftigungsjahr dazu verpflichtet, ein Zertifizierungsprogramm zu absolvieren, um weiterhin als Berater arbeiten zu können.[307] Um die besondere Qualifikation und Seriosität von Personalberatungen gegenüber Klienten herauszustellen, können sich Personalberater in Deutschland im Fachverband Personalberatung des BDU als Certified Executive Recruitment Consultant (CERC) zertifizieren lassen.[308]

Während in den USA und in Deutschland die Legislative keine berufsspezifischen Nachweise zur Berufsausübung von Personalberatern vorsieht, zeigt der Blick auf europäische Nachbarländer, dass beispielsweise in Österreich der Beruf des Unternehmensberaters bzw. Betriebsberaters eine legislative Markteintrittsbarriere definiert. Die Tätigkeit ist in das Gewerberecht eingebunden und so schreibt die 254. Verordnung des Bundesministeriums für Handel, Gewerbe und Industrie vom 22. Mai 1978 (erschienen im Bundesgesetzblatt für die Bundesrepublik Österreich) vor, dass ein Betriebsberater seine Befähigung durch das Zeugnis einer abgelegten Prüfung nachweisen muss. Diese Prüfung kann er bei der Prüfungsstelle der örtlich zuständigen Kammer für gewerbliche Wirtschaft ablegen. Es fol-

---

305 Vgl. Rickenbacher: Grunderfordernisse, S. 260 f.

306 Vgl. https://members.aesc.org/eweb/DynamicPage.aspx?Site=aesc.org&-Web-Key-=e6bd04bf1f22488c-9e43-aee0e53c66da [Abruf 22.09.2011].

307 Clark, Chris: Headhunters, barbers and bean counters: the evolution of a profession, in: European CEO. www.boyden.com/mediafiles/attachments/16.pdf [Abruf 21.07.2010].

308 Vgl. Murmann, Jörg: Der BDU e.V., in: Heidelberger/Kornherr: Handbuch Personalberatung, S. 247 f., hier S. 247; der Kölner Personalberater Jörg E. Staufenbiel nutzte als einer der ersten innerhalb der Branche diese Möglichkeit und ließ sich 2009 zertifizieren. Vgl. www.staufenbiel-personalberatung.de/cms/staufenbiel-trend-letter-nr-7 [Abruf 24.11.2011].

gen schriftliche und mündliche Prüfungen in den einschlägigen Funktionsbereichen der Betriebswirtschaftslehre wie etwa Absatzwirtschaft, Unternehmensführung, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und Produktionswirtschaft. Die Zulassung zur Prüfung ist an Voraussetzungen geknüpft, die aus einer Kombination von Studium und Berufserfahrung bestehen. Sollte kein Studium vorliegen, muss ein Prüfungsanwärter mit abnehmendem formalem Bildungsabschluss proportional zunehmend zwischen zwei und acht Jahren Berufserfahrung nachweisen. Aus dem Kontext der österreichischen Verordnung kann die Vermutung abgeleitet werden, dem aufgeführten Personenkreis der Betriebsberater auch Personalberater zuzurechnen, obwohl diese nicht explizit aufgeführt sind.[309]

Die Abstinenz einer institutionellen Legitimationsprüfung zur Berufsausübung sowie der unkontrollierte Marktzutritt generierten einen Impetus, von dem sich viele ehemalige Manager anstecken ließen. In den USA wurde diese Entwicklung bereits während der 1970er Jahre kritisiert: *„Entirely too many people become 'consultants' (...) and the search business is one of the easiest consulting fields to enter".*[310] Unternehmensgründern wurden zudem keine Vorschriften in Bezug auf die Wahl der Rechtsform gemacht. Es mussten weder Eigenkapital noch Rücklagen gebildet und nachgewiesen werden. Mit einem Schreibtisch, Stuhl, Papier, Bleistift, Telefon und – soweit damals vorhanden – einem Faxgerät konnte sich jeder als Personalberater selbständig machen. Die Investitionskosten bewegten sich demzufolge auf einem zu vernachlässigenden Minimalniveau. Sofern der Personalberater von seiner eigenen Wohnung oder seinem Haus aus tätig wurde, fielen der Mietzins bzw. die monatliche Annuität als Fixkostenfaktor kaum ins Gewicht und auch variable Kosten wie etwa Telefongebühren oder Büromaterial spielten in der Gesamtkostenrechnung der Berater eine untergeordnete Rolle. Diese liberalen juristischen und wirtschaftlichen Rahmenparameter bewirkten einen nachhaltigen Multiplikations- und Akzelerationsprozess.

---

309 Vgl. www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblPdf/1978_254_0_1978_254_0.pdf [Abruf 09.09.2011].

310 Conarroe: Executive Search, S. 93.

In Deutschland setzte daraufhin zu Beginn der 1970er Jahre eine Entwicklung ein, die in einer regelrechten Gründungsinflation von Personalberatungsunternehmen bis weit in die 1990er Jahre mündete. Die Mehrheit dieser Existenzgründungen bildeten Einzelunternehmen,[311] die in Branchenkreisen als *„One-Man-Shows"* oder *„Bettkantenberater"*[312] bezeichnet wurden und bis heute eine Art eigenständigen semantischen Kulturstatus innerhalb der Branche repräsentieren. Darüber hinaus bildeten sich aus dem Blickwinkel potenzieller Auftraggeber weniger geläufige, jedoch nicht minder markante Metapher wie *„Sokrates-Berater*" oder *„Ikarus-Berater*" heraus.[313] Sie symbolisierten einerseits Seniorität, langjährige Erfahrung, Qualifikation, Seriosität und ausgewogenes Urteilsvermögen, während sich der jüngere Ikarus-Berater durch Attribute wie Ehrgeiz, schnelle Karriereentwicklung und wenig Berufs- und Lebenserfahrung auszeichnet, die folglich zu Fehlentscheidungen und dem beruflichen „Absturz" führen.[314]

In der Folge waren die meisten Personalberater der Auffassung, sich als Personalberater berufen zu fühlen. Die „Berufung" zum Personalberater stand jedoch nicht unter dem altruistischen Leitmotiv einer christlichen inneren Berufung und Neigung im Sinne von Luthers *„vocatio*". Sie entsprang vielmehr der Aussicht auf schnellen, bequemen und ökonomischen Erfolg und somit dem Eigennutz vieler Personalberater, die sich selbständig machten. Sie handelten ausschließlich nach ökonomischen Prinzipien entsprechend dem Leitgedanken der weltlichen Berufsausrichtung *„mediata vocatio*"[315].

---

311 Vgl. hierzu Abb. 6: Kennzahlen des deutschen Personalberatungsmarktes 2009.

312 Eller, Eckart: Zukunftstendenzen in der Personalberatung, in: Heidelberger: Handbuch Personalberatung, S. 233-239, hier S. 237.

313 Hennecke, Joachim H./Reineke, Wolfgang: Management der Personalsuche. München 1984, S. 26.

314 Vgl. Ebd.

315 Conze: Beruf, S. 494; Vgl. ferner Hitze, Franz: Die soziale Frage und die Bestrebungen zu ihrer Lösung. Paderborn 1877, S. 188 f.

4.2 Selbstverständnis

Die Sozialforschung hat sich seit 1945 eingehend mit der Bedeutung von Berufsfragen beschäftigt. Sie kommt unter anderem zu dem Ergebnis, dass eine Gesellschaft verschiedenen Berufen bzw. ihren Vertretern unterschiedliche Prestigegrade zuweist und grundsätzlich drei Gruppen, die sog. *„Eliteaggregate*" konstatiert:[316]

1. Prestige-Oberschicht (upper status group)
2. Wirtschaftliche Oberschicht (upper class)
3. Herrschende Klasse/Machtelite (power elite)

So wird die Reputation eines Berufsstandes von einer Gesellschaft um so höher eingestuft, je schwieriger in ihren Augen die erforderliche Ausbildung ist und je größer die Leistung der Positionsinhaber für die Gesellschaft gesehen wird. Auch Macht, die über andere ausgeübt werden kann sowie der mit der jeweiligen Position verbundene Einfluss spielen hierbei eine Rolle. Die eigene Position bestimmt diese Einschätzung jedoch maßgebend mit. Diese Erkenntnisse stoßen allerdings an ihre Grenzen. Je komplexer die Arbeitsteilung einer Volkswirtschaft ist, um so mehr Berufe, Positionen und Spezialisierungsausprägungen entwickeln sich. Als Konsequenz hieraus kann eine Gesellschaft diese Zusammenhänge immer weniger übersehen, einschätzen und zuordnen und umso weniger das Prestige definieren.[317]

Es ist daher nicht überraschend, wenn Personalberater aufgrund fehlender formaler Zulassungskriterien und einer intransparenten Marktkonstellation in Teilen der Gesellschaft, insbesondere in der Wirtschaft teilweise einen schlechten Ruf genießen. Dazu haben viele Personalberater in der Vergangenheit durch die Art und Weise ihrer Selbstdarstellung, deren Ursprung in dem Zugehörigkeitsgefühl zur Dahrendorf'schen „upper class" zu finden ist, in erheblichem Ausmaß beigetragen. Einige von ihnen dokumen-

---

316 Dahrendorf, Ralf: Eine neue deutsche Oberschicht? Notizen über die Eliten der Bundesrepublik, in: Die neue Gesellschaft, Nr. 9/1962, Heft 1, S. 18-31, hier S. 18.

317 Vgl. Daheim, Hansjürgen: Soziologie der Berufe, in: König, René (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, II. Bd. Stuttgart 1969, S. 358-407, hier S. 371 f.

tierten einen Habitus, der sie *„(…) weltgewandt, fachlich universell [mit] exzellente[n] Umgangsformen und insgesamt doch recht ‚glatt'"*[318] erscheinen ließ. Zudem waren sie *„(…) nicht gut vorbereitet und* g*eben Worthülsen von sich"*[319] – eine wenig schmeichelhafte Beschreibung eines bestimmten Beratertypus', der seit Bestehen der Personalberatungsbranche immer wieder in Erscheinung getreten ist. Die einerseits notwendige, auf der anderen Seite auch bewusst geförderte Diskretion im Zusammenhang mit der Besetzung von Führungspositionen prägte und verstärkte maßgeblich das legendäre Image dieser Branche.

So nutzte beispielsweise die Personalberatung Eurosearch Consultants GmbH aus Düsseldorf bereits Ende der 1960er Jahre einen Raubvogel als Signet in ihrer Unternehmenspräsentation.[320] Eine nahezu identische Symbolik mit einem Greifvogel verwendet die Personalberatungsfirma *hunting heads* Executive Search International seit 1997.[321] Die 1969 in Frankfurt a. M. gegründete und inzwischen nicht mehr aktive Personalberatung Dolan Consulting, nutzte ebenfalls eine Anleihe aus der Fauna, in dem sie einen aufrecht stehenden Löwen als intendiertes Symbol von Kraft und Vitalität instrumentalisierte. Sie warb mit der metaphorischen Aussage *„Wir nehmen den Löwenanteil der Arbeit ab"*.[322]

Meyer-Hentschel Management Consulting aus Saarbrücken verwendete einen Delphin in ihrem Firmenlogo, um auf Erkenntnisse aus der Verhaltensforschung hinzuweisen, die sie im Rahmen von Kandidatenbeurteilungen einsetzte.[323] Ein eher abschreckendes Beispiel lieferte der Personalberater Hannes Geier aus München. Er zog zur Versinnbildlichung ein Eponym heran und stellte einen Geier mit Brille in seiner Firmenpräsentation optisch in den Vordergrund. Mit seiner Firmenphilosophie *„Mit Kompetenz beraten – ich will nicht nur Menschen verkaufen"*

---

318 Dahlems/Leciejewski: Mit Headhuntern, S. 43.
319 Ebd., S. 44.
320 Vgl. Anhang 2: Portrait der Personalberatung Eurosearch Consultants.
321 Vgl. www.huntingsheads.de/directsearch.html [Abruf 14.09.2011].
322 Dolan Consulting: Imageanzeige, in: Personal, Heft 5/1980, S. 214.
323 Vgl. Meyer-Hentschel Management Consulting: Firmenportrait, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 462.

dokumentierte der als „Einzelkämpfer" tätige Personalberater nicht nur seine eigene Sichtweise der Branche, die Menschen offensichtlich als Ware betrachtete.[324]

Die mit dem Signet verbundene negative Konnotation, die Menschen im allgemeinen mit diesem Tier asoziieren (Aasfresser, Opferrolle) wirkte eher kontraproduktiv und dürfte dazu beigetragen haben, den Ruf der Branche in Mitleidenschaft zu ziehen oder im günstigsten Fall diese Form der Selbstdarstellung eher als eine Belustigung denn als ernsthafte und seriöse Beratungsleistung wahrzunehmen. Phantasievolle Metapher aus dem Tierreich, der Ethnologie, dem Handwerk[325] sowie der Zeit der Jäger und Sammler, die einige Personalberater in ihrer Außendarstellung teilweise optisch wie auch verbal (Kopf [geld] jäger = Headhunter) einsetzten, sollten ein überlegenes Selbstverständnis der Beraterkaste reflektieren.[326] Sie erweckten den Eindruck einer Disproportionalität zwischen der intendierten Wirkung der Aussage und dem Empfinden des Betrachters: Der Personalberater als Jäger, die Kandidaten und Bewerber als Gejagte. Diese berufsspezifische Semiotik trug erheblich zur Mythos- und Legendenbildung in der gesellschaftlichen Wahrnehmung bei. Zeigen solche Bilder *„(...) eine Position extremer Distanz (...)"*, so kann diese ikonische Differenz nach Auffassung von Boehm nur dadurch gelindert werden, in dem *„(...) die Überbrückung dieser Distanz [dem Bild oder Zeichen] prinzipiell zugetraut*

---

324 Geier, Hannes: Firmenportrait, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 326.

325 Die Personalberatung huf + partner (sic!) bezeichnete sich als *„Manager-Werkstatt"*. Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 175.

326 Vgl.: Gazdar: Köpfe jagen; Dahlems/Leciejewski: Mit Headhuntern; vgl. exemplarisch für Presseberichte und Veröffentlichungen einen Artikel aus der Wirtschaftswoche, in dem Personalberater expressis verbis als *„Jäger"* tituliert wurden: o.V.: Management-Vermittlung, S. 36 und weiterhin den Beitrag von Derschka, der in seinen Ausführungen die Tätigkeit von Personalberatern als „*Wilderei*" und Kandidaten als „*Beute*" bezeichnete. Derschka, Peter: Honig und Balsam – Über die sozialen Funktionen von Headhuntern, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 159-162, hier S. 159; Scheele, Martin/Bartz, Tim/Luttmer, Nina: Personalberater auf Rückzug (sic!). Schlechte Zeiten für Kopfjäger, in: FTD, 31.03.2009, www.ftd.de/unternehmen/handeldienstleister/:personalberater-auf-rueckzug-schlechte-zeiten-fuer-kopfjaeger/494811.html [Abruf 02.04.2009].

wird (…)".[327] Ob und inwieweit diese Distanz jemals durch diese Metapher überwunden wurde, bleibt Spekulation.

Namhafte größere Beratungsgesellschaften aber auch eine Vielzahl kleiner und mittlerer Personalberatungen benutzten höchst unterschiedliche Firmennamen. So bezeichnet sich etwa die Kienbaum-Gruppe aus Gummersbach als Kienbaum Consultants International. Sie subsumiert die Sparte Personalberatung in ihrer Außendarstellung heute unter Kienbaum Executive Consultants GmbH (KEC). Die Personalberatungsgesellschaft von Kienbaum wurde hingegen 1978 als Kienbaum Personalberatung GmbH gegründet. Dieses Beispiel dokumentiert auf prägnante Weise den diachronen Charakter der Firmenbezeichnung.[328]

„Management Consultants", „HR-Consulting", „Management Beratung", „Executive Consulting" und „Gesellschaft für Personalmarketing"[329] beschreiben einen kleinen Ausschnitt der in unüberschaubarer Anzahl vorgefundenen Firmenzusätze. Häufig bezeichneten sich Personalberater gleichzeitig als „Personal- und Unternehmensberater" und vice versa.[330] Wie Tabelle 5 dokumentiert, existieren darüber hinaus eine Vielzahl von Mischformen, Phantasienamen und Firmenzusätzen.

---

327 Boehm, Gottfried: Die Bilderfrage, in: Ders. (Hg.): Was ist ein Bild?. 4. Aufl., München 2006, S. 331 f.

328 Vgl. Kienbaum und Partner: Geschichte; www.kienbaum.de/desktop-default.aspx/tabid-316/455_read663 [Abruf 14.09.2011].

329 Die o. a. Firmenbezeichnungen wurden den Internetseiten der Personalberatungen entnommen. Vgl. stellvertretend als pars pro toto: Delphi HR-Consulting (www.delphi-media.de/flash/index.html); Dr. Zimmer & Partner Managementberatung (www.zp-mb.de/start.htm); Executive Consulting Group (www.executive-consulting.eu); Florian Hobbhahn Personalberatung – Gesellschaft für Personal-Marketing und Consulting mbH BDU (www.hobbhahn.de); Trust Management Consultants (www.tmcgroup.de) [Abruf für die genannten Personalberatungen: 23.04.2010].

330 Vgl. beispielhaft Firmenportraits von „Bastian + Partner, Personal- und Unternehmensberatung" sowie „Karl Hecken & Partner Corporate Consult Unternehmens- und Personalberatung", in: Firmenportrait, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 221 und S. 348.

Tab. 5: Firmenbezeichnungen und Zusätze von Personalberatungen

Mischformen (z. B. Institut für Managementberatung; Höchsmann & Company KG; Graf Lambsdorff & Compagnie; Gemini Executive Search GmbH)
Eponyme, Namen ohne Zusätze und Phantasienamen, die keinen Rückschluss auf das Tätigkeitsgebiet zulassen (z. B. Korn/Ferry International, Signium, Spencer Stuart & Associates, Russel Reynolds Associates, RSVP Group, Malte Fischer Team)
Mit Zusatz „Personalberatung/Personalberater“ (z. B. Rickert & Fulghum Personalberatung; Engelbrecht Personalberatung)
Mit Zusatz „ … & Partner“ (z. B. Tadewald & Partner; Steinbach & Partner)
Mit Zusatz „ … Consulting/Consultants“ (z. B. Hofmann Consultants; Juergens Management Consultants)
Mit Zusatz „ … Unternehmensberatung“ (z. B. Baumann Unternehmensberatung; Quent Unternehmensberatung)

Quelle: Eigene Darstellung

Zwei Merkmale lassen sich als Gründe für diese kreativen Wortschöpfungen identifizieren. Sie lagen erstens in der Intention der Personalberatungsunternehmen, sich begrifflich und inhaltlich von Wettbewerbern zu unterscheiden und im Markt zu positionieren. Andererseits implizierte diese Vorgehensweise erhebliche Verunsicherungsmerkmale. Sie tangierten damit das Selbstverständnis und das Identitätsbewusstsein vieler Personalberater im Hinblick auf eine eindeutige Abgrenzung der angebotenen Dienstleistungen zwischen Personal- und Unternehmensberatung und sind insofern mit der mangelhaften begrifflichen Klarheit in Forschung und Literatur deckungsgleich.

4.3 Der Einsatz von Anglizismen – Tradition oder Marketingstrategie?

Die von vielen Personalberatungen vorgenommene Rezeption von Anglizismen wie „Consulting“, „Off-Limits“, „Executive Search“, „Fee“, „Proposal“, „Short List“, „Dummy“ oder „Upward Adjustment“ stellt lediglich eine kleine Auswahl branchenüblicher und im Tagesgeschäft laufend verwendeter Termini technici einzelner Vorkommnisse oder Prozeduren dar.

Der tägliche Gebrauch dieser Wörter gehört zwar zu den Branchenusancen, wirft jedoch zugleich zwei Fragen auf: Weist deren exzessiver Einsatz eine noch hinreichende Identifikation mit der deutschen Sprachkultur auf oder handelt es sich um eine seit Jahrzehnten gepflegte branchenspezifische Tradition? Der Publizist und ehemalige Leiter der Hamburger Journalistenschule Wolf Schneider hat den wachsenden Einfluss von Anglizismen auf die deutsche Sprache und deren kritiklose Übernahme in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik in einer überspitzten Formulierung jüngst als *„(...) pseudokosmopolitisches Imponiergefasel (..)"* kritisiert.[331] Die Globalisierung und der damit einhergehende Zwang zur Internationalisierung trugen zweifelsfrei dazu bei, deutsche Personalberatungen zu veranlassen, mit der Modifizierung durch angelsächsische Zusätze oder vollständige Umwandlung ihrer Unternehmensbezeichnungen dieser Entwicklung Rechnung zu tragen. Zudem kann die treibende Kraft hinter der überproportionalen Verwendung anglizistischer Ausdrücke innerhalb der Beratungsbranche, nämlich der Einfluss dieser Tradition, die von US-amerikanischen Beratungsgesellschaften ursprünglich ausging, nicht ausgeblendet werden.

Diese Entwicklung begann in den 1950er Jahren, als amerikanische Personalberatungen erstmals Niederlassungen außerhalb der Vereinigten Staaten von Amerika gründeten. So eröffnete Spencer Stuart drei Jahre nach seiner Gründung ein Büro in Zürich im Jahr 1959. 1961 folgten die Niederlassungen in London und 1970 in Sydney. Mit Boyden International (1965) und Heidrick & Struggles (1968) etablierten sich weitere amerikanische Personalberatungen in der britischen Hauptstadt.[332] Die gemeinsame

---

331 Schneider, Wolf: Speak German! Warum Deutsch manchmal besser ist. Reinbek 2008, S. 12; ähnlich kritisch, jedoch weniger pointiert: von Beckerath, Paul Gert: Anmerkungen zum „Sprachverhalten" im Personalwesen, in: Strutz, Hans (Hg.): Strategien des Personalmarketing. Was erfolgreiche Unternehmen besser machen. Wiesbaden 1992, S. 51-61, hier S. 57 f.; vgl. hierzu auch: Anglizismen-Wörterbuch: Der Einfluß des Englischen auf den deutschen Wortschatz nach 1945. Berlin/New York 1993, Bd. I, S. 293; Fink, Hermann: Amerikanisierung in der deutschen Wirtschaft: Sprache, Handel, Güter und Dienstleistungen (= Europäische Hochschulschriften, Reihe 14). Frankfurt a. M./Berlin u. a. 1995, S. 14-40.

332 www.heidrick.com/ About Us/ Pages / About Heidrick Struggles.aspx [Abruf 20.09.2011]; Jones: The Headhunting Business, S. 24.

Sprachkultur vereinfachte und förderte die Ansiedlung und erfolgreiche Etablierung in Großbritannien und Segmentierung in den Ländern des Commonwealth. Die vorliegende Arbeit konnte die Entstehung von Personalberatungsgesellschaften in Deutschland bereits Ende der 1920er Jahre nachweisen. Amerikanische Niederlassungsgründungen in Deutschland wurden hingegen erst zu Beginn der 1950er Jahre und Mitte der 1960er Jahre festgestellt.[333]

Die Forschungen dieser Arbeit gingen in diesem Zusammenhang der Frage nach, welche Personalberatungen Angliszismen in ihren Firmenbezeichnungen einsetzten und amerikanische Traditionsbezeichnungen rezipierten. In einer ausführlichen Analyse der Firmenportraits in einschlägigen Personalberaterverzeichnissen kam die Untersuchung zu dem Ergebnis einer innerhalb von drei Dekaden signifikant zunehmenden Verwendung angelsächsischer Begriffe (Tab. 6).

Tab. 6: Anglizismen im Firmennamen von Personalberatungen

	1950er	1960er	1970er	1980er	bis 1994
absolut	1	3	29	107	41
relativ	0,15%	0,45%	4,33%	15,97%	6,12%

Quelle: Eigene Darstellung

4.4 Eine Frage der Ehre – Berufsprinzipien und Ethik

Ethik (griech. Ethos = Sitte) wird im Allgemeinen als Sittenlehre definiert, *„(…) die richtiges Handeln zu bestimmen sucht"*.[334] Sie wird im Zusammenhang mit vielfältigen gesellschaftlichen Fragenstellungen aus Bereichen wie etwa der Medizin, der Rechtswissenschaft, der Umwelt oder der Unterneh-

333 Auf Details der Gründungsgeschichte wird in Kap. III ausführlich eingegangen.
334 Halder, Alois/Müller, Max: Philosophisches Wörterbuch. Erw. Neuausg., Freiburg i. B. 1993, S. 82.

mens- und Führungsethik erörtert. Die Gründe, berufsethische Überlegungen zu thematisieren, waren durch missbräuchliche Verhaltensweisen einiger Personalberater und den daraus resultierenden negativen Auswirkungen geprägt. Sie drohten, das Ansehen eines ganzen Berufsstandes in Misskredit zu bringen. In Anlehnung an Kants' formale Ethik und seine zeitlos-universelle Definition des kategorischen Imperativs *„Handle so, daß die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne"*[335] sind in den USA wie auch in Deutschland immer wieder Versuche unternommen worden, Instrumente zu schaffen, bestimmte Mindeststandards im Hinblick auf Qualität, Seriosität, Ausbildung und die Einhaltung ethischer Werte und Normen für Personalberater zu definieren. Dazu zählte auch die Festlegung einer Berufsethik, die bestimmte *„(...) kodifizierte normative Vorstellungen (...)"*[336] beinhaltete.

Interessensvertreter dieser Berufsgruppe beabsichtigten, das negative Bild in der öffentlichen Wahrnehmung und insbesondere bei den Auftraggebern der Personalberater zu korrigieren. Sie sollten davon überzeugt werden, die Personalberatungstätigkeit nicht nur als professionelle Berufsausübung zu betrachten. Vielmehr wollte sie sich als Wertegemeinschaft präsentieren und Rahmenbedingungen schaffen wie auch bestimmte Regeln und sittliche Verhaltensmuster verbindlich definieren. Für sämtliche Teilnehmer sollten diese Richtlinien verpflichtenden Charakter aufweisen. Durch unseriöse und fragwürdige Methoden erregten Personalberater hingegen immer wieder Aufmerksamkeit. Nachfolgende Beispiele verdeutlichen die Notwendigkeit Maßnahmen zu ergreifen und einer Regulierung zuzuführen:

- Berechnung der ersten Teilrate eines Suchmandates, ohne dass der Beratungsauftrag zu Ende geführt wurde; der Personalberater war danach nicht mehr erreichbar

---

335 Regenbogen, Arnim/Meyer, Uwe (Hg.): Wörterbuch der philosophischen Begriffe. Hamburg 1998, S. 339.

336 Daheim: Soziologie der Berufe, S. 389.

- Nicht autorisiertes Versenden von Lebensläufen oder vollständigen Unterlagen von Bewerbern und Kandidaten an mehrere bestehende oder potenzielle Kunden ohne konkretes Suchmandat
- Zusätzliche Anzeigenschaltung, obwohl ein Direktsuchmandat vorlag, um trotz hoher Fehlerquote schneller geeignete Bewerber zu rekrutieren
- Anzeigenschaltung ohne spezifischen Suchauftrag; anschließend Zusendung der eingegangenen Bewerbungsunterlagen an Unternehmen, die Vakanzen besetzen müssen in der Hoffnung auf entsprechende Honorierung
- Eklatante Verstöße gegen die Diskretionspflicht
- Konkrete Ansprache von Kandidaten unter dem Vorwand eines Suchauftrages, ohne dass dieser vorlag.[337]

Aufgrund dieser Ereignisse setzte sich der BDU das Ziel, Qualität, Transparenz und Professionalität der Branche nachhaltig zu verbessern. Er formulierte hierzu 2011 die *„Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung"* (GoPB), die die bis dahin geltenden „Berufsgrundsätze" ersetzten.[338] Sie dienen den Personalberatungen als Leitfaden und geben Orientierung zur seriösen Ausübung ihrer Arbeit. Andererseits sollen die GoPB potenziellen Auftraggebern Anhaltspunkte für die Zusammenarbeit mit Personalberatern sowie deren Qualifikation liefern, demnach die Berater-Klienten-Beziehung auf eine verbindliche Grundlage stellen. Zu diesem Verhaltenskodex gehören beispielsweise Verschwiegenheitspflichten, Wahrung von Berufsgeheimnissen, klar definierte Arbeitsprozeduren im Beratungsprozess sowie die Einhaltung bestimmter Moralvorstellungen.[339]

Einen Verhaltenskodex für Personalberater formulierte auch die amerikanische AESC. Der *„Code of Ethics"* definiert Standards beispielsweise im

---

337 Vgl. Gazdar: Ein Markt, S. 34 f.; Innes, Bill: „Der Headhunter ist nicht immer ehrlich". Interview mit Keavan Gazdar, in: Ders.: Köpfe jagen, S. 135 f.
338 IdU: Grundsätze.
339 Vgl. Ebd.

Hinblick auf Integrität, Objektivität und Vertraulichkeit bis hin zur Rücksichtnahme auf das öffentliche Interesse.[340] Dieser Kodex ist allerdings nur ein Teilbereich der von dieser Standesorganisation festgelegten *AESC Industry Standards*, die weit über die vom deutschen BDU formulierten Verhaltensregeln hinausgehen. Sie umfassen darüber hinaus beispielsweise *„Client's Bill of Rights"* oder *„Candidate's Bill of Rights"*, in denen dezidiert festgeschrieben wurde, was Personalberatungen gegenüber dem Klienten leisten müssen oder Kandidaten von ihnen erwarten dürfen.[341]

Allerdings dürften rein altruistische Motive bei der Einführung ethischer Verhaltensregeln eher im Hintergrund der Überlegungen des BDU und der AESC gestanden haben. Schließlich dienten derartige Institutionalisierungsmechanismen neben der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit, Gewinne zu erwirtschaften, nach Erkenntnissen der soziologischen Verhaltensforschung auch dem Ziel, eigene Interessen der Berufsgruppe zu schützen und zum Ausdruck zu bringen, etwa durch

- Kontrolle der Zugänge zu dem spezifischen Berufsstand
- Einschränkung der Konkurrenz der sog. „Zugelassenen"
- Stärkung des Zugehörigkeitsbewusstseins
- Konstituierung einer formellen Berufsorganisation und eines Kontaktnetzes.[342]

Gleichwohl beschreiben die bereits implementierten Verhaltenskodizes das erkennbare Bemühen dieser speziellen Branche, die Vereinbarkeit legitimer ökonomischer Interessen und ethischem Verhalten zu gewährleisten und als komplementäre Elemente zu begreifen. Beide Faktoren stellten demnach keinen Widerspruch dar. Durch ihre symbiotische Beziehung profitierten alle an diesem Prozess Beteiligten.[343] Die Kehrseite der Perspektive,

---

340 AESC: Code of Ethics. https://www.executivesearchconnect.com/e-Web/DynamicPage.aspx?webcode=codeofethics [Abruf 27.09.2011].

341 Dies.: Industry Standards. https://www.executivesearchconnect.com/eWeb/ DynamicPage.aspx?site=cconnect&WebCode=IndustryStandardsCC [Abruf 27.09.2011].

342 Daheim: Soziologie, S. 386.

343 Vgl. Harris, Michael W.: Ethik in der Personalberatung, in: Sattelberger, Thomas (Hg.): Handbuch der Personalberatung. Realität und Mythos einer Profession. München 1999, S. 367-374.

nämlich inwieweit sich die Personalberatungsklienten ebenfalls an die Einhaltung ethischer Mindeststandards im Umgang mit Personalberatern und Kandidaten hielten, kann im Rahmen dieser Arbeit nur punktuell beleuchtet werden und bleibt insofern weiteren Forschungsbemühungen vorbehalten.

4.5 Suchmethoden und Arbeitsweise

4.5.1 Anzeigengestützte Suche

Grundsätzlich haben sich bei der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften zwei Vorgehensweisen herauskristallisiert: Die Suche nach Mitarbeitern über Stellenanzeigen sowie die Direktansprache bzw. das Executive Search. Die Suche über das Instrument der Stellenanzeige in einschlägigen überregionalen und regionalen Zeitungen und Zeitschriften weist eine lange Tradition auf. Bis zum Zeitpunkt der ersten Liberalisierungsansätze der Direktansprache in den 1990er Jahren bildete die Stellenanzeige das einzige legale Instrument zur Personalrekrutierung für in Deutschland arbeitende Personalberatungsunternehmen.

Stellenanzeigen können typisierend in vier verschiedene Kategorien unterteilt werden: Anzeigen von Unternehmen, Personalberateranzeigen mit dem Logo und/oder dem Namen des auftraggebenden Unternehmens, Stellenanzeigen von Unternehmen mit dem Verweis an Bewerber, die Bewerbungsunterlagen an eine Personalberatung weiterzuleiten sowie anonymisierte Personalberateranzeigen ohne Nennung des Auftraggebers.[344] Vereinzelt schalteten Personalberater auch Stellenanzeigen als sog. „Briefkasten-Service“. Diese Dienstleistung beinhaltete keine „Full-Service“-Beauftragung eines Mandanten. Dass heißt, Gestaltung von Text und Layout, Selektion der Bewerbungsunterlagen, Führung von Bewerbergesprächen, Präsentation der Bewerber bis hin zum Vertragsabschluss mit anschließender Integrationsbetreuung stellten keine Auftragsbestandteile dar.

344 So warb z. B. die UBI Personalberatung GmbH Wolfgang Radau + Partner (BDU) Ende der 1980er Jahre in ihrer Unternehmenspräsentation damit, *„(...) verdeckte Insertion[en] unter dem Beraternamen“* durchzuführen. UBI Personalberatung GmbH: Firmenportrait, in: VDI-Nachrichten: PERSONAL-Beratung, Marketing, Werbung, S. 31.

Vielmehr bedienten sich die Auftraggeber der Hilfe von Personalberatern, eine Anzeige mit vorgegebenem Text zu schalten und eingehende Bewerbungsunterlagen ungeprüft an das Unternehmen weiterleiten zu lassen.[345] Auf die Personalsuche mittels Chiffre-Anzeigen durch Personalberater wird an dieser Stelle aufgrund der fehlenden faktischen Relevanz wie statistischen Signifikanz nicht eingegangen.

Zu Beginn der 1990er Jahre wurden rund die Hälfte aller überregional erschienenen Stellenanzeigen in Deutschland über Personalberatungsunternehmen geschaltet. Dies entsprach einem Wert, der sich bis Mitte der erwähnten Dekade nur unwesentlich veränderte.[346] Eine empirische Langzeitstudie, die den Zeitraum von 1950 bis 2005 umfasst, bestätigt diesen Trend. Dem standen die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung für den Zeitraum von 1949 bis 1964 festgestellten Ergebnisse gegenüber, nach denen die von Personalberatungen inserierten Stellenanzeigen einen marginalen Anteil an sämtlichen in diesem Zeitraum in der FAZ geschalteten Anzeigen repräsentierten.[347]

In Anbetracht ihrer Bedeutung kam den Personalberatern eine wichtige Funktion hinsichtlich der Gestaltung der Anzeige zu. An der grundsätzlichen Vorgehensweise bei der Anzeigenschaltung hat sich bis heute nichts Wesentliches geändert. Um zu gewährleisten, eine Vakanz erfolgreich besetzen zu können, muss ein Personalberater zunächst bestrebt sein, möglichst umfangreiche Informationen über das Unternehmen und die zu besetzende Position zu erhalten. In einem ausführlichen Gespräch zwischen aufftraggebendem Unternehmen und der Personalberatung wird die der Anzeige zugrunde liegende Spezifikation definiert. Sie umfasst die wesentlichen Merkmale der zu besetzenden Position (z. B. Darstellung des Unterneh-

345 Vgl. Walter, Wolfgang: Effektives Personalmarketing durch Direktansprache, in: Jochmann: Personalberatung intern, S. 71-81, hier S. 71 f.; Rohde, Iris: Direktansprache versus Stellenanzeige. Welches Verfahren ist bei der Suche von Führungskräften durch Personalberater erfolgversprechender?. München und Mering 1992, S. 45.

346 Vgl. Rohde: Direktansprache, S. 44; Föhr: Die Rolle der Personalberatung, S. 327.

347 Vgl. Sailer, Maximilian: Anforderungsprofile und akademischer Arbeitsmarkt. Die Stellenanzeigenanalyse als Methode der empirischen Bildungs- und Qualifikationsforschung. Münster u. a. 2009, S. 172; Kap. III, 3.2.

mens, Positionsbezeichnung, Aufgabenbeschreibung, hierarchische bzw. organisatorische Eingliederung in das Unternehmen, Berichtsebene, Kompetenzen, evtl. Führungsverantwortung- und Umfang, Fremdsprachenkenntnisse sowie Entwicklungsmöglichkeiten und gewünschter Eintrittstermin).

Darüber hinaus sind neben der Fachkompetenz Fragen in Bezug auf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale des Bewerbers zu klären wie etwa Durchsetzungsfähigkeit, Empathie, logische und soziale Intelligenz, Führungskompetenz, Ausstrahlung oder strategisches und unternehmerisches Denken und Handeln. Die fachliche und persönliche Expertise des Bewerbers ist mit Attributen wie *„kann“*, *„soll“*, *„muss“* oder *„wäre schön“* möglichst eindeutig zu bestimmen.[348] Schließlich enthält das Profil Angaben über die Gehaltsgrößenordnung und sonstige Vertragskonditionen wie Firmen-Pkw oder Regelungen zur betrieblichen Alterversorgung.

Die Wahl des Anzeigenmediums sowie der Anzeigengröße spielten eine ebenso wichtige Rolle wie der Zeitpunkt der Anzeigenschaltung. In Abhängigkeit von Bedeutung und Hierarchie der Position, d. h. ob z. B. ein Geschäftsführer, Abteilungsleiter oder Fachspezialist gesucht wurde, erfolgte die Auswahl des geeigneten Mediums. Hierfür kamen regionale oder überregionale Tageszeitungen in Frage oder eine spezielle Fachzeitschrift, je nach dem, welches Medium voraussichtlich den größten Erfolg versprach und den geringsten Streuverlust verursachte. Generell war zu erkennen, dass die Platzierung von Anzeigen für Vakanzen auf der mittleren Führungsebene und für Geschäftsführungs- bzw. Vorstandspositionen bisher eher in überregionalen Tageszeitungen wie Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), Süddeutsche Zeitung (SZ) oder Die Welt geschaltet wurden.[349] Die Platzierung einer Suchanzeige für Führungspositionen in regional ausgerichteten Tageszeitungen konnte dann als sinnvoll erscheinen, wenn zu erwarten war, aufgrund der ungünstigen geografischen Lage des Unternehmens erfahrungsgemäß keinen Bewerber für die Vakanz gewinnen zu kön-

348 Hampe, Axel: Ein geregelter Ablauf, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 63-69, hier S. 63.
349 Vgl. Föhr: Die Rolle der Personalberatung, S. 326; Rohde: Direktansprache, S. 52.

nen *(„Provinz-Malus")*.[350] Demzufolge musste einem Bewerber ein über dem Marktdurchschnitt liegendes Gehalt gezahlt werden („Buschzulage"), was jedoch häufig das Gehaltsgefüge des Unternehmens sprengte.

Die Größe einer Stellenanzeige wurde von verschiedenen Komponenten beeinflusst. Sie war zum einen von der Dringlichkeit der Stellenbesetzung geprägt. Überstieg andererseits die Nachfrage nach geeigneten Bewerbern das vorhandene Arbeitskräfteangebot, wurden tendenziell größere Anzeigen als im umgekehrten Fall mit dem Ziel geschaltet, eine höhere Aufmerksamkeit zu generieren. Es bedurfte eines ausgewogenen Verhältnisses und realistischer Relationen zwischen Anzeigengröße und zu besetzender Position, um die Glaubwürdigkeit der Anzeige insgesamt nicht zu unterminieren. Personalberater neigten aus betriebswirtschaftlicher Sicht dazu, ihren Mandanten anzubieten, eher großformatigere Anzeigen zu schalten. Die Gründe hierfür leuchten ein: Das auftraggebende Unternehmen trug die Anzeigenkosten zzgl. Mehrwertsteuer. Sie stellten für die Personalberater lediglich sog. „durchlaufende Posten" dar und wurden dem Unternehmen in Ergänzung zu dem vereinbarten Honorar vollständig in Rechnung gestellt.

Da die meisten Personalberatungen, die Stellenanzeigen veröffentlichen, bei den entsprechenden Zeitungen als anzeigenschaltende Agenturen geführt werden, erhalten Sie für jede Anzeige eine „Mittlervergütung". Je nach Größe, Verbreitungsgrad und Auflagenstärke der Zeitungen liegen diese Provisionen zwischen 10% und 15% des Anzeigenpreises. Hinzu kommen progressiv gestaffelte Wiederholungs- und Mengennachlässe zwischen 5% und 20% sowie unterschiedlich hohe Jahresumsatzboni. Diese Vergütungsbestandteile werden am Jahresende ermittelt und zu Beginn des Folgejahres ausgezahlt.[351] Nutzen Personalberater darüber hinaus die Möglichkeit Skontozahlungen zu realisieren, können sie insofern ein beachtliches Zusatzeinkommen erwirtschaften. Die Provisionen mussten Personalberater weder teilweise noch vollständig mit den auftraggebenden Unternehmen teilen.

---

350 Biallo, Horst: Unheimlich viel Mühe. Standort-Nachteil Kleinstadt, in: Wirtschaftswoche Nr. 17/1991, S. 56 f., hier S. 56.

351 Vgl. http://fazjob.net/_em_daten/faz/pdf/FAZ_Stellenmarkt_Preisliste_2011.pdf; http://static.rponline.de/layout/fotos/HBFJZqmo.pdf [Abruf jeweils 13.10.2011].

Obwohl dieser Wunsch insbesondere vor dem Hintergrund der sich in den letzten zwei Jahrzehnten verschärfenden Konkurrenzsituation im Personalberatungsmarkt immer wieder geäußert wurde, akzeptierten die meisten Auftraggeber dieses Prozedere.[352] Schließlich trug eine große Stellenanzeige auch dazu bei, den Namen der Personalberatung besonders hervorzuheben und dadurch erfolgreich und kostenlos Werbung in eigener Sache zu betreiben.

Eine erstmals 1977/78 durchgeführte empirische Untersuchung über den Personalberatungsmarkt in Deutschland kam zu dem Ergebnis, dass die Personalsuche ausschließlich über Stellenanzeigen einen Anteil von über 56% aller eingesetzten Suchmethoden der Personalberater repräsentierte. Lediglich 2% boten das Instrument der Direktansprache an.[353] In der Folgestudie aus dem Jahr 1988 gaben die befragten Personalberater hingegen an, bei den Suchverfahren zu rund 71% ausschließlich oder überwiegend Suchanzeigen zu verwenden. Ausschließlich nach der Methode der Direktansprache operierten mit 5,7% demnach mehr als doppelt soviele Personalberater. 18,4% konzentrierten sich überwiegend auf dieses Segment, während 5,2% beide Verfahren gleichzeitig nutzten.[354] Schließlich kam die Strukturanalyse zu dem Ergebnis, dass überdurchschnittlich viele Personalberater höhere Zuwachsraten mit der Direktansprache erzielten als beim Einsatz von Suchanzeigen.[355] Der Trend zur Nutzung der Direktansprache setzte sich auch in den Folgejahren fort. 2001 setzten über 90% aller Personalberatungen die Direktansprachemethodik ein. Es folgten die Personalsuche über Stellenanzeigen in Printmedien sowie im Internet mit 77% bzw. 70%.[356]

---

352 Vgl. Interview Liebrecht.
353 Vgl. Gaugler u. a.: Die Praxis, S. 32 f.
354 Vgl. Gaugler/Weber: Die Personalberatung, S. 110 f.
355 Ebd., S. 119.
356 In dieser Studie waren Mehrfachnennungen möglich. Auf die von Gaugler vorgenommenen Differenzierungen der Personalberater in spezialisierte Personalberater nach Branchen oder Funktionen sowie Unternehmensberatungen wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen. Sie sind aus annalistischer Perspektive nicht verwertbar, da weiteres vergleich- und belastbares Datenmaterial nicht vorlag. Vgl. Dincher/Gaugler: Personalberatung, S. 27-33.

Tab. 7: Anteil der Suchmethoden an den eingesetzten Beschaffungsinstrumenten

	1977/78	1988	1998	1999	2000	2005	2009
Anzeigensuche	56%	71%	29%	26,9%	17%	14,1%	6,5%
Anzeigensuche, davon parallel über Internet	k.A.	k.A.	k.A.	80,8%	k.A.	k.A.	1,5%
Anzeigensuche über Internet	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	52,6%	k.A.	k.A.
Direktansprache	1,8%	24,1%	59%	49,8%	57%	54,2%	56%
Direktansprache, davon parallel über Internet	k.A.	k.A.	k.A.	29,2%	k.A.	k.A.	16%
Kombination Anzeigensuche und Direktansprache	0,4%	5,2%	12%	23,3%	25,5%	28,1%	6,5%
Kombination Anzeigensuche und Direktansprache, davon parallel über Internet	k.A.	k.A.	k.A.	93,8%	k.A.	k.A.	k.A.
Kombinationssuche online	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	32,9%	k.A.	11%
Nur über das Internet	k.A.	k.A.	k.A.	0,0%	0,5%	4%	2,5%

Quelle: Eigene Darstellung auf der Zahlenbasis von Gaugler u. a.: Die Praxis, S. 32 f.; Ders./Weber: Die Personalberatung, S. 110 f.; BDU-Studien: 1998, S. 12; 1999, S. 14; 2000, S. 13; 2005, S. 9; 2009, S. 8; die Zahlen des BDU beziehen sich ausschließlich auf BDU-Mitglieder.

Vielfältige Methoden zur Rekrutierung qualifizierter Fach- und Führungskräfte, welche sich in den letzten drei Dekaden als Alternativen entwickelten oder in Teilbereichen die Suchanzeigen substituierten wie die Direktansprache, Stellenbörsen im Internet, eigene Web-Seiten der Unternehmen, soziale Netzwerke etc., führten in dem erwähnten Zeitraum zu einem relativen Bedeutungsverlust der Stellenanzeige. In dem Beobachtungszeitraum von 1977/78 bis 1988 wuchs der Anteil anzeigengestützter Suchen noch um 15%-Punkte auf 71%, um in den folgenden zwei Dekaden auf nur noch 6,5% zurückzugehen. Dieser Entwicklung stand die zunehmende Favorisierung der Direktansprache gegenüber, die in den 20 Jahren von 1977/78 bis 1998 ihren Anteil an den Beschaffungsmethoden in fulminanter

Weise von 1,8% auf 59% ausbauen und das Niveau bei deutlich über 50% bis 2009 halten konnte (Tab. 7).

Die unterschiedlichen Erhebungsmethoden der Studien von Gaugler und des BDU erlauben lediglich eine bedingte Vergleichbarkeit der Historie beider Suchmethoden. Dennoch vermitteln sie einen Einblick in die grundsätzliche Tendenz und ihren Relevanzverlauf der vergangenen 30 Jahre.

4.5.2 Direktansprache – Executive Search

Direktansprache und Executive Search: Beide Begriffe werden synonym für eine hochspezialisierte Dienstleistung der Personalberater verwendet. Einige Personalberater waren der Auffassung, dass Executive Search *„(…) the world's second oldest profession"* sei.[357] In der Tat ist die Direktansprache weder eine Erfindung der Amerikaner noch ein Phänomen des 20. Jahrhunderts. So kam dieses Rekrutierungsinstrument z. B. bereits im 5. Jahrhundert v. Chr. in Griechenland zum Einsatz. Im Zuge des Peloponnesischen Krieges (431-404 v. Chr.) und der damit einhergehenden immensen Nachfrage nach Ruderpersonal wurden zur Verstärkung der Rudermannschaften der athenischen Flotte Metöken „angeworben".[358]

Erste Spuren einer Professionalisierung moderner Direktansprache, wie sie heute als Personalberatung i. e. S. praktiziert wird, lassen sich Mitte der 1920er Jahre in den USA verorten. In New York gründete Thorndike Deland 1926 eine Personalberatung und spezialisierte sich auf die Direktansprache in der Einzelhandelsbranche, nachdem er sich schon 1920 mit einem „Executive Placement Bureau" für eine Einzelhandelsgruppe selbständig ge-

---

357 Hein, Robert: Executive Search in Brazil, in: Baird, Robert B. (Ed.): The Executive Grapevine. 4. Aufl., London 1985, S. vii-x, hier S. viii.

358 Metöken (gr. = métoikoi = Mitbewohner) waren ansässige „Fremde" unter den Bürgern Attikas. Trotz weitgehender persönlicher Freiheit besaßen sie keine politischen Rechte. Sie unterschieden sich von den anderen Bürgern etwa durch die Verpflichtung zur Zahlung einer Kopfsteuer (= Metoikion) sowie dem Verbot des Grundbesitzerwerbs. Vgl. Bleicken, Jochen: Die athenische Demokratie. 4. Aufl., Paderborn 1995, S. 100-103; Funke Peter: Die griechische Staatenwelt in klassischer Zeit (500-336 v. Chr.), in: Gehrke, Hans-Joachim/Schneider, Helmuth (Hg.): Geschichte der Antike. Ein Studienbuch. 3., erw. Aufl., Stuttgart/Weimar 2010, S. 129-194, hier S. 166 und S. 170.

macht hatte.[359] Direktansprache umschreibt eine systematische Recherche sowie die gezielte und individuelle telefonische Ansprache potenzieller Kandidaten auf eine zu besetzende Position zur Eruierung des Wechselinteresses. Sie wird hinsichtlich ihrer Effizienz, Zielorientierung und Systematik auch als *„Königsweg"*[360] oder „Königsdisziplin" bezeichnet. Die Rekrutierung erfolgt in einem exakt definierten Marktsegment oder einer speziellen Branche. Sie stellt demnach eine aktive Handlung dar, die durch das Bemühen des Personalberaters gekennzeichnet ist, einen Kandidaten von den Vorteilen eines Stellenwechsels zu überzeugen. Der beauftragte Berater spricht in einem ersten Schritt identifizierte Personen an, die erfahrungsgemäß zunächst nicht wechselbereit sind. Diese Vorgehensweise steht im Kontrast zur passiven anzeigengestützten Suchmethode, deren Wesen demnach durch einen abwartenden Charakter gekennzeichnet ist. Auf das Resultat der Anzeigenschaltung kann ein Personalberater nur indirekt durch einen ansprechenden Text und die optische Gestaltung Einfluss nehmen. Im Rahmen der Direktansprache steuert der Personalberater hingegen gezielt den gesamten Suchprozess.[361]

In diesem Kontext rückt die Frage in den Vordergrund, für welche Anwendungsgebiete die Direktansprache konzipiert wurde und warum sie mit kriegsbedingten Unterbrechungen seit über 80 Jahren erfolgreich zum Einsatz kommt:

1. Erfolglose Anzeigenschaltung

Viele Unternehmen versuchten zunächst unter dem eigenen Firmennamen eine Position über Stellenanzeigen zu besetzen. Erst nach teilweise

---

359 Vgl. AESC: Executive Search at 50, S. 4; wie auch in Kap. III dargestellt, suchten bereits vor 1945 in den USA Beratungsgesellschaften Personal für ihre Mandanten, so der erwähnte Thorndike Deland oder John Handy, der sich mit seiner Personalberatung Handy Associates 1944 selbständig machte. Vgl. Ebd., ferner Jones: The Headhunting Business, S. 7 f.; Byrne: The Headhunters, S. 20. Insofern ist die Aussage von Rohde historisch nicht korrekt und irreführend, wenn Sie formuliert, dass *„(…) die ersten Suchfirmen nach dem Zweiten Weltkrieg* [*in den USA, Anm. d. Verf.*] *entstanden"*. Rohde: Direktansprache, S. 25.

360 Neudeck/Pranzas: Research, S. 5.

361 Vgl. Walter: Effektives Personalmarketing, S.72; Heidelberger, Michael: Die Auswahl der geeigneten Suchmethode, in: Ders./Kornherr: Handbuch Personalberatung, S. 54-63, hier S. 57 f.

mehrfach erfolglosen Versuchen, geeignete Bewerber zu finden, entschlossen sich die Unternehmen, einen Personalberater mit der Direktansprache zu beauftragen.

2. Schwierige Marktsegmente

Kleine Märkte, in denen die Nachfrage nach qualifizierten Fach- und Führungskräften hoch, das Angebot jedoch niedrig war (beispielsweise Spezialisten aus der Versicherungsbranche), bot die Direktansprache den einzigen Erfolg versprechenden Ausweg. So stieg etwa unmittelbar nach der deutschen Wiedervereinigung die Nachfrage nach Führungskräften aus der Bauindustrie (Oberbauleiter, Bauleiter und Poliere) in Ostdeutschland sprunghaft an und konnte kaum befriedigt werden. Dies wiederum führte zu Personalengpässen bei westdeutschen Bauunternehmen.

3. Anonymität

Strikte Diskretion ist geboten, wenn Positionen neu besetzt werden müssen, der derzeitige Stelleninhaber, der ersetzt werden soll, davon jedoch noch nichts weiß und nichts wissen darf. Insbesondere bei Geschäftsführern und Vorständen kommt diese Vorgehensweise in der Praxis häufig vor und trifft auch für Führungskräfte der zweiten Ebene zu. In diesem Fall muss der mit der Suche beauftragte Personalberater mit äußerster Vorsicht und Sensibilität im Markt vorgehen. Ein „Durchsickern“ der Informationen über entsprechende Suchanstrengungen in dem jeweils relevanten Markt hätte für alle an dem Suchprozess Beteiligten fatale Folgen.

4. Besetzung von Vorstands-, Geschäftsführungs- und Aufsichtsratsmandaten

Ab einer bestimmten strategischen Bedeutung der Position in einem Unternehmen kann es sinnvoll oder notwendig sein, der Direktansprache den Vorzug zu geben, da erfahrungsgemäß Top-Führungskräfte internationaler Konzerne, börsennotierter Aktiengesellschaften oder großer mittelständischer Unternehmen auf Stellenanzeigen in der Regel nicht reagieren. Diese innerhalb der Branche umstrittene und kontrovers diskutierte These wird durch die Tatsache untermauert, dass auf diese Zielgruppe spezialisierte Direktanspracheberatungen wie z. B. Egon Zehnder International, Heidrick

& Struggles, Spencer Stuart oder Korn/Ferry seit Jahrzehnten erfolgreich auf dieser Ebene arbeiten und ausdrücklich keine Stellenanzeigen nutzen.[362]

5. Internationale Suchmandate

Ein entscheidendes Kriterium, Personalberater mit der Direktansprache zu beauftragen, bildet die Besetzung einer Position mit internationalem Bezug. Führungskräfte mit internationaler Erfahrung und entsprechendem kulturellen Hintergrund sind schwer zu finden. Die Suche über eine Stellenanzeige würde daher keinen Sinn ergeben. Eine deutsche Personalberatung suchte z. B. für einen global tätigen Getränkehersteller einen Geschäftsführer für die Türkei, um den dortigen Markt aufzubauen. Außer in der Türkei sollte auch im Nahen Osten nach passenden Kandidaten gesucht werden.[363] Eine solche Suche konnte nur unter den Bedingungen erfolgreich durchgeführt werden, mit einem Kooperationspartner in dieser Region zusammenzuarbeiten oder mit eigenen Niederlassungen zu operieren, die die Spezifika des jeweiligen Landes kannten und dessen Sprache beherrschten.

Diese Infrastruktur konnten nur Personalberater bieten, die im Hinblick auf die Abwicklung eines solchen Suchmandates weltweit nach der gleichen Vorgehensweise und einheitlichen Beratungsstandards arbeiteten. Spezifische Ländersituationen, d. h. kulturelle, sprachliche und soziale Besonderheiten (*„location bound")*[364] mussten bei internationalen Suchmandaten Berücksichtigung finden. Zudem konnten einzelstaatlich festgelegte nichttarifäre Investitionshemmnisse („local-content"-Bestimmungen hinsichtlich einer bestimmten Einstellungsquote nationaler Mitarbeiter) der Besetzung einer Position entgegenstehen oder sie erschweren.[365] Nur die Beachtung dieser Spezifika und Restriktionen bot Aussicht auf den notwendigen Erfolg für eine Stellenbesetzung im Ausland.[366]

---

362 Vgl. hierzu Kap. II, 4.5.4; zu Ausnahmen von dieser Praxis vgl. Kap. III, 3.2.1.
363 Quelle: Mitwirkung des Verfassers an diesem Suchmandat.
364 Kipping/Sauviat: Global Management Consultancies, S.2.
365 Zu Definition und Inhalt vgl. http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/local-content.html [Abruf 17.10.2011].
366 Vgl. EZI: Firmenbroschüre: Vorsprung, S. 5; Herbold, Friedbert: Die Tücken des „Crossborder-Searching", in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 98-100; Walter: Effektives Personalmarketing, S. 72 f.

Direktansprache ist eine schwierige, teilweise komplexe und längerdauernde Suchmethode. In Analogie zur anzeigengestützten Suche bildet eine mit dem auftraggebenden Unternehmen abgestimmte Spezifikation die Grundlage für den systematischen Beratungsansatz der Direktansprache. Auf Basis dieses Anforderungsprofils definiert die Personalberatung eine Direktansprache- bzw. Research-Strategie, d. h. wie eine systematische Suche nach geeigneten Kandidaten erfolgen soll. Die Details einer solchen Suchstrategie sowie deren Inhalte werden im nächsten Abschnitt geschildert.

Der nächste Schritt beinhaltet die Erstellung einer Zielfirmenliste. Sie wird durch den Researcher in enger Zusammenarbeit mit dem Personalberater oder durch einen von beiden alleine erstellt. Die meisten Personalberatungen nahmen allerdings stets für sich in Anspruch, aufgrund ihrer spezifischen Branchen- und Marktkenntnisse alleine in der Lage zu sein, eine Zielfirmenliste zu erstellen.[367] Die in den Unternehmen der Zielfirmenliste identifizierten potenziellen Kandidaten werden anschließend systematisch auf die Vakanz angesprochen oder als „Source“ genutzt. Sourcen sind Personen, die selbst keine Wechselbereitschaft zeigen, aber bereit sind, andere Personen zu benennen, die an der ausgeschriebenen Position Interesse haben könnten. So entwickelte sich im Rahmen verschiedener Suchaufträge die Notwendigkeit, mehrere hundert Personen telefonisch anzusprechen, um ein repräsentatives Quorum präsentabler Kandidaten oder neue Sourcen zu generieren. Dieses Ergebnis konnte in zahlreichen Direktansprachemandaten nachgewiesen werden.[368] Die relativ eintönige „Abarbeitung“ einer Zielfirmenliste nahm viel Zeit in Anspruch, da identifizierte Personen telefonisch nicht unmittelbar erreicht werden konnten. So befanden sich identifizierte Kandidaten in Urlaub, riefen nicht zurück oder waren ge-

---

367 Vgl. Walter: Effektives Personalmarketing, S. 74; Johannsmann, Hubert: Ohne Research kein Ergebnis, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 70-73, hier S. 70.

368 Vgl. Anhang 3: Auszug Zielfirmenliste „Head R & D Worldwide“; Zielfirmenliste Suchmandat „Key Account Manager“. Meerbusch, 08.04.1999; Dr. Heimeier & Partner: Stellenanzeige „Key Account Manager“, in: FAZ, 06.02.1999; ebenso Hampe: Ein geregelter Ablauf, S. 64.

schäftlich viel unterwegs. Sie mussten daher mehrfach angerufen werden, bis ein erstes Gespräch geführt werden konnte.

Wurde der Kandidat erreicht, musste es dem Researcher oder Berater gelingen, in kürzester Zeit zu dem Gesprächspartner eine vertrauensvolle Atmosphäre aufzubauen, möglichst viele Informationen über den potenziellen Kandidaten in Erfahrung zu bringen und ihn von der ausgeschriebenen Position zu überzeugen. Darüber hinaus sollten beide die Fähigkeit besitzen, in diesem engen Zeitfenster die Persönlichkeit ihres Gesprächspartners möglichst treffend zu erfassen und zu beurteilen. Etwa 90% aller im Rahmen eines Direktsuchmandats angesprochenen Personen kamen erfahrungsgemäß für eine ausgeschriebene Position nicht in Betracht. Die wichtigsten Gründe hierfür waren:[369]

- Grundsätzlich kein Wechselinteresse
- Der Kandidat war über- oder unterqualifiziert
- Zu wenig Berufserfahrung bzw. zu jung
- Keine oder geringe Branchenerfahrung
- Fehlende oder unzureichende Führungserfahrung
- Die kontaktierte Person war im Sinne des Anforderungsprofils „zu alt“
- Gewünschte Formalqualifikation fehlte (z. B. einschlägiges Studium, ggfs. Promotion, favorisierte Hochschule, Auslandsstudium)
- Der potenzielle Kandidat hatte gerade das Unternehmen gewechselt oder war erst seit kurzer Zeit im Unternehmen beschäftigt
- Keine Umzugsbereitschaft
- Die Person war zu einem Ortswechsel bereit, nicht jedoch die Familie. Typisches Reaktionsmuster: „(...) nach Rücksprache mit dem Familienrat...“.
- Ehefrau war selbständig oder Beamtin und wollte daher nicht umziehen
- Die ausgeschriebene Position war nicht attraktiv genug und ließ keine Perspektive erkennen

---

369 Vgl. z. B. Anhang 5: Auszug Statusliste „Vertriebsmanager“. Die kontaktierten Personen wurden aus Vertraulichkeitsgründen und datenschutzrechtlichen Erwägungen anonymisiert.

- Unzureichendes Gehaltspaket (z. B. kein Firmen-PKW, geringe variable Vergütungsbestandteile, Altervorsorgeregelung unattraktiv)
- Branche oder Unternehmensgröße kamen nicht in Betracht
- Sitz des Unternehmens war nicht attraktiv genug

Sollten die verbleibenden 10% der Kandidaten für ein weiteres Gespräch dennoch in Frage kommen, weil sie das Anforderungsprofil weitgehend erfüllen und weitergehendes Interesse signalisieren, übersendet die Personalberatung nach erfolgtem Telefoninterview die Spezifikation an den Kandidaten.[370] In einem zweiten persönlichen Interview klärt der Personalberater, ob nach wie vor Interesse an der besprochenen Position besteht und worin die Wechselmotivation des Kandidaten zu sehen ist. Sollte der Kandidat weiterhin gesprächsbereit sein, erstellt der Personalberater einen vertraulichen Bericht (= Proposal oder Confidential Report) über jeden einzelnen Kandidaten und übersendet ihn an seinen Auftraggeber. Analysen der Suchmandate kamen zu dem Ergebnis, dass die wenigsten Kandidaten dem Anforderungsprofil zu 100% entsprachen. Einige überzeugten etwa durch Fachkompetenz, schieden jedoch aufgrund offener oder verdeckter inadäquater Persönlichkeitsmerkmale aus. Andere wiederum wiesen zu lange Kündigungsfristen auf bzw. waren aufgrund familiärer Verpflichtungen an den Wohnort gebunden.

Auf der Basis vertraulicher Berichte, die eine erste Entscheidungsgrundlage für die Klienten bilden, organisiert der Personalberater eine erste Gesprächsrunde (Präsentation) bei dem Auftraggeber. Auf Wunsch des Auftraggebers können vor oder nach einer Präsentation auch Referenzen über einzelne Kandidaten eingeholt werden, sofern mögliche Referenzgeber hierzu bereit sind. Im Rahmen dieser sog. „reference-checks“ wird der Referenzgeber darum gebeten, eine kurze Beurteilung etwa hinsichtlich der allgemeinen Leistungsfähigkeit des Kandidaten, seiner Sozialkompetenz, des

370 Einige Personalberater sprachen von Erfahrungswerten, die etwas höher lagen. So etwa Lochmann, der die Auffassung vertrat, dass weniger als ein Viertel aller angesprochenen Kandidaten bereit waren, *„(...) ernsthaft über die angesprochene Position zu reden“*. Lochmann, Hans-Otto: Anzeigen, Direktansprache oder was sonst?, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 11-16, hier S. 15.

Führungsstils, der Fachkompetenz und ggfs. des Zielerreichungsgrades abzugeben sowie die Zuverlässigkeit und Belastbarkeit einzuschätzen. Schließlich wird er konkret gefragt, ob er den Kandidaten nochmals einstellen würde.[371]

Während der Präsentationsrunde bei dem Klienten oder im Büro des Personalberaters übernimmt der Personalberater die Rolle des Moderators. Nach Abschluss der Gesprächsrunde reflektieren Berater und Kunde nicht nur die Eindrücke der vorgestellten Kandidaten. Auch der Personalberater muss sich daran messen lassen, ob er die Erwartungen seines Klienten hinreichend erfüllt hat und die Qualität seiner Arbeit das Beraterhonorar rechtfertigt. Können die Kandidaten nicht überzeugen, setzt der Personalberater die Suche fort. Die meisten in Deutschland aktiven Personalberatungen verpflichteten sich bereits zu Beginn ihrer Tätigkeit dazu, so lange weiter zu suchen, bis eine Position besetzt wurde. Sie berechneten hierfür kein zusätzliches Honorar, sondern in den meisten Fällen lediglich die entstehenden Sachkosten. Die Stuttgarter Personalberatung Dr. Heimeier & Partner ging von Anfang an sogar soweit, im Rahmen ihres Beratungsansatzes eine „Problemlösungsgarantie“ gegenüber den Mandanten abzugeben.[372] Diese sehr weitreichende Zusage führte bei einigen Suchmandaten jedoch zu Schwierigkeiten, da sie im Hinblick auf die seit Jahren zu beobachtende Verknappung des Fach- und Führungskräftereservoirs in Deutschland teilweise nicht oder nur bedingt einzuhalten war.

Sind sich beide Parteien in der Auswahl des Kandidaten einig, findet nach dem ersten Telefongespräch, dem darauf folgenden persönlichen Interview mit dem Personalberater sowie dem ersten Vorstellungsgespräch im Unternehmen in der Regel noch ein viertes Gespräch mit dem Kandidaten statt. Je nach Bedeutung und Verantwortungsbereich der Position beteiligen sich daran der unmittelbare Fachvorgesetzte, die nächsthöhere Führungs-

---

371 Vgl. Neudeck/Pranzas: Research, S. 136.

372 Dr. Heimeier & Partner Management- und Personalberatung BDU: www.heimeier.de/de/philosophie-und-arbeitsweise2.html [Abruf 20.10.2011]; Dies.: Online-Ausgabe Praxisbief, Personal-Praxis Nr. 201/1999, S. 8. www.heimeier.de/images/stories/praxisbrief/praxisbrief201.pdf [Abruf 20.10.2011].

instanz, ein Gesellschafter oder der Aufsichtsrat.[373] Kann sich der Auftraggeber auf einen Kandidaten einigen, erfolgt die Fortsetzung der Gespräche. Der Personalberater begleitet die anschließenden Vertragsverhandlungen und steht beiden Seiten als Ansprechpartner zur Verfügung. Erfahrungsgemäß wirkt die Neutralität einer Personalberatung in dieser wichtigen Phase insofern positiv, als schwierige Detailfragen der konkreten Vertragsgestaltung oder inhaltliche Differenzen mit Hilfe des Beraters erörtert und geregelt werden können. Er kann aufgrund seiner Erfahrung Differenzen überbrücken und Lösungsmöglichkeiten aufzeigen, die einen Interessenausgleich und schließlich die Vertragsunterzeichnung erlauben.

Damit ist die letzte Phase des Beratungsprozesses eingeläutet. Die Besetzung einer Position in einem Unternehmen stellt nicht das alleinige Ziel dar. Vielmehr sind das auftraggebende Unternehmen wie auch der Personalberater bestrebt, die Integration des neuen Mitarbeiters so friktionsfrei wie möglich zu gestalten. Der Berater steht bei auftretenden Fragen oder Schwierigkeiten des Kandidaten als Ansprechpartner weiterhin zur Verfügung. Er kann und wird die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit seinem Klienten nutzen, um vermittelnd zu helfen. Die Branchenusancen sehen den Integrationsprozess im Allgemeinen nach drei Monaten als abgeschlossen an.[374]

4.5.3 Researcher – Die wahren „Headhunter“?

4.5.3.1 Aufgabenfelder

Die Beschäftigung mit dem Thema „Research“ beleuchtet drei Kernfragen, die sich bei näherer Betrachtung im Zusammenhang mit der Direktansprache stellen und nachfolgend erörtert werden:

- Was ist unter Research zu verstehen?
- Unter welchen Voraussetzungen hat sich dieser Berufszweig entwickelt?

---

373 Vgl. Hampe: Ein geregelter Ablauf, S. 68.
374 Ebd., S. 69; vgl. hierzu auch Walter: Effektives Personalmarketing, S. 76.

- Wann ist der Beruf entstanden?

„Research ist das, was zwischen der Erstellung des Anforderungsprofils einer zu besetzenden Position und der Einladung eines qualifizierten Kandidaten zum Gespräch mit dem Personalberater passiert."[375] Die Aufgabe eines Researchers beginnt demnach, sobald ein Suchauftrag erteilt wurde und Personalberater wie Researcher anschließend ausführlich die Position und das Anforderungsprofil besprochen haben. Die daran anschließende Phase der Sammlung und Analyse aller für ein Suchmandat relevanten Informationsquellen wird „Desk Research" genannt. Sie eröffnet einen Prozess, der mit einer vertiefenden Branchen- und Marktanalyse vergleichbar ist. Dazu verwenden Researcher Informationen etwa aus bereits abgewickelten Suchmandaten, Fachzeitschriften, Messekatalogen, Unternehmensbroschüren oder spezifischen Branchendaten. Zudem werten sie einschlägige Firmendatenbanken z. B. diejenige des Hoppenstedt-Verlags oder eigene Kandidatendatenbanken aus. Bis vor ca. 25 Jahren geschah diese Informationsgenerierung ausschließlich in Buch- oder Papierform. Folglich war die Zusammenstellung und Aggregierung der Informationen deutlich aufwendiger.

Durch die Nutzungsmöglichkeiten des Internet hat sich der Zeitaufwand inzwischen reduziert. Researcher, die bereits in den 1980er Jahren tätig waren, berichteten leidvoll über die Recherchen mit den unhandlichen mehrbändigen Buchausgaben des Hoppenstedt-Verlags. Günter Boronowski, der sich 1991 mit einem Researchunternehmen selbständig machte, berichtete hierzu: *„Das war richtig grauenhaft. (..) da[ran] denke ich (..) nur noch mit Schrecken (...), die waren (...) teuer (...)".*[376] Das Ergebnis dieser Umfeldanalyse bildete eine durch den Researcher erstellte Zielfirmenliste. Sie bestand aus Unternehmen, in denen aufgrund bestimmter Kriterien wie Branche, Umsatz, Organsationsstruktur und Mitarbeiterzahl geeignete Kandidaten vermutet wurden. Ein besonders wichtiges Kriterium bei der Erstellung

375 Neudeck/Pranzas: Research, S. 7.
376 Interview Günter Boronowski, 12.12.2011.

der Zielfirmenliste bildete die Berücksichtigung geografischer Aspekte. Um der begrenzten Mobilitätsbereitschaft der meisten potenziellen Kandidaten insbesondere aus den mittleren und unteren Management- bzw. Hierarchieebenen Rechnung zu tragen, wurde stets der Standort des Mandanten als Ausgangspunkt für die Erstellung der Zielfirmenliste gewählt und die Suchregion im Sinne konzentrischer Kreise ausgeweitet.[377]

Darüber hinaus richtete sich der Blick auf die Frage, ob ein Kandidat aus derselben Branche wie das auftraggebende Unternehmen kommen musste. Falls die favorisierte Branche klein und damit auch das angestrebte Kandidatenportfolio begrenzt war, bot es sich an, die Zielfirmenliste mit Unternehmen zu ergänzen, die in ähnlichen Branchensegmenten arbeiteten. Ferner spielte auch die Größenordnung der Zielfirmen eine besondere Rolle. Kam der Auftraggeber aus dem Mittelstand, war es wenig sinnvoll, Kandidaten in Konzernen anzusprechen. Hier bildete das spezifische Umfeld der zu besetzenden Position den Maßstab, da erfahrungsgemäß Kandidaten aus Konzernstrukturen schwieriger in mittelständische Unternehmen zu integrieren waren. Schließlich wirkte das Kundenportfolio des Personalberaters als Reduktionskriterium bei Erstellung der Zielfirmenliste, da Personalberatungen keine Kandidaten bei ihren eigenen Kunden ansprechen durften. Diese Liste nicht ansprechbarer Unternehmen wird „No-Touch-List“ oder „Black-List“ genannt.[378] Je nach Branche und Spezifikation der ausgeschriebenen Position konnte eine solche Liste aus mehreren Dutzend Unternehmen bis hin zu einhundert oder mehr Firmen bestehen. Allerdings kam es für einen qualifizierten und effizienten Research nicht auf die Quantität, sondern vielmehr auf die Qualität der recherchierten Firmen an: *„Je geringer der Umfang der Zielfirmenliste (...), desto leichter und schneller läßt sich die Suche durchführen“*.[379]

---

377 Vgl. Neudeck/Pranzas: Research, S. 41.

378 Vgl. Pranzas, Dörte: Systematik im Research, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 30-36, hier S. 33 f.; Dahlems: Mit Headhuntern, S. 46.

379 Neudeck/Pranzas: Research, S. 41; ähnlich: Heidelberger, Michael: Research – Erfolgsfaktor im Executive Search, in: Ders./Kornherr: Handbuch Personalberatung, S. 171-182, hier S. 172.

Erst nach erfolgter Negativselektion, der sog. „Zusammenstreichung“, durch den Personalberater und Freigabe der Zielfirmenliste von Seiten des Auftraggebers war der Researcher in der Lage, seine Arbeit fortzusetzen und mit der Identifikation von Organisationsstrukturen sowie potenzieller Kandidaten zu beginnen (= Field Research). An dieser Stelle begann die schwierigste Stufe des Researchs. In ungezählten Telefonaten mussten nun die Zielfirmen systematisch und hochgradig diszipliniert bearbeitet werden, um Namen, Funktionsbezeichnungen und Durchwahlnummern von Kandidaten sowie deren organisatorische Einbindung herauszufinden. Zur Bewältigung dieser schwierigen Aufgabe benötigten Researcher ein hohes Maß an kommunikativer Begabung, Durchsetzungsfähigkeit und Fachkenntnissen. Um überzeugend an ihr Ziel zu gelangen, waren sie oft gezwungen, z.B. phantasievolle Coverstories einzusetzen. Ferner stellten sich bewusst falsch gewählte Phantasiedurchwahlen als hilfreich heraus. Im Ergebnis wurden sie zwar mit einem ihnen unbekannten Organisationsbereich verbunden. Die Vorteile lagen jedoch auf der Hand: Sie konnten immer nachfragen, ob sie mit der „richtigen“ Abteilung verbunden waren. Falls nicht, waren die Ansprechpartner meistens so freundlich, die Researcher dann in die ursprünglich beabsichtigte Abteilung zu verbinden.

Geschickte und erfahrene Researcher konnten ihre Gesprächspartner sogar dazu veranlassen, ihnen auch die direkte Durchwahl und den Namen des potenziellen Kandidaten zu nennen. Eine mögliche Coverstory stellte die Bitte dar, mit einem in Deutschland häufig vorkommenden Namen wie Schmidt oder Meier in Kombination mit einer bestimmten Funktionsbezeichnung verbunden zu werden. Die Reaktion des Gesprächspartners in dem Unternehmen entsprach der Intention des Researchers, nämlich zu erfahren, dass Herr Meier eben nicht der Vertriebsleiter war, sondern ein Mitarbeiter aus dem Rechnungswesen. Somit hatte der Researcher wiederum zwei wertvolle Informationen erhalten, die ihm bei der weiteren Suche behilflich sein konnten.[380]

---

[380] Vgl. Neudeck/Pranzas: Research, S. 60; auch in der Presse wurde diese Vorgehens-

Anhand dieser kurzen Schilderung wird deutlich, dass alleine die Identifikation, d. h. umfangreiche Informationen über ein Unternehmen zu generieren, einen wichtigen und äußerst schwierigen Bestandteil der Direktansprache darstellte und keinesfalls, wie behauptet wurde, lediglich *„(...) ein paar Tage“* in Anspruch nahm.[381] Im Gegenteil: Es erwies sich als außerordentlich komplex festzustellen, was sich hinter einzelnen Funktionsbezeichnungen verbarg und wer diese ausübte. Der Researcher musste sich demnach mit höchst unterschiedlichen Stellenbezeichnungen in verschiedensten Branchen auseinandersetzen, die selbst innerhalb einer Branche teilweise unbekannt waren.[382] Hinzu kam, dass die inflationäre Verwendung von Anglizismen in der Wirtschaft und hier insbesondere in der Titel- und Funktionsbezeichnung die Arbeit eines Researchers deutlich erschwerte.

So erhielt beispielsweise eine Personalberatung Mitte der 1990er Jahre den zuvor bereits erwähnten Auftrag, den „Head R & D Worldwide“ für einen internationalen Pharmakonzern zu suchen. Um diesen Auftrag zu erfüllen, musste der Researcher zunächst übersetzen und einordnen, was sich hinter dieser Bezeichnung verbarg und auf welcher Stufe diese Position bei dem Klienten angesiedelt war. In diesem Fall handelte es sich um die Position des weltweiten Leiters Forschung und Entwicklung im Bereich Selbstmedikation des erwähnten Konzerns und nicht um den Gesamtleiter Forschung und Entwicklung. Geeignete Kandidaten konnten in den definierten Zielfirmen demnach nur aus dem Sektor Selbstmedikation kommen. Die Funktionsbezeichnungen, deren organisatorische Einbindung in den Zielfirmen sowie den Umfang des Verantwortungsbereichs der jeweiligen Funktionen adäquat und möglichst exakt identifizieren und qualifiziert bewerten zu können, erwies sich als hochgradig schwierig, zumal die Suche interna-

---

weise thematisiert. Vgl. hierzu Soentgen, Jens: Was der Sumpffrosch dem Jäger durchs Telefon flüstert, in: FAZ, 27.03.1998.

381 Lochmann: Anzeigen, Direktansprache oder was sonst?, S. 15.

382 Vgl. Pranzas: Systematik, S. 35; zu den Schwierigkeiten, bestimmte Qualifikationen und Funktionen treffend zu identifizieren vgl. Neudeck/Pranzas: Research, S. 50-54.

tional ausgerichtet war. Folgende Beispiele geben einen Einblick in die Bandbreite divergierender Funktionsbezeichnungen:[383]

- Section Head Product Development Dental Products
- Vice President R & D
- R & D – Koordinator weltweit (Kinderernährung)
- Head of Department Bioscience
- Medical Director Clinical Research worldwide
- Geschäftsbereichsleiter Präklinische Forschung

Anschließend begann der Direktanspracheprozess und damit eine sich ständig wiederholende und ermüdende Prozedur. Sie wird branchenintern als „Cold Search" oder „kalte Ansprache" bezeichnet, da sich der Researcher in einem ihm unbekannten und durch Unsicherheiten geprägten Umfeld bewegt. Die von Brancheninsidern verwendete Vorgehensweise des „Warm Search" hingegen unterscheidet sich vom „Cold Search" durch die Kontaktaufnahme zu Personen, die der Personalberatung bereits bekannt sind wie z. B. ehemalige Kandidaten, um mit ihnen über andere Personen zu sprechen, die für die ausgeschriebene Position in Betracht kommen könnten.[384] Wenn eine Zielfirmenliste beispielsweise 50 Firmen enthielt und durchschnittlich mindestens drei Versuche unternommen werden mussten, um einen Kandidaten zu identifizieren, so hatte ein Researcher zu diesem Zeitpunkt bereits 150 Telefonate geführt. Um anschließend einen identifizierten Kandidaten zu erreichen, mussten wiederum zahlreiche Telefonate geführt werden, die häufig in den Abendstunden und am Wochenende stattfanden, also zu Zeiten, in denen der Kandidat in ungestörter Atmosphäre sprechen konnte. Während des Telefoninterviews mit dem Kandidaten musste ein Researcher mit viel Fingerspitzengefühl vorgehen, um in kürzester Zeit die notwendigen Informationen zu erhalten und Interesse an der ausgeschriebenen Position zu wecken.[385]

---

383 Vgl. Anhang 4: Auszug Statusliste „Head R & D Worldwide".
384 Vgl. Neudeck/Pranzas: Research, S. 47-50.
385 Vgl. Interview Boronowski; Küffner, Georg: Der Personaldetektiv mit dem Telefon

Um diese Ziele zu erreichen, war es erwiesenermaßen hilfreich, als vertrauensbildende Maßnahme dem Kandidaten einen Informationsvorsprung zu gewähren und zunächst über das Unternehmen und die zu besetzende Position zu berichten. Hierbei hatte es sich bewährt, standardisierte Fragebögen zu verwenden, in denen die wichtigsten formalen Angaben wie Alter, Ausbildung, eventuell Studium, Umfang der Berufserfahrung, jetzige Position, Führungsspanne, ggfs. Umsatzverantwortung, Kündigungsfrist, Fremdsprachenkenntnisse oder Einkommensvorstellung festgehalten wurden.[386] Nach Beendigung des Telefoninterviews fügte der Researcher noch seine persönlichen Eindrücke über den Kandidaten hinzu und erstellte ein entsprechendes Kandidatenprofil. Die Bögen dienten gleichzeitig als strukturierte Gedächtnisstütze für den Research vor allem mit Rücksicht auf die Tatsache mehrerer Telefoninterviews pro Tag und der damit verbundenen Gefahr, wichtige Details aus den Telefoninterviews zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr adäquat rekapitulieren zu können.[387]

Abb. 7: Direktansprache im Spiegelbild der Presse

Quelle: FAZ, 03.09.1994.

auf der Suche nach Kandidaten, in: FAZ, 03.09.1994.

386 Vgl. Pranzas: Systematik, S. 36.

387 Vgl. Anhang 6: Standardisierter Fragebogen „Kandidatenprofil“ (handschriftliche Notizen) und Anhang 7: Kandidatenprofil „Vertriebsleiter“.

Die generierten Kandidatenprofile wurden dem Personalberater vorgestellt, um eine erste Selektion vorzunehmen und sie nach einem persönlichen Gespräch dem auftraggebenden Klienten vorzustellen. Sofern die Arbeit nicht von Sekretärinnen erledigt wurde, gehörte es auch zu den Aufgabenbereichen eines Researchers, auf Wunsch des Kandidaten die Spezifikation an ihn zu versenden und bei weiterhin vorhandenem Interesse anschließend zum Interview einzuladen. Es konnte allerdings auch vorkommen, dass sich Kandidaten nach Versand der Spezifikation nicht mehr meldeten und der Research gezwungen war, nochmals telefonisch nachzufragen, inwieweit Interesse an der Fortführung der Gespräche bestand. Schließlich wurden die Ergebnisse der Direktansprache in einer Resonanzanalyse zusammengefasst. Sie diente dem internen Projektcontrolling, als komprimierte Dokumentation der ausgeführten Direktansprache und als Instrument zur Berichterstattung an den Auftraggeber. Schließlich verfolgte sie das Ziel der Qualitätssicherung durch eine kontinuierliche Verbesserung des Researchprozesses.[388]

4.5.3.2 Anforderungsprofil und Researchertypologie

Eine Personalberatung mit überwiegender oder ausschließlicher Spezialisierung auf die Direktansprache könnte ohne Unterstützung durch einen gut funktionierenden Research eine derart schwierige, komplexe und arbeitsintensive Suchmethode nicht anbieten und wäre in dieser Branche kaum überlebensfähig. Researcher nehmen eine *„Schlüsselrolle“* im gesamten Direktanspracheprozess ein.[389] Sie müssen hohen Ansprüchen genügen und Anforderungen erfüllen wie Durchhaltevermögen, Flexibilität im Sprachverhalten, Kommunikationskompetenz, Hartnäckigkeit, sehr gute Allgemeinbildung, die Fähigkeit, selbständig und systematisch strukturiert vorzugehen, Disziplin, Kreativität und Empathie sowie den Willen besitzen, auch nach Feierabend und an Wochenenden Telefonate auf hohem Niveau

---

388 Vgl. Anhang 4: Auszug Statusliste „Head R & D Worldwide“; Neudeck/Pranzas: Research, S. 85-87.

389 Dahlems/Leciejewski: Mit Headhuntern, S. 44.

zu führen. Neudeck/Pranzas stellten fest, dass Researcher zudem über eine besonders ausgeprägte Frustrationstoleranz verfügen mussten, da bis zu 90% aller angesprochenen Kandidaten nach dem ersten Telefonat kein Interesse an der Fortsetzung der Gespräche signalisierten. Im Umkehrschluss konnten Researcher im günstigsten Fall damit rechnen, in 10-15% aller Telefonate eine positive Resonanz zu erhalten. Um ein repräsentatives Quorum interessierter und nach erster Selektion auf das Stellenangebot passender Kandidaten zu generieren, waren meist 100 oder mehr Telefongespräche notwendig.[390]

Auf der fachlichen Ebene ist die Beherrschung einschlägiger Fragetechniken unabdingbar. Darüber hinaus sollten Researcher in der Lage sein, bedingt durch Ausbildung, Berufserfahrung oder Studium betriebs- und volkswirtschaftliche Zusammenhänge und Wirkungsmechanismen zu erkennen sowie Grundkenntnisse über Organisationsstrukturen, Prozesse und Funktionen mitzubringen, um ein adäquater und überzeugender Gesprächspartner zu sein, der bei den Kandidaten Akzeptanz findet. Im Rahmen internationaler Suchmandate war es außerdem zunehmend notwendig, die englische Sprache auf einem Niveau zu beherrschen, das es Researchern erlaubte, in dieser Sprache Gespräche zu führen.[391]

Sowohl die Analyse von Researcherportraits, als auch die Umfrage bei Personalberatern kamen zu dem Ergebnis eines überproportional hohen Frauenanteils unter den Researchern. Er schwankte Mitte der 1990er Jahre zwischen 70% und 90%.[392] Mit zunehmendem Einsatz der Direktansprache konnte sich eine bestimmte Researchertypologie etablieren, wie sie in vielen Personalberatungsgesellschaften vorzufinden war. „Assistentin“, „Umsteiger“ und „Jungakademiker“: So ließen sich in Abhängigkeit spezifischer Erfahrungs- und Ausbildungshintergründe auch Ambitionen der Researcher

390 Vgl. Neudeck/Pranzas: Research, S. 25.
391 Ebd., S. 24 f.
392 Eigene Berechnung; vgl. hierzu Researcherportraits in management & karriere: Personalberater 95/96; Heidelberger: Research, S. 174; Neudeck/Pranzas: Research, S. 26.

grob kategorisieren. Die Assistentin, meist 35 Jahre alt, besaß i. d. R. keinen akademischen Hintergrund, war einem bestimmten Personalberater direkt zugeordnet und zeigte hinsichtlich ihrer Karriereabsichten eine eher zurückhaltende Einstellung. Drei Viertel aller Researcher wiesen einen akademischen Abschluss auf, den allerdings ein niedriges Attraktivitätsniveau auf dem Arbeitsmarkt auszeichnete, d. h. es handelte sich häufig um geisteswissenschaftliche Studienabschlüsse. In Kombination verschiedener, oftmals nicht erfolgreich verlaufener Werdegänge suchten „Umsteiger" den Einstieg in das Research, häufig in der Absicht, aufgrund ihrer Berufshistorie eine „sichere Stelle" zu finden. Die „Jungakademiker" waren durch Merkmale wie eindeutige Karriereansprüche, Beginn der Researchertätigkeit unmittelbar nach dem Studium und niedriges Alter bei Einstieg in die Personalberatung gekennzeichnet.[393]

Obwohl die Tätigkeit als Researcher interessante Perspektiven vor allem in größeren Personalberatungen versprach, konnte sich der Weg schnell als Sackgasse herausstellen: Theoretisch gab es die Möglichkeit, über Funktionen wie „Junior- und Senior-Researcher", „Leiter einer Researchgruppe" oder „Gesamtleiter Research" (= Head of Research) bis hin zum Juniorberater oder Berater in der internen Hierarchie aufzusteigen. Die für große international agierende Personalberatungen typischen Karrierestufen sind stark ausgeprägt. Heidrick & Struggles etwa definiert nicht weniger als sieben Hierarchieebenen, die vom Research Associate bis zum Consultant führen: Research Associate – Executive Assistant – Associate – Senior Associate – Engagement Manager – Associate Principal – Consultant.[394] Es liegt nahe nachzuvollziehen, wie schwierig es ist, die interne Prozedur bis zum Berater zu durchlaufen.

---

393 Vgl. Neudeck/Pranzas: Research, S. 26 f.

394 Die detaillierte Aufgabenstellung der angeführten Positionen kann anhand der jeweiligen Anforderungsprofile nachvollzogen werden. Vgl. www.heidrick.com/AboutUs/WorkatHeidrickStruggles/Pages/default.aspx [Abruf 15.11.2011].

Auch die Verdienstmöglichkeiten waren mit bis zu 100.000 DM p. a. attraktiv.[395] Der Karriereweg dauerte jedoch sehr lange und die meisten Researcher schafften nicht den „Aufstieg“ zum Personalberater. Dies konnte u. a. an den internen Strukturen einer Personalberatung liegen. So stellt etwa der Executive Search-Spezialist Egon Zehnder International ausschließlich Hochschulabsolventen für den Research ein. Es gehörte von Anfang an zur Geschäftspolitik der Beratung, Researcher ausschließlich die Identifikation potenzieller Kandidaten durchführen zu lassen. Sie dürfen demnach die Kandidaten nicht persönlich ansprechen und nicht an persönlichen Interviews teilnehmen. Es fehlt ihnen daher die Möglichkeit, ein Gespür für ihre Arbeit zu entwickeln, da jede potenzielle Rückmeldung im Verborgenen bleibt. Erfolgserlebnisse und Perspektiven sind für sie nicht feststell- und erlebbar. Daher ist die Fluktuationsrate außerordentlich hoch – ein Problem, dessen sich Egon Zehnder vollkommen bewusst war, es jedoch stringend in Kauf nahm.[396]

Ein zweiter entscheidender Aspekt vereitelte ebenso den internen Aufstieg zum Personalberater. Die meisten Personalberater waren ehemalige Führungskräfte aus der Wirtschaft mit oft langjähriger Erfahrung aus unterschiedlichen Branchen. Diese Kompetenz brachte ein Personalberater in den Gesprächen mit seinen Mandanten ein. Sie zeichnete ihn aus und machte ihn zu einem wertvollen Ansprechpartner. Ein Researcher konnte niemals diesen Expertisenvorsprung auf- bzw. einholen. Es war daher *„(…) eher die Ausnahme als die Regel, daß ein Researcher zum Personalberater auf [stieg]“*.[397]

Trotz hoher Ansprüche an die fachliche und persönliche Kompetenz eines Researchers ist es umso erstaunlicher, dass bis heute weder ein einheitliches Berufsbild existiert, noch strukturierte Weiterbildungsmöglichkeiten

---

395 Vgl. Neudeck/Pranzas: Research, S. 28 f.

396 Interview Mark Hoenig, 08.02.2011. Zum Beraterprofil von Hoenig sowie aller anderen Berater von EZI in der Schweiz vgl. EZI: Firmenbroschüre Switzerland (Zurich, Geneva). Zürich, o. J.

397 Neudeck/Pranzas: Research, S. 28.

angeboten werden. Darüber hinaus ist der Begriff des Researchers gesetzlich nicht geschützt.[398] Damit offenbart sich eine historische Parallele zu dem Phänomen der Personalberater, die um die Anerkennung einer Berufsbezeichnung und für die Institutionalisierung ihres Berufsstandes bisher erfolglos kämpften.[399] In der öffentlichen Wahrnehmung ist der Beruf des Researchers im Gegensatz zu dem des Personalberaters nahezu unbekannt, obwohl im Zuge der Personalberatungshistorie ein vollkommen neuer Berufszweig entstanden ist.

4.5.3.3 Interner Research

War die Frage nach der klassischen make-or-buy-Entscheidung zu Gunsten des internen Researchs gefällt, erfolgte seine organisatorische Einbindung. Sie folgte zwei Überlegungen: Ein Researcher konnte einem Berater zugeordnet werden und arbeitete ausschließlich für ihn. Die zweite Option bestand aus einem „Research-Pool“ verschiedener Researcher, die auftragsbezogen mit unterschiedlichen bzw. wechselnden Personalberatern zusammenarbeiteten. Vor- und Nachteile beider Zuordnungsformen konnten hinsichtlich der Bandbreite individueller Präferenzen und Sichtweisen einzelner Berater und Researcher an dieser Stelle nicht vertiefend thematisiert werden. Allerdings lassen sich einige grundsätzliche Bewertungsaspekte skizzieren. So stieß die direkte Zuordnung aufgrund divergierender Charaktereigenschaften von Beratern und Researchern in der Praxis offenbar auf Probleme, wenn die „Chemie“ nicht stimmte. Zudem tauchte das Problem auf, die Ungleichverteilung der Researchkapazitäten zu überwinden. Je nach Spezialisierungsgrad des Personalberaters stellten sich die monothematische fachliche Fixierung sowie die persönliche Orientierung des Re-

---

398 Vgl. Heidelberger: Research, S. 178; Neudeck, Eckhard: Direktansprache. Aus- und Weiterbildung von Researchern, in: Sessel-Wechsel. Personen – Positionen – Hintergründe, Juni 2001, S. 50 f.; Dr. Heimeier & Partner Management- und Personalberatung BDU: Personalberatung im Wandel der Zeit. 1989-1999. 10 Jahre Dr. Heimeier & Partner. Stuttgart 1999, S. 72.

399 Vgl. Frisee: Gelockerte Gesetze, S. 41.

searchers an der individuellen Vorgehensweise des Beraters als weitere Schwachpunkte im direkten Vergleich zur Poollösung heraus.[400]

Auf ein angespanntes Verhältnis als Resultat unterschiedlicher Auffassungen zwischen Researchern und Beratern und deren individuellem Selbstverständnis deutet folgende Aussage hin: *„(…) inexperienced research associates do a great deal of the nitty-gritty. The senior people [gemeint sind die Berater, Anm. d. Verf.] spend most of their time selling (…) while the junior people are doing the search work and screening people. As a result, the senior consultants often are selling products they don´t really know“.*[401] Auch Personalberater Heiner Thorborg erkannte an, dass spezialisierte Researcher die Hauptarbeit eines Direktsuchmandates durchführen. Er formulierte, dass Researchmitarbeiter *„(…) selbst bei großen Beratungsunternehmen die Direktansprache im Rahmen einer Vorselektion (…)“*[402] vornahmen. Allerdings kritisierte er dieses Vorgehen mit der Begründung, dass er der *„ (…) kompetentere Gesprächspartner“*[403] für den Mandanten sei, wenn er ein Beratungsprojekt von Beginn bis zum Ende selber durchführt. Hier irrt Thorborg. Seine Argumentationslinie wäre nur dann zutreffend, wenn der Berater tatsächlich ein Direktsuchmandat von A bis Z vollständig in jedem einzelnen Arbeitsschritt ohne jegliche Unterstützung durch einen Researcher bearbeitet. Diese Konstellation traf jedoch nur auf wenige Ausnahmen zu, in denen Personalberater, meist Einzelkämpfer, in Personalunion als Researcher fungierten.[404]

---

400 Vgl. Neudeck/Pranzas: Research, S. 14.
401 Byrne, John A.: The Headhunters, S. 225 f.; ähnlich Conarroe: Executive Search, S. 23.
402 Thorborg: Direktansprache, S. 300.
403 Ebd.
404 Vgl. Neudeck/Pranzas: Research, S. 21.

Tab. 8: Researcher/Berater-Relation

Personalberatung	Berater			Researcher		Relation	
	Ende 1970er Jahre	1990	1992	1990	1992	1990	1992
Heidrick & Struggles		171	149	117	102	0,68	0,68
Spencer Stuart	100	146	149	102 (35)	81	0,70 (0,35)	0,54
Egon Zehnder		165	155	62	59	0,38	0,38
Korn Ferry		257	247	92	80	0,36	0,32
Russel Reynolds		193	150	77	28	0,40	0,19

Quelle: Walter: Effektives Personalmarketing, S. 77; Zahlen für 1990 entnommen aus Gazdar: Köpfe jagen, S. 21; eigene Berechnungen.[405]

Zu den Vorteilen, die Personalberater dem internen Research zuschrieben, zählten neben betriebswirtschaftlichen Kostenaspekten auch der Aufbau und die Weiterentwicklung von Qualitätsstandards nach eigenen Maßstäben. Bei der Arbeit mit internen Researchern ergaben sich zudem Synergieeffekte, die etwa auf bereits gemeinsam durchgeführte Suchmandate, eingespielte Prozeduren oder Spezialisierungsaspekte zurückzuführen waren. Effizienz- und Wettbewerbsaspekte spielten beim Auf- und Ausbau interner Researchkapazitäten ebenfalls eine entscheidende Rolle. Als Maßstab für einen gut funktionierenden Research und Indiz für Qualität und Effizienz kann die Relation von Researchern zu Personalberatern herangezogen werden (Tab. 8).

Die jahrelang aufgebaute Fach- und Branchenexpertise sowie ein Netzwerk identifizierter und aufgebauter Kontakte zu Kandidaten stellten entscheidende Wettbewerbsvorteile dar. Damit wurde zugleich der potenzielle Wissenstransfer bei Auftragsvergabe an externe Researcher verhindert.[406]

---

405 Die Angaben beziehen sich auf die Anzahl der weltweit beschäftigen Mitarbeiter. Für Spencer Stuart geben die Kennzahlen in Klammern die Relation gegen Ende der 1970er Jahre wieder. Vgl. Derdak, Thomas: Spencer Stuart and Associates, Inc., in: Grant, Tina (Ed.): IDCH, Vol. 14, St. James Press. Detroit 1996, S. 463-465, hier S. 464.

406 Heidelberger: Research, S. 177 f.

4.5.3.4 Externer Research

Die Entscheidung einer Personalberatung den Research auszulagern, hing unmittelbar mit der Größe und dem Kapazitätsauslastungsgrad der jeweiligen Personalberatung zusammen. Kleinere und neu gegründete Personalberatungen konnten sich die hohen Fixkosten angestellter Researcher nicht leisten, so dass sie aus betriebswirtschaftlichen Gründen den Research an externe Spezialisten auslagerten. Auftragsbezogen verursachte diese Vorgehensweise lediglich variable Kosten. Aber auch in größeren Personalberatungen hing die Frage, ob externe Researchdienstleistungen in Anspruch genommen werden sollen, von verschiedenen Faktoren ab. Auftragsspitzen abzudecken sowie die Anzahl der Suchaufträge, die noch qualitativ hochwertig abgewickelt werden konnten, flossen ebenso in die Überlegungen ein wie die Frage, ob notwendiges Spezialwissen für ein Suchmandat intern vorhanden war oder nicht. Einige Researcher haben sich auf bestimmte Branchen oder Funktionen spezialisiert oder arbeiten schwerpunktmäßig in diesen Bereichen. Es konnte deshalb durchaus vorteilhaft sein, auf externe Researcher zurückzugreifen, um sich deren Expertise zu sichern. Unter Berücksichtigung der zu besetzenden Position und der damit bei den meisten Personalberatungen in Zusammenhang stehenden Honorarhöhe war ferner abzuwägen, ob die Relation zwischen Research- und Beraterhonorar eine externe Verlagerung rechtfertigte.

Diese grundsätzlichen Überlegungen leiten zu der Frage über, wie der Researchmarkt entstanden ist. Der Dienstleistungsmarkt für externe Researcher bzw. Researchunternehmen ist mutatis mutandis noch fragmentierter, intransparenter und heterogener strukturiert als der Personalberatungsmarkt. Researcher konnte und durfte sich jeder nennen. Durch die Abstinenz von Rechtsnormen und eines Berufsbildes war es möglich, ein Researchunternehmen ohne Qualifikationsnachweis und mit extrem niedrigen Investitionskosten zu gründen. Ursprung und Entstehung der ersten Researchfirmen konnten deshalb aufgrund der amorphen Marktkonstellation und des vorliegenden Datenmaterials nicht exakt datiert werden. Zumindest im Hinblick auf die Jahresangaben ergaben sich jedoch belastbare Nachweise aus verschiedenen Veröffentlichungen, den dieser Arbeit zugrunde lie-

genden Interviews mit Personalberatern und Researchern sowie dem Privatarchiv des Verfassers. Danach entstanden Researchunternehmen in Koinzidenz zur wachsenden Bedeutung der Direktansprache zwischen Mitte der 1980er und Anfang der 1990er Jahre. Insgesamt waren Mitte der 1990er Jahre in Deutschland 23 Researchfirmen aktiv.[407] Schätzungen gingen allerdings von 80 bis 100 selbständigen Researchern aus.[408]

Die Dunkelziffer lag vermutlich noch höher, da insbesondere viele verheiratete weibliche Researcher, die unter Umständen kleine Kinder versorgen mussten, versuchten, in dem lukrativen Markt Fuß zu fassen. Es stellte sich jedoch für sämtliche Marktteilnehmer als problematisch heraus, wenn sie die Arbeit lediglich in ihrer Freizeit erledigten, um ein attraktives Zusatzeinkommen neben den Einkünften ihres Ehemanns zu generieren. Branchenintern wurde diese Vorgehensweise deshalb despektierlich als „Hausfrauen-Research“ bezeichnet.[409] Der Charakter des Müßiggangs und unzureichender Professionalität in Kombination mit fehlendem betriebswirtschaftlichem Zwang Gewinne erwirtschaften zu müssen, um von dieser Tätigkeit nachhaltig leben zu können, wirkten wettbewerbsverzerrend. Es lag auf der Hand, dass diese Researcherinnen ihre Dienstleistungen zu Honoraren anbieten konnten, die deutlich unterhalb des marktüblichen Niveaus professioneller Researchunternehmen lagen.[410]

Demgegenüber klagten einige Personalberater über die vergleichsweise gering ausgeprägte unternehmerische Einstellung der Researcherinnen im Hinblick auf die Abwicklung ihrer Suchaufträge. Sie bemängelten etwa schlechte Erreichbarkeit, unzureichende Rückmeldungen zum Verlauf des Suchprojektes sowie das notwendige Maß an Schnelligkeit und Effizienz.[411]

---

407 Vgl. management & karriere: Personalberater 95/96, S. 767.
408 Vgl. Neudeck/Pranzas: Research, S. 15.
409 Vgl. Interview Boronowski.
410 Telefoninterview Andreas Spahr, 12.10.2010 sowie persönliches Interview mit Dörte Pranzas und Andreas Spahr (P & S Research), 02.08.2013.
411 Vgl. exemplarisch Interviews Karin Kellmann, 20.09.2013 und ähnlich Renate Ibelgaufts, 12.03.2012.

Tab. 9: Gründungshistorie Researchunternehmen in Deutschland

Gründungsjahr	Anzahl (n= 23)
1985	2
1987	1
1988	2
1989	3
1990	4
1991	2
1992	5
1993	2
1994	2

Quelle: Eigene Berechnungen; management & karriere: Personalberater 95/96: Einzelportraits Researchfirmen S. 238-609 und S. 767.

Von den 23 Researchfirmen entstanden acht in den 1980er Jahren (= 33,08%), die restlichen 15 bis Mitte der 1990er Jahre. Die wenigsten sind heute noch im Markt aktiv, so etwa die 1992 gegründete Dörte Pranzas Executive Research (heute: P & S Research – Pranzas & Spahr GbR) oder Holger Schraaf Executive Placement Bureau (gegr. 1985).[412] Einige bieten inzwischen modifizierte Researchdienstleistungen auch direkt für Unternehmen an wie die Researcher Günter Boronowski (gegr. 1991) und Ute Schütz, Gründerin von bonn research (gegr. 1988).[413] Jutta Schlieck, eine ehemalige Researcherin, die sich 1987 selbständig machte, konnte sich inzwischen als Personalberaterin in Düsseldorf erfolgreich etablieren.[414]

Das Dienstleistungsportfolio der Researchunternehmen umfasste üblicherweise die volle Researchdienstleistung einschließlich Erstellung der

412 Vgl. management & karriere: Personalberater 95/96: S. 516 und S. 552; www.psresearch.de; www.research-schraaf.com [Abrufe jeweils 08.11.2011].

413 Dieses Phänomen tauchte erstmals schon Mitte der 1990er Jahre auf. Vgl. von Plüskow, Hans-Joachim: Führungskräfte zum halben Preis, in: impulse 10/1996, S. 62 f.; management & karriere: Personalberater 95/96, S. 244 und S. 242; www.personal-research.de; www.bonnresearch.de [Abrufe jeweils 08.11.2011].

414 Vgl. management & karriere: Personalberater 95/96, S. 547; www.schlieck.de [Abruf 08.11.2011].

Zielfirmenliste, Identifikation potenzieller Kandidaten, Erstansprache und Telefoninterview, das Anfertigen von Kandidatenprofilen, Versand der Spezifikation bis hin zur Terminkoordination zwischen Kandidat und Personalberater. Einerseits nachfrageinduziert, aber auch um sich im Wettbewerb zu positionieren, boten einige Researcher den Personalberatungen auch Module aus dem skizzierten Leistungsspektrum an. Diese Produktdifferenzierung ermöglichte es, zusätzliche Aufträge jenseits der sog. „Full-Search-Leistungen“ zu generieren, z. B. durch Annahme eines reinen Identifikationsauftrags. Demgegenüber erlaubte die Modulauswahl den Personalberatungen Flexibilitätsmöglichkeiten auszunutzen, Teilbereiche des Researchs auszulagern und Honorarkosten zu sparen.[415]

In Analogie zur Honorarregelung bei Personalberatern, auf die im nächsten Abschnitt eingegangen wird, orientierten sich Researchunternehmen unter der Annahme eines Full-Service-Auftrags im allgemeinen an der sog. Drittelregelung: Ein Drittel des Honorars wurde bei Auftragserteilung in Rechnung gestellt, ein weiteres Drittel üblicherweise bei Präsentation der generierten Kandidatenprofile des Researchers bei dem Personalberater. Um Missverständnisse auszuschließen, war in den Vertragsverhandlungen darauf zu achten, wieviele Kandidatenprofile ein Researcher liefern musste. Je nach Verhandlungsstärke der Vertragsparteien konnte es auch vorkommen, dass eine Personalberatung zur Zahlung der zweiten Rate erst dann bereit war, wenn die erhaltenen Kandidaten bei dem auftraggebenden Unternehmen vorgestellt werden konnten. Mit der zweiten Variante versuchten Personalberater, das unternehmerische Risiko auf den Researcher abzuwälzen. Die meisten ließen sich darauf zu Recht nicht ein. Sie begründeten ihre Auffassung mit dem Argument, ab dem Zeitpunkt der Übermittlung entsprechender Kandidatenprofile keinen Einfluss mehr darauf zu haben, ob Personalberater die Kandidaten kontaktierten und wenn ja, in welcher

415 Vgl. Portraits Ute Bonn Research Services sowie Search Company Renate E. Stoetzer, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 242 und S. 568.

Zeitspanne sie Interviewtermine mit ihnen anberaumten, um sie anschließend bei ihren Auftraggebern zu präsentieren.[416]

Die dritte Rate wurde bei Einstellung des Kandidaten fällig. Dieser Vertragspunkt war branchenüblich mit der Vertragsunterzeichnung des Kandidaten erfüllt. Je nach Verhandlungsposition wurden Telekommunikationskosten separat abgerechnet, da es in den Dekaden der 1980er und 1990er Jahre in Ermangelung eines nennenswerten Wettbewerbs auf dem Telekommunikationsmarkt in Deutschland noch keine Pauschalraten für Telefonate gab und die Telefonkosten für einen vollständigen Suchauftrag pro Monat eine vierstellige Summe erreichen konnten. Selbstverständlich ließ die allgemeine Vertragsfreiheit auch weitere Varianten der Honorargestaltung zu. Beispielsweise war es üblich, nach der Anzahl der zu identifizierenden Firmen pro Unternehmen eine Pauschale zu berechnen oder die Anzahl der angesprochenen Kandidaten mit einer bestimmten Summe in Rechnung zu stellen.[417] Die Honorarhöhe für einen Full-Service-Auftrag betrug im Durchschnitt zwischen 6.500 und 9.000 DM.[418]

4.5.4 Vor- und Nachteile

Immer wieder wurde von Vertretern der Direktansprachemethode behauptet, Top-Führungskräfte würden sich nicht auf Stellenanzeigen bewerben.[419] Anzeigen, die sich sie an richten, wären nicht zielführend: *„Many experienced executive recruiters feel that advertising for senior positions is ineffective and unproductive“.*[420] Darüber hinaus fehle dieser Zielgruppe der notwendige Stimulus, denn *„(..) happily employed executives cannot be*

---

416 Vgl. Telefoninterview Spahr sowie Interviews P & S Research und Boronowski.
417 Vgl. Interview Boronowski.
418 Vgl. Firmenportrait Heike Heinbach Research Consulting, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 351.
419 Vgl. Aussagen der Personalberater Tanneberger, Jürgen: Executive Search und Management Appraisals im internationalen Umfeld, in: Jochmann: Personalberatung intern, S. 61-69, hier S. 62 und Nussbaum/Neumann: Jede Entwicklung, in: Jochmann: Personalberatung intern, S. 121-140, hier S. 129 f.
420 Conarroe: Executive Search, S. 11.

motivated sufficiently by an advertisement to take the trouble to respond".[421]

Die unterschiedlichen und zum Teil kontroversen Auffassungen hinsichtlich der Frage, ob Führungskräfte positiv auf Stellenanzeigen reagieren und sich auf diese bewerben oder ob sie ab einer bestimmten Hierarchieebene eher die Direktansprache bevorzugen, trugen Züge beratungstechnischer Glaubensbekenntnisse.[422] Je nach bevorzugter oder ausschließlich verwendeter Suchmethode bewegten sich Personalberater mit „pro domo"-Perspektive auf einer intellektuell zum Teil einseitigen Argumentationslinie. Einige moderatere Vertreter von ihnen ließen jedoch eine hinreichende Differenzierung ihrer Einschätzung erkennen. So vertrat etwa der Personalberater Carl H. Liebrecht die Auffassung, Führungskräfte würden sich durchaus auf Stellenanzeigen bewerben. Er betonte das große Interesse von Geschäftsführern und Hauptabteilungsleitern an der Lektüre des Stellenanzeigenteils der FAZ. 42% bzw. 60% studierten regelmäßig die Stellenangebote in dieser Zeitung. Rund die Hälfte (48%) der Leser würden sich eher auf eine Unternehmensanzeige bewerben, während 36% Stellenanzeigen von Personalberatern favorisierten.[423] Die Bevorzugung von Stellenanzeigen zur Suche von Führungskräften erfährt durch Ergebnisse neutraler Studien grundsätzlich Unterstützung: So stellt Sailer in einem ausgesuchten Untersuchungssample für das Jahr 1999 fest, dass in rund 6% aller analysierten Stellenanzeigen in den überregionalen Zeitungen FAZ und SZ Geschäftsfüh-

---

421 Ebd.

422 Ein Beispiel hierfür liefert der apologetische Diskurs zwischen Hubert Johannsmann (Befürworter der Direktansprache) und Albert Nussbaum (Verfechter von Stellenanzeigen). Vgl. Dies.: Bevorzugen Führungskräfte die Annonce oder den Anruf?, in: Handelsblatt/Karriere Nr. 6, 1./2.2.1991.

423 Vgl. Interview Liebrecht; Ders.: Direktansprache oder Anzeigensuche – Die persönlichen Präferenzen von Managern, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 50-55, hier S. 50; diese Auffassung stand im Einklang mit derjenigen von Heilgenthal/Spreter-Müller. Sie argumentierten, dass auch Geschäftsführer und Vorstände *„(...) bis zu einem Einkommen von etwa 500.000 Mark im Jahr durchaus auf Top-Angebote in Anzeigen [reagieren]"*. Heilgenthal, Ernst/Spreter-Müller, Birgit: Direktansprache oder Anzeigensuche – Argumente gegen Vorurteile, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 44-49, hier S. 45.

rer gesucht wurden. Dies entspricht in einer Liste von Häufigkeitsverteilungen für Stellenbezeichnungen „Platz 5“.[424]

Obwohl Liebrecht ausschließlich die anzeigengestützte Suche als Beratungsansatz anbot, konzedierte er den Vorzug der Direktansprache für *„Top-Manager auf Vorstandsebene und der oberen Führungshierarchie von Großunternehmen (...), weil es [seines] Erachtens in diesem Bereich keine Alternative zum Headhunting [gab]“.*[425]

Andere Befürworter anzeigengestützter Suchmethoden wie der Kölner Personalberater Klaus Sänger vom Institut für Personal- und Unternehmensberatung hoben deren Vorzüge wie etwa den schnelleren Zugang zu Bewerbern und eine kürzere Suchdauer hervor. Zudem konnte es vorteilhaft sein, Bewerber zu erreichen, die aus einer anderen als der ursprünglich avisierten Branche kamen. Wichtig war es auch, schnell und unkompliziert eine telefonische Kontaktaufnahme anzubieten, um einen ersten Informations- und Meinungsaustausch zu initiieren und interessierte Personen zur Bewerbung zu motivieren. Sollte dies nicht gelingen, konnte der Personalberater schließlich die Möglichkeit ausschöpfen, Anrufer als Source zu nutzen und sich die Option zu sichern, sie in einem zukünftigen Suchmandat wieder kontaktieren zu dürfen.[426]

Einige Personalberater boten darüber hinaus die sog. „Sonntagsauskunft“ oder „Wochenendauskunft“ zu bestimmten Uhrzeiten an, um potenzielle Bewerber zu veranlassen, auch außerhalb der üblichen Geschäftszeiten das Gespräch zu suchen.[427] Überregional bekannt für markante Stellenanzeigen ist die Baumann Unternehmensberatung. Ihr „klingelnder Telefonhörer“ konnte sich in über 30 Jahren als Marke etablieren. Das Unternehmen nahm für sich in Anspruch, die Nummer Eins im anzeigengestützten Bera-

---

424 Vgl. Sailer: Anforderungsprofile, S. 100.

425 Liebrecht: Direktansprache, S. 50; Ders.: Interview, 30.05.2011; ähnlich Sänger, Klaus: Schwerpunkt einer psychologisch orientierten Personalberatung, in: Jochmann: Personalberatung intern, S. 83-101, hier S. 86.

426 Vgl. Sänger: Schwerpunkt, S. 85 f.

427 Vgl. Siklossy, I.: Telefonauskunft am Wochenende (Nachdruck aus FAZ-Daten), in: Ernst H. Dahlke & Partner GmbH (Hg.): Sonntags-Auskunft. Wofür? Informationsschrift Zeitbilder, Ausgabe 1/1980, S. 1 f.

tungsgeschäft in Deutschland zu sein.[428] Diese Aussage ist mit Blick auf Tabelle 4 allerdings zu relativieren.

Das unumstrittene und bisher nicht widerlegte Hauptargument für eine erfolgreiche Anzeigensuche bildete die Bewerbermotivation. Führungskräfte, die sich auf eine Stellenanzeige bewarben, wiesen eine hochgradige Wechselmotivation auf und zeigten ein signifikant ernsthaftes Interesse an der Fortsetzung der Gespräche. Dem standen die Tatsachen einer eher zufallsbedingten Auswahlmöglichkeit potenziell geeigneter Bewerber und hohe Streuverluste mit der Folge gegenüber, dass über 80% aller Bewerbungen nicht dem Anforderungsprofil entsprachen.[429] Ebenso konnte die Notwendigkeit einer wiederholten Anzeigenschaltung einschließlich erneut anfallender Anzeigenkosten entstehen, falls die erste Insertion nicht den gewünschten Erfolgt zeigte.

Aus Beratersicht war die anzeigengestützte Suche ein a priori gut kalkulierbarer und lukrativer Auftrag mit naturgemäß limitiertem Beratungs- und Suchaufwand, der durch die Anzahl der eingehenden Bewerbungen determiniert wurde. Eine Stellenanzeige war durch den sogenannten „Einmaleffekt“ gekennzeichnet und korrespondierte mit einem relativ kurzen Zeitfenster, in dem Bewerbungen an den Personalberater verschickt werden konnten. Eine Problemlösungsverpflichtung für den Personalberater konnte demnach durch den Auftraggeber nicht formuliert werden. Entsprachen die Bewerber nicht dem Anforderungsprofil, so war der Auftrag für den Personalberater normalerweise beendet.

Während die anzeigengestützte durch einen eher passiven Charakter und tendenzielle Ineffizienzen gekennzeichnet war, stellte die Direktansprache ein Verfahren dar, in dessen Verlauf ein Personalberater Kandidaten aktiv und systematisch strukturiert an ihrem Arbeitsplatz telefonisch ansprach. Dass heißt, im Kontrast zur Stellenanzeige waren Kandidaten zunächst

---

428 Baumann Unternehmensberatung: Firmenbroschüre „30 Jahre Baumann Unternehmensberatung“, S. 4. www.baumannag.com/cms/front_content.php?idcat=16 [Abruf 19.07.2010].

429 Heidelberger: Die Auswahl, S. 56.

nicht wechselbereit. Sie mussten erst motiviert und von der Vorteilhaftigkeit der vakanten Position überzeugt werden. Folglich fühlten sich angesprochene Kandidaten geschmeichelt. Einige nutzten die Situation für sich aus, in dem sie beispielsweise Gespräche bis hin zu konkreten Vertragsverhandlungen ausschließlich mit der Intention führten, ihren Marktwert zu testen, aber schließlich doch absagten. Zu einer Vertragsunterzeichnung kam es nicht und so lag die *„Absprungquote"*[430] entsprechend hoch. Dieses Verhalten besaß somit zusätzliche Erklärungskraft und korrelierte mit der im Durchschnitt längeren Suchdauer der Direktansprachemethode. Die Direktansprache war immer dann zu empfehlen, wenn es sich um Positionen auf Vorstands- oder Geschäftsführungsebene handelte. Sie kam aber auch zunehmend im Rahmen der Besetzung hochkarätiger Spezialistenpositionen etwa für die Telekommunikations- und Datenverarbeitungsbranche, das Versicherungswesen oder für die Suche nach Fachpersonal im Spezialmaschinenbau zum Einsatz. Makroökonomische und politische Sonderfaktoren wie die deutsche Wiedervereinigung führten zu Beginn der 1990er Jahre zu einem außerordentlich hohen Besetzungsbedarf in der Bauindustrie, der von Vorstandspositionen über Bauleiter bis hin zu Gleisbauspezialisten reichte.[431]

Die durch eine liberalere Gesetzgebung induzierten strukturellen Veränderungen des Arbeitsmarktes erleichterten das Wachstum der Direktansprache. Sie gingen einher mit schwierigeren Rahmenparametern für Unternehmen, die die Relevanz der Direktansprache zusätzlich verstärkten. Viele Unternehmen konnten die bekannte „landschaftlich reizvolle Umgebung" – eine euphemistische Umschreibung unattraktiver Standorte – durch ein eventuell vorhandenes Attraktivitätsniveau der Position nicht kompensieren und keine geeigneten Bewerber über eine Stellenanzeige für

---

430 Heilgenthal/Spreter-Müller: Direktansprache oder Anzeigensuche, S. 48.

431 Vgl. PrA d. Verf.: Malte Fischer Team: Anforderungsprofil „Produktionsleiter" für einen Hersteller von Stahlbetonfertigteilen in Sachsen. Baden-Baden 25.08.1993, o. S.; Plaut Personalberatung GmbH: Anforderungsprofil „Geschäftsführer SF-Wohnungsbau, Berlin". Düsseldorf 30.05.1995, S. 1-13; Plaut Personalberatung GmbH: Anforderungsprofil „Technischer Vorstand" für die ELBO Bau AG in Rostock. Frankfurt/Main 22.09.1995, S. 16.

sich gewinnen.[432] Die geschilderten Beispiele verstärkten tendenziell die Verlagerung der Direktansprache in die mittleren und unteren Hierarchieebenen, so dass deren Exklusivitätsnimbus in der gesellschaftlichen Wahrnehmung und auf dem Arbeitsmarkt sukzessive erodierte.[433] Zusammenfassend konnte festgestellt werden, dass Executive Search den Vorteil bot, die einzige Suchmethode zu sein, einen relevanten Markt präzise systematisch zu erfassen und ein exaktes Abbild der zur Verfügung stehenden Kandidaten geben zu können. Zudem gewährleistete die Direktansprache ein Höchstmaß an Diskretion und Vertraulichkeit sowohl aus Kandidaten- wie auch aus Unternehmensperspektive. Schließlich schätzten die Personalberater die Erreichbarkeit potenzieller Kandidaten wesentlich höher ein als bei der anzeigengestützten Suche.[434]

Den Vorzügen der Direktansprache standen aus dem Blickwinkel der Personalberater allerdings auch erhebliche Nachteile gegenüber. So ging mit dieser Suchmethode die Verpflichtung einher, solange nach Kandidaten zu suchen, bis die Position besetzt werden konnte. Der ohnehin bereits erhebliche zeitliche und finanzielle Aufwand eines Direktsuchmandates konnte im Zweifel dazu führen, dass ein Suchauftrag nicht mehr kostendeckend durchzuführen war, d. h. die Kosten überstiegen das kalkulierte Honorar. Dies traf insbesondere für schwierige Suchmandate zu, die sich über einen Zeitraum von zehn oder mehr Monaten erstreckten, also erheblich über den Zeithorizont anzeigengestützter Suchen (Suchdauer i. d. R. sechs bis acht Wochen) hinausgingen.[435]

Je nach Ausgestaltung der Vertragsmodalitäten im Hinblick auf die Fälligkeit einzelner Honorarraten musste ein Personalberater auf ein Drittel seines Honorars verzichten, solange kein passender Kandidat gefunden werden konnte. Voraussetzung hierfür war die Vereinbarung einer sog. „Drittelregelung“ des Honorars, deren Fälligkeiten nach Projektfortschritt

---

432 Vgl. Neudeck/Pranzas: Research, S. 30.

433 Vgl. PrA d. Verf.: Dr. Heimeier & Partner: Angebot zur Suche, S. 5; Interview P & S Research, 02.08.2013; Neudeck/Pranzas: Research, S. 9; Heilgenthal/Spreter-Müller: Direktansprache oder Anzeigensuche, S. 47.

434 Vgl. Interview Hofmann; Gaugler/Weber: Die Personalberatung, S. 126 f.

435 Vgl. Dahlems/Leciejewski: Mit Headhuntern, S. 62.

definiert wurden: Ein Drittel bei Auftragserteilung, ein Drittel bei Präsentation geeigneter Kandidaten, ein Drittel bei Vertragsabschluss. Der Erfolgsdruck auf den Personalberater verstärkte sich, wenn der Zusammenarbeit eine vertragliche Regelung zugrunde lag, die eine Honorierung „pro rata temporis“ vorsah. In diesem Fall wurde das Honorar z. B. in vier gleich hohe Raten geteilt und monatlich in Rechnung gestellt. Es ist naheliegend, dass das auftraggebende Unternehmen spätestens nach dieser Zeitspanne überzeugende Resultate sehen wollte. Diese implizite Problemlösungsverpflichtung trug im Falle eines Misserfolgs zudem das Risiko in sich, den Mandanten als Auftraggeber zu verlieren.[436]

4.5.5 Kosten

Der Vergleich beider Suchmethoden im Hinblick auf die entstehenden Kosten für Auftraggeber zeigt ein relativ ausgeglichenes Niveau. Die anzeigengestützte Suche kostet einen Klienten branchenüblich 25% des ersten Jahreseinkommens eines eingestellen Bewerbers. Fügt man die Anzeigekosten dem Honorar hinzu, die in überregionalen Zeitungen wie der SZ oder der FAZ in Abhängigkeit von der Anzeigengröße beachtliche Summen erreichen, kann die anzeigengestützte Suche teurer sein als die Direktansprache. Dies gilt besonders für den Fall einer wiederholten Anzeigenschaltung. Die FAZ etwa berechnete für die einmalige Schaltung einer mittelgroßen Stellenanzeige (Format 4-spaltig, 250 mm hoch) 15.250 €.[437] Somit würde die Suche nach einer Führungskraft mit einem Jahreseinkommen in Höhe von 100.000 € ein Unternehmen 25.000 € Honorar zzgl. 15.250 € für die Stellenanzeige insgesamt also 40.250 € kosten.[438]

---

436 Vgl. Heidelberger: Die Auswahl, S. 58; Dahlems/Leciejewski: Mit Headhuntern, S. 43.

437 http://fazjob.net: Preisliste_2011.pdf.

438 Die geschilderte Betrachtungsweise berücksichtigt lediglich die direkten Kosten einer Anzeigensuche. Gemeinkosten sowie indirekte Kosten, die unternehmensintern etwa durch die Bindung von Mitarbeitern, den Zeitaufwand für Vorstellungsgespräche, abschließende Vertragsverhandlungen oder Erstattung von Vorstellungskosten entstehen, wurden hierbei ausgeblendet. Zum Kostenvergleich beider Suchmethoden vgl. auch Rohde: Direktansprache, S. 60-62.

Für die Direktansprache stellen Personalberater üblicherweise 30% bis 35% in Rechnung.[439] Das beauftragende Unternehmen müsste für diese Suchmethode mit 30.000 bis 35.000 € etwas weniger aufwenden. Da die Direktansprachekosten grundsätzlich zweigeteilt sind, nämlich in Honorar und Sachkosten (z. B. Reisekosten) müssen letztere zu dem Grundhonorar addiert werden. Folglich steigen die Gesamtkosten. Diese Feststellung wurde durch Studien von Gaugler bestätigt. So kam dessen Untersuchung aus dem Jahr 1986 zu dem Ergebnis einer durchschnittlichen Gesamtkostenbelastung für Stellenanzeigen, die unterhalb des arithmetischen Mittels der Direktansprachekosten lagen. Dies galt für die erste bis dritte Führungsebene. Die Maximalwerte der Anzeigenkosten überschritten hingegen deutlich diejenigen der Direktansprache. Als Ursachen und Einflussgrößen wurden Mehrfachschaltungen, Wahl des Insertionsmediums, Zeitpunkt der Anzeigenschaltung sowie die Anzeigengröße vermutet.[440] Eine generalisierende Aussage, welches Verfahren die kostengünstigere Variante darstellt, kann nicht getroffen werden. Die Gesamtkostenbelastung ist abhängig von den spezifischen Erfordernissen und Rahmenbedingungen des jeweiligen Suchauftrages und insofern erst dann zutreffend bestimmbar, wenn dieser abgeschlossen ist. Die Ausführungen sollten verdeutlichen, welche Honorardimensionen beide Suchmethoden in der Tendenz annehmen können.

4.6 Honorarstrukturen

Honorargrößenordnungen von 25% bis 35% des ersten Jahreseinkommens waren nicht von Anfang an üblich. So berechnete der US-amerikanische Personalberater Thorndike Deland zu Beginn seiner Selbständigkeit Mitte der 1920er Jahre 200 $ bei Auftragserteilung. Er stellte seinen Mandanten bei Besetzung der Position 5% des ersten Jahreseinkommens eines eingestellen Kandidaten abzüglich der bereits geleisteten Anzahlung in Rechnung.[441] Sidney Boyden, Gründer der heute

---

439 Vgl. Conarroe: Executive Search, S. 86; Heilgenthal/Spreter-Müller: Direktansprache oder Anzeigensuche, S. 49.
440 Vgl. Gaugler/Weber: Die Personalberatung, S. 168 f.
441 Vgl. AESC: Executive Search at 50, S. 4; Jones: The Headhunting Business, S. 8.

weltweit tätigen Personalberatung Boyden International, machte sich 1946 selbständig. Er war vorher bei Booz Allen & Hamilton als Berater im Executive Search Department tätig.[442] Boyden berechnete ein Honorar in Höhe von 10% bezogen auf das erste Jahresgehalt der von ihm platzierten Kandidaten. Dieses Honorar stellte er aber erst in Rechnung, nachdem diese Kandidaten eingestellt worden waren. Ebenso wie Deland arbeitete er somit zunächst auf einer ausschließlich erfolgsorientierten Honorarbasis (Kontingenzprinzip). Als 1959 die Association of Executive Recruiting Consultants (AERC),[443] eine internationale Interessensvertretung professioneller Executive Search-Beratungen, gegründet wurde, konnte Boyden die ausschließlich erfolgsorientierte Regelung allerdings nicht mehr aufrecht halten. Die Standesorganisation nahm nämlich nur Mitglieder auf, die auf der Basis von Festhonoraren für ihre Klienten arbeiteten.[444]

In den 1950er Jahren stieg das Honorar allgemein auf 20% des Jahreseinkommens. Vermutlich führte Ward Howell als erste Personalberatung diese Honorarerhöhung ein. Mitte der 1960er Jahre konnten die Personalberater ihre Honorare auf 25% und später auf 30% steigern. Als Antwort auf die Frage, warum die Personalberater derartige Honorarsteigerungen durchsetzen konnte, kann die Nachkriegsära der 1950er und 1960er Jahre herangezogen werden. Die Auswirkungen des Zweiten Weltkriegs, insbesondere der Wiederaufbau der vom Krieg zerstörten Länder führte zu einem Wachstumsschub europäischer Volkswirtschaften. Der damit korrespondierende erhöhte Nachfragesog für Investitions- und Konsumgüter ließ auch den Bedarf an qualifiziertem Personal ständing wachsen. Insofern stellten die Steigerungsraten der Honorare ein Spiegelbild des Engpassfaktors Personal dar.

Der Honorarsatz von 30% blieb lange konstant, bis Gerry Roche, einer der erfolgreichsten Personalberater der Welt und bereits 1978 CEO bei der

---

442 www.boyden.com/media_center/boyden_fact_sheet/index.html [Abruf 21.11.2011].

443 1982 erfolgte die Umbenennung der Organisation in die heutige Bezeichnung Association of Executive Search Consultants (AESC). Vgl. AESC: Executive Search at 50, S. 11.

444 Vgl. Dies.: Executive Search in Transition, S. 4.

amerikanischen Personalberatung Heidrick & Struggles, Anfang der 1980er Jahre das Honorar auf 33% erhöhte. Heidrick & Struggles war damit das erste Executive Search-Unternehmen, das diesen Honorarsatz in Rechnung stellte.[445] Neben der oben geschilderten prozentualen Ermittlung des Honorars etablierten sich verschiedene Varianten der Honorarberechnung. Einige Personalberater berechnen Mindesthonorare, so etwa die Rickert & Fulghum GmbH oder Interconsilium.[446] Andere ermitteln die Honorarhöhe anhand der Komplexität und des voraussichtlichen Suchaufwands wie beispielsweise Egon Zehnder International.[447] Viele wiederum vereinbaren Honorarmodelle, die als Mischformen sowohl Elemente von Festhonoraren wie auch erfolgsabhängige Komponenten beinhalten.

In jüngster Zeit mehren sich die Anzeichen dafür, dass Auftraggeber versuchen, aufgrund zunehmender Wettbewerbsintensität einen höheren erfolgsabhängigen Anteil am Gesamthonorar durchzusetzen, wodurch das typisierende Beratungsprinzip von Executive Search-Leistungen durch Festhonorarregelungen konterkariert wird.[448]

Mit einer Übersicht verschiedener Honorarregelungen (Tab. 10) schließt der Komplex über die grundlegenden Zusammenhänge des Personalberatungsphänomens und leitet die vertiefende Auseinandersetzung mit seiner historischen Dimension ein.

---

445 Vgl. Byrne: The Headhunters, S. 94.
446 Vgl. Kap. II, 3.2.2.2.
447 Vgl. EZI: Firmenbroschüre: Vorsprung, S. 7.
448 Diese sog. „Retingency" oder „Container"-Regelungen stellen damit nicht nur eine semantische Kombination aus Retainer- und Contingency-Honorar und vice versa dar, sondern entsprechen gängiger Praxis und sind Ausdruck der grundlegenden Befürchtung einer schleichenden Honorarerosion. Vgl. AESC: Executive Search in Transition, S. 17; Dies.: Executive Search at 50, S. 15.

Tab. 10: Honorarmodelle

Modell	Erläuterungen
Festhonorar (Retainer) • Geschätzt auf der Basis von Komplexität und Schwierigkeitsgrad	• Orientiert sich nicht am Jahreseinkommen des einzustellenden Kandidaten • Risiko für den Personalberater, falls sich die Suche als zu umfangreich und schwierig herausstellen sollte • Fälligkeit in monatlichen Raten oder nach Projektfortschritt • Die Suche wird nach Fälligkeit der letzten Rate gegen Erstattung der Sachkosten wie z. B. Reisekosten fortgesetzt („*out-of-pocket-expenses*")[449]
Festhonorar (Retainer) • %-Satz des ersten Jahreseinkommens eines Kandidaten (inkl. Bonuszahlungen)	• Zahlbar in drei oder vier gleichen monatlichen Raten („billings"; danach werden die Aufträge als „out of billings" bezeichnet) • Anpassung des Honorars nach oben (= sog. *„Golden-Hello"*-Honorierung[450] oder *„upward adjustment"*[451]) oder unten in Höhe der Einkommensdifferenz zwischen prospektiertem und vertraglich vereinbartem Einkommen des eingestellten Kandidaten
Mischformen (Retingency/Container) • 25-35% des ersten Jahreseinkommens eines Kandidaten (inkl. Bonuszahlungen)	Unterschiedliche Fälligkeiten: • Drittelregelung (1/3 bei Auftragserteilung, 1/3 bei Präsentation geeigneter Kandidaten, 1/3 bei Einstellung) • Viertelregelung analog zur Drittelregelung; die vierte Rate wird z. B. nach der Probezeit berechnet
Minimumhonorar	• Zahlbar in drei oder vier gleichen monatlichen Raten • Alternativ zahlbar analog zur Drittel- oder Viertelregelung
Honorar auf Tages- oder Stundenbasis	• Wenig bis selten genutzt

Quelle: Eigene Darstellung; Analyseergebnisse (n= 670 Personalberatungen)

449 Conarroe: Executive Search, S. 87; die Spesen werden üblicherweise als Pauschale abgerechnet. Sie können – je nach Schwierigkeitgrad und Dauer der Suche – zwischen 10 und 20% des Honorars ausmachen. Ders., S. 98; Dahlems/Leciejewski veranschlagen 15-20%. Vgl. Dies.: Mit Headhuntern, S. 63.

450 Jones: The Headhunting Business, S. 3.

451 Dahlems/Leciejewski: Mit Headhuntern, S. 62.

III Entstehungsgeschichte

1 ZUR ENTWICKLUNG DES BERATUNGSMARKTES

In Bezug auf die Entstehungshistorie und spätere Verbreitung stellen der überwiegende Teil von Forschung und Literatur im Einklang mit der Auffassung von Unternehmens- und Personalberatern die amerikanische Dominanz im Beratungswesen heraus.[452] Um die komplexen Zusammenhänge der Personalberatungsgeschichte nachvollziehen und in den historischen Beratungskontext einbinden zu können war es notwendig, den Blick zunächst auf die Historie der Unternehmensberatung zu richten. Die Recherchen für diese Studie kamen nämlich zu dem Ergebnis, dass es außerordentlich schwierig war, für die Personalberatung konstituierende und exakt datierbare Stichtage ihres originären Entstehungszeitpunkts zu ermitteln. Jahresangaben überwogen eindeutig; im günstigsten Fall konnten die Gründungsmonate und gelegentlich Tage eruiert werden. In Bezug auf Unternehmensberatungen wurden ähnliche Forschungsergebnisse konstatiert.[453]

Aus entwicklungsgeschichtlicher Perspektive und zur Rekonstruktion eines approximativen Initialisierungszeitpunkts von Personalberatungen ist es deshalb hilfreich, zunächst zwei allgemeine Entwicklungsszenarien der Beratungsbranche zu skizzieren. Details zu den Hintergründen der Szenarien sowie zur damit einhergehenden Entstehungsgeschichte einzelner Un-

---

452 Vgl. hierzu Interviews Liebrecht, Witthaus und Schulz; Fink/Knoblach: Die großen Management Consultants; Byrne: The Headhunters; Higdon: The Business Healers; Kipping: The U.S. Influence; McKenna: The Origins; AESC: Executive Search at 50; UNCTAD: Management Consulting. A Survey of the Industry and Its (sic!) Largest Firms. New York 1993. Der UNCTAD-Studie ist zu entnehmen, dass – bezogen auf den Honorarumsatz der weltweit 40 größten Beratungsunternehmen, die zwischen 1978 und 1991 verglichen wurden – 34 aus den USA stammten (= 85%, Anm. d. Verf.). Lediglich ein Unternehmen (Roland Berger & Partner) kam originär aus Deutschland und belegte Rang 28. Vgl. UNCTAD: Management Consulting, S. 13.

453 Vgl. Wohlgemuth, André: Konstanz und Wandel der klassischen Unternehmensberatung. Entwicklungslinien des Management Consulting am Beispiel Schweiz, in: Ders./Gfrörer, Roger (Hg.): Management Consulting. Perspektiven am Puls des Wandels. Zürich 2008, S. 17-46, hier S. 17; Fink: Strategische Unternehmensberatung, S. 14 f.; Kipping: Trapped in Their Wave, S. 28-49.

ternehmensberatungen wurden nur insofern aufgegriffen, als sie relevante direkte oder indirekte Bezugslinien zur Personalberatung aufwiesen.

1.1 Die drei großen „Wellen"

Die erste dieser „Wellen", die sich teilweise zeitlich überlappten, begann um 1900 und dauerte bis in die 1980er Jahre. Ihre Repräsentanten beschäftigten sich primär mit ablauforganisatorischen Problemstellungen und deren Lösungsansätzen. Einer der Exponenten dieser Entwicklung war der US-amerikanische Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915), der das Konzept des „Scientific Management" schuf.[454] Taylor entwickelte auf der Grundlage seiner Erfahrung in verschiedenen Unternehmen Maßnahmen zur Produktivitätsverbesserung wie etwa Zeit- und Bewegungsstudien oder Anreizsysteme am Entstehungsort der betrieblichen Wertschöpfung (*„shop-floor"*-Ebene), d. h. in der Fertigung bzw. Fabrik. Seine Studienergebnisse und zum Teil detaillierten Handlungsempfehlungen veröffentlichte er 1911 in einem Buch über wissenschaftliche Betriebsführung.[455] Bedingt durch die rasche Verbreitung seines Buches in den USA sowie dessen Übersetzung in viele Sprachen (u. a. ins Japanische, Chinesische und Russische) wurde der „Taylorismus" von sog. „industrial engineers" bzw. „efficiency experts" modifiziert.[456] Die bekanntesten unter ihnen waren Harrington Emerson, Frank Gilbreth und der französische Immigrant Charles E. Bedaux.

Emerson gründete sein Beratungsunternehmen, die Emerson Company, bereits 1899. Er entwickelte ergebnisabhängige Vergütungssysteme und Grundsätze, die den Effizienzgrad operativer Unternehmensprozesse be-

454 Kipping: Trapped in Their Wave, S. 38; Ders./Kirkpatrick: From Taylorism, S. 167-174.

455 Taylor, Frederick Winslow: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (The Principles of Scientific Management). Deutsche autorisierte Übersetzung von Rudolf Roesler (1913). Weinheim und Basel 1977, S. 125 f. Auf den Richtungsstreit, ob und inwieweit das Scientific Management als Hauptfaktor angesehen und Grundlage für die Entstehung moderner Managementberatungen herangezogen werden kann, wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen. Zur Vertiefung der gegensätzlichen Auffasungen dieses Richtungsstreits vgl. z. B. McKenna: The Worlds Newest Profession, S. 26 f. sowie Cody: Management Consulting, S. 11.

456 Vgl. Copley, Frank Barkley: Frederick W. Taylor. Father of Scientific Management. Vol. I. New York 1969, Foreword, S. XX.

stimmen. Sein Beratungsansatz war so erfolgreich, so dass er zwei Bücher veröffentlichte und bis 1919 fünf Büros in den USA und 1914 eines in Paris eröffnete.[457] Emerson galt als eine der ersten Beratungsfirmen in den USA, die nach Standards arbeitete, die mit heutigen Unternehmensberatungen vergleichbar sind.[458] Der Amerikaner Frank Gilbreth war hingegen Fachmann für Arbeitsstudien und beriet 1914 sogar ein deutsches Unternehmen, die Auer Elektrizitätsgesellschaft in Berlin.[459]

Der Dritte und in Bezug auf Internationalität, Anzahl eröffneter Büros und Einfluss auf die Gründung anderer Beratungsgesellschaften einflussreichste unter ihnen, Charles Eugène Bedaux, wurde am 10. Oktober 1886 in einem Vorort von Paris geboren. 1906 ging er in die USA und eröffnete dort 1916 ein Büro. Bedaux entwickelte ein Arbeits- und Zeitstudienmodell, das im Wesentlichen darauf beruhte, die Arbeitsgeschwindigkeit eines Arbeiters mit dem dazugehörigen Energieverbrauch, dem sog. *„Ermüdungskoeffizienten*“ zu kombinieren. Damit sollte ein objektives Bewertungskriterium geschaffen werden, das unabhängig von der Art der hergestellten Güter zum Einsatz kommen konnte. Bedaux erfand hierzu eine eponyme Maßeinheit, das „Bedaux“. Ein „Bedaux” war der Richtwert, den ein Mensch in einer Minute Arbeit erreichen konnte.[460]

Nach Etablierung weiterer Büros in den USA expandierte Bedaux ab Mitte der 1920er Jahre auch außerhalb Amerikas und gründete 1926 in London die erste europäische Niederlassung. Es folgten Deutschland und Italien (1927) sowie Frankreich (1929). Mitte der 1930er Jahre arbeiteten weltweit rund 1000 Unternehmen in 21 Ländern nach dem Bedaux-System: 500 davon in den USA (z. B. Eastman Kodak und DuPont), gefolgt von Großbri-

---

457 Vgl. Emerson, Harrington: Efficiency as a Basis for Operation and Wages. New York 1909; Ders.: The Twelve Principles of Efficiency. 5th Edition, New York 1922; Kipping: Trapped in Their Wave, S. 30 sowie Ders.: Jenseits von Krise und Wachstum, S. 273.

458 Vgl. Cody: Management Consulting, S. 24.

459 Vgl. Price, Brian: Frank and Lillian Gilbreth and the Manufacture and Marketing of Motion Study, 1908-1924, in: BEH, Vol. 18, 1989, S. 88-98, hier S. 91.

460 Vgl. The International Bedaux-Institute. www.internationalbedauxinstitute.com [Abruf 31.08.2012]; zu weiteren Details vgl. auch Erker, Paul: Das Bedaux-System. Neue Aspekte der historischen Rationalisierungsforschung, in: ZUG, 41. Jg., Heft 2/1996, S. 139-160, hier S. 146 f.

tannien mit 220 *„bedauxisierten"*[461] Firmen (u. a. ICI, Pilkington und Rover), Frankreich (114), Italien (rd. 50, u. a. Fiat) sowie Holland (39). In Deutschland setzten 25 Unternehmen das System ein, so auch der Reifenhersteller Continental, einer der ersten Bedaux-Kunden.[462]

Die ab 1930 einsetzende und bis in die heutige Zeit reichende zweite Welle, die sich in den 1960er und 1970er Jahren am stärksten verbreitete, wurde durch eine Generation von Unternehmensberatungen geprägt, die sich zunehmend mit strategischen Fragestellungen sowie Problemen der Aufbauorganisation beschäftigte. Die vorher ausschließlich auf die Optimierung produktionstechnischer Arbeitsabläufe, Arbeitszeitstudien und Rationalisierungsmaßnahmen fokussierte Ausrichtung erfuhr mit Blick auf die wachsende Internationalisierung und Diversifizierung der auftraggebenden Unternehmen einen relativen Bedeutungsverlust.[463] Zu der zweiten Generation von Beratungsunternehmen, die dieser Entwicklung Rechnung trugen, gehörten amerikanische Firmen wie Arthur D. Little (gegr. 1886), Booz Allen & Hamilton (gegr. 1914), McKinsey (gegr. 1926) oder A. T. Kearney (gegr. 1946). Insbesondere Booz Allen Hamilton und McKinsey hatten maßgebenden Einfluss auf die Gründung der ersten Personalberatungsgesellschaften worauf in Abschnitt 2 dieses Kapitels eingegangen wird.

Auf die Darstellung der sich mit Beginn der 1990er Jahre verstärkenden dritten Welle in der historischen Entwicklung von Unternehmensberatungen, deren Beratungsansatz durch die Informations- und Kommunikationstechnik bestimmt war, wird verzichtet. Sie besitzt für die Entstehungsgeschichte der Personalberatung keine Relevanz.[464]

---

461 Erker: Das Bedaux-System, S. 148 f.

462 Ebd.; vgl. auch Kipping: American Management Consulting, S. 198. Das in den 1930er Jahren von Bedaux zusammen mit wichtigen Persönlichkeiten der Alliierten betrie-bene *„ökonomische Appeasement"* gegenüber Deutschland wurde Bedaux schließlich zum Verhängnis. Nachdem er 1937 nach Frankreich zurückgekehrt war und dort mit den Nationalsozialisten kollaborierte, wurde er Anfang 1944 unter Spionageverdacht verhaftet. Am 18.02.1944 starb Bedaux an einer Überdosis Schlaftabletten in einem Gefängnis in Miami/Florida. Linne, Karsten: Ein amerikanischer Geschäftsmann und die Nationalsozialisten: Charles Bedaux, in: ZfG, 44. Jg., Heft 9/1996, S. 809-826, hier S. 816 f.; Erker: Das Bedaux-System, S. 158.

463 Vgl. Kipping: Jenseits von Krise und Wachstum, S. 273.

464 Zu Einzelheiten der dritten Welle vgl. Ders.: Trapped in Their Wave, S. 32-38.

1.2 Die vier „Phasen“

Die vier Entwicklungsstufen der Beratungsbranche begannen im 19. Jahrhundert mit der sog. „Initialisierungsphase“, setzten sich anschließend mit der Professionalisierung in der Zeit zwischen 1930 und 1960, zunehmender Internationalisierung und Differenzierung (1960 bis 2000) und schließlich mit der Konsolidierung sowie paralleler Revitalisierung zu Beginn des dritten Jahrtausends fort.[465]

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die ersten zwei Phasen. Sie sind in doppelter Hinsicht für die Gründungs- und Diffusionshistorie von Personalberatungen in den USA von besonderer Bedeutung. Die Initialisierungsphase markiert zum einen den Beginn einer bemerkenswerten wirtschaftshistorischen Entwicklung, die bis heute anhält. Auf der anderen Seite skizziert die darauf folgende Professionalisierung der Beratung die historische Etablierung einer bis dahin unbekannten Branche mit vollkommen neuen Berufsbildern.

Auch wenn es schwierig ist, eine „Stunde Null“ für die Entstehung der ersten Beratungsunternehmen zu definieren, so kann für die erste Phase folgendes festgehalten werden: Die Untersuchungen zu der vorliegenden Arbeit kamen zu dem Ergebnis, dass 1886 als Jahr gelten kann, welches die Gründung eines Unternehmens nachweist, das systematisch und professionell Beratungsleistungen anbot. Es handelt sich um das Gründungsjahr der Unternehmensberatung Arthur D. Little (ADL).[466] Ebenso hat sich innerhalb der communis opinio das Jahr 1886 als „Startjahr“ für die Entwicklung der Unternehmensberatung durchgesetzt.[467] Die Behauptung der Beratungsgesellschaft Booz & Co. (früher Booz Allen & Hamilton), sie sei *„(...) the oldest management consulting firm still in business (...)“*[468], steht daher

---

465 Vgl. Fink: Strategische Unternehmensberatung, S. 14-27, hier insbes. S. 16 und ähnlich Jones, Geoffrey: Globalization, in: Ders./Zeitlin: The Oxford Handbook, S. 141-168, hier S. 149 f.

466 Vgl. Arthur D. Little Inc.: Centennial 1886-1986. Cambridge, Massachusetts, 1986; Dies.: A Brief History. O. J., S. 2.

467 Vgl. Fink: Strategische Unternehmensberatung, S. 15; McKenna: The World’s Newest Profession, S. 150; Kipping/Sauviat: Global Management Consultancies, S. 11.

468 www.booz.com/global/home/who_we_are/history [Abruf 11.09.2012].

in scharfem Kontrast zu den Forschungserkenntnissen, da Arthur D. Little gleichfalls noch existiert und weltweit seine Beratungsleistungen anbietet.[469]

Arthur Dehon Little wurde am 15. Dezember 1863 in der amerikanischen Ostküstenstadt Boston geboren. Mit seinem Partner Roger Griffin eröffnete er dort am 1. Oktober 1886 ein Büro mit dem Namen „Griffin & Little Chemical Engineers". Obwohl Little sein Chemiestudium aufgrund der hohen Studiengebühren nicht beenden konnte, boten sie Firmen chemische Analysen zur Überprüfung der Produktreinheit von Flüssigkeiten, Chemikalien, Pharmazeutika sowie Nahrungsmitteln an. Griffin & Little war damit das erste Unternehmen, das professionell und systematisch externe Beratungsleistungen anbot. Nur wenige Jahre später, im April 1893, kam Roger Griffin bei einem Laborexperiment ums Leben.[470] Das Unternehmen wuchs zunächst langsam, entwickelte sich dann jedoch dynamisch. Arbeiteten im Jahr 1909 20 Mitarbeiter für Griffin & Little, waren waren es 1960 weltweit rund 1.500.[471]

Im Januar 1927 professionalisierte Little sein Marketing und veröffentlichte daraufhin die erste Ausgabe des „Industrial Bulletin". In dieser Informationsschrift kündigte er an, Investoren und Entscheidungsträger der Industrie monatlich kostenlos über aktuelle Entwicklungen und mögliche Trends bestimmter Industriezweige zu informieren.[472] Zu Beginn der 1930er Jahre, also erst 44 Jahre später, übernahm Little zunehmend Beratungsaufgaben, die dem heutigen Begriff „Beratung" oder „Consulting" mit strategischer Ausrichtung entsprechen würden. Arthur D. Little starb 1935 im Alter von 72 Jahren.[473]

---

469 Arthur D. Little Inc.: Centennial 1886-1986; www.adlittle.com/history.html [Abruf 11.09.2012].

470 Vgl. Dies.: Centennial 1886-1986, S. 2 sowie Kahn Jr., E. J.: The Problem Solvers. A History of Arthur D. Little. Boston/Toronto 1986, S. 30.

471 Arthur D. Little Inc.: A Brief History, S. 4 und S. 8.

472 Vgl. Dies.: Industrial Bulletin of Arthur D. Little, Inc., Number I, Cambridge Mass. (sic!), Januar 1927.

473 Vgl. Dies.: Centennial 1886-1986, S. 1 f. und S. 4 f.; Dies.: A Brief History, S. 6; www.adlittle.de/geschichte_de.html [Abruf 09.09.2012].

1910 existierten lediglich fünf Unternehmensberatungen in den USA. Die meisten von ihnen konzentrierten sich mehr auf das Ingenieurwesen (sog. „Management Engineers") als auf die Beratung in Managementfragen.[474] Während der 1920er und 1930er Jahre änderte sich diese Konstellation. Weitere Unternehmensberatungen entstanden und boten ihren Kunden neue Beratungssegmente wie etwa Personal- und Öffentlichkeitsarbeit an.[475] Aber auch immer mehr Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und beratende Ingenieure mit regionalem Fokus in den Wirtschaftszentren New York und Chicago differenzierten ihre Beratungsleistungen. Allerdings darf der Blick auf die Größenordnung dieser Unternehmen nicht darüber hinweg täuschen, dass die meisten von ihnen über den Status von Einzelfirmen zunächst nicht hinaus kamen und erst in den folgenden Dezennien wenige zu weltweit agierenden Firmen mit internationaler Reputation aufstiegen.[476]

Die Veröffentlichung eines Artikels in der Business Week vom 9. April 1930 über die Arbeitsweise beratender Berufsgruppen beschleunigte einen bereits eingesetzten Prozess, in dessen Verlauf immer mehr Unternehmen in den USA externe Beratungsleistungen in Anspruch nahmen. Auf diesen Umstand machte der in diesem Artikel zitierte James O. McKinsey aufmerksam. Er war einer der Pioniere der Beratungsbranche und ehemaliger Professor für Wirtschaft an der Universität von Chicago. Die hinzugezogenen Beratungen sollten demnach das Management bei der Selektion des inzwischen breit diversifizierten Angebotsspektrums unterstützen. McKinsey verwendete hierfür den heute weltweit akzeptierten und genutzten Branchenterminus „Management Consultant", den auch die Personalberatungen vollständig rezipierten.[477]

Insbesondere mit Blick auf die Suchmethode der Direktansprache sind für die entstehungsgeschichtliche Rekonstruktion der Personalberatung zwei Unternehmensberatungen von ausschlaggebender Relevanz. Sie werden im folgenden Kapitel erörtert.

---

474 Cody: Management Consulting, S. 24 f.
475 Vgl. Chandler: Visible Hand, S. 468.
476 Vgl. Fink: Strategische Unternehmensberatung, S. 16.
477 o.V.: Advisers on Advisers, in: The Business Week, 09.04.1930.

2 US-AMERIKANISCHE URSPRÜNGE

2.1 Unternehmensberatungen und ihr Einfluss auf die Entstehung der ersten Personalberatungen

2.1.1 Booz, Allen & Hamilton

Abb. 8: Edwin G. Booz

Quelle: www.booz.com/global/home/who_we_are/history/our_founder [Abruf 20.09.2012]. Copyright: Booz & Company. Mit freundlicher Genehmigung durch Frau Susanne Mathony, Director Marketing + Communications Deutschland, Österreich, Schweiz bei Booz & Company Deutschland (Telefonat, 20.09.2012).

Edwin George „Ed“ Booz, geboren am 2. September 1887 in Reading (Pennsylvania/USA), wuchs als fünftes von sieben Kindern niederländisch-britischer Eltern in einfachen Verhältnissen auf. 1908 immatrikulierte er sich an der Northwestern University in Evanston nahe Chigaco/Illinois und schloss das Studium 1914 mit dem Bachelor-Grad in Wirtschaft und dem Master in Psychologie ab. Während der Vorbereitung zu seiner Masterarbeit formulierte er die These, dass die richtigen Personen an der richtigen Stelle benötigt würden, sobald man sich mit Fragen der industriellen Wertschöpfungskette beschäftige.[478] Ferner arbeitete er als Student für verschiedene

[478] Vgl. Booz Allen Hamilton: 90 years delivering results that endure. New York 2004, S. 11; Bowman, Jim: Booz Allen & Hamilton. Seventy years of client service 1914-1984. New York 1984, S. 1 f.; Who’s Who in Commerce and Industry: Booz, Edwin George. 7th International Edition. Chicago 1965, S. 170, Sp. 2.

Unternehmen. So erstellte und analysierte er Statistiken für eine Zeitschrift oder verfasste Studien, die sich mit unternehmensspezifischen Problemen z. B. in den Bereichen Verkauf und Werbung befassten.

Nicht nur aufgrund seiner eigenen unternehmerischen Einstellung, der Begeisterung für andere Menschen und seines relativ großen Netzwerks gründete Booz 1914 das Unternehmen „The Business Research Service" mit Sitz in Chicago. Diese Entscheidung wurde durch die Förderung seines Psychologieprofessors Walter Dill Scott (1869-1955) verstärkt: Der spätere Präsident der Northwestern University hatte ihm bereits zu Studienzeiten verschiedene Aufträge verschafft. Zur Finanzierung der Existenzgründung nahm Booz bei der State Bank and Trust Company of Evanston einen Kredit in Höhe von 500 $ auf und errichtete sein Büro in den Räumen der Bank ein, die zugleich einer seiner ersten Kunden wurde.[479]

Sein ganzheitlicher Beratungsansatz Spezialisten für jedes einzelne unternehmensspezifische Problem einzusetzen, führte zu einer Reihe von Beratungsaufträgen. Insbesondere die Suche nach geeignetem Personal und adäquaten Büroräumen sowie Marktrecherchen zur Neukundengewinnung wurden von den Unternehmen nachgefragt. Es gehörte zu Booz' Grundprinzipien, im Rahmen der Mandate Empfehlungen zur Besetzung von Positionen bei seinen Kunden auszusprechen und entsprechende Hilfe in Rekrutierungsfragen anzubieten. Darüber hinaus erweiterten Mitarbeiterbefragungen und Interviews sowie Analysen zu Organisations- und Managementstrukturen das Dienstleistungsportfolio der Beratung.[480] Der Bezug zu personalwirtschaftlichen Fragestellungen mit dem Schwerpunkt der Personalbeschaffung rückte also immer wieder in den Vordergrund seiner Beratungstätigkeit.

Im September 1917 wurde Booz jedoch zum Militärdienst einberufen und kehrte 1919 im Rang eines Majors ins Zivilleben zurück. Sein Mentor Scott hatte im selben Jahr die „Scott Company Engineers and Consultants in In-

479 Vgl. Booz Allen Hamilton: 90 years, S. 12.
480 Ebd., S. 13.

dustrial Personnel" mit dem Ziel gegründet, wissenschaftlich fundierte psychologische Testverfahren für die Auswahl von Offizieren der Armee anzubieten. Außerdem beabsichtigte er, dass Booz für ihn als Berater tätig sein sollte.[481] Edwin Booz wollte jedoch nicht nur für Scott arbeiten, sondern ebenso für Banken, Verlage sowie Handels- und Industrieunternehmen. Dies gelang ihm besonders gut und so zählten zu Beginn der 1920er Jahre namhafte Unternehmen wie der Reifenhersteller Goodyear, die Eisenbahngesellschaft Illinois State Railroad sowie die Chicago Tribune zu seinen Kunden. Letztere gehörte bis zu Beginn der 1980er Jahre zum Mandantenkreis von Booz.[482]

1924 änderte Booz den Firmennamen von Edwin G. Booz Engineering Service, den er seit 1919 nutzte, in Edwin G. Booz Surveys, um damit den Unternehmenszweck stärker zu akzentuieren. Zudem wollte er jeglichen Bezug zu dem shopfloor-orientierten Engineering vermeiden, da dieser Ansatz nicht seinem akademisch geprägten Beratungsverständnis entsprach, darüber hinaus das Dienstleistungsspektrum verengte und dieses somit nicht adäquat repräsentierte.[483]

Auf den Rat seines Mentors Walter Dill Scott stellte Booz 1925 mit George Fry (*20.10.1901), ebenfalls Absolvent der Northwestern University, seinen ersten Mitarbeiter ein. 1929 folgte als zweiter Berater ein weiterer Northwestern-Alumnus, nämlich der erst 25-jährige James Lane Allen. Es soll Allen gewesen sein, der einige Jahre später den Begriff „Management Consultant" erstmals verwendete.[484] Booz reklamiert daher noch heute, das erste Unternehmen gewesen zu sein, das diesen Terminus in der Beratungs-

---

481 www.exhibits.library.northwestern.edu/archives/exhibits/presidents/scott.html [Abruf 13.09.2012].

482 Bowman: Booz Allen & Hamilton, S. 7 f.

483 Zwischen 1914 und 1943 wechselte der Firmenname insgesamt achtmal und zwar sowohl in Bezug auf die Inhalte der angebotenen Dienstleistungen als auch mit Blick auf die später hinzugekommenen Partner Jim Allen und Carl Hamilton. Vgl. Booz Allen Hamilton: 90 years, S. 20.

484 Vgl. Ebd., S. 31.

branche einführte. 1935 kam schließlich Carl Hamilton, ein Marketingexperte, als dritter Berater zu Booz.[485]

Mitte der 1930er Jahre bestand das Beratungsunternehmen aus wenigen höchst selbstbewussten Individualisten, die unter einem gemeinsamen Dachnamen weitgehend eigenständig ihre Geschäfte betrieben.[486] Insbesondere James Allen forderte immer wieder klare Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten. So reklamierte er z. B., dass Booz andere Unternehmen in Organisationsfragen berate, selbst jedoch dazu nicht in der Lage sei. Aufgrund dieser Auseinandersetzungen verließ Allen die Beratung zweimal für kurze Zeit, nämlich zwischen 1934 und 1936 sowie von 1942 - 1943.[487] Er kehrte jedoch bald wieder zurück und arbeitete von 1943 bis zu seiner Pensionierung 1970 ununterbrochen für Booz.

Aber auch Fry war unzufrieden. Er kritisierte die wachsende Zahl an Beratungsaufträgen, die Booz für amerikanische Regierungsstellen und das Militär durchführte. Dies war vor allem auf die gestiegene Nachfrage im Zusammenhang mit dem Eintritt der USA in den Zweiten Weltkrieg zurückzuführen.[488] Im Gegensatz zu der Auffassung von Booz gehörte für Fry diese Art von Aufträgen nicht zum originären Geschäftsauftrag eines Beratungsunternehmens. Er kritisierte zudem, dass Booz Aufträge aus der Industrie vernachlässigte. Hinzu kam der Umstand, dass in den Dezennien zwischen

---

485 Vgl. Ebd., S. 14. Eine exakte Jahreszahl, wann Allen den Begriff zum ersten Mal verwendete, wurde in den vorliegenden Unterlagen nicht angegeben. Somit entzieht sich die chronologisch präzise Zuordnung einer gesicherten Erkenntnis. Der Blick auf den Gesamtkontext legt jedoch die Vermutung nahe, dass es sich um den Zeitraum zwischen 1930 und 1935 gehandelt haben muss. Die Tatsache, dass auch McKinsey den Terminus Anfang der 1930er Jahre verwendete, verleiht dieser Annahme Nachdruck und relativiert insofern zugleich den Anspruch von Booz Allen & Hamilton auf die erstmalige Verwendung dieses Begriffs. Vgl. hierzu Kap. III, 2.1.2. Dennoch war der Ausdruck „Management Consultant“ auch zu Beginn der 1950er Jahre in den USA noch weitgehend unbekannt. Vgl. Bowman: Booz Allen & Hamilton, S. 38.

486 Die Wachstumsdynamik von Booz verdeutlicht der Blick auf die Zahl der Beschäftigten. Arbeiteten 1936 rund ein Dutzend Mitarbeiter für Booz, so waren es 1947 mehr als 100 und 1958 bereits über 300. 1988 überstieg die Mitarbeiterzahl die Marke von 3.500. Booz Allen Hamilton: 90 years, S. 119 f.

487 Vgl. Who’s Who: Allen, James Lane, S. 37, Sp. 1.

488 Vgl. McKenna: Agents of Adhocracy, S. 103.

1930 und 1950 das Rekrutierungsgeschäft florierte und damit zu Frys Entscheidung beigetragen haben dürfte, sich von Booz zu trennen.

Das zunehmende Wachstum des Unternehmens – Booz erwirtschaftete in den 1960er Jahren 15% des Umsatzes mit Personalberatungsleistungen und hatte mittlerweile rund 3.000 Klienten – führte zu immer stärkeren Konflikten mit den Mandaten aus der klassischen Managementberatung. Einerseits war es mit Blick auf ethische Aspekte nicht mehr zu vertreten, in dem Mandantenkreis Persönlichkeiten für vakante Positionen anzusprechen, mit denen zugleich Beratungsverträge existierten. Auf der anderen Seite verkleinerte dieser Interessenskonflikt umgekehrt proportional die Anzahl der Unternehmen, in denen qualifiziertes Personal für Besetzungsmandate angesprochen werden konnte. Dieses „integrierte Beratungsdilemma" bildete die Grundlage für viele Unternehmensberatungen, sich von ihren Personalberatungssparten zu trennen, so z. B. für McKinsey.[489]

Verlässt man die Ebene dieser „offiziellen" Version, offenbahrt sich ein weiterer Aspekt: Booz hatte offenbar Probleme, Positionen adäquat zu besetzen. So soll über die Hälfte aller platzierten Kandidaten nicht länger als fünf Jahre auf ihren Positionen geblieben sein. Hinzu kamen Fehlbesetzungen sowie mangelhafte Durchführung des Searches. Die Komplementarität dieser Faktoren machte es faktisch unmöglich, weitere Beratungsmandate zu akquirieren bzw. anzunehmen und führte letztlich zu der Entscheidung, das Personalberatungsgeschäft 1980 vollständig aufzugeben.[490]

1942 verkaufte Fry schließlich seine Firmenanteile an Booz, um sich mit der Firma Fry Lawson & Company in Chicago selbständig zu machen.[491] Es war der Auftakt zu einer beispiellosen Gründungswelle neuer Beratungsunternehmen, die ihren Ursprung Edwin G. Booz verdankten. Er starb 1951 an den Folgen eines Herzinfarktes.[492]

---

489 Vgl. hierzu die nachfolgenden Ausführungen in diesem Kapitel, 2.1.2.

490 Vgl. Bowman: Booz Allen & Hamilton, S. 20; Byrne: The Headhunters, S. 31; AESC: Executive Search at 50, S. 5.

491 Vgl. Booz Allen Hamilton: 90 years, S. 28; Who's Who: Fry, George Arthur, S. 509, Sp. 2.

492 Insgesamt gründeten 33 ehemalige Mitarbeiter von Booz Beratungsunternehmen, so

2.1.1.1 Fry Lawson & Company

Mit der Gründung von Fry Lawson & Company, die später in George Fry & Associates International umbenannt wurde, lässt sich eine weitere historische Relation zur Personalberatung herstellen. Sie hilft, deren Diffusion nach Europa und Deutschland zu rekonstruieren. Fry konnte nicht nur eine Reihe von Mandanten überzeugen, künftig mit ihm zusammenzuarbeiten, sondern er übernahm auch Beratungsaufträge, die mit denen von Booz teilweise oder vollständig korrespondierten, wie etwa die Segmente Personalberatung und Unternehmensplanung.

1952 eröffnete Fry die ersten europäischen Niederlassungen in Zürich sowie in Frankfurt a. M.[493] Zur wichtigsten und für lange Zeit einzigen Zielgruppe der Beratung gehörten Tochtergesellschaften amerikanischer multinationaler Konzerne. Diese *„follow-the-client"*-Expansionsstrategie[494] dokumentiert die zunächst bevorzugte Vorgehensweise vieler US-amerikanischer Unternehmens- und Personalberatungen. Sie markiert zudem die Fortsetzung des historischen Internationalisierungsprozesses, wenngleich die Präsenz der Beratungsunternehmen in Europa bis zu Beginn der 1960er Jahre eine zu vernachlässigende Größenordnung darstellte.[495]

Die dieser Untersuchung zugrunde liegenden Recherchen kamen zu dem Ergebnis, dass das Beratungsunternehmen mit zwei Büros in Deutschland als Marktteilnehmer trotz teilweise großformatiger Stellenanzeigen kaum wahrgenommen wurde.[496] Dies änderte sich zu Beginn der 1960er Jahre, als

---

auch Personalberatungen, die in mittelbarer oder unmittelbarer Konkurrenz zu Booz standen. Vgl. Bowmann: Booz Allen & Hamilton, S. 77.

493 Vgl. www.sup-consultants.com/de/sup-gruppe/chronologie/detail.php?we_objectID=7 [Abruf 06.02.2013].

494 Kipping: American Management Consulting, S. 212; ähnlich McKenna: The World's Newest Profession, S. 171.

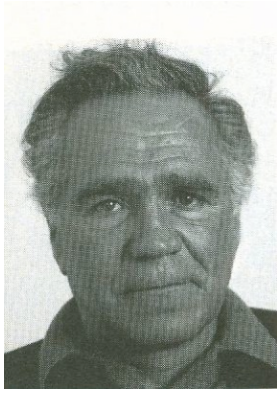
495 Vgl. Kipping: American Management Consulting, S. 199 und S. 210; McCreary, Edward A.: Die Dollar-Invasion. Amerikanische Firmen und Manager in Europa (Originaltitel: The Americanization of Europe, New York 1964). München 1965, S. 201.

496 Vgl. PrA Ingrid Geest: George Fry & Associates International: Stellenanzeige „Chef der Finanzbuchhaltung", in: Die Welt, 12.09.1959. In den nachfolgenden Ausführungen dieser Arbeit wird aus Platz- und Vereinfachungsgründen das Wort Stellenanzeige durch das Akronym StA ersetzt.

Maximilian Schubart (1920-1982) Partner von Fry in Frankfurt a. M. wurde.[497]

Der vor seiner Beratungszeit von der Personalberaterin Ingrid Geest vermittelte und ursprünglich für die Hamburger Firma Coutinho Caro vorgesehene Organisationsleiter war zu dieser Zeit einer der bekanntesten Personalberater Deutschlands und einer der ersten deutschen Berater, der nicht nur systematisch das Rekrutierungselement der Direktansprache praktizierte, sondern dies auch öffentlich kommunizierte. Er galt als *„enfant terrible der Zunft“*[498].

Abb. 9: Maximilian Schubart



Quelle: Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 118.

497 Vgl. Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater. Ratgeber für Bewerber und Personalchefs. Hamburg 1978, S. 118 f., hier S. 118. Das dort angegebene Gründungdatum, nach dem sich Schubart 1961 selbständig machte, kontrastiert mit einer Stellenanzeige von Fry Associates in der FAZ im Oktober 1961, in der Schubart als Ansprechpartner genannt wurde. Vgl. Fry Associates International: StA „Art Director Kontaktgruppenleiter“, in: FAZ, 07.10.1961. Er kann demnach frühestens nach diesem Zeitpunkt den Schritt in die Selbständigkeit vollzogen haben. Insofern muss das in der als Quelle herangezogenen Capital Dokumentation angegebene Gründungsdatum von 1961 zumindest für die Zeit vor Oktober 1961 in Frage gestellt werden. Andere belastbare Daten hinsichtlich des Gründungszeitpunktes lagen nicht vor.

498 o.V.: Management-Vermittlung, S. 36; vgl. auch Interview Ingrid Geest, 05.07.2012.

Ohne Rücksicht auf das herrschende Vermittlungsmonopol der BfA warb er mit der Bezeichnung „Kopfjäger“ auf dem Türschild seines Büros für sich.[499] Entgegen der auf Diskretion bedachten Branche nutzte der promovierte Psychologe auch gerne die Medien, um durch Devianz, provokante Aussagen oder spektakuläre Fotos auf sich aufmerksam zu machen. So präsentierte er sich 1977 an seinem Schreibtisch mit zwei Pistolen in den Händen.[500] Zudem verstand er es geschickt, verschiedene Zeitschriften zu veranlassen, seine Einschätzungen im Hinblick auf Rekrutierungsaspekte zu publizieren.[501]

Darüber hinaus veröffentlichte er 1962 das Buch „Das Tabu der Gehälter“, in dem er sich differenziert mit Gehaltsgrößenordnungen in der deutschen Wirtschaft auseinandersetzte. Nach der zeitgenössischen gesellschaftlichen Meinung galt die öffentliche Diskussion über Einkommensgrößen als problematisch und verwerflich. Er beschrieb zudem sehr deutlich die Führungsdefizite deutscher Unternehmen vor allem im Hinblick auf die Wertschätzung des Personals. Personalleiter gehörten i. d. R. nicht zur Geschäftsführung und wurden ebenso wie die Personalabteilungen größtenteils nicht ernst genommen.[502] Die unzureichende Akzeptanz der Personalarbeit könnte insofern als Indiz und Erklärungsansatz herangezogen werden, warum Personalberater in Deutschland im Gegensatz zu den USA und Großbritannien erst relativ spät als externe Dienstleister in Anspruch genommen wurden. Sie korrespondiert mit der damals weitverbreiteten Skepsis deutscher Unternehmen gegenüber Beratungsunternehmen.

Durchaus weitsichtig erkannte Schubart die Notwendigkeit, an diesen Missständen etwas zu ändern. Unter dem Begriff Personalmarketing sollten Unternehmen ein gutes Image aufbauen und sich als Markenartikel darstellen. Ebenso vertrat er die Auffassung, die Personalabteilung müsse auf der

---

499 Vgl. Interview Hofmann; Interview Bernd Witthaus, 06.03.2012; o.V.: Kopfjagd als ehrenwerte Tätigkeit, in: Der Spiegel Nr. 22/1985, S. 59-64, hier S. 61.

500 Vgl. Abdruck 1985 in: o.V.: Kopfjagd, S. 63.

501 Vgl. o.V.: Frei für Fremde, in: Der Spiegel, Nr. 18/1968, S. 101 f., hier S. 102; die Zeitschrift Capital bezeichnete ihn sogar als *„Star“*. o.V.: Nicht so pingelig, in: Capital Nr. 12/1975, S. 58-64, hier S. 63.

502 Vgl. Schubart, Maximilian: Das Tabu der Gehälter. Düsseldorf/Wien 1962, S. 58 f.

Ebene der Geschäftsführung angesiedelt sein. Schubart wies ferner darauf hin, dass nach seiner Erfahrung in Europa die Fluktuationsrate in amerikanischen Niederlassungen höher ausfiel als in deutschen Unternehmen. Demnach hätten es viele US-amerikanische Unternehmen nicht verstanden, ihr Image aus der Besatzungszeit abzulegen. Sie betrachteten die einheimischen Angestellten als *„Eingeborene“* (*„indigenous personnel“)* und als Menschen zweiter Klasse. [503]

Schubart war erfolgreicher „Headhunter“ und zugleich einer der schillerndsten Beraterpersönlichkeiten. Seinen Erfolg demonstrierte er gerne, in dem er Rolls-Royce fuhr und angeblich mit dem Privatflugzeug zu seinen Klienten flog. Insofern entsprach er dem Klischee eines *„glamour boy[s].“*[504] Er besetzte ausschließlich Geschäftsführungs- und Vorstandspositionen mit einem Jahresgehalt ab 150.000 DM und gehörte Mitte der 1970er Jahre zu den zehn größten Personalberatern Deutschlands.[505] Mit einer Mischung aus Sympathie, Skepsis, Ablehnung, Respekt und Neid wurde Schubart von denen, die ihn kannten, höchst ambivalent beurteilt.[506] Er starb im März 1982 an einem Herzinfarkt.[507]

1955 zog sich Fry aus dem Beratungsgeschäft zurück. Er verstarb am 30. September 1973 im Alter von 72 Jahren. Die Beratung Fry Consultants wurde später durch das US-amerikanische Cateringunternehmen ARA-Services (heutige Firmierung: Aramark) gekauft. Sie ist mit über 50 Niederlassungen weltweit vertreten, bietet jedoch keine Personalberatung an. In Deutschland übernahmen 1971 Bruno Hake und Bernhard Frank die Geschäftsanteile von George Fry. Ein Jahr später änderten beide Partner den Firmennamen in S.U.P. – Societät für Unternehmensplanung.[508]

---

503 Ebd., S. 71-74 und S. 93 f.
504 Higdon: The Business Healers, S. 250.
505 Vgl. o.V.: Management-Vermittlung, S. 36.
506 Vgl. hierzu Interviews Liebrecht, Schulz und Geest. Bruno Hake, Berater bei S.U.P. Hake, behauptete sogar, dass *„Schubart (..) ein kolossaler Angeber* [*war*]“. Telefoninterview Bruno Hake, 23.02.2012; vgl. auch www.sup-hake.de [Abruf 23.02.2012].
507 Vgl. o.V.: Maximilian Schubart, 62., in: Der Spiegel 10/1982, S. 220.
508 Die Angaben zum Kauf des Beratungsunternehmens durch ARA-Services sind widersprüchlich. Bowman und Higdon nennen das Jahr 1967 während S.U.P. 1971 als Übernahmejahr erwähnt. Vgl. Bowman: Booz Allen & Hamilton, S. 27; Higdon: The

2.1.1.2 Thorndike Deland

Der wahrscheinlich erste „Headhunter" weltweit war Thorndike Deland. Er hatte sich bereits 1920 mit einem „Executive Placement Bureau" selbständig gemacht und arbeitete zunächst ausschließlich für die 1902 gegründete Retail Research Association, einen Verbund führender Einzelhandelsunternehmen in den USA.[509] Innerhalb von sechs Jahren besetzte er für die angeschlossenen Unternehmen, so auch für den Versandhändler Montgomery Ward in Chicago, mehr als 1.000 Positionen.[510] Diese Größenordnung wie auch die Bezeichnung seines Unternehmens als „Executive Placement Bureau" liefern den Grund zu der Annahme, dass Deland zunächst reine Personalvermittlung betrieb, wie sie amerikanische „placement agencies" durchführen: Sie entspräche im arithmetischen Durchschnitt 167 platzierten Kandidaten pro Jahr oder rund 14 pro Monat. Mit aufwendigen Executive Search-Methoden einschließlich Marktrecherchen, Telefongesprächen, persönlichen Interviews, Erstellung vertraulicher Berichte, entsprechender Korrespondenz sowie Präsentation der Kandidaten bei den Unternehmen wäre eine derartige Vorgehensweise vor allem unter dem Aspekt qualitativ hochwertiger Beratungsarbeit unvereinbar gewesen. Ferner spricht für diese Annahme, dass Deland einen „Retainer" in Höhe von 200$ und als „Contingency"-Anteil 5% des Jahreseinkommens des eingestellten Kandidaten in Rechnung stellte. Hierauf wurde der „Retainer" angerechnet.[511]

Die objektive Unmöglichkeit, dass es sich um Executive Search-Mandate gehandelt haben könnte, wird dadurch betont, dass die bei Direktansprachemandaten übliche sechsmonatige Nachbetreuung eines eingestellten

---

Business Healers, S. 123; www.sup-consultants.com/de/sup-gruppe/chronologie/index.php [Abruf 23.02.2012]; www.fryconsultants.com/about.html [Abruf 19.09.2012].

509 Vgl. http://corporate.target.com/about/history [Abruf 27.09.2012]; darüber hinaus beschäftigte sich Deland eingehend mit den Anforderungen, die an Mitarbeiter im Einzelhandel gestellt wurden und formulierte Ratschläge zu deren Rekrutierung. Vgl. Deland, Thorndike: The Retail Executive. His Preparation and Training. New York and London 1930, S. 75-83.

510 Vgl. Byrne: The Headhunters, S. 18; Jones: The Headhunting Business, S. 8.

511 Vgl. Kap. II, 4.6.

Kandidaten sowie die mögliche Erfüllung von Wiederbesetzungsgarantien mit der genannten Vermittlungszahl nicht in Einklang zu bringen sind.[512] Diese Vermutung wird ferner durch die Tatsache gestützt, dass Deland 1926 sein erstes eigenes Büro am Broadway in New York eröffnete und ab diesem Zeitpunkt eine Festhonorarregelung (Retainer) einführte.[513] Seit dieser Zeit versuchte Deland mit nahezu missionarischem Eifer und Hilfe seiner vielfältigen Kontakte die revolutionäre Idee des Executive Search auf Festhonorarbasis in den USA, speziell im Einzelhandel, zu verbreiten.

In den 1930er Jahren traf sich Deland mit Edwin G. Booz bei Montgomery Ward, dem zweitgrößten Einzel- und Versandhändler der USA.[514] Booz erhoffte sich von Deland Hilfe bei der Rekrutierung von Führungskräften. Booz und Sewell Avery, von 1936 bis 1955 Vorsitzender der Geschäftsführung bei Ward, kannten sich aus Booz' Gründerzeiten. Avery war damals Direktor der State Bank and Trust Company of Evanston, jener Bank, die Booz mit einem Kredit den Start in die Selbständigkeit ermöglichte. Avery stand unter dem Druck, das Unternehmen wieder in die Gewinnzone zu bringen. Dazu benötigte er erfahrene Führungskräfte, die er für Ward gewinnen sollte.[515] Problematisch war zudem der anhaltende Verlust von Führungskräften, die im Hinblick auf Averys schroffen und selbstgefälligen Führungsstil das Unternehmen verließen. Deshalb fragte er Booz, worin die Ursachen für die hohe Fluktuationsrate liegen könnten. Booz antwortete: *„The problem is you"*.[516] Booz' mutige Aussage kostete ihn das Beratungsmandat: Avery löste umgehend den Vertrag zwischen Montgomery

---

512 Bei der Wiederbesetzungsgarantie handelt es sich um eine branchenübliche vertraglich fixierte Zusage eines Personalberaters gegenüber seinem Auftraggeber ohne erneutes Honorar die Suche nach einem Kandidaten wieder zu beginnen, sofern der eingestellte Kandidat innerhalb von sechs Monaten nach Einstellung das Unternehmen wieder verlassen sollte.

513 Vgl. Wasserman, Paul/Greer, Willis R.: Consultants and Consulting Organizations. Graduate School of Business and Public Administration, Cornell University. Ithaca/N.Y. 1966, S. 69.

514 Zur Geschichte von Montgomery Ward vgl. www.history.com/this-day-in-history/fdr-seizes-control-of-montgomery-ward [Abruf 24.02.2012].

515 Vgl. www.hbs.edu/leadership/database/leaders/sewell_l_avery.html [Abruf 09.10.2012].

516 Zit. nach Booz Allen Hamilton: 90 years, S. 17.

Ward und Booz auf.[517] Trotz dieses Eingeständnisses ist es aus quellenkritischer Sicht bedauerlich, dass Booz sowohl die Begegnung zwischen Deland und Booz unerwähnt lässt als auch die Tatsache, dass Deland helfen sollte, Niederlassungsleiter im ganzen Land zu finden, um die Fluktuation einzudämmen.

Deland war mit seiner Arbeit sehr erfolgreich, da es ihm später gelang, mehrere Positionen bei Ward zu besetzen. In dem er von Stadt zu Stadt fuhr, um vor Ort entsprechendes Personal in geeigneten Unternehmen anzusprechen, setzte er neue Maßstäbe: Im originären Sinne des Wortes praktizierte „Direktansprache". 1966 zog sich Deland aus dem Geschäft zurück und starb vier Jahre später im Alter von 83 Jahren. 1986 führte die weltweit aktive amerikanische Personalberatung Russell Reynolds erfolglos Verhandlungen zur Übernahme von Deland. Das Unternehmen gab 2001 den Geschäftsbetrieb auf.[518]

2.1.1.3 Sidney Boyden

In den Dezennien der 1930er und 1940er Jahre spielte das Beziehungsgeflecht zwischen Montgomery Ward, Thorndike Deland und Edwin Booz für die historische Entwicklung der Personalberatung eine zentrale Rolle. Sidney „Sid" Boyden begann seine Laufbahn bei Montgomery Ward 1925 als Trainee und war 1941 zum Personaldirektor aufgestiegen. Nachdem er bereits seit 17 Jahren in der Personalabteilung des Handelsunternehmens arbeitete, lernte er dort Thorndike Deland kennen, der Booz bei Personalbeschaffungsmaßnahmen für Ward unterstützte. Booz erkannte die Expertise von Boyden und bot ihm an, für ihn als Berater zu arbeiten. Boyden wurde daraufhin *„(...) the first fulltime executive recruiter"* bei Booz.[519]

Mitte der 1940er Jahre setzte eine kontituierliche Aufwärtsentwicklung des Personalberatungsgeschäfts in den USA ein. Beratungsunternehmen wie Booz, Allen & Hamilton und McKinsey & Co. betrachteten das Executive

---

517 Vgl. Ebd.

518 Vgl. Byrne: The Headhunters, S. 32 und S. 217; www.executivesearchconsultants.de/index.php?s=ranking+personalberater [Abruf 04.10.2012].

519 Byrne: The Headhunters, S. 21; Bowman: Booz Allen & Hamilton, S. 20.

Search als *„(...) a logical extension of their consulting practices"*,[520] da sie durch ihre eigenen Beratungsempfehlungen wiederholt Prozesse initiierten, die wiederum dazu führten, dass strukturelle Veränderungen umgesetzt werden mussten. Derartige Anpassungsprozesse zogen zwangsläufig Neuordnungen in der Personal- und Rekrutierungspolitik der beratenen Unternehmen nach sich. Die Berater generierten folglich bei ihren Kunden eigeninduzierte Aufträge zur Besetzung von Fach- und Führungspositionen. Mit anderen Worten: Sie schafften sich ihre eigene Nachfrage. Bereits zu diesem Zeitpunkt kam es zu ersten Abwanderungstendenzen einzelner Führungskräfte. Nach George Fry im Jahr 1942 machte sich mit Sidney Boyden der zweite Berater von Booz selbständig und gründete 1946 ein Personalberatungsunternehmen.

In den 1940er Jahren war es außerordentlich schwierig, geeignetes Personal zu finden. Die Schäden und Zerstörungen des Zweiten Weltkriegs verursachten einen Nachfrageschub an alten und neuen Produkten wie z. B. Computern. Der damit verbundene Aufbau entsprechender Produktionskapazitäten mit den nachgelagerten Wertschöpfungsketten bewirkte einen erheblichen Bedarf an qualifizierten Fachleuten und Führungskräften. Diese waren auf dem Arbeitsmarkt kaum zu finden. Die Geschäftsaussichten für Personalberater schienen daher nahezu grenzenlos. Allerdings musste zunächst eine hohe Hürde genommen werden, nämlich die Klienten davon zu überzeugen, dass sie für diese Dienstleistungen zahlen sollten. Sowohl Deland als auch Boyden standen vor genau diesem Problem. In den USA war es zu der damaligen Zeit üblich, dass Bewerber für ihre Vermittlung den Employment Agencies Gebühren zahlen mussten. Diese Art der Honorierungspraxis ging jedoch bis Ende der 1960er Jahre kontinuierlich zurück.[521]

Die Unternehmen stellten sich folglich die Frage, warum Personalberatern, die undifferenziert auf dieselbe Stufe mit Employment Agencies gestellt wurden, ein Honorar gezahlt werden sollte. Schließlich gelang es

---

520 Byrne: The Headhunters, S. 20. Einzelheiten zu McKinsey & Co. werden im nächsten Abschnitt behandelt.

521 Vgl. Ebd., S. 21 f.; Higdon: The Business Healers, S. 255.

Boyden, die Unternehmen davon zu überzeugen, dass sie die originären Auftraggeber eines Suchmandates waren und nicht die Kandidaten. Er setzte ein Honorar in Höhe von 10% des Jahreseinkommens eines Kandidaten durch, welches nach Einstellung desselben in Rechnung gestellt wurde. Diese Regelung entsprach dem „Contingency"-Prinzip, d. h. einer rein erfolgsabhängigen Vergütung, die Boyden 13 Jahre später auf eine Festhonorarvereinbarung umstellen musste, um den Ethikstandards der AESC zu genügen.[522]

Die Korrelation zwischen Honorierungsform und organisatorischer Einbindung der Kandidaten wird mit Blick auf die Branchenusancen erkennbar. Zu Beginn ihrer Arbeit besetzten Deland und Boyden bei ihren auftraggebenden Unternehmen keineswegs nur Top-Positionen. Im Gegenteil: Die meisten Kandidaten platzierten sie auf Hierarchieebenen, die deutlich unterhalb der Unternehmensspitze angesiedelt waren.[523] Als ungeschriebenes Gesetz für diese kontingenzorientierten Aufträge setzte sich in der US-amerikanischen Personalberatungsbranche ein Einkommen von bis zu 60.000 $ pro Jahr durch. Diejenigen Personalberater, die auf Retainer-Basis arbeiteten, wurden erst jenseits dieser Größenordnung und auf entsprechend höher angesiedelten Ebenen tätig. Später wurde die Gehaltsgrenze auf 100.000 $ erhöht.[524] Wie sein ehemaliger Arbeitgeber Booz blieb auch Boyden nicht von Abspaltungssbewegungen verschont. So gründete 1965 Paul R. Ray sen. die Personalberatung Paul Ray & Company, die über Großbritannien (1974) nach Deutschland kam und im Personalberatungsgeschäft der 1980er und 1990er Jahre eine kompetitive Rolle in ihrer wechselvollen Geschichte spielte.[525]

In den 1960er Jahren war Boyden eines der größten Personalberatungsunternehmen der USA und weitgehend auf den amerikanischen Markt fokussiert. Die Expansion nach Europa erfolgte 1961 mit der Gründung

---

522 Vgl. hierzu Kap. II, 4.6; ebenso Reynolds Jr., Russell S.: Heads. Business Lessons from an Executive Search Pioneer. o.O. 2012, S. 79.
523 Vgl. Byrne: The Headhunters, S. 23.
524 Ebd.; ebenso Garrison-Jenn: The Global 200, S. 3.
525 Vgl. Baird: The Executive Grapevine, S. 153; Byrne: The Headhunters, S. 242.

eines Büros in Genf, das von diesem Standort aus zunächst auch den deutschen Markt bearbeitete.[526] Daher konnte im Gegensatz zu heute von weltweiter Präsenz noch keine Rede sein. Nachdem sich Sidney Boyden 1971 in den Ruhestand zurückzog und seine Anteile an einen Investor veräußert hatte, kauften Berater Mitte der 1970er Jahre diese Anteile zurück, so dass das inzwischen in die Verlustzone geratene Unternehmen wieder aufgebaut werden konnte und zu expandieren begann. Erst 1983 eröffnete die Beratung das erste Büro in Deutschland (Bad Homburg), dem weitere in Düsseldorf, München und Berlin folgten. 1985 beschäftigte die Personalberatung mehr als 70 Mitarbeiter.[527] Zu dieser Zeit führte Boyden insgesamt 900 Suchaufträge für Positionen mit einer Gehaltsuntergrenze von 60.000 $ durch. Dabei erwirtschaftete jeder Boyden-Berater durchschnittlich einen Honorarumsatz von 233.000 $.[528] Boyden ist Mitglied der AESC und zählt gegenwärtig zur Phalanx international tätiger Personalberatungen, die in 42 Ländern mit über 65 Büros und mehr als 250 Beratern vertreten ist.[529] Obwohl das Unternehmen in den 1960er Jahren weltweit zu den größten Beratungsunternehmen gehörte, zählte es zu Beginn des 21. Jahrhunderts im Hinblick auf Marktpräsenz und Umsatz in Deutschland nicht zu den Top-Ten-Personalberatungen.[530]

Wie die Ausführungen unterstreichen, gehörte Boyden zu den ersten Personalberatungen, die das Instrument der Direktansprache einsetzten. Die Aussage Boydens *„(…) das erste Personalberatungsunternehmen [gewesen zu sein, Anm. d. Verf.], das sich auf die Besetzung von Führungspositionen im Wege der Direktansprache spezialisiert hat“*,[531] kontrastiert allerdings die bisher gewonnenen Erkenntnisse.

---

526 Vgl. o.V.: Systematik bis ins kleinste Detail, in: FAZ, 14.02.1974.
527 Vgl. www.boyden.de/germany/de [Abruf 04.10.2012]; Byrne: The Headhunters, S. 240.
528 Vgl. Byrne: The Headhunters, S. 240.
529 Vgl. www.boyden.com/offices_associates [Abruf 04.10.2012].
530 Vgl. www.consultingstar.com [Abruf 04.10.2012].
531 www.boyden.de/germany/de [Abruf 01.10.2012].

2.1.1.4 Heidrick & Struggles, Inc.

Die Bedeutung von Booz Allen & Hamilton und Montgomery Ward als „originäre Geburtsstätten" verschiedener Personalberatungen US-amerikanischer Provenienz manifestierte sich in einer weiteren Abspaltung, die eine der weltweit größten Personalberatungsunternehmen hervorbringen sollte. Gardner W. Heidrick, ein Berater bei Booz, verließ nach nur zweijähriger Tätigkeit das Unternehmen, um 1953 den Grundstein für eine internationale Personalberatung zu legen.[532] Gleichzeitig sprach er John Struggles an, um ihn von einer Mitarbeit zu überzeugen, deren Beratungsansatz nach seinen Vorstellungen von Leitbildern geprägt sein sollte, die hohen ethischen Anforderungen genügten. Geleitet von der Beobachtung eines seit Ende des Zweiten Weltkriegs steigenden Bedarfs an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften und dem erfolgreichen Personalbeschaffungsgeschäft von Booz bestand das Ziel darin, ausschließlich Personen auf dem sog. „C-Level" über das Instrument der Direktansprache zu rekrutieren.[533] Die Honorierung der Arbeit sollte auf Basis einer Exklusivvereinbarung einschließlich Festhonorarregelung mit den Klienten erfolgen.

John Struggles war ehemaliger Personalleiter bei Montgomery Ward und arbeitete zu dieser Zeit in Washington D. C. im Wirtschaftsministerium des US-Präsidenten Dwight D. Eisenhower. Wie Heidrick war er mit seiner beruflichen Entwicklung nicht zufrieden und akzeptierte daher das Angebot von Gardner Heidrick. Für 100 $ pro Monat mieteten „Heidrick & Struggles" ein Büro im Zentrum Chicagos und benutzten zur Akquisition bedruckte Karten, mit denen sie die Gründung ankündigten. Der Erfolg dieser Vertriebsbemühungen, die sich zunächst auf Unternehmen im mittleren Wes-

---

532 AESC: Executive Search at 50, S. 5; Byrne: The Headhunters, S. 90; die Anfrage, ob ein Archiv existiert oder relevante Unternehmensinformationen zur Verfügung gestellt werden könnten, wurden von der Personalberatung verneint. Vgl. Heidrick & Struggles: E-Mail an den Verfasser: Betreff: Ihre Anfrage, aewert@heidrick.com. Düsseldorf 25.09.2012.

533 Das „C-Level-Recruiting" bezieht sich z. B. auf die Akronyme CEO (Chief Executive Officer), CFO (Chief Financial Officer), COO (Chief Operating Officer) oder CIO (Chief Information Officer). Damit wird international die oberste Führungsebene eines Unternehmens mit ihrem jeweiligen Funktions- und Verantwortungsbereich bezeichnet. Vgl. Eccles/Lane: Heidrick & Struggles, S. 5.

ten der USA konzentrierten, stellte sich rasch ein. Sieben Jahre nach Gründung expandierte das Beratungsunternehmen auf dem amerikanischen Kontinent und eröffnete Büros in Los Angeles (1960), San Francisco (1962) und New York (1964). Die Internationalisierung des Personalberatungsgeschäfts begann nach gegenwärtigem Erkenntnisstand 1968 mit Gründung der ersten Niederlassung in London und setzte sich 1974 mit der Etablierung von Büros in Brüssel und Paris fort. 1979 erfolgte der Markteintritt in Deutschland.[534]

Im Zuge der wachsenden Organisation zeichneten sich immer deutlicher Führungsprobleme ab, die zu Beginn 1980er Jahre zu massiven Abwanderungen etablierter Berater führten. Eine vergleichbare Entwicklung vollzog sich zwischen 2005 und 2007 auch in Deutschland.[535] Dieser Prozess ist hinreichend erklärbar, wenn der Blick auf die weitreichenden strategischen Entscheidungen des Beratungsunternehmens gerichtet wird. So wurde 1983 im Zuge einer Umstrukturierungsmaßnahme das europäische Beratungsgeschäft von Heidrick & Struggles als selbständige organisatorische Einheit neben dem restlichen US-amerikanischen etabliert. Eine global agierende integrierte Personalberatung war das Unternehmen zu dieser Zeit dagegen nicht. Darüber hinaus war Heidrick & Struggles inzwischen von seinen schärfsten Mitbewerbern Korn/Ferry, Spencer Stuart und Russell Reynolds überholt worden.[536]

Verschärfend wirkte sich in den USA zu Beginn der 1980er Jahre ein rezessionsbedingter Nachfragerückgang aus, in dessen Folge die Zahl der er-

---

534 Vgl. www.heidrick.com/Contact/Offices/Pages/LosAngeles.aspx sowie www.heidrick.com/Contact/Offices/Pages/SanFrancisco.aspx [Abrufe jeweils 17.10.2012]; PrA Peter Schulz: Firmenportrait Heidrick & Struggles, undat.; die Datierungsangaben zur Eröffnung des Londoner Büros sind inkosistent: Byrne nennt 1968. Dem steht die Auffassung von Baird gegenüber, der 1970 als Gründungsjahr angibt. Vgl. Baird: The Executive Grapevine, S. 86 sowie Byrne: The Headhunters, S. 88 und S. 91; die Jahresangaben für die Büros in Brüssel, Paris und Deutschland wurden von Heidrick & Struggles leider nicht veröffentlicht. Vgl. www.heidrick.com/Contact/Offices [Abruf 17.10.2012].

535 Vgl. o.V.: Heidrick & Struggles plant Zukauf, in: FAZ, 20.12.2007; www.consulting-star.com/personalberatung/deutsche-headhunter-mit-sattem-umsatzplus.html [Abruf 11.10.2012].

536 Vgl. Byrne: The Headhunters, S. 107.

folgreich durchgeführten Stellenbesetzungen um rund 17% einbrach. Demzufolge reagierte Heidrick & Struggles mit einer Reduzierung der Mitarbeiterzahl.[537] In den USA und Europa zusammen unterhielt Heidrick & Struggles zu dieser Zeit 15 Büros mit insgesamt 78 Beratern, von denen 59 in den USA arbeiteten.[538] In den zehn Jahren zwischen 1985 und Mitte der 1990er Jahre forcierte der in der Branche als legendär geltende Gerard Roche die internationale Expansion des Unternehmens, das 1998 weltweit 59 Büros in 30 Ländern unterhielt, über 3.000 Klienten zählte sowie fast 350 Berater beschäftigte. In der Zeit von 1994 bis 1997 gelang es ihm, die Anzahl der weltweit abgewickelten Suchmandate von 1.650 auf über 4.200 zu steigern.[539]

In Bezug auf die globale Präsenz und mit Blick auf das Bestreben, seinen weltweiten Marktanteil zu erhöhen, verfolgte das Unternehmen eine Wachstumsstrategie, deren Fokus auf die Akquisition anderer Personalberatungsgesellschaften sowohl in den USA wie auch in den jeweiligen Ländermärkten gerichtet war. So entschloss sich Heidrick & Struggles beispielsweise zum Kauf eines Executive Search-Unternehmens in Südafrika.[540] Folglich trat die Beratung auch in Deutschland in Kooperationsverhandlungen ein und fand mit Mülder & Partner ein seit 1978 etabliertes und führendes Personalberatungsunternehmen, das ebenfalls auf die Besetzung von Positio-

---

537 Vgl. Derdak, Thomas: Heidrick & Struggles International, Inc., in: Pederson, Jay P. (Ed.): IDCH, Vol. 28, St. James Press. Detroit 1999, S. 180-182, hier S. 181.

538 Vgl. Heidrick & Struggles: Baird, Robert W., Business Solutions Conference, February 28, 2008, S. 1-45, hier S. 30. http://library.corporateir.net/library/91/911/911-96/items/281464/HSIIRobertBaird_Conf_Feb08.pdf [Abruf 09.10.2012]; Byrne: The Headhunters, S. 239.

539 Vgl. Derdak: Heidrick & Struggles International, Inc., S. 182; o.V.: Heidrick & Struggles/1.650 Suchaufträge abgewickelt. Unternehmen wünschen starken Vorstandschef, in: Handelsblatt, 02.05.1994; o.V.: Heidrick & Struggles baut seine Position weiter aus, in: FAZ, 18.04.1997; o.V.: Consulting-Unternehmen rechnen mit weiter steigenden Zuwachsraten, in: FAZ, 19.05.1998. Zu Details über die Arbeitsweise und Erfolge von Roche vgl. www.heidrick.com/Consultants/Pages/10556.aspx [Abruf 17.10.2012]; ferner Byrne: The Headhunters, S. 79-94; Gerard Roche war im Hinblick auf seinen jährlichen Honorarumsatz von 1,5 Mio. $ nicht nur bei Heidrick & Struggles der „rain maker“ und erfolgreichste Personalberater in den 1980er Jahren (durchschnittlich erwirtschaftete ein Berater bei Heidrick einen Umsatz von 385.000 $), sondern auch im direkten Vergleich zu den sog. „top producern“ der restlichen „Big Four“-Personalberater Korn/Ferry, Russell Reynolds sowie Spencer Stuart. Vgl. Byrne: The Headhunters, S. 234-239.

540 Vgl. Derdak: Heidrick & Struggles International, Inc., S. 182.

nen auf oberer und oberster Führungsebene spezialisiert war.[541] Am 1. Oktober 1997 fusionierten beide Unternehmen und etablierten sich dadurch an der Spitze der deutschen Personalberaterrangliste, die Heidrick & Struggles aus eigener Kraft bislang nicht hatte erreichen können. Ein Vergleich der Größenordnungen verdeutlicht diesen Sachverhalt prägnant: 1996 erwirtschaftete Mülder & Partner in Deutschland mit einem Umsatz von 44 Mio. DM ein mehr als doppelt so hohes Honorarvolumen wie Heidrick & Struggles (20 Mio. DM).[542]

2005 scheiterte die Fusion aufgrund der von vielen Beratern wahrgenommen zunehmenden „Amerikanisierung" des Beratungsgeschäfts, das sich seit dem Börsengang 1999 an der NASDAQ immer stärker an Quartalsergebnissen für die Zentrale in Chicago orientierte als an den Kundenbedürfnissen. Unterstützt wurde die zunehmende Unzufriedenheit unter den Beratern durch unterschiedliche Auffassungen über den Führungsstil von Tiemo Kracht, dem damaligen Deutschlandchef von Heidrick & Struggles. Nachdem Kracht sich von sechs namhaften Personalberatern getrennt hatte, entschied sich auch Jürgen B. Mülder das Unternehmen zu verlassen. Der renommierte und hochangesehene Personalberater musste es als Affront ansehen, nicht in diese gravierenden Personalentscheidungen eingebunden worden zu sein, obwohl er als Vice Chairman Board Practice die Verantwortung für die Besetzung von Vorstands- und Aufsichtsratspositionen auf nationaler und internationaler Ebene übernommen hatte und insofern eine exponierte Funktion bei Heidrick & Struggles wahrnahm. Zusammen mit einem weiteren Heidrick-Berater, Florian Schilling, schloss sich Mülder daraufhin dem Beratungsnetzwerk Board Consultants an. Das Un-

---

541 Mülder war nach verschiedenen Berufsstationen im In- und Ausland von 1968-1978 bei der amerikanischen Personalberatung Spencer Stuart tätig. Vgl. www.board-consultants.eu/de/juergen_b_muelder.html [Abruf 17.10.2012]; Telefongespräch mit Jürgen B. Mülder am 26.10.2012; ein persönliches Zeitzeugeninterview fand nicht statt.

542 Vgl. o.V.: Mülder & Partner mit Heidrick & Struggles, in: FAZ, 01.10.1997; o.V.: Mülder wird Europachef, in: Wirtschaftswoche Nr. 49/1998, S. 11.

ternehmen war 2003 von Hermann Sendele gegründet worden, der wiederum bis 1997 als Miteigentümer bei Mülder & Partner arbeitete.[543]

Dieser Exodus löste bei den verbliebenen Personalberatern naturgemäß Irritationen aus. Sie befürchteten eine weiter zunehmende Fremdbestimmung und den Verlust ihrer Partnerschaft. Eine „Senior Partnerin" von Heidrick & Struggles brachte das Führungsdefizit des Unternehmens zum Ausdruck und konzedierte: *„Before the IPO and for most of the post-IPO period the firm wasn't ‚managed' at all".*[544] Wie Tabelle 11 zeigt, wirkte sich der Verlust mehrerer Leistungsträger nachteilig aus. So musste Heidrick & Struggles 2005 als einzige der Top-Ten-Personalberatungen in Deutschland einen Umsatzrückgang im Vergleich zum Vorjahr konstatieren.

Heidrick & Struggles ist neben Korn/Ferry die einzige börsennotierte Personalberatung und zählt weltweit zu den größten Personalberatungsgesellschaften amerikanischen Ursprungs. In Deutschland unterhält das Unternehmen Büros in Düsseldorf, Frankfurt a. M., Hamburg und München und wird seit dem 1. Januar 2007 durch die Tierärztin Christine Stimpel als Deutschlandchefin repräsentiert. Sie ist eine von 105 Beraterinnen mit Status Managing Partner, Partner oder Principal. Dies entspricht einem Anteil von 28% aller Berater. Zum Vergleich: In den 1980er Jahren arbeiteten insgesamt lediglich zwei Frauen als Beraterinnen für Heidrick & Struggles.[545]

---

543 Vgl. Nöcker, Ralf: Jürgen Mülder. Der Grandseigneur geht von Bord, in: FAZ, 31.08.2005; PERSONALintern. Informationen für das HR-Management. Ausgabe 04/05, 25.11.2005. www.mediaproverlag.de/pdf/personalintern/2005/ausgabe-04.-pdf [Abruf 17.10.2012]; Schwarzer, Ursula: Jäger in fremden Revieren, in: managermagazin Nr. 1/2006, S. 92-98, hier S. 92-94; zu Florian Schilling vgl. www.board-consultants.eu/de/florian_schilling.html [Abruf 17.10.2012].

544 Zit. nach Eccles/Lane: Heidrick & Struggles, S. 4; IPO ist das englische Akronym für „Initial Public Offering" (= Börsengang oder Börsenersteinführung) und definiert als *„[e]rstmaliges öffentliches Angebot einer bisher nicht börsennotierten Aktiengesellschaft Aktien des emittierenden Unternehmens zu zeichnen".* Gabler Wirtschaftslexikon, 16. vollst. überarb. u. akt. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1598.

545 Eigene Berechnungen auf Basis offiziell veröffentlichter Namen der Beraterinnen. Vgl. www.heidrick.com/Contact/Offices/Pages/Default.aspx [Abruf 11.10.2012]; ferner Heidrick & Struggles: Baird, Business Solutions Conference, S. 30; Eccles/Lane: Heidrick & Struggles, S. 3 f.; www.heidrick.com/Contact/Offices/Pages/Dusseldorf.aspx [Abruf 11.10.2012].

Tab. 11: Die Top-Ten der Executive Search-Berater in Deutschland

Rang	Unternehmen	2005	2004	Veränderung
1	Egon Zehnder	40,0	37,4	7%
2	Heidrick & Struggles	29,0	30,0	- 3%
3	Russell Reynolds	16,8	15,9	5%
4	Signium (ehem. Ward Howell)	16,2	13,2	23%
5	Delta	15,0	15,1	0%
6	Gemini Executive Search	14,0	11,2	25%
7	Korn Ferry*	13,4	8,7	54%
8	Spencer Stuart*	10,4	9,4	11%
9	Hofmann & Heads!	10,1	9,2	10%
10	Civitas	10,0	7,9	26%

Nettoumsätze (in Millionen €) in Deutschland laut Firmenangaben
*Geschäftsjahre 2004/2005 bzw. 2003/2004

Quelle: www.consultingstar.com [Abruf 11.10.2012].

2.1.1.5 Spencer Stuart & Associates

Zur Riege prominenter Abspaltungen von Booz Allen & Hamilton zählt auch die international tätige Personalberatung Spencer Stuart & Associates. Spencer R. Stuart, der 1944 und 1945 in Europa stationiert war und im April 1945 mit 22 Jahren sogar an der Befreiung des Konzentrationslagers Nordhausen als Lieutenant teilgenommen hatte,[546] war von der Idee des Executive Search und einer entsprechenden Aufnahmekapazität des Marktes überzeugt. 1950 lernte er einen Berater von Booz kennen und stieg im selben Jahr als Berater bei Booz ein. Er blieb dort fünf Jahre und arbeitete zuletzt in der Executive Search-Abteilung.[547] Im Frühjahr 1955 akzeptierte Stuart das Angebot der Personalberatung Heidrick & Struggles als Berater für das Unternehmen zu arbeiten. Er gelangte zu der Überzeugung, dass der zunehmende Rekrutierungsbedarf der amerikanischen Wirtschaft einem Executive Search-Unternehmen, das eine nahezu unbekannte Beratungsleistung anbot, gute Chancen für einen Markteintritt bot. Als im Zuge dieser

546 Vgl. St George (sic!), Andrew: Spencer Stuart. The first fifty years. London 2006, S. 10.
547 Vgl. Ebd., S. 13-16.

Überlegungen der Personalberater Jack Handy Stuart anbot, bei ihm zu arbeiten, stand sein Entschluss fest. Am 2. April 1956 gründete er die Spencer Stuart and Associates, Inc.[548]

Sein erster Beratungsauftrag bestand darin, den Leiter für ein Pharmaunternehmen in der venezolanischen Hauptstadt Caracas zu finden.[549] Er bildete die Grundlage einer eindimensionalen Wertschöpfungsstruktur, die sich überwiegend auf internationale Mandate konzentrierte. Diese Geschäftsphilosophie entsprach nicht nur der Affinität Stuarts, sondern auch dem Umstand, dass viele US-amerikanische Unternehmen international expandieren wollten und hierfür geeignete Führungskräfte suchten. Das Geschäft mit der angebotenen Dienstleistung entwickelte sich zunächst ausgesprochen positiv: Bereits zwischen 1959 und Mitte der 1960er Jahre eröffnete Spencer Stuart Büros in Mittelamerika und Europa, so etwa 1959 (Zürich), 1960 (Mexiko City), 1961 (London), 1964 (Paris sowie Frankfurt a. M., geleitet von Jürgen B. Mülder) und 1965 (Düsseldorf).[550] Spencer Stuart war damit die erste der „Big Four"-Personalberatungen, die sich in London niederließen. Diese Internationalisierungsstrategie erscheint in einem anderen Licht, berücksichtigt man den Umstand, dass parallel hierzu das Beratungsunternehmen die Pflege des US-amerikanischen Marktes vernachlässigte: 1973 unterhielt Spencer Stuart mit 55 Personalberatern insgesamt sieben Büros in Europa und Australien aber lediglich zwei in den USA (Chicago und New York). Zieht man die Umsatzverteilung der Beratung während der 1970er Jahre als Äquivalent heran, so entfielen rund 60% der Einnahmen auf Europa und 40% auf die USA.[551]

Die Dimension der Personalberatungsbranche in den USA war Mitte der 1960er Jahre und zu Beginn der darauffolgenden Dekade überschaubar: Nach einer Studie der Cornell University existierten im Juli 1966 insgesamt 477 Beratungsunternehmen, die sich überwiegend in New York (24,7%),

548 Vgl. AESC: Executive Search at 50, S. 6; St George: Spencer Stuart, S. 18 und S. 147; Derdak: Spencer Stuart, S. 463.
549 Vgl. Derdak: Spencer Stuart, S. 463.
550 Vgl. St George: Spencer Stuart, S. 153.
551 Ebd., S. 44 und S. 153; vgl. auch Byrne: The Headhunters, S. 238.

Illinois (15,7%) und Kalifonien (12,2%) angesiedelt hatten. Dies entsprach einem Konzentrationsmaß bzw. einer Beratungsdichte von 52% in drei Bundesstaaten.[552] Mitte der 1970er Jahre hatte sich die Anzahl der Personalberatungsunternehmen auf über 900 nahezu verdoppelt und die meisten von ihnen beschäftigten nicht mehr als fünf Berater.[553] Diese vordergründig beeindruckende Zuwachsrate verdeckt nur unzureichend die Tatsache, dass zu diesem Zeitpunkt die Personalberatungsbranche immer noch in den „Kinderschuhen" steckte und als *„small cottage industry"* angesehen wurde.[554]

Dennoch spürte Spencer Stuart den latent zunehmenden Konkurrenzdruck auf dem heimischen Markt und zwang die Beratung dazu umzudenken. Als eine Maßnahme zur Steigerung der Konkurrenzfähigkeit richtete das Unternehmen Spezialbereiche ein. Hierzu hatte Spencer Stuart zu Beginn der 1970er Jahre unter anderem eine Tochterfirma mit dem Namen „Management Formation Inc." in Manhattan gegründet. Sie konzentrierte sich auf die Beratung von Unternehmen und Regierungsstellen im Hinblick auf die Rekrutierung von Minderheitengruppen, insbesondere auf die Vermittlung von Farbigen. Dem zeitgenössischen Sprachduktus entsprechend beschäftigte das Unternehmen *„(…) fünf Fachleute (vier von ihnen sind Neger) [sic!]"*.[555]

Im Zuge der strategischen Neuausrichtung forcierte Spencer Stuart in den folgenden zehn Jahren insbesondere die Eröffnung zusätzlicher Büros in den USA. Maßgeblichen Anteil daran hatte der 1976 in das Unternehmen eingetretene Thomas J. Neff. Wie viele andere Berater hatte Neff bei Booz Allen & Hamilton im Executive Search gearbeitet, zuletzt als Principal in der Zeit von 1974 bis 1976.[556]

---

552 Die ermittelten Zahlenangaben basieren auf eigenen Berechnungen anhand der Daten von Wasserman/Greer: Consultants and Consulting Organizations, S. 287 f.

553 Vgl. Derdak: Spencer Stuart, S. 464.

554 Jones: The Headhunting Business, S.6; Cody bezeichnet sie als *„cottage industry"*. Ders., Management Consulting, S. 31.

555 Higdon: Unternehmensberater, S. 240.

556 Vgl. www.spencerstuart.com/consultants/4805 [Abruf 05.01.2012]; Garrison-Jenn: The Global 200, S. 191.

Zur Strategie von Thomas Neff gehörte es, Unternehmenskennzahlen seiner Mandanten miteinander zu vergleichen und zwar vor der jeweiligen Rekrutierung und nach der Platzierung eines Kandidaten. Er stellte damit nicht nur seine außergewöhnliche Fähigkeit zur Suche und Auswahl der richtigen Kandidaten unter Beweis, sondern lieferte gleichzeitig den Nachweis dafür, dass auch die ausgewählten Kandidaten in der Lage sind, Außergewöhnliches zum Wohl des Unternehmens zu leisten. Diese sehr erfolgreiche Vorgehensweise schlug sich auch in den Umsatzerfolgen nieder: In der Zeit von 1974 bis 1981 betrug das durchschnittliche Umsatzwachstum 25% pro Jahr und die Zahl der Niederlassungen stieg von zehn auf 25 weltweit. Insgesamt beschäftigte das Unternehmen 100 Berater und 35 Researcher, die 1981 1.400 Beratungsmandate betreuten.[557] Neff war Mitte der 1980er Jahre mit mehr als 1 Mio. $ Honorarumsatz der *„number one producer“* von Spencer Stuart.[558]

Als 1979 die Personalberatungssparte von Booz aufgelöst werden sollte, war die Personalberatung Egon Zehnder International daran interessiert, diese zu übernehmen. Jedoch entfaltete das Netzwerk ehemaliger Booz-Berater seine Wirkung. Insbesondere Neff setzte sich dafür ein, das Personal zu übernehmen, so dass Spencer Stuart letzlich die Executive Search-Division für sich gewinnen konnte. Er erreichte damit drei entscheidende Vorteile: Erstens wurde dadurch ein Wettbewerber an der Marktanteilserweiterung in den USA gehindert. Zweitens konnte Spencer Stuart nunmehr die strategische Lücke seiner US-Präsenz schließen. Drittens sparte er sich den mühsamen und kostspieligen Aufbau sowie die Einarbeitung der Mit-

---

557 Vgl. Derdak: Spencer Stuart, S. 464; St George: Spencer Stuart, S. 78-80. Die Anzahl der Beratungsmandate wuchs seit Mitte der 1970er Jahre in den folgenden 30 Jahren rasant. Sie verdreifachte sich von 5.377 (zwischen 1976-1985) auf 16.525 (1986-1995) und wuchs auf 29.121 abgewickelte Suchen in der Zeit zwischen 1996 und 2005. Parallel zu dieser deutlichen Ausweitung wuchs auch der Bedarf an Researchern. Deren Anzahl hatte sich 1995 im Vergleich zu 1981 weltweit auf 107 mehr als verdreifacht. St George: Spencer Stuart, S. 105 und S. 116.

558 Byrne: The Headhunters, S. 145 und S. 214.

arbeiter.[559] Ende der 1980er Jahre war Spencer Stuart in Bezug auf den Umsatz die Nummer Drei weltweit und in den USA die Nummer Vier.[560]

Einer der bekanntesten und nachhaltigsten Ausgründungen von Spencer Stuart war Egon P. S. Zehnder. Nach dem Studium der Rechtswissenschaften und anschließender Promotion an der Universität Zürich sowie einem MBA-Abschluss an der Harvard Business School war Zehnder von 1956 bis 1959 bei der Werbeagentur McCann Erickson in Genf beschäftigt, zuletzt als Vice President Europe. Spencer Stuart rekrutierte Zehnder, der zu dieser Zeit 29 Jahre alt war, um ihm die Aufgabe zu übertragen, als International Managing Director das Geschäft in Europa auszubauen. Während seiner Beraterzeit von 1959 bis 1964 eröffnete er Büros in der Schweiz, England, Deutschland, Italien und Frankreich, um dort Geschäftsführer für die amerikanischen Tochtergesellschaften zu suchen. 1964 schließlich verließ Zehnder Spencer Stuart und machte sich in Zürich selbständig. Er formierte damit eine der erfolgreichsten und höchst angesehensten Personalberatungsgesellschaften der Welt.[561]

Auf nähere Ausführungen zu der 1967 von Robert Lamalie gegründeten Personalberatung Lamalie Associates wurde an dieser Stelle verzichtet. Lamalie war vor seiner Selbständigkeit zwei Jahre bei Booz Allen & Hamilton im Executive Search beschäftigt. Das Unternehmen unterhielt keine ausländischen Dependancen und spielte insofern bei der internationalen Verbreitung des Executive Search keine Rolle. Durch die Konzentration auf den

---

559 St George: Spencer Stuart, S. 71.

560 Vgl. Jones: The Headhunting Business, S. 232.

561 Vgl. Nanda/Morrell: Strategic Review (A), S. 1; HBS: Alumni Achievement Awards. Egon P. S. Zehnder (MBA ‘56), S. 13, hier S. 1. www.alumni.hbs.edu/awards/2002/zehnder.html [Abruf 09.10.2012]; St George: Spencer Stuart, S. 38. Die Gründe für Zehnders Trennung lagen in der unterschiedlichen Auffassung in Bezug auf die Honorarfrage. Stuart stellte üblicherweise ein Drittel des Jahreseinkommens eines Kandidaten in Rechnung. Zehnder hingegen vertrat die Auffassung, dass professionelle Berater Zeit verkaufen und nicht partiell erfolgsabhängig honoriert werden sollten. Vgl. St George: Spencer Stuart, S. 44. Bis heute kalkuliert das Beratungsunternehmen sein Honorar nach dem voraussichtlichen Arbeits- und Zeitaufwand und stellt hierfür ein Fixhonorar in Rechnung, das in vier gleichen Monatsraten zzgl. einer Reisekostenpauschale in Rechnung gestellt wird. Vgl. Hoenig, Mark: Fragebogen Interview, Zürich 12.02.2011 sowie EZI: Firmenbroschüre: Vorsprung, S. 7.

heimischen Markt gehörte Lamalie in den USA zu den führenden Personalberatungen.[562]

Abb. 10: Abspaltungshistorie Booz Allen & Hamilton

Booz Allen & Hamilton (1914)	↔	Montgomery Ward (1872)	↔	Thorndike Deland (1926)

- ↳ George Fry (1942)
  - ↳ Maximilian Schubart (1961)
- ↳ Sidney Boyden (1946)
  - ↳ Paul Ray (1965)
  - ↳ James T. Fulghum (?)
- ↳ Heidrick & Struggles (1953)
  - ↳ Spencer Stuart (1956)
    - ↳ Egon Zehnder (1964)
    - ↳ Jürgen B. Mülder (1978)
- ↳ Lamalie Associates (1967)
- ↳ Thomas Neff (1974-1976) → Spencer Stuart
- ↳ Edward W. Kelly (?) → Korn/Ferry → selbständig (2006)

- ↳ Sidney Boyden (1925-1941)
- ↳ John Struggles (?)

Quelle: Eigene Darstellung; die Jahreszahlen in Klammern geben das Gründungsdatum bzw. die jeweilige Verweildauer an.

Abbildung 10 verdeutlicht das Beziehungsgeflecht zwischen Booz Allen & Hamilton, Montgomery Ward und Thorndike Deland und stellt die Bedeutung von Booz Allen & Hamilton bei der Diffusion und langfristigen Sedimentation der Personalberatungsbranche heraus. Die Übersicht dokumentiert zudem die Gründungen und Abspaltungen, die unmittelbar auf Booz Allen & Hamilton zurückzuführen waren.

562 Vgl. Byrne: The Headhunters, S. 243 f.

2.1.2 McKinsey & Co.

In geringerem Ausmaß als Booz Allen & Hamilton trug die Unternehmensberatung McKinsey & Co. zur Entstehungshistorie von Personalberatungsgesellschaften bei. James O. McKinsey (1889-1937) war ausgebildeter Wirtschaftsprüfer und seit 1926 Professor für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung an der Universität von Chicago und schuf im selben Jahr das Fundament für die gleichnamige Unternehmensberatung. McKinsey vertrat die Auffassung, dass Unternehmen über den Horizont retrospektiver Ansätze hinaus beraten werden sollten. Die Fokussierung auf steuerrechtliche, bilanztechnische und juristische Fragestellungen, die Wirtschaftsprüfungsmandate prägen, erschien ihm zu einseitig. Er beabsichtigte vielmehr Kunden zusätzlich in strategischen Managementfragen zu unterstützen.[563]

1929 nahm McKinsey mit Andrew Thomas Kearney seinen ersten Partner auf. Es war eine Entscheidung, die indirekt zur Entstehung einer Personalberatung beitrug, wie später aufgezeigt wird. 1931 wurde McKinsey auf eine Ausarbeitung von Marvin Bower aufmerksam. Bower (*01.08.1903) war Absolvent der Harvard Law School sowie der Harvard Business School und arbeitete seit 1930 bei der 1893 gegründeten und noch heute existierenden Anwaltskanzlei Jones Day in Cleveland/Ohio.[564] Die Arbeit Bowers bezog sich auf den Bekleidungshersteller Marshall Field in Chicago, der zugleich größter Mandant von McKinsey war. „Mac", wie McKinsey intern genannt wurde, bot Bower daraufhin an, für ihn zu arbeiten. Dieser nahm das Angebot im November 1933 an und übernahm nur ein Jahr später die Leitung der 1932 eröffneten Filiale in New York. 1935 wurde er schließlich Partner.[565]

---

563 Vgl. Lorsch, Jay W.: McKinsey & Co. HBS Case Study 9402014, August 2001, S. 1; www.mckinsey.com/about_us/history [Abruf 09.11.2012].

564 Vgl. Lorsch: McKinsey & Co., S. 2; www.jonesday.com/principlesandvalues/firmhistory/independenceprincipal [Abruf 09.11.2012].

565 Vgl. hierzu die Erinnerungen von Elizabeth Haas Edersheim. Sie war eine der ersten weiblichen Partnerinnen bei McKinsey. Haas Edersheim, Elizabeth: McKinsey's Marvin Bower. Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting. Hoboken 2004, S. 18-22; ferner Lorsch: McKinsey & Co., S. 2 ebenso Stein, Wendy

1935 entschloss sich McKinsey, die von seinem Mandanten Marshall Field offerierte Position des Geschäftsführers zu akzeptieren. Zugleich traf er im November desselben Jahres eine Entscheidung mit weitreichenden Folgen. Die öffentliche Aufmerksamkeit, die er mit diesem Schritt erregte, veranlasste eine Reihe von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ihm die Fusion mit seinem Unternehmen anzubieten. Er sah darin eine Chance, seine ursprünglichen Vorstellungen zu realisieren und entschied sich schließlich, sehr zum Missfallen von Marvin Bower, mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Scovell, Wellington & Company *„vorläufig"* zu fusionieren.[566] Im November 1935 wurde der Zusammenschluss fixiert. Der Vertrag sah vor, zwei operative Geschäftseinheiten zu installieren: Scovell, Wellington & Company sollte als Wirtschaftsprüfungskanzlei in Chicago fungieren und McKinsey, Wellington & Company die Unternehmensberatung in New York repräsentieren.[567]

Zwei Jahre später, im November 1937, starb James O. McKinsey im Alter von nur 48 Jahren an einer Lungenentzündung.[568] Zur selben Zeit geriet McKinsey, Wellington & Company in Schwierigkeiten, da ein Beratungsmandat, das 55% des Gesamtumsatzes repräsentierte, im Oktober 1937 auslief. Mitte 1938 schrieb das Unternehmen Verluste und Marvin Bower musste handeln. Er entschloss sich zu einer Umstrukturierung: Zusammen mit drei anderen Partnern kaufte er 1939 die McKinsey-Anteile von McKinsey, Wellington & Company zurück. Das Unternehmen firmierte

---

J.: McKinsey & Company, Inc., in: Kepos, Paula (Ed.): IDCH, Vol. 9, St. James Press. Detroit 1994, S. 343-345, hier S. 343.

566 Haas Edersheim: McKinsey's Marvin Bower, S. 20.

567 Vgl. Lorsch: McKinsey & Co., S. 3; Clinton Scovell war federführend an der Gründung der Interessensvertretung der Kostenrechner in den USA beteiligt. Sie konstituierte sich 1919 unter dem Namen National Association of Cost Accountants (NACA) und brachte in regelmäßigen Abständen eine Zeitschrift unter dem Namen „The NACA Bulletin" heraus. Zu den namhaften Autoren verschiedener Artikel dieser Zeitschrift zählten auch James O. McKinsey und Charles E. Bedaux. Später wurde die NACA in Institute of Management Accountants (IMA) umbenannt. Vgl. McKenna: The World's Newest Profession, S. 41; Berk, Gerald: Discursive Cartels: Uniform Cost Accounting Among American Manufacturers Before the New Deal, in: BEH, Vol. 26, No. 1/1997, S. 229-251, hier S. 234; www.ima-net.org/about_ima/our_history.aspx [Abruf 09.11.2012].

568 Vgl. o.V.: James O. McKinsey Dead at 48; Head of Marshall Field & Co., in: New York Herald Tribune, 01.12.1937.

von da an unter McKinsey & Company mit Büros in New York und Boston. Die Chicagoer Partner führten ihr eigenes Unternehmen unter McKinsey, Kearney & Company fort. Diese koinzidierenden Ereignisse führten zu Unzufriedenheit und Disharmonie unter den Beratern, die sich ungeachtet der Reorganisationsmaßnahmen in den Folgejahren fortsetzten. Bower versuchte daher 1946 die Partner von einer „Wiedervereinigung" der beiden Firmen zu überzeugen, was allerdings misslang. Die Unternehmen beschlossen schließlich noch im selben Jahr die Trennung: Bower kaufte von McKinsey, Kearney & Company den Namen McKinsey zurück und aus McKinsey, Kearney & Company wurde A. T. Kearney & Company. In diesem Jahr gründete A. T. Kearney die Executive Search-Abteilung. Die ursprünglich intendierte Kooperation beider Firmen wurde jedoch nie praktiziert.[569]

Konsultiert man die unternehmensgeschichtlichen Ausarbeitungen von McKenna, Kipping und Fink so ist festzustellen, dass sie keine Anhaltspunkte auf die Existenz einer Personalberatungstätigkeit der großen Unternehmensberatungen bieten, so auch nicht für McKinsey und A. T. Kearney. Erst ein Blick auf die Ausarbeitungen von Byrne, O'Shea/Madigan sowie Higdon offenbahrt Hinweise auf die Dienstleistung der Führungskräfterekrutierung, welche McKinsey für kurze Zeit zwischen 1947 und 1951

---

569 Vgl. www.atkearney.de/content/atkearney/historie.php [Abruf 09.11.2012]; Wolf, William B.: Management and Consulting: An Introduction to James O. McKinsey. Ithaca, N.Y. 1978, S. 49; Lorsch: McKinsey & Co., S. 4 f.; ähnlich, jedoch mit differierender Jahresangabe in Bezug auf die Trennung der zwei Unternehmen (1947 vs. 1946) Haas Edersheim: McKinsey's Marvin Bower, S. 22; auch die Angaben im Hinblick auf das Gründungsdatum von A. T. Kearney sind inkonsistent. So sprechen sich etwa McKenna und Fink/Knoblach für 1926 als Gründungsjahr aus. Allerdings konzedieren Fink/Knoblach die Schwierigkeit, das genaue Gründungsjahr zu rekonstruieren und sehen 1946 als *„formal korrekt"* an. McKenna: The Worlds Newest Profession, S. 150; Fink/Knoblach: Die großen Management Consultants, S. 88. A. T. Kearney gibt als Datum der Gründung 1926 an. Dieser Aussage widersprechend, betonen sie zugleich den Einstieg Kearneys in sein Unternehmen im Jahr 1929. Vgl. www.www.atkearney.de/content/atkearney/historie.php [Abruf 09.11.2012]; Haas Edersheim bestätigt Kearneys Eintrittsdatum 1929. Vgl. Dies.: McKinsey's Marvin Bower, S. 22; Cody liefert vermutlich unbewusst den Hinweis auf eine weitere argumentative Diskrepanz in der Gründungshistorie von A. T. Kearney. Er veröffentlichte eine von dem Beratungsunternehmen selbst erstellte und zur Verfügung gestellte Tabelle, aus der explizit der Eintritt Kearneys in das Unternehmen von McKinsey im Jahr 1930 zu entnehmen ist. Vgl. Cody: Management Consulting, S. 27; auch Higdon bestätigt 1930 und äußert Zweifel an der Richtigkeit des Gründungsjahres 1926. Vgl. Higdon: The Business Healers, S. 138 und S. 142.

anbot. Wie von vielen anderen Unternehmensberatungen in den folgenden Dezennien praktiziert, so gab McKinsey das Personalbeschaffungsgeschäft aufgrund zunehmender Interessenkollisionen zwischen Unternehmensberatung und Personalberatung auf. Ferner sah das Unternehmen die Objektivität seiner Beratung gefährdet, da es den falschen Eindruck vermittle.[570]

Die Unternehmenshistorie von A. T. Kearney war anders gelagert. 1964 begann die Beratung außerhalb der USA mit der Eröffnung eines Büros in Düsseldorf zu expandieren.[571] 2002 akquirierte A. T. Kearney Executive Search die US-amerikanische Division von Ray & Berndtson (ehemals Paul R. Ray & Co.), der Personalberatung, die 1965 aus Boyden hervorging. Die seit 1946 bestehende Executive Search-Division beschäftigte 2005 weltweit 70 Personalberater und realisierte einen Umsatz von 40 Millionen $. In Deutschland spielte das Unternehmen eine untergeordnete Bedeutung und tauchte in keiner Top-Ten-Liste der größten Personalberatungen auf. Anfang 2006 wurde die Personalberatungssparte von A. T. Kearney im Rahmen eines Management-Buy-Out an eine Investorengruppe ehemaliger Kearney-Berater und unter Federführung von Edward W. Kelley verkauft. Das neue global aktive Unternehmen heißt seitdem Edward W. Kelley & Partners. Kelley arbeitete viele Jahre zuerst bei Booz Allen & Hamilton und später als Europachef für die weltweit größte Personalberatung Korn/Ferry.[572]

---

570 Vgl. Higdon: The Business Healers, S. 257; Byrne: The Headhunters, S. 23; O'Shea, James/Madigan, Charles: Berater mit beschränkter Haftung. Macht und Einfluss der Consulting-Firmen. München 1997, S. 364. McKinsey eröffnete 1957 eine Niederlassung in London und suchte geeignetes Personal. Da es zu dieser Zeit keine Executive Search-Unternehmen in England gab, kooperierte McKinsey Ende der 1950er bis Anfang der 1960er Jahre im Hinblick auf Rekrutierungsfragen mit Spencer Stuart. Vgl. St Andrew: Spencer Stuart, S. 40.

571 Vgl. Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 142.

572 Vgl. Edward Kelley & Partners: www.ewkp.net sowie Dies.: Pressemitteilung vom 17.01.2006. www.ewkp.net/pdf/press_release/press_release_060117.pdf [Abrufe jeweils 15.11.2012].

2.1.2.1 Handy Associates Inc. und Canny, Bowen Inc.

Zu beiden Personalberatungen lagen nur wenige öffentlich zugängliche und belastbare Informationen vor, die im Rahmen dieser Untersuchung eine vertiefende Analyse erlaubt hätten. Dennoch sollen diese zwei Unternehmen kurz beleuchtet werden, da sie die Entstehungshistorie amerikanischer Personalberatungen tangieren. Darüber hinaus soll damit ein Beitrag zur Arrondierung der Absetzungsbewegungen von McKinsey & Co. geleistet werden.

Geboren wurde John Littlefield Handy am 20.08.1892 in Cleveland/Ohio. Direkt nach seinem Abschluss an der Harvard University machte er sich 1914 mit einem Partner als Rohstoffhändler selbständig und blieb bis 1939 in diesem Geschäft aktiv. Während der 1930er Jahre hatte er zusätzlich bereits für McKinsey gearbeitet. Nach einer dreijährigen Zwischenstation im Bereich Sicherheitsdienstleistungen begann er schließlich 1942 seine Beraterlaufbahn bei McKinsey.[573] Allerdings gelang es ihm nicht, McKinsey zu überzeugen, den Klienten für den Service der Personalbeschaffung separiert Rechnungen zu stellen, denn das Beratungsunternehmen sah die Rekrutierung von Managern als Bestandteil seiner Beratungsmandate an.

Zwei Jahre vor der Trennung von A. T. Kearney und McKinsey machte sich Handy 1944 mit der Firma Handy Associates Inc. als Executive Search-Consultant selbständig. Handy war Vorreiter einer Entwicklung, wie sie sich später durchsetzen sollte und aus dem modernen Beratungsalltag nicht mehr wegzudenken ist: Er nutzte bereits 1955 systematisch Computer, um eine Datenbank mit Kandidaten und Sourcen aufzubauen.[574] Diese Maßnahme – aus heutiger Sicht eine Selbstverständlichkeit – stellte mit Blick auf die zeitgenössischen technischen Möglichkeiten Mitte der 1950er Jahre eine kluge Entscheidung dar, die ihrer Zeit weit voraus war.

Ende der 1960er Jahre verkaufte er schließlich das Unternehmen. Es gehört seit Mitte der 1980er Jahre zur Science Management Corporation.

---

573 Vgl. Who's Who: Handy, John Littlefield, S. 591, Sp. 2.
574 Vgl. Reynolds: Heads, S. 79.

Obwohl die Beratung zu den zehn größten Executive Search-Unternehmen in den USA zählte und zwischen 1980 und 1985 Umsatzzuwächse von 35% pro Jahr erzielte, unterhält sie aktuell lediglich ein Büro in New York. Das 1974 in London eröffnete Büro existiert heute nicht mehr. Handy Associates ist damit weltweit eine der ältesten noch aktiven Personalberatungen. In Deutschland dagegen trat das Unternehmen nie in Erscheinung.[575]

In Bezug auf die Personalberatung Canny, Bowen, Inc. (sic!) erwies sich die Quellenlage noch unzulänglicher als bei Handy Associates. So waren selbst die Vornamen der Gründer oder Informationen hinsichtlich der Gründungsmotivation aus keiner Quelle zu entnehmen. Auch auf der Internetseite des Unternehmens fanden sich keine verwertbaren Hinweise.[576] Da Canny, Bowen, Inc. jedoch zu den ältesten Executive Search-Beratungen der USA gehört, soll das Unternehmen mit Blick auf den historischen Ereigniszusammenhang der Absetzungsbewegungen nicht unerwähnt bleiben. 1954 als Spin-off von McKinsey gegründet, beschränkte die Beratung ihr Dienstleistungsspektrum geografisch zunächst auf die USA, bevor sie 1967 eine Niederlassung in London eröffnete.[577] Im Verborgenen bleibt die Frage, warum das Unternehmen im Gegensatz zu vielen anderen US-amerikanischen Personalberatungen die Marktchancen einer internationalen Expansion, die sich mit Blick auf die nachkriegsinduzierte Nachfrage der Unternehmen nach qualifiziertem Personal nahezu aufdrängte, nicht nutzte. Die Niederlassung in London wurde aufgegeben und so ist die generalistisch ausgerichtete Beratung mit Sitz in New York heute auf den amerikanischen Markt fokussiert.[578] Es ist daher nachvollziehbar, dass Canny, Bowen, Inc. in keiner der einschlägigen Verzeichnisse jemals als Top-Personalberatung gelistet wurde.

---

575 Byrne: The Headhunters: S. 21, 32 und S. 234; vgl. ferner Baird: The Executive Grapevine, S. 84 sowie Kennedy Information: The Directory, S. 69.

576 Vgl. www.cannybowen.com [Abruf 15.11.2012].

577 Vgl. Baird: The Executive Grapevine, S. 25.

578 Kennedy Information: The Directory, S. 26.

2.1.2.2 Ward Howell

Eine weitere Abspaltung von McKinsey vollzog Henry Wardwell Howell (1910–1980). Der Berater und Leiter der Executive Search-Abteilung begründete seine Trennung von McKinsey mit dem Hinweis, sein ehemaliger Arbeitgeber wolle keine Personalberatung betreiben, da sie in den Augen der Firma keine angemessene Tätigkeit für eine Unternehmensberatung repräsentiere. Howell gründete daraufhin im November 1951 das Executive Search-Unternehmen Ward Howell. Wie bei anderen in den Jahren zuvor gegründeten US-amerikanischen Personalberatungen entwickelte sich auch das Geschäft von Ward Howell zögerlich. So beschäftigte die Beratung Ende der 1960er Jahre, also fast zwei Dekaden später, in New York und London zusammen lediglich 15 Berater.[579] Mitte der 1980er Jahre war die Anzahl der Berater in den USA auf 35 und weltweit auf 83 Berater gesteigen. Das Wachstum der Beratung hatte sich in der Folge spürbar beschleunigt. Als weiteres Indiz hierfür kann der durchschnittliche Umsatzzuwachs herangezogen werden. Er betrug in den fünf Jahren zwischen 1980 und 1985 11% p. a. Zum Vergleich die Wachstumsraten der anderen Executive Search-Beratungen: Heidrick & Struggles (4%), Boyden (4%), Spencer Stuart (20%), Lamalie Associates (21%), Handy Associates (35%).[580]

In Deutschland ist Ward Howell seit 1978 vertreten. Zwölf Jahre danach beschäftigte die Beratung 31 Mitarbeiter und realisierte einen Umsatz von 10 Millionen DM.[581] Zu Beginn der 1990er Jahre wiederholte sich das Phänomen von Beraterwechseln bei Heidrick & Struggles.[582] Drei Partner verließen die Personalberatung und gingen zu Ward Howell: Rolf Dahlems, Bernd Prasuhn sowie Jutta E. Lohkampff.[583] 1998 wurde die Beratung im

---

579 Higdon: Unternehmensberater, S. 239 f.; mit einem Honorar in Höhe von durchschnittlich 10.000 $ berechnete Ward Howell für seine Dienstleistung 23,5% des ersten Jahreseinkommens für einen eingestellten Kandidaten. Eigene Berechnungen anhand der Angaben von Higdon.

580 Byrne: The Headhunters, S. 237-241 und S. 243 f.

581 Vgl. Wirtschaftsverlag Bachem:Personalberatung, S. 316.

582 Vgl. Kap. III, 2.1.1.4.

583 Nach Angaben von Ward Howell International wurde Jutta E. Lohkampff als erster Frau in der Executive Search-Branche in Deutschland *„(…) eine Partnerschaft angeboten“*. www.wardhowell.com/de/juttaelohkampff.html [Abruf 21.11.2013].

Zuge eines Rebrandings unter Federführung des deutschen Personalberaters Bernd Prasuhn in Signium International umbenannt. Mit diesem Schritt schuf das Unternehmen die Basis zur Etablierung einheitlicher Standards und für die weitere internationale Expansion. Im Gegensatz zu den „Big Five“ der Personalberatungsbranche ist Signium keine ökonomisch und juristisch integrierte Personalberatung, sondern bildet ein Netzwerk unabhängiger Executive Search-Beratungen mit einem weltweiten homogenen Marktauftritt.[584] In Deutschland ist das Unternehmen regelmäßig unter den Top-Ten der Executive Search-Beratungen zu finden.[585] Abbildung 11 veranschaulicht die Gründungschronologie ehemaliger McKinsey-Berater.

Abb. 11: Abspaltungshistorie McKinsey & Co.

McKinsey & Co. (1926)
↳ Handy Associates (1944)
↳ A. T. Kearney (1946)
↳ Ward Howell (1951)
↳ Canny Bowen (1954)

Quelle: Eigene Darstellung

2.2 Die Rolle der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften

In einem deutlich geringeren Ausmaß als Unternehmensberatungen nahmen auch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in zweifacher Hinsicht Einfluss auf die Entstehung von Personalberatungen. Die größten Prüfungsunternehmen etablierten, dem Wunsch Ihrer Mandanten folgend,

584 Vgl. Signium International: Magazin „Global Management“, Ausgabe I/2010, S. 17. www.signium.de/Services/Presse/globalmanagement/tabid/2216/language/deDE/Default.aspx [Abruf 19.11.2012]. 2012 erfolgte die Trennung in die zwei separat agierenden Beratungen Ward Howell International und Signium International. Vgl. www.wardhowell.com/de/philosophie.html [Abruf 21.11.2013].

585 Vgl. Consultingstar: Headhunterbranche wieder im Aufwind. Nachrichten vom 23.12.2004. www.consultingstar.com [Abruf 28.11.2012].

Rekrutierungsabteilungen oder gründeten Tochtergesellschaften, die als eigenständige Personalberatungen aktiv wurden.[586] Sie standen während der 1970er Jahre zunehmend vor dem Problem, im Rahmen von Direktansprachemandaten eine ausreichende Zahl von Firmen außerhalb ihres Kundenkreises vorzufinden, um Personal ansprechen zu können. Diese Interessenskollision wurde durch politisch-institutionelle Vorgaben zusätzlich erschwert. Unter dem Druck der Securities and Exchange Commission (SEC) arrangierten sich 1978 die großen Prüfungsgesellschaften und beschlossen „freiwillig" keine Suchaufträge von SEC-registrierten Unternehmen anzunehmen.[587]

Durch diese wachstumslimitierenden Faktoren sahen sich in den Folgejahren viele Wirtschaftsprüfungsfirmen gezwungen, ihre Executive Search-Tätigkeit drastisch einzuschränken, wie etwa im Falle von Price Waterhouse, oder vollständig aufzugeben.[588] Nur eine der damals existierenden „Big Eight" war in größerem Umfang im Recruitinggeschäft geblieben, nämlich Peat Marwick Mitchell & Co., die unter PMM Management Consultants firmierte und auch in Deutschland mit dieser Personalberatungsgesellschaft aktiv war.[589]

---

586 Im Allgemeinen werden diese Unternehmen *„Big Six"* bzw. *„Big Eight"* genannt. Markus, Brian Hugh: Der Wirtschaftsprüfer. Entstehung und Entwicklung des Berufes im nationalen und internationalen Bereich. München 1996, S. 199-218; ebenso Weyershaus, Adolf: Wirtschaftsprüfung in Deutschland und erster europäischer Zusammenschluss in den Jahren 1931 bis 1961. Diss., Universität Düsseldorf 2007, S. 44-46; ein ehemaliger Partner von Coopers & Lybrand beschreibt hierzu detailliert die Vorgehensweise der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften bei der Rekrutierung. Vgl. Hunt: The Management Consultant, S. 40 f. und S. 101-113.

587 Die SEC wurde 1934 im Rahmen von US-Präsident Franklin D. Roosevelts „New Deal"-Politik für das Finanzsystem der USA konstituiert. Sie sollte *„(...) eine übersteigerte Spekulation und Insider-Geschäfte verhindern (..)"*. Heideking, Jürgen/Mauch, Christof: Geschichte der USA. 5., erg. Aufl., Tübingen und Basel 2007, S. 256; Byrne: The Headhunters, S. 31 f.

588 Vgl. Byrne: The Headhunters, S. 32; mit seiner Feststellung, dass sich Price Waterhouse vollständig aus dem Executive Search-Geschäft zurückgezogen hätte, unterlag Byrne allerdings einer Fehleinschätzung. Wie das Portrait des Unternehmens ausweist, wurden Personalberatungsdivisionen in den Niederlassungen Zürich (1978) sowie Wien (1987) aufgebaut. Vgl. management & karriere: Personalberater 95/96, S. 274 f.

589 Vgl. Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 216.

2.2.1 Korn/Ferry International

Wie die vorausgegangenen Ausführungen gezeigt haben, entstanden sowohl die ersten als auch die meisten Personalberatungsgesellschaften im Executive Search durch Ausgründungen ehemaliger Berater amerikanischer Unternehmensberatungen. Gleichzeitig offerierte die Analyse etwa mit Blick auf die Vita von James O. McKinsey auch einen indirekten Bezug zum Rechnungswesen, denn McKinsey war examinierter Wirtschaftsprüfer.[590] Im Zuge dieser Abspaltungstendenzen trennten sich Consultants nicht nur von Unternehmensberatungen sondern auch von etablierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, um Personalberatungen zu gründen. Sie setzten damit einen Trend fort, der die Beraterbranche bis heute weltweit prägt.[591] Zu den „Spin-offs" dieser speziellen Branche gehörten Korn/Ferry und Russell Reynolds, die beide 1969 gegründet wurden.

Lester Korn und Richard „Dick" Ferry lernten sich bei Peat, Marwick, Mitchell & Co. (PMM) in den USA kennen. PMM war das Ergebnis eines Zusammenschlusses schottischer Wirtschaftsprüfer. William Barclay Peat stammte aus der Gründerfamilie der Barclays Bank und gründete Anfang der 1890er Jahre in London das Accountingunternehmen W. B. Peat & Co, dem bald darauf sogar die Verwaltung des königlichen Rechnungswesens übertragen wurde. Die beiden anderen Schotten, James Marwick und Simpson Roger Mitchell, gründeten 1897 zunächst unabhängig von Peat in den USA die Firma Marwick, Mitchell & Co. Auf der Rückreise von Europa in die USA lernte Markwick Peat kennen. Sie beschlossen 1911 in Zukunft unter Marwick, Mitchell, Peat & Co. in den USA und in Europa gemeinsam aufzutreten.[592]

Korn begann 1961 seine Karriere bei PMM. Als ehrgeiziger Hochschulabsolvent der University of California at Los Angeles (UCLA) und einem danach erworbenen Doktorgrad in Harvard legte er kurze Zeit später die Prü-

590 Vgl. Kap. III, 2.1.2.
591 Vgl. Cody: Management Consulting, S. 25.
592 Vgl. Wise, T. A.: Peat, Marwick, Mitchell & Co. 85 Years. o.O. 1982, S. 13 f.; Markus: Der Wirtschaftsprüfer, S. 207-210; Weyershaus: Wirtschaftsprüfung in Deutschland, S. 45.

fung zum Certified Public Accountant (CPA) ab und wurde 1966 im Alter von nur 30 Jahren jüngster Partner in der Geschichte der Prüfungsgesellschaft.[593] 1963 wurde Charles Murphy auf Korn aufmerksam. Er bot ihm an, den Direktansprachebereich von PMM, den er an der Ostküste der USA gerade aufbaute, im Westen zu leiten. Murphy hatte bereits Mitte der 1950er Jahre bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Young eine Executive Search-Division aufgebaut und kannte das Geschäft auch durch seine anschließende Tätigkeit in der Personalberatungssparte von Booz Allen Hamilton gut. Korn willigte schließlich ein und nahm das Angebot an.[594] Die geschilderte Entwicklung akzentuiert auf prägnante Weise die Interdependenzen zwischen der Entstehung von Personalberatungen und der Existenz von Wirtschaftsprüfungsunternehmen auf der einen und ihrer interagierenden Persönlichkeiten auf der anderen Seite. Sie zeigt zugleich und erneut die langfristigen direkten und indirekten Kontaminiationseffekte, die von Booz Allen & Hamilton auf die Personalberatungsbranche ausgingen.

Richard Ferry arbeitete nach seinem Examen zunächst bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und war anschließend für kurze Zeit als Unternehmensberater selbständig. 1965 kam er zu PMM und unterstützte in den letzten Jahren Lester Korn beim Auf- und Ausbau der Rekrutierungssparte, die rund 20 Berater beschäftigte. Auch Ferry wurde mit nur 32 Jahren einer der jüngsten Partner bei PMM.

Trotz dieser Erfolge hatten beide mit Schwierigkeiten zu kämpfen. Die meisten der ehemaligen „Big Eight“ der Wirtschaftsprüfungsbranche, so auch PMM, standen vor ähnlichen Problemen wie McKinsey, Booz Allen & Hamilton und andere Unternehmensberatungen. Sie unterhielten eigene Executiv Search-Abteilungen und gerieten zunehmend in Interessenskollisionen mit ihren Mandanten, da sie kein Personal bei Klienten ansprechen

---

593 Aufgrund seiner extrem extrovertierten und vertriebsorientierten Persönlichkeit wurde Korn *„Mr. Outside“* genannt. Ferry hingegen war als *„Mr. Inside“* der naturgegebene Antipode, der keinen Wert auf Außendarstellung legte und lieber im Hintergrund arbeitete. Byrne: The Headhunters, S. 155 f. und S. 158; Uhle, Frank: Korn/Ferry International, in: Pederson, Jay P. (Ed.): IDCH, Vol. 34, St. James Press. Detroit 2000, S. 247-249, hier S. 247.

594 Vgl. Uhle: Korn/Ferry, S. 247.

konnten, von denen sie vorher mit Prüfungsaufgaben beauftragt worden waren. Somit war es für Korn und Ferry nahezu unmöglich, bei 50.000 (sic!) PMM-Klienten die „Off-limits"-Restriktionen einzuhalten, d. h. im Umkehrschluss genügend Ansprachepotenzial bei den verbleibenden Unternehmen zu finden. Beide entschlossen sich daraufhin, PMM zu verlassen und im November 1969 die Personalberatung Korn/Ferry International zu gründen.[595]

Abb. 12: Lester Korn und Richard Ferry

Quelle: Unternehmensbroschüre Korn/Ferry International[596]

Aggressives Marketing brachte Korn/Ferry bereits nach kurzer Zeit den Ruf ein, standardisierte Suchprozeduren zu bevorzugen und somit auch die branchenüblichen Standards zu unterminieren, denn insbesondere Lester Korn verstand unter Personalberatung stets eine primär verkaufsorientierte Tätigkeit. Als Konsequenz dieser Firmenphilosophie führte Korn/Ferry zu Beginn der 1970er Jahre sogar Fusionsverhandlungen mit Egon Zehnder in Frankfurt a. M. Zu diesem Zeitpunkt gehörte Zehnder bereits zu den

595 Vgl. Korn/Ferry International: Unternehmensbroschüre „Weltweit führend in der Direktsuche von Führungskräften". New York/Brüssel, undat., S. II.

596 Das Bild zeigt Korn (links) und Ferry (rechts). Ebd., S. III. Indizien aus verschiedenen Textpassagen und Statistiken deuten darauf hin, dass die Broschüre 1989 aufgelegt wurde. Vgl. Ebd. S. II, 10 und S. 29.

größten Personalberatungen der Welt. Der in Aussicht genommene Zusammenschluss scheiterte jedoch an unterschiedlichen Vorstellungen in Bezug auf den Übernahmepreis. Als Indizien können auch die erheblich differierenden Firmenphilosophien herangezogen werden, denn Zehnder zeichnete sich durch eine diskrete und zurückhaltende Persönlichkeit aus, die mit dem Marktverhalten des Unternehmens korrespondierte. Diese habituellen Hintergründe standen insofern im scharfen Kontrast zu der vergleichsweise offensiven Ausrichtung und vertriebsorientierten Mentalität von Korn/Ferry.[597]

Neben dem Reputationsverlust dürften auch ethnisch geprägte Vorbehalte eine Rolle bei der Negativeinschätzung gegenüber Lester Korn eine Rolle gespielt haben. Korn war nämlich jüdischer Abstammung und gehörte insofern nicht zur Gruppe der sog. WASP (= White Anglo-Saxon Protestant), die seit Beginn des 20. Jahrhunderts nahezu alle Bereiche des gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Lebens in den USA beherrschte, so auch später die Personalberatungsbranche. Die Bildung der WASP vollzog sich durch einen viktorianisch geprägten aristokratischen Prozess, dessen Ursprünge auf Robert Todd Lincoln, den Sohn Abraham Lincolns, zurückzuführen sind. Zu dieser Gruppe zählten z. B. auch der Investmentbanker J. P. Morgan, Consuelo Vanderbilt sowie der amerikanische Präsident Theodore Roosevelt.

Insofern wundert es nicht, dass dieser Prozess in den folgenden Dezennien offenbar politisch und juristisch zugelassen bzw. toleriert wurde und während der Depression in den USA die Diskriminierungsmaßnahmen gegenüber Juden an Intensität sogar zunahmen. So wurde die jüdische Ethnie, sofern sie überhaupt die Genehmigung zum Studium erhielt, in eine Zwei-Klassen-Ordnung innerhalb des Studentencorps eingeteilt: *„A (Gentile) und B (Jewish)“*. Zudem war es selbst für jüdische Absolventen der Spitzenuniversitäten Harvard oder Columbia so gut wie unmöglich, eine Anstellung

597 Byrne: The Headhunters, S. 162-172.

bei einer der großen und renommierten Anwaltskanzleien zu erhalten oder sich in den „upper-class suburbs“ der Städte niederzulassen.[598]

Folglich fanden die Expansionsbestrebungen des Unternehmens ihre Ergänzung im Auf- und Ausbau weiterer Niederlassungen. So wurde bereits 1972 in Brüssel die erste Niederlassung außerhalb der USA gegründet. In Europa folgten London (1973), Frankfurt a. M. (1979), Zürich (1984), Madrid und Paris (1985) sowie Amsterdam (1987). In Tokio eröffnete Korn/Ferry 1973 das erste Büro im asiatisch-pazifischen Raum.[599] Dementsprechend entwickelten sich die Umsatzkennziffern: Erzielte Korn/Ferry im dritten Jahr nach der Gründung einen Umsatz von 1,8 Mio. $, so waren es 1985 bereits 58 Mio. und 1989 103 Mio. $.[600]

Abb. 13: Researcherinnen im Deutschlandbüro von Korn/Ferry in Frankfurt a. M.

Quelle: Unternehmensbroschüre Korn/Ferry International.[601]

Korn/Ferry ist eines der wenigen Unternehmen, das belastbare Informationen hinsichtlich der Anzahl seiner angestellten Researcher und deren Namen veröffentlichte (Abb. 13). Demnach beschäftigte die Beratung Ende

598 Baltzell, Edward Digby: The Protestant Establishment. Aristocracy & Caste in America. New York 1964, S. 9-12 sowie S. 209-212.
599 Vgl. Korn/Ferry International: Unternehmensbroschüre, S. 6-44.
600 Vgl. Uhle: Korn/Ferry: S. 247 f.
601 Das Bild zeigt (von links nach rechts) Nicole Buchmann, Adriana von Baillou und Heide Winkler. Korn/Ferry International: Unternehmensbroschüre, S. 39.

der 1980er Jahre in den europäischen Niederlassungen mit insgesamt 20 Researchern ausnahmslos weibliche Berufsträger. Sie unterstützten 40 Berater bei ihrer Arbeit und bildeten damit ein Researcher/Berater-Verhältnis (leverage ratio) von 0,5, d. h. statistisch arbeitete ein Researcher für zwei Personalberater.[602]

Die bereits zu Beginn der 1970er Jahre geführten Fusionsverhandlungen von Korn/Ferry mit Egon Zehnder deuteten die künftige Richtung der Unternehmensstrategie an, den Markteintritt primär durch Aufkäufe zu gewährleisten, auch wenn dies Korn/Ferry in der Schweiz erst 1984 gelang.

Der Blick auf Korn/Ferrys Expansionshistorie und hier insbesondere hinsichtlich des Aufbaus ausländischer Niederlassungen gibt Anlass zu einer differenzierten Betrachtung. Ausgangspunkt hierfür bildet die Tatsache, dass das Beratungsunternehmen in einigen Fällen keine eigenen Niederlassungen gründete, sondern durch Übernahmen in den jeweiligen Ländern seine Wachstumsintentionen forcierte, so etwa in London. Dort übernahm Korn/Ferry zu Beginn der 1970er Jahre die britische Personalberatung G. K. Dickinson, die von ehemaligen Spencer Stuart-Beratern 1967 gegründet worden war.[603]

Ebenso kaufte das amerikanische Beratungshaus 1977 49% der in Lateinamerika ansässigen Personalberatung Hazzard und setzte seinen Expansionskurs in der Pazifikregion fort. So entstanden Korn/Ferrys Niederlassungen in Sydney und Melbourne ausschließlich durch die 1979 vollzogene Übernahme der konkurrierenden Personalberatung Guy Pease Associates.[604] 1988 erfolgte der Aufkauf einer weiteren 1973 in London gegründeten Personalberatung – John Stork & Partner Ltd., die seit 1979 auch in Deutschland vertreten war.[605] Die durchgeführten Akquisitionen der inter-

---

602 Vgl. Ebd., S. 34-45. Zur Researcher/ Berater-Relation vgl. auch Kap. II, 4.5.3.2.

603 Die exakten Jahresangaben differieren: Während Jones die Übernahme dem Jahr 1973 zuschreibt, datiert Uhle den Kauf auf das Jahr 1972. Vgl. Jones: The Headhunting Business, S. 26 f.; Uhle: Korn/Ferry, S. 248.

604 Vgl. Korn/Ferry International: Unternehmensbroschüre, S. 9 und S. 44 sowie Uhle: Korn/Ferry, S. 248.

605 Vgl. Baird: The Executive Grapevine, S. 108 und S. 236; www.stork-may.com [Abruf 12.12.2012].

national tätigen Personalberatung Carré Orban International für 20 Mio. $ (1993) sowie der deutschen Personalberatung Hofmann Herbold & Partner Ende der 1990er Jahre boten weitere Beispiele der mit Blick auf die unzureichende Quellenlage leider unvollständigen Wiedergabe der internationalen Expansionhistorie von Korn/Ferry.[606]

Im Zuge steigender Nachfrage nach Expertenwissen wurden von Personalberatungen zunehmend besondere Abteilungen und Bereiche mit verschiedenen Spezialkenntnissen eingerichtet. Korn/Ferry folgte dieser Entwicklung und richtete im Verlaufe zweier Dekaden von 1970 bis 1988 insgesamt zwölf Bereiche (Divisions) ein, die sich auf eindeutig definierte Branchen konzentrierten. Die *„Real Estate Division"* etwa wurde bereits 1970 gegründet und war somit *„die erste eigens auf den Immobiliensektor ausgerichtete Sektion in der Executive-Search-Branche"*.[607]

Heute ist Korn/Ferry in Bezug auf Umsatz (FY 2012: 790 Mio. $) und Mitarbeiterzahl (2.654 Beschäftigte, davon 442 Executive Search-Berater) die mit Abstand größte Personalberatung der Welt. Die Beratung ist in 35 Ländern mit 76 Büros vertreten. Im Fiskaljahr 2012 (01.05.2011 bis 30.04.2012) entfielen 54% des Umsatzes auf die USA, 25% auf Europa und 16% auf die asiatisch-pazifische Region. Mit über 11.600 Suchmandaten (1988: 2.000) setzt Korn/Ferry internationale Maßstäbe.[608] Gleichzeitig festigte das Unternehmen damit auch zweifellos seinen Ruf als eine auf quantitatives Wachstum ausgerichtete *„machine"*.[609]

---

606 Vgl. hierzu Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 44; Steppan, Rainer: Nicht mehr viel drin, in: Wirtschaftswoche Nr. 46/1993, S. 58-63, hier S. 58; Uhle: Korn/Ferry, S. 248.

607 Korn/Ferry International: Unternehmensbroschüre, S. 22. Die 11 anderen Bereiche umfassten die Branchen Aerospace/Defense, Health Care, Entertainment, Hospitality/Leisure, Fashion/Retail, Government/Non-Profit, Education, Energy und Board Services. Vgl. Ebd., S. 20-25.

608 Vgl. Korn/Ferry International: 2012 Annual Report.pdf, S. 196, hier S. 6, 11 und S. 17. www.kornferry.com [Abruf 12.12.2012]; Dies.: Unternehmensbroschüre, S. 2.

609 Byrne: The Headhunters, S. 179.

2.2.2 Russell Reynolds Associates

Die Branche der Wirtschaftsprüfung spielte auch bei der Gründung von Russell Reynolds eine Rolle. Im Gegensatz zur Entstehungsgeschichte von Korn/Ferry war die Gründung von Russell Reynolds Associates (RRA) jedoch das Ergebnis einer indirekten Verbindung zur Wirtschaftsprüfung. Russell Seaman Reynolds Jr. (geb. 14.12.1931 in Greenwich/Connecticut) – ein Yale-Absolvent (1954) – arbeitete nach dem Studium zunächst für drei Monate im Bankensektor bei J. P. Morgan und absolvierte anschließend den Militärdienst bei der U. S. Air Force. 1957 kehrte er zu J. P. Morgan zurück. Unzufrieden mit den Entwicklungsmöglichkeiten nach acht Jahren nutzte Reynolds die Alumni-Kontakte aus seiner Zeit in Yale und begann, sich nach Berufsalternativen umzusehen. Einer dieser Alumni war John Isham, der Reynolds von der Attraktivität der neuen Dienstleistung „Executive Search" berichtete. Isham stellte ihn bei William Clark vor.[610]

Der Harvard- und Yale-Absolvent hatte sich mit einer Executive Search-Beratung in New York selbständig gemacht und zuvor bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Price Waterhouse im Personalwesen gearbeitet. Er bot Reynolds an, bei ihm als Berater für Banken und Finanzdienstleister zu arbeiten. Russell Reynolds zögerte nicht lange, nahm das Angebot an und begann 1966 für ein Jahreseinkommen von 18.500 $ plus Bonus seine Berufslaufbahn als Personalberater. Die Entscheidung für Clark fiel Reynolds umso leichter, als er die Umsätze von Clarks Personalberatung kannte, die zufällig ein Konto bei J. P. Morgan, dem früheren Arbeitgeber Reynolds, unterhielt. Insofern war Reynolds überzeugt, dass sich mit dieser Dienstleistung offenbar gutes Geld verdienen ließ.[611] Kurze Zeit später schlug Reynolds vor, eine Broschüre zu veröffentlichen, die 6.000 $ kosten sollte. Zunächst lehnte Clark dies ab, stimmte später jedoch zu. Clarks Personalberatung war nach Angaben von Reynolds die erste, die jemals eine Firmenbro-

610 Reynolds: Heads, S. 23-31.
611 Ebd., S. 35-37.

schüre als Marketinginstrument einsetzte. Sie verhalf in der Folgezeit zu vielen Suchaufträgen.[612]

Als Absolvent der Elitehochschule Yale war er, ähnlich wie Lester Korn, ein ehrgeiziger Berater, der mehr erreichen wollte, als Unternehmer in einem fremden Unternehmen zu sein. Nach mehreren Gesprächen mit Kommilitonen des Alumni-Netzwerks aus seiner Zeit als Yale-Student sowie der Zusicherung verschiedener Investoren aus diesem Kreis, ein Startkapital von 10.000 $ zu erhalten, gründete Reynolds am 2. Oktober 1969 seine eigene Beratungsfirma. Zu den strikten Regeln, die Reynolds von Anfang an festlegte, gehörte, dass grundsätzlich keine Stellenanzeigen geschaltet werden und die Honorarberechnung auf „Retainer"-Basis erfolgen sollte. Zu Beginn stellte RRA 25% des ersten Jahreseinkommens in Rechnung. Kurz Zeit später erhöhte er diesen Satz auf 33%.[613]

RRA gilt als *„(...) the most arrogant of the firms (...)"* und wird aufgrund seiner elitären Ausrichtung sowie der Zugehörigkeit zu den WASP auch als *„Rolls-Royce"* der Branche angesehen.[614] Diese Kategorisierung erfolgte vor allem mit Blick auf die Rekrutierung von Harvard-Absolventen, die RRA bevorzugt einstellte. Die meisten anderen Personalberatungen präferierten im Rahmen ihrer Einstellungspraxis Praktiker mit akademischem Hintergrund und langjähriger Berufserfahrung. Die Hochmütigkeit und Überheblichkeit wirkte sich auch auf die Zusammensetzung der Belegschaft aus. Unter den mehr als 110 Beratern, die RRA Mitte 1985 in 17 Büros weltweit beschäftigte, gab es lediglich einen Berater mit schwarzer Hautfarbe sowie 20 Frauen.[615]

Es ist bemerkenswert, dass mehr als ein Vierteljahrhundert später und mit Blick auf die Beschäftigung von schwarzhäutigen Mitarbeitern bei RRA ein identisches Bild vorzufinden ist. Die im Rahmen dieser Arbeit vorge-

---

612 Ebd., S. 39.

613 Zu dem exklusiven Kreis dieses Netzwerks gehörte u. a. auch Jonathan Bush, ein jüngerer Bruder des späteren amerikanischen Präsidenten George H. W. Bush. Vgl. Reynolds: Heads, S. 47-51.

614 Byrne: The Headhunters, S. 180 und S. 236; zur Überheblichkeit von Beratern vgl. auch McCreary: Die Dollar-Invasion, S. 196.

615 Vgl. Byrne: The Headhunters, S. 183.

nommene Untersuchung aus dem Jahr 2012 und der Vergleich mit einer Analyse von 1985 kam zu folgendem Ergebnis: Von den weltweit 330 Beratern, also trotz einer Verdreifachung der Mitarbeiteranzahl, beschäftigte RRA 2012 ebenfalls nur einen schwarzhäutigen Mitarbeiter im Chicagoer Büro. Der relative Anteil reduzierte sich demnach signifikant. Hingegen hat sich der Anteil an weiblichen Beratern in dem betrachteten Zeitraum mehr als verdoppelt. Er stieg weltweit von unter 20% auf 41,2% (USA 43%, Europa 41,9%, Asien 34,5%).[616]

Als „late comer" der Branche eröffnete RRA 1972 in London das erste Büro außerhalb der USA. In Europa folgten Paris (1977), Madrid (1981), Frankfurt a. M (1985), Mailand (1989) und Hamburg (1994). Trotz der beeindruckenden Expansion konzediert Reynolds, dass es seinem Unternehmen nicht gelang, in Deutschland an die Spitze des Marktes vorzudringen und die bereits etablierten Personalberatungen wie etwa Egon Zehnder oder Spencer Stuart von den Top-Positionen zu verdrängen.[617]

Das Beratungsgeschäft entwickelte sich kontinuierlich. Wickelte RRA im Jahr 1970 mit 13 Mitarbeitern 72 Suchmandate ab, so wuchs das Unternehmen nach Angaben des Gründers zwischen 1980 und 2000 um 23% pro Jahr. Die Anzahl der durchgeführten Suchmandate stieg von 1.000 im Jahr 1983 auf über 1.600 1987. Der schnelle Erfolg von RRA ist allerdings nicht überraschend, berücksichtigt man die Tatsache, dass Reynolds intensive Kontakte zu einem exponierten Personenkreis pflegte. So lernte er über seinen Schwiegervater den Vorsitzenden des Ölkonzerns Royal Dutch Shell, John H. Loudon, kennen. Dieser war zugleich Aufsichtsratsvorsitzender der Chase Bank sowie des Autokonzerns Ford. Später wurden sie sogar zu Freunden. Ein anderer prominenter Förderer Reynolds war George Hinman, Seniorpartner einer großen New Yorker Rechtsanwaltskanzlei. Er bot

---

616 Eigene Berechnungen anhand veröffentlichter Beraterprofile. www.russellreynolds.com [Abruf 12.12.2012].

617 Vgl. Reynolds: Heads, S. 100-104; management & karriere: Personalberater 95/96, S. 541; der Begriff *„latecomer"* bezieht sich in Analogie zu Unternehmensberatungen auf den vergleichsweise späten Gründungszeitpunkt und Markteintritt verschiedener Personalberatungen Ende der 1960er Jahre. Kipping: American Management Consulting, S. 216.

Reynolds an, ihn an rund 100 Geschäftspartner zu empfehlen, die er persönlich kannte. Zu diesen gehörte u. a. David Rockefeller.[618] Zum Kundenkreis von RRA zählten vorwiegend Unternehmen aus dem Banken- und Finanzdienstleistungssektor wie etwa Lazard Freres, J. P. Morgan sowie Morgan Stanley.[619]

Zusammen mit Heidrick & Struggles, Spencer Stuart sowie der einzigen europäischen Personalberatung mit Weltgeltung, Egon Zehnder International, hatte sich RRA bereits Mitte der 1980er Jahre weltweit innerhalb der „Big Five" der Branche etabliert. Dieses Beispiel dokumentiert die eindeutige Dominanz der Personalberatungen mit US-amerikanischem Ursprung im internationalen Vergleich. Es verstellt allerdings den Blick, berücksichtigt man die Tatsache, dass sie zu dem erwähnten Zeitpunkt weniger als 10% des globalen Gesamtumsatzes der Branche in Höhe von 2 Mrd. $ erwirtschafteten.[620]

Internen Studien von Egon Zehnder International zufolge zählte RRA auch zur Jahrtausendwende weiterhin zu den „Big Four" der US-amerikanischen Executive Search - Unternehmen und somit zu den größten Personalberatungen weltweit.[621] 1993 veräußerte Reynolds seine Geschäftsanteile und gründete die RSR Partners mit Sitz in Greenwich/Connecticut. Die Beratung konzentriert sich auf die Suche und Auswahl von Vorstands- und Aufsichtsratspositionen.[622]

Die chronologische Entstehung US-amerikanischer Personalberatungen veranschaulicht Tabelle 12. Mit dieser Synopse endet die historische Aufarbeitung der Ursprünge US-amerikanischer Personalberatungen, der sich im folgenden Abschnitt die Analyse der deutschen Personalberatungen anschließt.

---

618 Vgl. Reynolds: Heads, S. 2, 8, 48 und S. 58.
619 Ebd., S. 71.
620 Vgl. Byrne: The Headhunters, S. 10.
621 Vgl. Reavis, Cate: Egon Zehnder International: Implementing Practice Groups. HBS Case Study 9398052. Boston April 1998, S. 3; Nanda/Morrell: Strategic Review (C), S. 6.
622 Vgl. Reynolds: Heads, S. 115; www.rsrpartners.com/aboutus/firm-history [Abruf 19.12.2012].

Tab. 12: Gründungshistorie amerikanischer Personalberatungen

Name	**Gründungsjahr**						
	USA	**GB**	**CH**	**Deutschland**			
				DUS	Ffm.	HH	MUC
Thorndike Deland	1926						
Fry Consultants (a)	1942		1952		1952		
Handy Associates	1944	1974					
Lester B. Knight	1945		1962	1964			
Boyden International	1946	1965			1983		
A. T. Kearney	1946	1978		1964			
Ward Howell (Signium)	1951	1968		1978			
Heidrick & Struggles	1953	1968			1979		
Canny Bowen	1954	1967					
Spencer Stuart (b)	1956	1961	1959	1965	1964		1990
Battalia Winston	1963						
Paul Ray	1965	1974			1971		
Robert Lamalie	1967						
Korn/Ferry (c)	1969	1973			1979		
Russell Reynolds	1969	1972			1985	1994	

(a) Das Datum der Eröffnung des Berliner Büros konnte anhand der vorliegenden Quellen nicht rekonstruiert werden.
(b) Das 1989 gegründete Büro in Stuttgart wurde später ebenso geschlossen wie die Düsseldorfer Niederlassung.[623]
(c) In London gründete Korn/Ferry kein eigenes Büro, sondern übernahm die britische Personalberatung G. K. Dickinson. Diese wiederum wurde von ehemaligen Spencer Stuart-Beratern 1967 gegründet.[624]

Quelle: Eigene Darstellung

623 Vgl. St George: Spencer Stuart, S. 153.
624 Vgl. Jones: The Headhunting Business, S. 26 f.

3 URSPRÜNGE IN DEUTSCHLAND

3.1 Strukturmerkmale der Untersuchung

Die entstehungsgeschichtliche Rekonstruktion und Darstellung der Personalberatung in Deutschland griff mehrere Ansätze auf: Zunächst wurden die durch Personalberatungen in der FAZ veröffentlichten Stellenangebote in der Zeit von 1949 bis 1964 systematisch erfasst, ausgewertet und analysiert. Eine über diese Periode hinausgehende Untersuchung hätte zu keinem weiteren signifikanten Erkenntnisgewinn im Hinblick auf die Gründungshistorie der Personalberatungsbranche in Deutschland geführt. In einem weiteren Schritt wurde das Archivmaterial des Verfassers und verschiedener Personalberater, Interviews mit Personalberatern, relevante Nachschlagewerke, Verzeichnisse, Unternehmensbroschüren, Studien, Zeitungs- und Zeitschriftenartikel, Handelsregisterauszüge sowie Internetauftritte von und über Personalberatungen ausgewertet. Im Vordergrund der Überlegungen stand dabei das Ziel, auf der Basis dieser Quellenvielfalt eine möglichst umfassende und statistisch relevante Gesamtmenge an Personalberatungen zu erheben, um daraus Aussagen hinsichtlich Entstehungszeitpunkt- und Ort treffen zu können und die Entwicklung der Personalberatungsbranche insgesamt wie auch ausgesuchter Beratungsunternehmen und seiner Akteure nachzuzeichnen.

Um die Anforderungskriterien zur Erhebung einer solchen Gruppe zu erfüllen, musste zunächst festgelegt werden, welche Personalberatungen berücksichtigt werden sollten, d. h. es bestand die Notwendigkeit der Erfassung einer sog. Grundgesamtheit. Diese wird nach allgemeiner Auffassung definiert als *„(…) diejenige Menge von Individuen, Fällen, Ereignissen (…), auf die sich die Aussagen der Untersuchung beziehen sollten und die im Hinblick auf die Fragestellung und die Operationalisierung vorher eindeutig abgegrenzt werden muss“.*[625]

625 Kromrey: Empirische Sozialforschung, S. 269.

Die inhaltliche Abgrenzung der zur Grundgesamtheit zählenden Personalberatungen wurde anhand von Kriterien vorgenommen, die sich an der Definition der „Personalberatung im engeren Sinn“ orientierten, d. h. in das Sample wurden ausschließlich Personalberatungen aufgenommen, deren Beratungsleistung überwiegend oder ausschließlich auf die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften fokussiert war. Diese Selektion entsprach zudem der Zielsetzung und Gesamtausrichtung der Dissertation, die Geschichte von Personalberatungen zu untersuchen, die diesen Kriterien entsprachen. Daher wurden sog. „Gelegenheits-Personalberater“, die dieses Segment als Teil ihrer Gesamtdienstleistung „en passant“ anboten, im Rahmen dieser Untersuchung ausgeklammert.[626]

Zur Erfüllung der Ansprüche an die chronologische Präzision wurde in einem nächsten Schritt eine möglichst exakte Zuordnung der Gründungsdatierung aller ausgewählten Personalberatungen vorgenommen. Die Analyse konstatierte einen Ereignishorizont von rund 70 Jahren, der einen Zeitraum von 1928 bis Mitte der 1990er Jahre umfasste. Die Begrenzung auf diese Zeitspanne war durch verschiedene Faktoren determiniert: Für die Rekonstruktion der Entstehungsgeschichte der Personalberatungsbranche in Deutschland hätte eine Ausdehnung über den markierten Rahmen von sieben Dekaden hinaus zu keinem Erkenntnisfortschritt geführt. Weiterhin lagen für den Zeitraum nach 1994 lediglich aggregierte Größenordnungen des Personalberatungsmarktes vor, wie sie etwa der BDU in seinen Studien veröffentlichte. Demnach boten 1994 in Deutschland 1.300 Personalberatungen ihre Dienstleistungen an.[627] Die BDU-Analysen waren jedoch für eine belastbare Detailanalyse einzelner Beratungen nicht hinreichend geeignet. Ferner gestaltete sich die vollständige Erfassung des Personalberatungsmarktes bedingt durch seine amorphe Struktur und verstärkte Vermischung zwischen Personalberatung und Personalvermittlung seit der Liberalisierung des Vermittlungsmarktes als nicht durchführbar.

---

626 Zur Definition dieser Beratungsgruppe vgl. Kap. II, 2.1.1.
627 Vgl. BDU: Personalberaterstudie 1998, S. 6.

Die unter Berücksichtigung der genannten Aufnahmerestriktionen bis einschließlich 1994 erfassten Unternehmen ergaben eine Grundgesamtheit von 670 Personalberatungen in Deutschland einschließlich europäischer und US-amerikanischer Beratungshäuser. Bei den ausländischen Personalberatungen wurde das Jahr der erstmaligen Eröffnung der jeweiligen Niederlassung in Deutschland chronologisch bevorzugt, um eine einheitliche Gründungshistorie in Deutschland sicherzustellen. Das bedeutet, dass das Gründungsjahr einzelner Personalberatungen in ihren Heimatländern mit dem Jahr der ersten Niederlassungsgründung in Deutschland zwar theoretisch identisch sein konnte, aber nicht notwendigerweise der Realität entsprach. Dieser diachrone Charakter wurde in der Gesamtaufstellung jeweils gesondert berücksichtigt.[628] In Bezug auf deutsche Unternehmensberatungen, die eigenständige Personalberatungsdienstleistungen anboten, erfolgte die chronologische Einordnung anhand des Gründungsdatums der Personalberatungstochter (z. B. Baumgartner & Partner) oder der Personalberatungsabteilung (z. B. Kienbaum Unternehmensberatung), d. h. mit Beginn der operativen Suche und Auswahl von Mitarbeitern.[629]

Neben dem Gründungsdatum wurden der Ort, die Anzahl der Personalberater und – sofern ermittelbar – die Zahl der beschäftigten Researcher erfasst. Dies ermöglichte einen detaillierteren Einblick sowohl in die geografische Verteilung als auch hinsichtlich der Konzentrationstendenzen auf bestimmte Ballungsgebiete in Deutschland. Die Analyse umfasste zudem die Auseinandersetzung mit der Berater/Researcher-Relation, d. h. sie bildete die Nutzungsintensität von Researchern im Rahmen der Direktansprache

---

628 Vgl. PrA d. Verf.: Gesamtübersicht Personalberatungen in Deutschland 1928-1994.

629 Offiziell wurde die Kienbaum Personalberatung GmbH am 08.08.1978 gegründet. Jedoch bot die Personalberatungsabteilung bereits seit Ende der 1940er Jahre den Kunden Unterstützung bei der Rekrutierung von Mitarbeitern an – ab Mitte der 1950er Jahre auch durch Stellenanzeigen in den Printmedien. Vgl. StA „Jung-Ingenieur für den Bereich Transportrationalisierung“, in: FAZ, 15.05.1954. Das Stellenangebot wurde damals nicht unter dem Namen der Personalberatungsabteilung geschaltet, sondern von *„Dipl.-Ing. Gerhard Kienbaum Rationalisierungsberater“* veröffentlicht. Im Dezember desselben Jahres suchte Kienbaum einen „Dipl.-Ing. im Vertrieb“ für eine Maschinenfabrik. Die kleine Anzeige (Format 2spaltig, 60mm hoch) schaltete er dieses Mal unter *„Dipl.-Ing. Gerhard Kienbaum VDI, Gummersbach“*. FAZ, 18.12.1954; vgl. zudem Kienbaum und Partner: Geschichte, S. 34 f. und S. 105.

ab. Darüber hinaus setzte sich die Untersuchung mit der in der unternehmenshistorischen Forschung bislang vernachlässigten Frage auseinander, ob und wenn ja in welchem Umfang die untersuchten Personalberatungen von Frauen gegründet wurden. Schließlich bietet der Abschnitt Auskunft über den langfristigen Erfolg bzw. die Lebensdauer von Personalberatungen.

3.2 Statistisch-empirische Historie

3.2.1 Analyse zeitgenössischer Stellenangebote

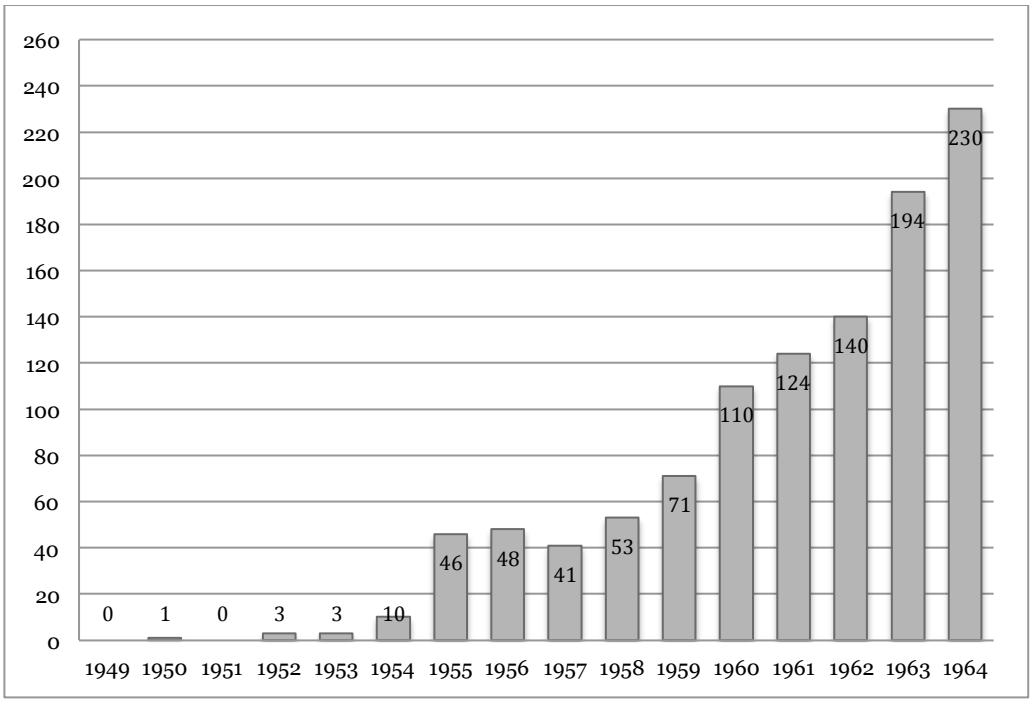
Ein Teilsegment der empirisch erfassbaren Historie der Personalberatungen in Deutschland bildete die Untersuchung veröffentlichter Stellenangebote. Die damit zusammenhängende Antwort auf die Frage, welche Tageszeitungen als zeitgenössische Quellen herangezogen werden sollten, orientierte sich an jenen Publikationen, die zu dem relevanten und untersuchten Zeitraum überregional erschienen. Regionalzeitungen blieben in Bezug auf Praktikabilitätsüberlegungen unberücksichtigt, da die Tatsache einer unüberschaubaren Titelvielfalt sowie die damit korrespondierende Quantität wöchentlicher Stellenangebote einer systematischen Erfassung entgegenstanden. Unter Berücksichtigung dieser Ausschlusskriterien, des Bekanntheits- und Verbreitungsgrades überregionaler Zeitungen wie FAZ, SZ oder Die Welt wie auch mit Blick auf deren Relevanz für und Nutzungsintensität durch die Personalberatungen wurde der FAZ der Vorzug gegeben.[630]

Chronologisch erstreckte sich der Beobachtungszeitraum auf den Zeitraum vom 1. November 1949, dem erstmaligen Erscheinen der Zeitung, bis Dezember 1964. Aufgrund der Vielzahl zu analysierender Stellenangebote, aus denen die Personalberateranzeigen extrahiert werden mussten, erfolgte die Stichprobenerhebung von 1949 bis einschließlich 1955 zunächst im 14-tägigen und ab 1956 im monatlichen Rhythmus jeweils beginnend mit dem

630 Die Stellenanzeigenanalyse im Rahmen einer vergleichenden Langzeitstudie von FAZ und der SZ, die sich auf einen Zeitraum von 55 Jahren zwischen 1950 und 2005 erstreckt, betonte die Bedeutung der FAZ als Insertionsmedium. Danach wurden 1950 66,7%, 1955 73%, 1960 75% und 1965 76,7% der untersuchten Stellenangebote in der FAZ veröffentlicht. Vgl. Sailer: Anforderungsprofile, S. 170 f.

ersten Samstag des Monats. In ihrer quantitativen Dimension umfasste die Untersuchung insgesamt 2.572 Zeitungsseiten auf denen 28 Personalberatungen identifiziert werden konnten. Die Grundgesamtheit der von ihnen in der Referenzperiode inserierten Suchaufträge setzte sich aus 1.074 Stellenanzeigen für unterschiedlichste Hierarchieebenen und Branchen zusammen.

Abb. 14: Anzahl Stellenanzeigen in der Untersuchungsperiode 1949-1964



Quelle: Eigene Darstellung (n=1.074)

Wie Abb. 14 verdeutlicht, verlief die Entwicklung der anzeigengestützten Suche zunächst fragmentiert und zögerlich. Erst ab 1955 konnte eine stabile Entwicklung der veröffentlichten Stellenangebote beobachtet werden. Dennoch dokumentiert ein Hinweis der FAZ in eigener Sache aus dem Jahr 1955 das Verhältnis zwischen den von Personalberatern platzierten Stellenangeboten und der Anzahl sämtlicher in dieser Zeitung erschienenen Stellenanzeigen. Demnach veröffentlichte die FAZ 1955 insgesamt 20.000 Stel-

lenanzeigen.[631] Dem standen lediglich 46 Suchanzeigen von Personalberatern gegenüber.

Diese Relation betont auf prägnante Weise die marginale Relevanz der Personalberater, deren Bekanntheitsgrad und Nutzen als neutraler Ratgeber und Dienstleister zur Lösung von Rekrutierungsproblemen trotz des steigenden Personalbedarfs im Bewusstsein der deutschen Wirtschaft bzw. der Unternehmen zu dieser Zeit kaum verankert war. Weiterhin fiel auf, dass sich 74,3% (= 798) aller von den Personalberatern inserierten Stellenanzeigen auf die Jahre 1960 bis 1964 konzentrierte und lediglich 25,7% (= 276) auf die vorhergehende Dekade entfielen. In dieser Entwicklung offenbarte sich die zunehmende Dynamik der Unternehmensnachfrage nach qualifizierten Spezialisten und Führungskräften zu Beginn der 1960er Jahre im direkten Vergleich zu dem vorausgegangenen Jahrzehnt. Der Mauerbau am 13. August 1961 schien diese Entwicklung offensichtlich nicht unmittelbar beeinflussen zu können.

In einem weiteren Analyseschritt wurde untersucht, in welcher Bandbreite sich die Streuung der Stellenanzeigen auf der Basis metrisch skalierter Daten bewegte. Hierzu wurde zunächst das arithmetische Mittel ($\bar{x}$) berechnet. Danach veröffentlichten die Personalberater in dem Beobachtungszeitraum pro Jahr im Durchschnitt 67 Stellenanzeigen. Um ein exakteres Bild hinsichtlich der Dispersionsdimension gewinnen zu können, wurde das univariate statistische Merkmal der Standardabweichung herangezogen. Die Standardabweichung (s) ist ein Maß für die Streubreite der Werte eines Merkmals rund um dessen Mittelwert. Es stellt somit die durchschnittliche Entfernung eines Merkmals vom Mittelwert dar.

631 Vgl. FAZ: Eigenanzeige „Anzahl der Stellenanzeigen“, in: Dies., 31.12.1955.

Die Berechnung der Standardabweichung erfolgt in einem ersten Schritt durch die Ermittlung der Varianz *(s^2)*, die als quadrierte Abweichung aller Messwerte vom Mittelwert und anschließender Division durch die Anzahl der Messwerte (n) definiert ist*:*

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}{n}$$

Die Standardabweichung wird durch die positive Quadratwurzel aus der Varianz bestimmt.[632] Daraus folgt

$$s = \sqrt{s^2} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

Mit der berechneten Standardabweichung von s = 71 konnte eine erhebliche Streuung der Messwerte von seinem Mittelwert konstatiert werden. Verdeutlicht wird diese Dimension durch die Ermittlung der Entfernung einer Standardabweichung vom Mittelwert nach oben und unten (= +/- s = 67 +/- 71 = 0 – 138), d. h. die Dispersionsmessung ergab das Bild einer Streuung von 0 bis 138 Stellenanzeigen. In dem Beobachtungszeitraum von 1949-1964 lag in 14 von 16 Jahren bzw. mit einem relativen Wert von 87,5% diese Streuungsdimension vor. Sie veranschaulicht und berücksichtigt die auf den ersten Blick nicht erkennbare Diskontinuität der erteilten Suchaufträge und dem daraus resultierenden Verhalten der Personalberater mit Blick auf deren Veröffentlichungsintensität. So erschien beispielsweise die erste Anzeige des Personalberaters Pfefferkorn 1955, die nächsten erfolgen 1958 und 1959 während 1960 keine und dann ab 1961 weitere folgten. Ein ähnliches Bild vermittelten die Personalberatung Plaut, die mit Anzeigen 1955, 1957 und 1959 Personal suchte und dann erst wieder ab 1963 inserier-

---

632 Vgl. Kuchenbecker, Horst: Statistik für den praktischen Betriebswirt. 2. Aufl., Herne/Berlin 1975, S. 51; vertiefend: Bleymüller, Josef u. a.: Statistik für Wirtschaftswissenschaftler (= WiSt Studienkurs), 4. verb. Aufl., München 1985, S. 19 f.

te sowie Wegener, der 1954 sowie 1955 und danach ab 1962 Stellenangebote in der FAZ platzierte.[633]

Die im Anschluss an die Datenerfassung und Analyse untersuchten Stellenanzeigen boten zwar eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung zur Bestimmung des Gründungsdatums einzelner Personalberatungen. Der diachrone Charakter offenbarte sich mit einem Blick auf das erstmalige Erscheinen der Stellenangebote, die teilweise mit den Daten anderer Quellen kontrastierten. Die folgenden Beispiele veranschaulichen dieses Spannungsfeld: Ludwig Kroeber-Keneth gründete sein Beratungsunternehmen 1947, stand bereits im Oktober 1948 in Kontakt mit der Hüttenwerke Oberhausen AG und rekrutierte erstmals im Juli 1956 über eine Stellenanzeige Personal.[634] Der Münchener Personalberater Markus Müller war spätestens im Frühjahr 1947 als *„wissenschaftlich geprüfter Graphologe*" und Personalberater tätig. Seine erste Stellenanzeige erschien allerdings erst 12 Jahre später im April 1959.[635] Diese beiden Fälle korrespondierten mit den Beobachtungen über Willecke & Stender, die mit dem *„Arbeitspsychologischen Institut"* in Hamburg spätestens seit Anfang 1948 ihre Dienstleistungen anboten und im Mai 1958 ein Stellenangebot in der FAZ inserierten.[636] Ferner warb der Personalberater Dr. Rüdiger aus Düsseldorf seit 1952 für sein *„Psychologisches Institut für Berufseignung und Charakter-*

633 Vgl. Anhang 8: Synopse Stellenanzeigen 1949-1964.

634 Vgl. TKA, TNO/3498: Schreiben von Kroeber-Keneth am 08.10.1948 an Direktor Karl Strohmenger, in dem er sich für dessen Stellungnahme auf einen von ihm veröffentlichten Artikel bedankt und zugleich darum bittet, ihn bei der „*graphologischen Personalauslese*" künftig zu berücksichtigen; Kroeber-Keneth, Ludwig: StA „Kaufmännischer Leiter", in: FAZ, 14.07.1956; bevor er sich Personalberater nannte, firmierte Kroeber-Keneth unter dem Namen „*Institut für Psychologische Beratung bei der Universtität Würzburg/Abteilung Betriebs- und Wirtschaftspsychologie, Augsburg*". TKA, TNO/3498: Anlage zum Rundschreiben Nr. 1/1960, Referat Ludwig Kroeber-Keneth vom 29.12.1959: „Ist Graphologie im Betrieb zulässig? Rechtliche und praktische Erwägungen", S. 28.

635 Vgl. TKA, TNO/3498: Akquisitionsbrief von Markus Müller am 18.04.1947 an die Personalabteilung; für die Erstellung eines Charaktergutachtens berechnete Müller 20 DM und für die „*Auswahl von ungeeigneten Bewerbern aus mehreren Bewerbungsschreiben*" pro Bewerber 3 DM. Ebd.: Akquisitionsbrief von Markus Müller am 13.11.1950 an die Personalabteilung Angestellte (Eingangsstempel); Markus Müller: StA „Leiter Rechnungswesen", in: FAZ, 04.04.1959.

636 Vgl. TKA, TNO/3498: Akquisitionsbrief von Willecke & Stender am 14.02.1948 an die Hüttenwerke Oberhausen AG, zugestellt über das Handelsblatt; Willecke & Stender: StA „Geschäftsführer", in: FAZ, 03.05.1958.

begutachtung“, trat jedoch erst im Februar 1960 mit der Suche nach einem Diplom-Ingenieur in der FAZ nachweisbar in Erscheinung.[637]

Trotz der geschilderten Diskrepanzen bot die Analyse der Stellenangebote in vielen Fällen Anhaltspunkte für eine in Ansätzen periodengerechte Konvergenz an den Entstehungskontext der Beratungen in den 1950er und 1960er Jahren, soweit dieser nicht durch andere Quellen bereits erschlossen werden konnte. Darüber hinaus lieferte die systematische Erfassung der Stellenangebote in der FAZ weitere Erkenntnisgewinne über Personalberatungen, die bisher nicht in das Blickfeld der Untersuchungen getreten waren. So konnten insgesamt acht Personalberatungen identifiziert werden, von denen keine Firmenportraits vorlagen und die in keinem einschlägigen Verzeichnis aufgefunden werden konnten. Über sie standen lediglich vereinzelt Quellen zur Verfügung: So war etwa Walter Schleip mit seinem Wirtschaftskontor schon 1949 als Berater tätig, engagierte sich im September 1954 als Mitglied des BDU und veröffentlichte 1955 sein erstes Stellenangebot.[638] Über den Berater Dirk Cattepoel gaben wenige Quellen Informationen zu seinem Wirkungsfeld preis.[639] Bis auf verschiedene Stellenanzeigen

---

637 TKA, TNO/3498: Angebotsbrief Dr. Rüdiger (undat.) an die Personalabteilung Angestellte, Eingangsstempel vom 19.03.1952; Dr. Rüdiger: StA „Dipl.-Ing. als Assistent des Verkaufsdirektors“, in: FAZ, 06.02.1960. In diesem wie auch in anderen Fällen wurde der akademische Grad im Text und im Fußnotenapparat beibehalten, da in den vorliegenden Quellen z. B. kein Vorname angegeben war. Mit der Aussparung des Titels wäre es daher unspezifisch geblieben, ob es sich um den Vor- oder Nachnamen des Beraters handelt. Zudem war diese Art der Bezeichnung häufig Bestandteil des Firmennamens und somit der Außendarstellung. Vgl. hierzu u. a. Dr. Binninger-Horn, Dr. Hanten, Dr. Schleip und Dr. Wegener.

638 Vgl. o.V.: Eine Art Geheimwissenschaft, in: Der Spiegel, Nr. 45/1949, S. 27 f.; www.zeitstrahl.bdu.de [Abruf 09.10.2014]; Wirtschaftskontor Dr. Schleip: StA „Betriebsleiter“, in: FAZ, 26.03.1955.

639 Vgl. Cattepoel, Dirk: StA „Vorstandsmitglied“, in: FAZ, 03.11.1962. Aus einer anderen Quelle war zu entnehmen, dass er 1912 geboren wurde und sich im Bergedorfer Gesprächskreis der Körber-Stiftung engagierte. Vgl. Ders.: Redebeitrag zur Hochschulreform, in: Protokoll zur Diskussion des 26. Bergedorfer Gesprächskreises: „Neue Wege zur Hochschulreform: Differenzierte Gesamthochschule – autonome Universität“. Hamburg-Bergedorf 1967, S. 17. www.koerberstiftung.de/fileadmin/bg/PDFs/bnd_26_de.pdf [Abruf 09.10.2014]; Baum, Peter/Gottschall, Dietmar: Die diskreten Geschäfte der Karrierenmacher, in: managermagazin 7/1974, S. 53 und S. 58.

konnten zu der Industrieberatung Dr. Wegener sowie über den Nürnberger Personalberater Otto Welb keine weiteren Quellen identifiziert werden.[640]

Aus den in vielen Stellenanzeigen ersichtlichen Firmenbezeichnungen war demnach schon relativ früh ein Bezug zur Personalberatung zu entnehmen:

- „Dr. Binninger-Horn – Institut für personelle Industrieberatung“[641]
- „Dr. Dirk Cattepoel Personalberater der Quandt-Gruppe“
- „Personalberatung Geest“
- „Arbeitspsychologischer Beratungsdienst Dr. Hanten“[642]
- „L. Kroeber-Keneth – Personalberater“
- „Markus Müller München – Personalberater“
- „Personalberatung Dr. Rüdiger“
- „Dr. Maximilian Schubart – Fachberatung Führungskräfte Management“
- „Personalberatung Schröder“
- „Otto Welb Personalberatung“
- „Willecke & Stender – Berater in Personalfragen“

Mit Ausnahme von Hanten, dessen erste Firmierungen zunächst den Bezug zur Psychologie herstellten, dem ausgebildeten Theologen Dr. Dirk Cattepoel, dem Diplom-Psychologen Hans H. Meyer-Mark sowie Otto Welb, dessen Ausbildungshintergrund nicht rekonstruiert werden konnte, war dieser Aspekt insofern von Interesse, als er in der Außendarstellung über Stellenanzeigen ein bestimmtes typisierendes Erscheinungsbild dieser Berater vermittelte, welches die Tatsache verdeckte, dass sie einen akademi-

640 Vgl. Industrieberatung Dr.-Ing. Wegener: StA „Leiter Personalabteilung“, in: FAZ, 26.06.1954; Ders.: StA „Leiter Walzwerkskonstruktion (USA)“, in: FAZ, 04.12.1954; Welb, Otto: StA „Leiter Kokillengießerei“, in: FAZ, 02.11.1963.

641 Vgl. StA „Vollkaufmann“, in: FAZ, 16.09.1950; Binninger-Horn war in den Folgejahren als Fachpsychologin tätig. Vgl. o.V.: „Die Sicherungsverwahrung verdient?“, in: FAZ, 07.07.1966.

642 Hanten wechselte zweimal seine Firmenbezeichnung: 1959 nannte er sich „*Dr. Hanten, Psychologische Unternehmensberatung“* und 1961 „*Dr. Hanten Personal- und Unternehmensberatung“*. Ders.: StA „Kaufmännischer Geschäftsführer“, in: FAZ, 04.07.1959 und StA „Geschäftsführer“, in: FAZ, 04.02.1961.

schen Hintergrund als ausgebildete Psychologen aufwiesen.[643] Sie entsprachen einem Anteil von 32,1% der in dieser Analyse insgesamt identifizierten Personalberater.[644] Auf der Basis ihrer Expertise umfasste das Beratungsangebot primär eignungsdiagnostische Instrumente, zu denen auch die Begutachtung und Auswahl externer Bewerber und Führungskräfte durch die Grafologie gehörte. Allerdings sah sich diese Methode, die als Teilgebiet der Psychologie angesehen und häufig angewendet wurde, einer immer wieder geäußerten ambivalenten und teilweise kritischen Einstellung der Unternehmen ausgesetzt.[645]

Wie Abb. 15 verdeutlicht, setzte sich ab Mitte der 1950er Jahre relativ schnell und deutlich eine Gruppe von drei Personalberatungen vom wachsenden Gesamtmarkt ab: Kienbaum mit der „Abteilung Personalberatung", Meyer-Mark sowie Kroeber-Keneth. Während Meyer-Mark zwischen 1954 und 1958 im Hinblick auf die Anzahl der Stellenanzeigen mit 94 deutlich vor Kienbaum mit 42 Stellenangeboten lag, drehte sich das Verhältnis in den Jahren bis 1964 um. Kienbaum schaltete zwischen 1959 und 1964 236 Anzeigen während Meyer-Mark in dem Vergleichszeitraum 139 Stellen für seine Klienten ausschrieb. Der 1956 erstmals mit Stellenanzeigen im Markt auftretende Ludwig Kroeber-Keneth veröffentlichte bis 1964 insgesamt 153 Stellenangebote.

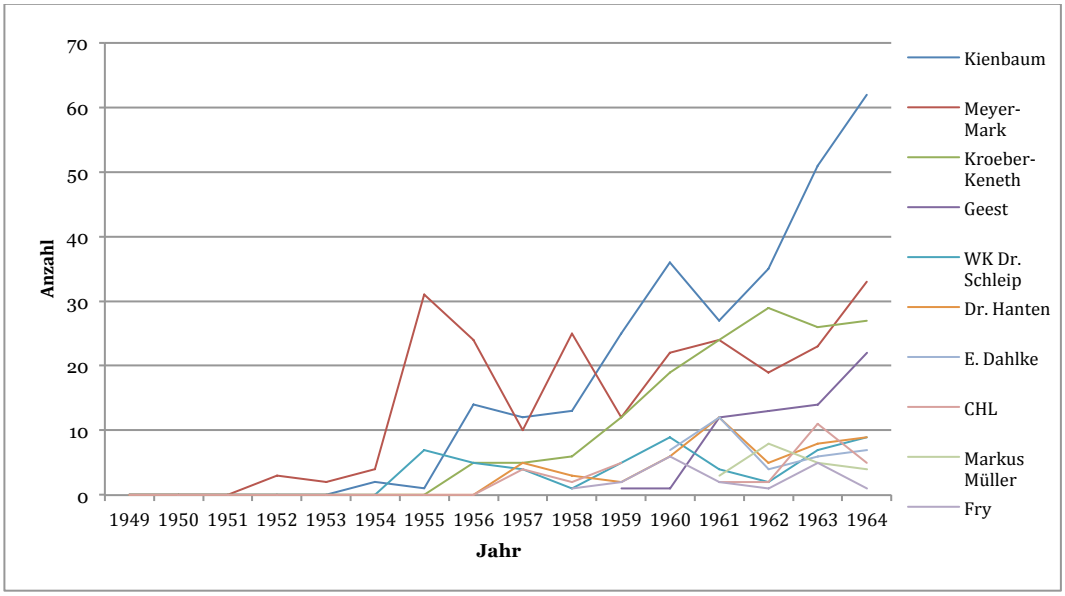
---

643 Die Relevanz einer derartigen Expertise für die Branche kam in der Tatsache zum Ausdruck, dass in den Folgejahren viele andere Personalberater auf eine solche Ausbildung zurückblicken konnten wie etwa Gisa Berghof, Peter Hetzel, Istvan Sikossy, Dieter Steinbach, Attila Szabò und die Kölner Personalberatung ifp, die überwiegend Berater mit abgeschlossenem Psychologiestudium beschäftigt. Vgl. Kap. II, 3.2.2.2.

644 Eigene Berechnungen auf Basis der nachweisbaren Studienabschlüsse.

645 Vgl. TKA, TNO/3498: Brief Personalabteilung Angestellte am 22.02.1951 an Kroeber-Keneth zur Kritik an der Begutachtung mehrer Bewerber; Ebd: Aktenvermerk der Personalabteilung für Angestellte vom 09.04.1952: Anmerkungen zu einer nachträglichen Überprüfung der Beurteilung von 15 Mitarbeitern durch die jeweiligen Vorgesetzten im Vergleich mit den Gutachten von Kroeber-Keneth. Dennoch wurde die Grafologie als Hilfsmittel für die Beurteilung in dieser Aktennotiz als unverzichtbar eingestuft; Ebd.: Aktenvermerk der Personalabteilung für Angestellte vom 24.02.1955. Nach deren Auffassung bezog Kroeber-Keneth *„(…) einen Teil seiner Erkenntnisse aus dem Lebenslauf der Bewerber und aus allgemeinen Beobachtungen über die Herkunft (..)*", so dass die Empfehlung ausgesprochen wurde, ihm künftig keinen Lebenslauf und möglichst keine Hinweise auf die Herkunft des Bewerbers zu geben.

Abb. 15: Stellenanzeigen der Top-Ten-Personalberatungen p. a. 1949-1964



Quelle: Eigene Darstellung.

Es war in diesem Zusammenhang bemerkenswert festzustellen, dass sich die Stellenanzeigen von Meyer-Mark in zweifacher Hinsicht von allen anderen untersuchten Personalberaterinsertionen unterschieden: So stellte die Beratung in den Anzeigen nicht die üblicherweise an optisch exponierter Stelle platzierte Positionsbezeichnung in den Vordergrund, sondern ersetzte diese durch Fragestellungen wie etwa *„Welcher Werbeassistent kann den Werbeleiter stark entlasten?“* oder *„Welcher Vollkaufmann sucht die Geschäftsführung eines Industrie-Unternehmens* (sic!)*?“*.[646] Zudem schloss die Beratung ab 1954 die Stellenanzeigen mit einer von Hans H. Meyer-Mark persönlich entwickelten Frage ab, die einen hohen Wiedererkennungswert schuf und sich zu einem Markenzeichen entwickelte: *„Sollten Sie nicht der Gesuchte sein, vielleicht kennen Sie ihn?“*.[647] Neben diesen drei Beratungshäusern schaffte es lediglich die Personalberatung Geest, sich von

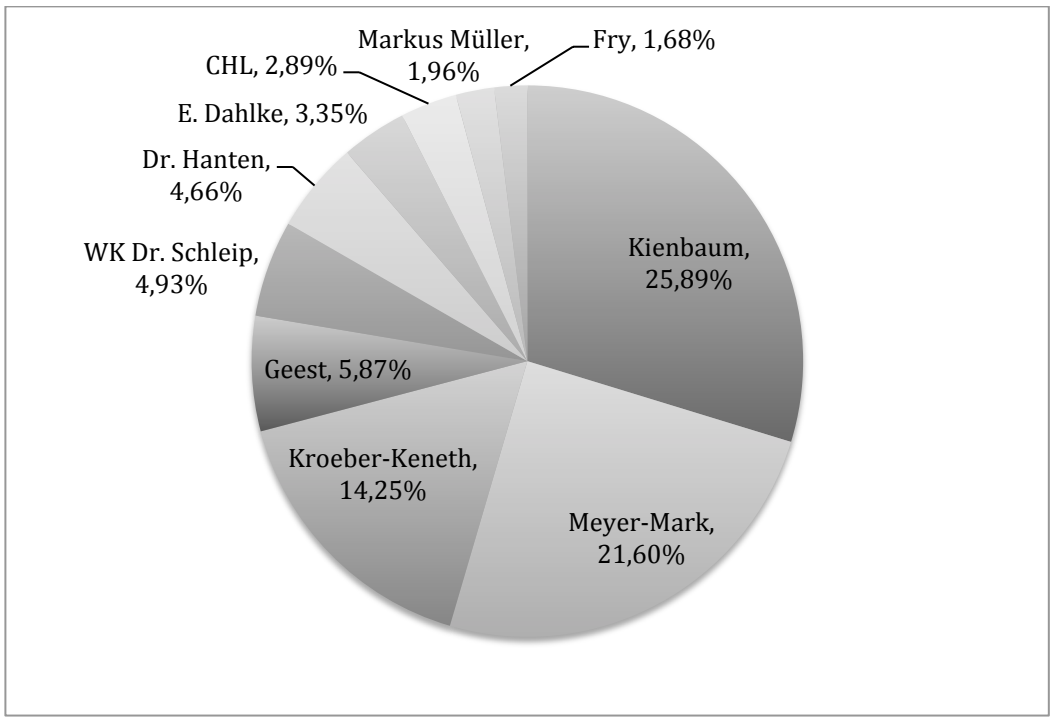
646 Industrieberater Meyer-Mark: StA „Werbeassistent“, in: FAZ, 30.07.1955; Ders.: StA „Vollkaufmann“, in: FAZ, 15.10.1955.

647 Ders.: StA „Diplom-Ingenieur Verzahnungstechnik“, in: FAZ, 23.10.1954; vgl. auch Interview Rochus Mummert, 25.04.2014.

dem Rest der Beratergruppe abzusetzen und ab 1961 regelmäßig mehr als zehn Stellenangebote pro Jahr zu veröffentlichen.

Mit 663 Insertionen in dem Untersuchungszeitraum von 1949-1964 repräsentierten Kienbaum, Meyer-Mark und Kroeber-Keneth einen Marktanteil von 61,79% und dominierten damit den von deutschen Personalberatern frequentierten Anzeigenmarkt. Zieht man die Personalberatung Geest mit 63 Stellenangeboten zwischen 1959 und 1964 sowie das Wirtschaftskontor von Schleip mit 53 von 1955 bis 1964 geschalteten Stellenanzeigen hinzu, so lag das Konzentrationsmaß dieser fünf Beratungshäuser bei 72,54%. Dem standen fünf Beratungen gegenüber, die ein Marktanteilsvolumen von rund 15% aller Insertionen repräsentierten, so dass die führenden zehn Personalberater einen Marktanteil von über 87% auf sich vereinten. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die Verteilung der Marktanteile auf die jeweiligen Personalberatungen (Abb. 16).

Abb. 16: Marktanteile der Top-Ten-Personalberatungen 1949-1964



Quelle: Eigene Darstellung

Wie der Blick auf den historischen Ereigniszusammenhang dokumentiert, spielten in der sich entwickelnden deutschen Personalberatungslandschaft ausländische Beratungshäuser eine vergleichsweise marginale Rolle. Losgelöst von dem singulären Phänomen einer Stellenanzeige der Unternehmensberatung Booz Allen & Hamilton Ende 1959[648] traten US-amerikanische und britische Personalberatungen bis Mitte der 1960er Jahre nur rudimentär und somit relativ spät in Erscheinung. So schaltete Lester B. Knight aus den USA, die in Deutschland unter Wegenstein Management GmbH auftrat, Mitte 1964 eine Stellenanzeige, obwohl das Unternehmen sich als reine Executive Search-Beratung verstand und mit der 1929 gegründeten Industrieberatung Dr. Wegener sowie mit Walter Reinbold zwei Personalberatungen zur anzeigengestützten Suche nutzte. Diese Kooperationspartner suchten bereits 1954 bzw. 1962 über Stelleninserate Personal für ihre Kunden.[649] Ab wann Wegenstein mit beiden Beratern kooperierte, entzog sich vor dem Hintergrund der dürftigen Quellenlage einer belastbaren Rekonstruktion. Die Tatsache, dass sowohl Reinbold als auch Wegenstein in einem engen zeitlichen Zusammenhang, nämlich im September 1968 und Oktober 1968 versuchten, Aufträge bei der Rheinische Stahlwerke AG zu akquirieren, deutet auf ein unabhängiges und unkoordiniertes Verhalten hin und könnte als Indiz für einen späteren Beginn der Zusammenarbeit interpretiert werden.[650]

In dem analysierten Beobachtungszeitraum konnte von den zwei US-amerikanischen (Wegenstein, George Fry) und den zwei britischen Personalberatungen (PA Management Consultants, MSL) lediglich die originär durch die Direktansprachehistorie geprägte Beratung George Fry ab 1958

---

648 Vgl. Booz Allen & Hamilton: StA „Leiter Planung Absatz“, in: FAZ, 03.10.1959.

649 Vgl. Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 55; Wegenstein Management GmbH: StA „Leitender Mitarbeiter im Finanz- und Rechnungswesen“, in: FAZ, 06.06.1964; Industrieberatung Dr.-Ing. H. Wegener: StA „Leiter Personalabteilung“, in: FAZ, 26.06.1954; Walter Reinbold Industrieberater: StA „Reisender für optische Spritzgusserzeugnisse“, in: FAZ, 03.03.1962.

650 Vgl. TKA, RSW/2954: Akquisitionsbrief von Walter Reinbold am 02.09.1968 an den Vorsitzenden des Vorstandes der Rheinische Stahlwerke AG Essen, Generaldirektor Werner Söhngen. Sein Schreiben war offenbar falsch adressiert. Generaldirektor war zu dieser Zeit Toni Schmücker; Ebd.: Absagebrief von Toni Schmücker am 05.09.1968 an Walter Reinbold; Ebd.: Akquisitionsbrief von Lester B. Knight am 08.10.1968 an Toni Schmücker.

eine gewisse Kontinuität in der anzeigengestützten Personalrekrutierung aufweisen und sich auf dem letzten Platz unter den Top-Ten-Beratern etablieren. Wie bereits bei Wegenstein beobachtet, bediente sich auch Fry einer deutschen Personalberatung zur Veröffentlichung von Stellenangeboten, denn im Oktober 1961 wurde Maximilian Schubart als Kontaktperson einer Stellenausschreibung in der FAZ eingeschaltet.[651] PA Consulting begann 1962 mit der systematischen Personalrekrutierung über das Instrument der Stellenanzeige, konnte aber erst in den beiden darauffolgenden Dekaden als Personalberatung in Deutschland reüssieren.[652] Bevor sie 1963 erstmals auf dem europäischen Festland mit der Personalsuche beauftragt wurde, nutzte auch die Personalberatung MSL zunächst den Erfahrungshintergrund von Kroeber-Keneth, der im Auftrag von MSL in Deutschland ein Stellenangebot zur Suche nach einem Geschäftsführer für einen englischen Hersteller von Photomaterial schaltete.[653] Die in den 1950er und 1960er Jahren beobachteten Einflüsse ausländischer Personalberatungen auf den deutschen Markt wiesen demnach bescheidene Dimensionen auf und blieben auch in den folgenden Dezennien auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau.

3.2.2 Chronologie und allgemeine Entwicklung

Inspiziert man die erste zu betrachtenden Kategorie der chronologischen Einordnung, so offenbart die Gründungshistorie folgendes Bild: In Deutschland entstanden erste Personalberatungsunternehmen bereits in den Dekaden der 1920er bis Ende der 1940er Jahre. In Folge der politischen, ökonomischen und gesamtgesellschaftlichen Umwälzungen sowie sich ständig ändernder Rahmenparameter in Deutschland entwickelte sich der Markt für Personalberater in dieser Epoche keineswegs dynamisch. In den genannten Dezennien entstanden insgesamt sieben Personalberatungen, von denen Meyer-Mark (1928), Kroeber-Keneth (1947) sowie die Personalberatungsab-

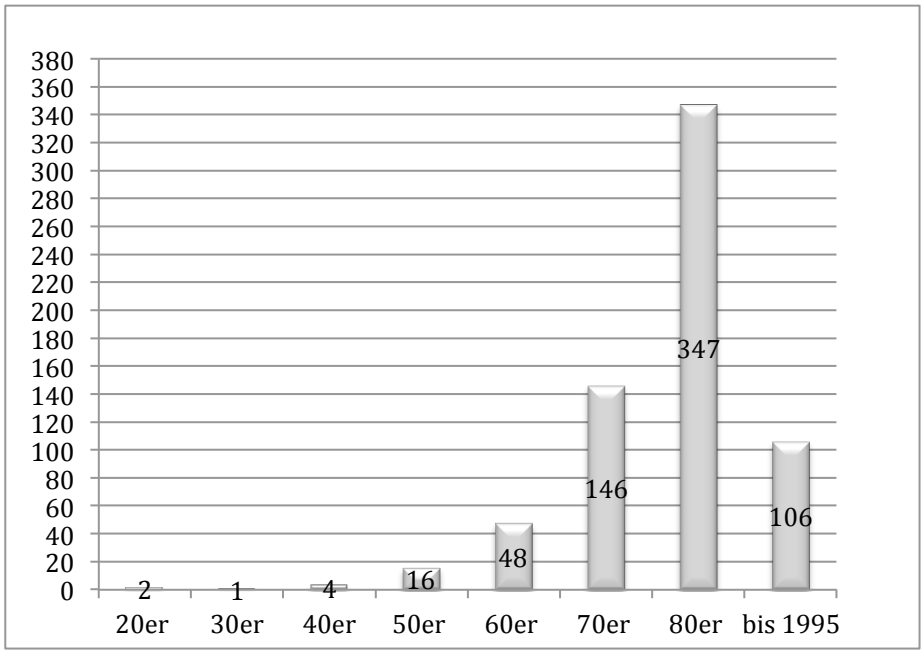
651 Vgl. Fry Associates International: StA „Art Director Kontaktgruppenleiter“, in: FAZ, 07.10.1961.

652 Vgl. Interview Gisa Berghof, 05.12.2013; ebenso Kap. III, 3.2.1.

653 Vgl. Kroeber-Keneth, Ludwig: StA „Allein-Geschäftsführer für die deutsche Vertriebsgesellschaft“, in: FAZ, 01.09.1962.

teilung von Kienbaum (1948) die mit Abstand bekanntesten waren.[654] Auch nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelte sich das Personalberatungsgeschäft zurückhaltend. Zieht man hierfür als Maßstab die Mitarbeiterzahl heran, so wies die Größenordnung z. B. von Kienbaum vergleichsweise bescheidene Dimensionen auf: Die Beratung beschäftigte Anfang der 1950er Jahre insgesamt 10 Mitarbeiter einschließlich der Personalberatungsabteilung. Die gleiche Dimension sowie weitere 15 freie Mitarbeiter erreichte Meyer-Mark 1963.[655]

Abb. 17: Personalberatungsgründungen in Deutschland pro Dekade



Quelle: Eigene Darstellung (n=670)

654 Vgl. Interviews Liebrecht und Schulz. Wenngleich Meyer-Mark auch die anzeigengestützte Suchmethode einsetzte, so war nach Angaben des Personalberaters und ehemaligen geschäftsführenden Gesellschafters dieser Beratung, Peter Hetzel, Meyer-Mark die erste Personalberatung in Deutschland, die systematisch das Instrument der Direktansprache *„auf dem Parkett“* anwendete. Damit war die unmittelbare Ansprache potenzieller Kandidaten bei geschäftlichen oder privaten Terminen gemeint. Interview Peter Hetzel, 08.02.2012.

655 Vgl. Kienbaum: Am Anfang, S. 219; Hammerschmidt.: Die unabhängige Wirtschaftsberatung, S. 57.

Wie aus Abb. 17 ersichtlich, entstanden im Zuge der Wiederaufbauphase in den 1950er Jahren weitere Personalberatungen mit deutschen Wurzeln. Ausländische Personalberatungen, mit Ausnahme der US-amerikanischen Personalberatung George Fry & Associates, waren zu dieser Zeit in Deutschland noch nicht präsent. Folglich spielte diese Beratungsgruppe in dieser Dekade der Nachkriegszeit de facto keine Rolle bei der Entscheidung deutscher Unternehmen, die Dienste externer Beratungsunternehmen in Anspruch zu nehmen, zumal die Bereitschaft der Wirtschaft, die Expertise unabhängiger Berater zu nutzen, zu dieser Zeit ohnehin kaum ausgeprägt war.[656] Trotz dieser Vorbehalte konnten sich neben Meyer-Mark, Kroeber-Keneth und Kienbaum weitere deutsche Personalberatungen etablieren und Wettbewerbsvorteile sichern. Zu ihnen zählten etwa Alfred Hanten (1952), Wirtschaftskontor Dr. Schleip (1955), Liebrecht Personalwerbung (1955), Dahlke & Partner GmbH (1957), Personalberatung Geest (1958) sowie die Neuhaus + Partner Beratergruppe (1959). Die drei Letztgenannten sind auch heute noch als Personalberatungen aktiv, wenngleich mit anderen Geschäftsführungen bzw. Inhabern.[657]

Aus dieser Gruppe der Pioniere deutscher Personalberater ragte eine Persönlichkeit heraus: Alfred Hanten (1905–2005). Er hatte während des Zweiten Weltkriegs bei der Luftwaffe, dem Heer und der Marine Personen hinsichtlich ihrer Führungsqualifikation überprüft und arbeitete nach dem Krieg als angestellter Psychologe. In dieser Zeit kam er auf die Idee, Firmen bei der Suche nach qualifiziertem Personal zu unterstützen.[658] Mit Gründung seines Unternehmens konzentrierte er sich, wie andere Berater, auf die Schaltung von Stellenanzeigen und die damit zusammenhängende Ver-

---

656 Vgl. Kipping: The U.S. Influence, S. 120; ähnlich Kroeber-Keneth: Die Suche, S. 11. Auch das RKW stellte in diesem Zusammenhang eine allgemeine Beratungsresistenz und Trägheit deutscher Unternehmer fest, die *„(…) hinter der Aufgeschlossenheit [ihrer] amerikanischen Kollegen auch heute noch erkennbar zurückbleibt (…)“*. RKW: Der Wirtschafts-Beratungsdienst in den USA. Bericht über eine Studienreise Westberliner Unternehmensberater nach (sic!) den Vereinigten Staaten von Amerika im Herbst 1953. München 1957, S. 59.

657 Vgl. www.dahlke.de [Abruf 11.06.2014]; Interview Geest; Telefoninterview Michael Mehte, 18.03.2012.

658 Telefoninterview mit Doris Hanten, der Witwe des Beraters, am 23.03.2012 sowie PrA d. Verf.: Brief an Doris Hanten, 23.03.2012.

mittlung von Personal. Mit diesem Schritt wurde ein jahrelanger Rechtsstreit initiiert, der die wirtschaftlichen und juristisch-institutionellen Rahmenbedingungen in Deutschland und seine Folgen für Personalberater (restriktive Auslegung der Arbeitsvermittlung, Verhinderung bzw. Verzögerung der Entwicklung eines Berufsstandes sowie Einschränkung der Freiheit der Berufswahl) in einer Art und Weise hervorhob, die im deutlichen Kontrast zu den ordungspolitischen Grundsätzen einer marktwirtschaftlichen und wettbewerbsorientierten Gesellschaft stand.[659]

Der Diplom-Psychologe Hanten verstieß mit seiner Tätigkeit gegen das Gesetz über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung aus dem Jahr 1927 sowie das Arbeitsvermittlungsmonopol der Bundesversicherungsanstalt für Arbeit in Nürnberg. Für die Behörde stellte die erfolgreiche Vermittlungstätigkeit der Berater schon lange einen Störfaktor dar. Mit Hilfe eines Durchsuchungsbefehls konfiszierte sie daher in seinem Düsseldorfer Büro diverse Aktenordner und strengte einen „Musterprozess" an, der abschreckende Wirkung auf andere Berater entfalten sollte. Zwischen 1960 und 1968 scheiterten zwei Prozesse vor dem Düsseldorfer Landgericht, in denen Hanten zu Geldstrafen verurteilt wurde sowie eine Klage beim Bundesgerichtshof. Schließlich wurde auch Hantens Verfassungsbeschwerde durch das Bundesverfassungsgericht abgewiesen.[660] Doris Hanten hierzu: *„Mein Mann hatte zwei Intimfeinde (...), die Bundesanstalt für Arbeit (...) [und] die Gewerkschaften"*.[661]

---

659 Vgl. Erhard, Ludwig: Wohlstand für Alle. 3. Aufl., Düsseldorf und Wien 1990, S. 8 f.; eine vergleichende Betrachtung der Rahmenbedingungen für Berater in den USA und Deutschland kam in den 1950er Jahren zu einer ähnlichen Beurteilung. Darin heißt es, dass *„(...) in Deutschland der wirtschaftliche Beratungsdienst in seiner Entfaltung stark gehemmt wird*". Falk, Baldhard/Acker, Heinrich: Wirtschaftsberatung in Deutschland und in den USA, in: ZfB, 24. Jg., Nr. 10/1954, S. 543-551, hier S. 551.

660 Vgl. o.V.: Private Arbeitskräftevermittlung strafbar. Unternehmensberater Dr. Hanten auch vor dem Bundesgerichtshof unterlegen, in: FAZ, 14.12.1961; Vetter, Ernst Günter: Zwischen den Klippen des Gesetzes. Die Vermittlung von Führungskräften, in: FAZ, 07.08.1964. Zur Abweisung des BVG vgl. Bull, Hans Peter: Die „verliehenen" Damen. Freiheit der Berufswahl mit Vorbehalten, in: Die Zeit Nr. 15/14.04.1967. www.zeit.de/1967/15/die-verliehenen-damen/Komplettansicht?print=true [Abruf 23.10.2011].

661 Telefoninterview Hanten. Die Schwierigkeiten mit den Arbeitnehmervertretern resultierten u. a. aus der durch Hanten initiierten Gründung einer Technikerschule

Der Beginn der 1960er Jahre markierte in Deutschland einen Wendepunkt, der in eine lange Wachstumsphase der gesamten Personalberatungsbranche mündete. Wie aus Abb. 17 zu erkennen ist, verdreifachte sich die Zahl der Personalberater in den 1960er und 1970er Jahren jeweils verglichen mit den vorangegangenen Dekaden. Das folgende Jahrzehnt war ebenfalls durch eine hohe Aufnahmebereitschaft des Beratungsmarktes gekennzeichnet in dem sich die Anzahl selbständiger Personalberater nochmals mehr als verdoppelte. Auch der Blick auf strukturelle Aspekte in den jeweiligen Dekaden offenbarte die beachtliche Dynamik der Unternehmensgründungen, deren Bandbreite sich in den 1960er Jahren zwischen mindestens zwei (1960) und maximal acht Neugründungen pro Jahr (1968 und 1969) bewegte. Durchschnittlich nahmen in diesem Jahrzehnt fünf Personalberatungen pro Jahr ihre Geschäftstätigkeit auf. Die Referenzkennzahlen für die 1970er Jahre zeichneten diese Entwicklung fort: Mit neun Personalberatungen im Jahr 1973 lag die Gründungszahl unter dem Durchschnitt von 14 neuen Beratungen, während 1978 25 Personalberater den Schritt in die Selbständigkeit wagten und damit die Maximalzahl neuer Markteintritte in diesem Jahrzehnt markierten.[662]

In den 1980er Jahren repräsentierte das Jahr 1988 mit 39 Personalberatungen die meisten Existenzgründungen. Der Median lag bei 35 Marktteilnehmern und damit mehr als doppelt so hoch wie der Durchschnitt des vorangegangenen Jahrzehnts. Die Zunahme um 201 Personalberatungen auf insgesamt 347 entsprach einem Wachstum von 137,67% in den 1980er Jahren im Vergleich zur vorhergehenden Dekade. Insgesamt boten damit am Ende dieses Jahrzehnts in Deutschland 564 Personalberatungen ihre

---

und einer Baggerführerschule für das Unternehmen Demag. Ebd.

662 Eigene Berechnungen. Hierbei wurde der Median als Mittelwert bevorzugt. Er ist ein statistisches Lagemaß und beschreibt einen Mittelwert, der Extremkennziffern unberücksichtigt lässt. Dabei werden die Beobachtungsgrößen (= x_i) in eine Rangfolge gebracht, d. h. nach ihrer Größe sortiert. *„Als Median wird (..) der in der Mitte aller geordneten Einzelgrößen (x_i) gelegene Wert bezeichnet“*. Kuchenbecker: Statistik, S. 46. Er stellt somit einen aussagekräftigeren Wert als das arithmetische Mittel dar, das durch Extremwerte verzerrt wird. Bei Vorlage einer ungeraden Anzahl von Werten (= n) in einer Liste lautet die Formel zur Berechnung des Median: $x_{med} = x_{(n+1)/2.}$ Für eine gerade Anzahl gilt: $x_{med} = ½ (x_{n/2} + x_{n/2 + 1})$. Ebd., S. 46 f.; vgl. ebenso Kromrey: Empirische Sozialforschung, S. 439-442.

Dienstleistungen an. Dies entsprach einer Verachtfachung gegenüber dem Bestand Ende der 1960er Jahre.[663]

Tab. 13: Stellenanzeigen Personalberater in Deutschland, „Die Welt“ und „FAZ“ 1988

Name	Millimeter	Marktanteil in %
1. Kienbaum & Partner	578.615	8,2%
2. Baumann Unternehmensberatung	361.360	5,1%
3. P + M Hatesaul	335.400	4,8%
4. Baumgartner + Partner	326.020	4,6%
5. PA Management Consultants	281.695	4,0%
6. ifp Institut f. Personalberatung	200.645	2,9%
7. Steinbach & Partner	183.600	2,6%
8. Dr. H. J. Krämer	137.580	2,0%
9. KLW Dr. Körschgen/Lange/Wegener	124.700	1,8%
10. PSP Porges, Siklossy + Partner	123.420	1,8%
11. Plaut Personalberatung	95.155	1,4%
12. Dr. Schmidt + Partner	88.990	1,3%
13. Roland Berger & Partner	85.455	1,2%
14. SCS Personalberatung	80.245	1,1%
15. UBI Unternehmensberatung	77.375	1,1%
16. Meyer-Mark	67.385	1,0%
17. DRM Dr. Rochus Mummert	65.400	0,9%
18. Dr. Peter Schulz	62.530	0,9%
19. Mercuri Urval	62.430	0,9%
20. Konsul	60.780	0,9%
Gesamt	3.398.780	48,3%

Quelle: PrA d. Verf.: Die Welt: Anzeigenabteilung. Hamburg, 06.01.1989.

Dieses verschärfte Wettbewerbsumfeld korrespondierte mit einem Rückgang der Konzentrationstendenz im deutschen Personalberatungsmarkt. Bezogen auf veröffentlichte Stellenanzeigen konnte festgestellt werden, dass der Marktanteil der fünf führenden Personalberater von 72,6% im Jahr 1964 ein knappes Vierteljahrhundert später auf 26,7% zurückgegangen war. Erweitert man den Kreis auf die ersten zehn Beratungshäuser, so verrin-

663 Vgl. Abb. 17: Personalberatungsgründungen in Deutschland pro Dekade.

gerte sich deren Marktkonzentration zwischen 1964 und 1988 von 87% auf 37,8%, wie der Blick auf Tabelle 13 vermittelt.[664]

In diesem Zusammenhang ist das sorgsam gepflegte Image der Executive Search-Firmen ausschließlich und exklusiv Direktansprache anzubieten, zu relativieren und vermag aus historischer Perspektive nicht zu überzeugen. Diese Rekrutierungsmethode repräsentierte zwar das Kerngeschäft der Direktansprachespezialisten. Kaum bekannt ist jedoch die Tatsache, dass spätestens seit Anfang der 1960er Jahre diese Beratungsgruppe offensichtlich mit der Notwendigkeit konfrontiert wurde, in Deutschland auch die anzeigengestützte Suche einzusetzen.

Als prominentes Beispiel lässt sich die internationale Personalberatung Spencer Stuart anführen. Sie gründete 1970 unter der Leitung von Goetz Hoffmann von Waldau mit der R.S.V.P. Unternehmensberatung GmbH in Frankfurt a. M. eine eigene Beratungsgesellschaft zur anzeigengestützten Suche und schaltete Ende der 1980er Jahre in Großbritannien Stellenanzeigen unter dem Namen „Selector", um bei der Besetzung mittlerer Managementpositionen wettbewerbsfähig bleiben zu können.[665] Hans T. Lap, ehemaliger Managing Partner von Korn/Ferry Carré/Orban International, bestätigte in einem FAZ-Interview: *„Wir bieten unseren Kunden grundsätzlich beides [Executive Search und anzeigengestützte Suche, Anm. d. Verf.] an und überlegen mit ihnen (..), welcher Weg am ehesten zum Erfolg führt. Die Stellenanzeigen der F.A.Z. bieten für eine international operierende Unternehmensberatung wie Korn/Ferry Carré/Orban International ein optimales Umfeld".*[666] Aber nicht nur US-amerikanische Beratungshäuser, sondern auch europäische bedienten sich der Hilfe deutscher Personalberater. So nutzte beispielsweise die aus den Personalberatungen Paul Ray In-

---

664 Vgl. hierzu auch Abb. 16: Markanteile der Top-Ten-Personalberatungen 1949-1964.

665 Vgl. Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 106 f.; Capital Service: Personalberater in Deutschland, S. 117; St George: Spencer Stuart, S. 111 f.

666 FAZ, 31.08.1996; die Firmenbezeichnung Korn/Ferry Carré/Orban geht auf die Fusion der beiden Beratungen aus dem Jahr 1993 zurück. Carré/Orban & Partners wurde 1978 in Brüssel gegründet und musste im September 1993 in Düsseldorf Konkurs anmelden. Vgl. Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 44; Steppan: Nicht mehr viel drin, S. 58; zu weiteren Details vgl. Jones: The Headhunting Business, S. 207.

ternational und Berndtson International hervorgegangene Beratung Ray & Berndtson in Deutschland die Stein Unternehmensberatung in Frankfurt a. M. zur Besetzung mittlerer Managementpositionen.[667]

In den Boomjahren der Nachkriegszeit hatten es die Unternehmen versäumt, genügend Nachwuchskräfte an sich zu binden. Hinzu kam der Umstand, dass immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit erkannten, externe Dienstleister mit der Lösung betriebsspezifischer, also auch personalwirtschaftlicher Probleme zu beauftragen. Im Ergebnis führte diese Konstellation dazu, dass zu Beginn der 1990er Jahre rund 50% aller Stellenanzeigen über Personalberater geschaltet wurden.[668] Noch klarer wird der Bedeutungszuwachs sichtbar, wenn man der Frage nachgeht, inwieweit Unternehmen grundsätzlich bereit waren, externe Berater mit der Suche von Führungskräften zu beauftragen. Der Blick auf die Auftragsstruktur erleichtert deren Beantwortung: Erhielten Mitte der 1970er Jahre Personalberater den Auftrag 20% aller Führungskräfte zu suchen, so waren es ein Jahrzehnt später 50%, *„(...) auf der ersten und zweiten Führungsebene sogar noch deutlich mehr“*.[669] Über ähnliche Erfahrungswerte berichtete der Stuttgarter Personalberater Lothar Heimeier: *„In weit über 50% aller Fälle wirken Personalberater bei der Besetzung von Positionen auf oberer und oberster Führungsebene mit“*.[670]

Mit der zunehmenden Anzahl von Personalberatern, die sich u. a. aus einem Fundus mehr oder weniger erfolgreicher Ex-Manager speisten,[671] verschärfte sich der Wettbewerbsdruck im deutschen Markt und führte zwangsläufig zu einer Reihe negativer Begleiterscheinungen wie etwa latenter Qualitätsverschlechterung des Beratungsprozesses oder einer schlei-

---

667 Vgl. Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 25 und S. 276; vgl. ferner Kap. III, 3.2.1; Baum/Gottschall: Die diskreten Geschäfte, S. 56; Baumgartner, Karl: Wenn große Diskretion gefordert ist. Die Personalberatung kommt ohne Anzeigen nicht aus, in: FAZ, 31.10.1986.

668 Vgl. Rohde: Direktanprache, S. 44.

669 Ebd.: S. 8.

670 Dr. Heimeier & Partner: Personalberatung im Wandel, S. 24.

671 Vgl. hierzu Interview Liebrecht; Baumann, Hans: Immer mehr Geschaßte (sic!) landen beim Berater, in: Die Welt, 21.06.1997.

chenden Reputationserosion.[672] Die Personalberaterbranche geriet zudem durch die Tätigkeit der Scientology-Sekte in Verruf, die seit 1989 versucht, deutsche Unternehmen zu infiltrieren.[673]

3.2.3 Zur Bedeutung ausländischer Personalberater

Zu Beginn der 1960er Jahre begannen auch die ersten ausländischen Beratungshäuser in Deutschland Niederlassungen aufzubauen. Zu den Pionieren gehörte die englische Personalberatung PA Management Consultants, die 1943 von Ernest Butten, einem der erfolgreichsten ehemaligen Bedaux-Berater, als Unternehmensberatung in London gegründet worden war. Im Mai 1962 eröffnete PA das erste Büro auf dem europäischen Festland in Frankfurt a. M. und kurze Zeit später im Juli 1962 eine Niederlassung in Paris. Die Executive Search-Division initialisierte das Beratungshaus bereits 1957.[674] Zunächst konzentrierte sich PA nahezu ausschließlich auf die Anzeigensuche, die sich zu einer sehr erfolgreichen und profitablen Geschäftseinheit entwickelte.[675] PA nutzte diese allerdings überwiegend als *„trojan horse"*[676] zur Auftragsgenerierung weiterer Geschäftsfelder. Als strategische Zielsetzung hatte PA die Expansion sowie permanente Akquisition von

---

672 Vgl. o.V.: Personalberater werben um Vertrauen. Sie vermitteln über 60 Prozent der Führungskräfte, in: FAZ, 18.10.1984.

673 Vgl. Franken, Michael/Scherer, Hans-Peter: Hochkantig raus. Mit einem engmaschigen Netz von Personalberatungsfirmen unterwandert die Scientology-Kirche Deutschlands Wirtschaft, in: Wirtschaftswoche Nr. 31/1993, S. 36-40. Zu den Unternehmensportraits der Sekte, die in Deutschland unter dem Namen „Choice International" auftrat, vgl. Firmenportraits von H. Benneck & Partner (gegr. 1989) sowie Ostertag & Partner (gegr. 1990), in: Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 23 und S. 202; Benneck ist auch heute noch als Personalberater aktiv. Vgl. www.personalberatung.de/personalberater/details/CONTACTS--MANAGEMENT-H-Benneck--Partner-GmbH (sic!); www.contacts-management.de/wir-ueber-uns/wer-wir-sind.html [Abruf jeweils 22.02.2013]; die Scientologyunternehmen werden unter dem Signet WISE (= World Institute of Scientology Enterprises) geführt. Auf einer von mehreren Internetseiten sind die Publikationen von Benneck für Scientology veröffentlicht. Vgl. www.truthaboutscientology.com/stats/byname/h/h.-gerhard-benneck.html [Abruf 22.02.2013].

674 Vgl. Jackson, Christine/Smalley, Mark (PA Retirers Association): The Story of the PA Consulting Group. 1943 to 1992. Northhampton 2011, S. 55; Tisdall, Patricia: Agents of Change. The development and practice of Management Consultancy. London 1982, S. 42.

675 In Deutschland belegte PA von 1976 bis 1981 durchgehend den zweiten Rang unter den 20 führenden Personalberatungen (bezogen auf veröffentlichte Stellenanzeigen in Millimeter). Vgl. Derschka, Peter: Die Stunde der Kopfjäger, in: Management Wissen Nr. 8/1985, S. 47-53, hier S. 52.

676 Jackson/Smalley: The Story, S. 87.

Überseemandaten definiert, nicht jedoch die Personalrekrutierung, die PA zudem nicht als Beratung anerkannte.[677]

Nicht nur der Anzeigenmarkt wurde von deutschen Personalberatungen dominiert. In Tabelle 14 kommt zum Ausdruck, dass auch mit Blick auf ihren relativen Anteil am Gesamtmarkt in Deutschland keineswegs von einer Dominanz ausländischer und insbesondere US-amerikanischer Personalberatungen die Rede sein konnte. Entsprach der Anteil ausländischer Berater an allen Personalberatern in Deutschland in den 1960er Jahren noch 10,42% so sank dieser innerhalb von zwei Jahrzehnten auf 2,02%. Die entsprechende Quote amerikanischer Personalberatungen fiel von 4,12% auf nur noch 1,15% in dem entsprechenden Vergleichszeitraum. Bei isolierter Betrachung aller 21 in Deutschland präsenten ausländischen Personalberatungen Mitte der 1990er Jahre kristallisierte sich die amerikanische Vorrangstellung mit neun Beratungen bzw. 42,86% jedoch klar heraus.

Tab. 14: Anteil ausländischer Personalberatungen in Deutschland

Dezennien	**20er**	**30er**	**40er**	**50er**	**60er**	**70er**	**80er**	**bis 1994**	**Gesamt**
Gesamt	2	1	4	16	48	146	347	106	670
davon:									
aus den USA				1 (6,25%)	2 (4,12%)	2 (1,37%)	4 (1,15%)		9 (1,34%)
aus der Schweiz					1	3	1		5
aus Großbritannien					2	1	1		4
aus Österreich						1			1
aus Schweden						1			1
aus Frankreich							1		1
Summe PB Ausland				1	5	8	7		21
Anteil ausländ. PB an allen Personalberatern in Deutschland				6,25%	10,42%	5,48%	2,02%		3,13%

Quelle: Eigene Darstellung

677 Vgl. Ebd., S. 57 und S. 67 f.

Zu den ersten amerikanischen Personalberatungen, die in Deutschland ihre Arbeit aufnahmen, gehörten Fry Consultants und Spencer Stuart.[678] Im Gegensatz zu PA, die Personalberatung stets als Nebengeschäft deklarierte, repräsentierte Spencer Stuart den Typus einer klassischen Personalberatung, die mit dem Instrument der Direktansprache operierte und nach Zürich und London 1964 ihr erstes Büro in Frankfurt a. M. und das zweite 1965 in Düsseldorf eröffnete. Dies geschah zu einem Zeitpunkt, zu dem bereits mehrere deutsche Personalberatungen seit Jahren ihre Dienstleistungen anboten. In diesen beiden Jahren ließen sich auch die US-amerikanischen Beratungshäuser A. T. Kearney sowie Lester B. Knight in Deutschland nieder. Es dauerte schließlich über zehn Jahre, ehe sich mit Ward Howell (1978), Heidrick & Struggles sowie Korn/Ferry (beide 1979) drei weitere amerikanische Personalberatungen in Deutschland ansiedelten. Ihnen folgten als „latecomer" Boyden International (1983) sowie Russell Reynolds (1985).[679]

In Bezug auf andere ausländische Personalberatungen ragen die beiden Schweizer Personalberatungen TASA und Egon Zehnder International hervor. Beide waren bzw. sind reine Executive Search-Beratungen. TASA wurde 1966 in Zug gegründet und trat erstmals zu Beginn der 1970er Jahre in Deutschland in Erscheinung. Zunächst war das Unternehmen bis Mitte der 1990er Jahre in 22 Ländern erfolgreich im Top-Level-Segment tätig. Es konnte jedoch die zunehmende Nachfrage nach Direktansprachemandaten unterhalb der Top-Level-Ebene, sog. „marzipan-layer-jobs", nicht befriedigen und wurde 1998 von TMP Worldwide aufgekauft.[680]

---

678 Zu Fry Consultants vgl. Kap. III, 3.2.1.

679 Vgl. Tab. 12: Gründungshistorie amerikanischer Personalberatungen.

680 Vgl. www.dictionary.cambridge.org/dictionary/british/marzipanlayer?q=marzipan+layer [Abruf 21.02.2013]; TMP wurde 1967 in den USA als Anzeigenverlag für die Gelben Seiten gegründet und expandierte zunehmend in den Rekrutierungsbereich. 1995 kaufte TMP das Online-Rekrutierungsportal „Monster". Es zählt heute zu den größten Internetportalen weltweit. Vgl. www.tmp.com/who-we-are/#/history [Abruf 20.02.2013] sowie Murray, Shailagh: Search and Deploy Recruitment Firms Face Shakeout as Clients Go Global, in: Wall Street Journal Europe, 22.09.1998. online.wsj.com/article/SB906-41271255502000.html [Abruf 20.02.2013]. In Deutschland kaufte TMP renommierte Personalberatungen wie Baumgartner & Partner (gegr. 1964), die Mitte der 1980er Jahre zu den drei größten anzeigenschaltenden

Die schweizer Personalberatung Egon Zehnder International eröffnete in Deutschland 1973 ihr erstes Büro in Düsseldorf, dem in den 1980er Jahren weitere Gründungen folgten (1981 Frankfurt a. M., 1986 Hamburg, 1987 München, 1991 Berlin). Egon Zehnder zählt seit Jahren als einzige international tätige Personalberatung mit europäischem Ursprung weltweit zu den Top-Five der Executive Search-Beratungen.[681]

Mercuri Urval ist seit 1975 in Deutschland präsent. Die schwedische Personalberatung zeichnet sich durch internationale Präsenz aus und ist neben der anzeigengestützten Suche auch im Segment der Direktansprache tätig. Weitere Schwerpunkte liegen in den Bereichen Talent- und Changemanagement. Die aus Frankreich stammende Egor Managementberatung GmbH ist seit 1983 in Deutschland vertreten. Mit Büros in Berlin, Frankfurt a. M., Hamburg und München expandierte die Beratung in den Dezennien der 1980er und 1990er Jahre. Heute unterhält das Unternehmen lediglich eine Niederlassung in Hamburg. Sie ist damit die einzige Personalberatung in Deutschland mit französischem Ursprung.[682]

Wenngleich bereits Mitte der 1960er Jahre erstmals Tendenzen festgestellt wurden, dass deutsche Personalberater die Methode der Direktansprache von amerikanischen Beratungshäusern rezipierten, so waren es überwiegend amerikanische Personalberater, die als *„Talentjäger“*[683] im Markt agierten. Diese Vorgehensweise kam in dieser Zeit – im Gegensatz zu den 1990er Jahren – nur zur Besetzung von Top-Führungspositionen in Frage. Wie bereits geschildert, kollidierte diese Vorgehensweise mit dem institutionell verankerten und juristisch höchst umstrittenen Verbot der Direktansprache. Durch diese Restriktionen bedingt waren die 1970er und 1980er Jahre insofern weitgehend durch die anzeigengestützte Suche ge-

---

Beratungen gehörte, Fossler & Partner (gegr. 1980), Bonde & Schmäh (gegr. 1956) sowie die aus der amerikanischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG hervorgegangene Personalberatung PMM Management Consultants GmbH (gegr. 1984). Vgl. MediaPro Verlagsgesellschaft mbH (Hg.): PERSONALintern. Information für das HR-Management Nr. 13/2012. Meerbusch, 30.03.2012; Derschka: Die Stunde, S. 49.

681 Vgl. Nanda/Morrell: Strategic Review (A), S. 15 f.

682 Vgl. PrA d. Verf.: Gesamtübersicht Personalberatungen in Deutschland 1928-1994; Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 62 und S. 183.

683 McCreary: Die Dollar-Invasion, S. 202-205.

prägt. Gleichzeitig sprechen Indizien dafür, dass ab Mitte der 1980er Jahre Personalberatungen in der Tendenz die Direktansprache verstärkt einsetzten. Die US-amerikanische Personalberatung Korn/Ferry stellte hierzu Ende der 1980er Jahre fest: *„Die deutschen Unternehmen haben das Erfolgspotential der Direktsuche von Führungskräften bei der Besetzung von Management-Positionen erst in den letzten Jahren voll erkannt“.*[684] Teile dieser Dienstleistung lagerten die Personalberater an externe Researchunternehmen aus, sofern sie keine eigenen Kapazitäten hierfür aufgebaut hatten.[685] Die vorliegende Untersuchung kam in diesem Zusammenhang zu dem Ergebnis, dass die 670 analysierten Personalberatungen insgesamt 295 Researcher beschäftigten.[686]

Zieht man den Honorarumsatz der Executive Search-Unternehmen in Deutschland als Vergleichsmaßstab heran, so widersprechen die festgestellten Kennziffern auf den ersten Blick der Aussage des Personalberaters Bernd Witthaus über die in den letzten Jahren zunehmende „Amerikanisierung“ des Personalberatungsgeschäfts.[687] Bei Betrachtung der internationalen Dimension des Executive Search-Geschäfts konnte die Dominanz amerikanischer Personalberatungen spätestens seit Ende der 1980er Jahre zwar nicht in Zweifel gezogen werden.[688] In Deutschland hingegen ergab sich ein Bild, das die Bedeutung und den Einfluss US-amerikanischer Personalberatungen in einem anderen Licht erscheinen ließen. Demnach brachten *„(…) die Ableger amerikanischer Headhunting-Firmen (…) in Deutschland mit Ausnahme von Spencer Stuart kaum ein Bein auf den Boden“.*[689] Bezogen auf den Honorarumsatz bestätigen die Kennzahlen den relativen Bedeutungsverlust amerikanischer Personalberatungen.

---

684 Korn/Ferry International: Weltweit führend, S. 38.

685 Vgl. Tab. 9: Gründungshistorie Researchunternehmen in Deutschland; Interview Witthaus; Murmann: Die Geschichte, S. 5.

686 Vgl. PrA d. Verf.: Gesamtübersicht Personalberatungen in Deutschland 1928-1994.

687 Vgl. Interview Witthaus.

688 Vgl. Reavis: Egon Zehnder International, S. 3.

689 Westermeier, Klaus: Die Kopfjäger blasen zum Halali. Die Methoden der Personalberater, in: Industriemagazin September 1990, S. 48-58, hier S. 56; ähnlich o.V.: Durchbruch nicht geschafft, in: Wirtschaftswoche Nr. 51/1996, S. 9.

Tab. 15: Vergleich Executive Search-Firmen in Deutschland (1982 vs. 1990)[690]

Unternehmen	Honorarumsatz in Mio. Mark (1982)	Unternehmen	Honorarumsatz in Mio. Mark (1990)
Kienbaum	9,0	Egon Zehnder Int. (CH)	17,0
J. B. Mülder	8,0	Berndtson-Gruppe	16,8
Zauber/Eurosearch	5,3	Mülder & Partner	16,0
Berndtson	4,0	H. Neumann Intern. (Ö)	11,0
Spencer Stuart (USA)	3,0	Delta Manag. Cons.	10,4
Roland Berger	3,0	Rickert/Johannsmann	9,0
Meyer-Mark	2,75	Ward Howell (USA)	8,5
Beck, Feix	2,4	Eurosearch	8,0
Heidrick & Struggles (USA)	2,25	Spencer Stuart (USA)	7,8
Knight Wegenstein (USA)	2,1	Hofmann, Herbold & P.	7,0
TASA (CH)	1,8	Roland Berger	5,5
		Heidrick & Struggles (USA)	5,2
		Korn/Ferry (USA)	5,0
		TASA (CH)	5,0
		Carré Orban	3,8

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der veröffentlichten Zahlen von Derschka: Die Stunde der Kopfjäger, S. 49 und Westermeier: Die Kopfgeldjäger blasen zum Halali, S. 50.

So zeigt ein Vergleich von Executive Search-Beratungen in Deutschland für die Jahre 1982 und 1990 (Tab. 15), dass Spencer Stuart von Rang fünf auf Rang neun und Heidrick & Struggles vom neunten auf den zwölften Platz zurückfielen. Die Schweizer Beratung Egon Zehnder International belegte 1990 den ersten Platz und überholte somit alle Wettbewerber. 1982 tauchte die Personalberatung in dem Ranking noch nicht auf, obwohl sie

690 Die Platzierungen von Kienbaum und Meyer-Mark sind kritisch und differenziert zu betrachten, da die Beratungen zu dieser Zeit überwiegend in der anzeigengestützten Suche tätig waren und daher nicht als reine Executive Search-Unternehmen angesehen werden können, so wie sie in den Veröffentlichungen tituliert wurden.

seit 1973 in Deutschland vertreten war. Dass heißt, Zehnder gelang es nicht, während der ersten neun Jahre in Deutschland in die Top-Ten der Executive Search-Beratungen aufzusteigen und Korn/Ferry benötigte mehr als zehn Jahre, um in die Spitzengruppe vorzustoßen. Die beiden anderen amerikanischen Beratungen Russell Reynolds und Boyden International fehlten in sämtlichen einschlägigen Statistiken.

Insofern vermittelt das Gesamtbild der Branche die Stärke deutscher Personalberatungen, die insbesondere von mittelständischen Unternehmen beauftragt wurden. US-amerikanische Berater erhielten – wie zu Beginn ihrer Expansion nach Europa – überwiegend von internationalen Konzernen aus dem Ausland Mandate zur Suche nach Führungskräften.[691] Tabelle 15 verdeutlicht die Rangveränderungen sowie die Relevanz amerikanischer Personalberatungen im deutschen Markt.

3.2.4 Geografische Verbreitung

Der Blick auf die örtliche Verteilung der Personalberatungen zeigte eine deutliche Fokussierung auf wenige Regionen in Deutschland. In Bezug auf die geografische Verbreitung nach Bundesländern kam die Analyse der 670 Personalberatungen zu folgenden Ergebnissen: In Nordrhein-Westfalen wurden mit 193 Unternehmen die meisten Personalberatungsgründungen festgestellt. Dies entsprach einem Anteil von 28,81%. Hessen belegte mit exakt 25,22% oder 169 Gründungen den zweiten Platz. Dahinter folgten Bayern (109 bzw. 16,27%), Baden-Württemberg (86 bzw. 12,83%) und Hamburg (43 bzw. 6,42%). Wie in Tabelle 16 zum Ausdruck kommt, wurden in Nordrhein-Westfalen und Hessen zusammen mehr als die Hälfte aller Personalberatungen in Deutschland gegründet. Die Berücksichtigung der drei nachfolgenden Regionen kam zu dem Ergebnis, dass sich 89,55% aller Personalberatungen in nur fünf Bundesländern ansiedelten.

Die Gründungen fokussierten sich demnach auf Regionen mit traditionell starkem Wirtschaftspotenzial. Die Reichweite des Erhebungszeitraums bis

691 Vgl. Westermeier: Die Kopfjäger, S. 56.

einschließlich 1994 und die damit verbundene kurze Zeitspanne nach der deutschen Wiedervereinigung stellen Indikatoren für die statistisch nicht signifikante Präsenz ostdeutscher Personalberatungen dar. Als weitere Anhaltspunkte können der Wiederaufbau der wirtschaftlichen Infrastruktur, die Bewältigung des damit zusammenhängenden Strukturwandels sowie die Implementierung ordnungspolitischer und föderaler Rahmenbedingungen in den neuen Bundesländern in Betracht gezogen werden.

Tab. 16: Geografische Verteilung nach Bundesländern

Bundesland	absolut	in %	kumuliert
Nordrhein-Westfalen	193	28,81%	28,81%
Hessen	169	25,22%	54,03%
Bayern	109	16,27%	70,30%
Baden-Württemb.	86	12,83%	83,13%
Hamburg	43	6,42%	89,55%
Rheinland-Pfalz	15	2,24%	
Schlesw.-Holstein	11	1,64%	
Niedersachsen	11	1,64%	
Berlin	10	1,49%	
Bremen	8	1,19%	
Saarland	8	1,19%	
Thüringen	2	0,30%	
Brandenburg			
Sachsen			
SachsenAnhalt			
Mecklenburg-Vorp.			
nicht spezifizierbar	5	0,76%	
Gesamt	670	100,00%	

Quelle: Eigene Darstellung

Die Disaggregation der räumlichen Verteilung auf einzelne Regionen innerhalb der Bundesländer ergab ein ähnliches Bild. So konzentrierten sich insgesamt 453 der 670 Personalberatungen auf die Räume rund um die

Metropolen Frankfurt a. M. (169 = 25,22%) Düsseldorf (101 = 15,07%), München (85 = 12,69%), Hamburg (50 = 7,46%) und Stuttgart (48 = 7,16%). Sie repräsentierten damit zwei Drittel aller Gründungen.

Erweitert man den Raum Düsseldorf um die an der Rheinschiene gelegenen und nur 55 bzw. 85 Kilometer entferten Städte Köln (35 = 5,22%) und Bonn (14 = 2,09%), so erreicht diese Region mit einer Beratungsdichte von insgesamt 150 Personalberatungen (= 22,39%) nahezu die Größenordnung von Frankfurt (Tab. 17).

Um die Entwicklung möglicher Strukturverschiebungen in der Ansiedlungspräferenz der Personalberater nachzeichnen zu können, wurden die in den Jahren 1977 und 1978 durchgeführten Befragungen von Gaugler u. a. bei 206 in Deutschland ansässigen Personalberatern herangezogen.[692] Im Ergebnis waren demnach rund die Hälfte aller Personalberatungen in den fünf Ballungszentren Frankfurt a. M., Düsseldorf, München, Hamburg und Stuttgart angesiedelt, während die vorliegende Arbeit einen Anteil von 67,60% ermittelte.

Tab. 17: Geografische Verteilung nach Regionen

Region	Gesamt	in %	kumuliert
Frankfurt a. M.	169	25,22%	25,22%
Düsseldorf	101	15,07%	40,29%
München	85	12,69%	52,98%
Hamburg	50	7,46%	60,44%
Stuttgart	48	7,16%	67,60%
Köln	35	5,22%	72,82%
Bonn	14	2,09%	74,91%
Berlin	10	1,49%	76,40%

Quelle: Eigene Darstellung

692 Vgl. Gaugler u. a.: Die Praxis, S. 13.

Demzufolge nahm die Konzentration auf diese Regionen bis Mitte der 1990er Jahre kontinuierlich zu. Dies kam auch in einem weiteren Vergleich beider Befunde zum Ausdruck: Der Anteil der im Raum Frankfurt ansässigen Personalberater in dem Vergleichzeitraum verdoppelte sich nahezu von 13% auf 25,22%, derjenige in Düsseldorf stieg von 10,3% auf 15,07% und im Raum München von 9,9% auf 12,69%. Demnach konzentrierten sich die Personalberatungen mit einer relativen Häufigkeit von 52,98% zunehmend auf diese drei Regionen zu Lasten der Standorte Hamburg und Stuttgart, deren Anteile von 8,5% auf 7,46% bzw. von 8,1% auf 7,16% zurückgingen.

3.2.5 Verhältnis Berater vs. Researcher

In einem weiteren Schritt im Rahmen des empirischen Untersuchungsrasters ging die Analyse der Frage nach, in welchem Ausmaß Personalberatungen in Deutschland die Direktansprache mit Hilfe von Researchern durchführten. Hierzu erfolgte zunächst die Ermittlung der bei den Personalberatungen beschäftigten Reseacher. Von den Beratungshäusern blieben diejenigen Personalberatungen unberücksichtigt, von denen bekannt war, dass sie Researcher beschäftigten, hierüber jedoch keine Auskünfte zur Verfügung stellten oder diese Angaben aus anderen Quellen nicht entnommen werden konnten. Bis auf eine Ausnahme war die Informationsbasis des vorhandenen Datenmaterials nicht dazu geeignet, zwischen festangestellten und freiberuflichen Researchern zu differenzieren. Es ist jedoch davon auszugehen, dass der überwiegende Teil der für die Personalberatungen arbeitenden Researcher festangestellt war.

Von den 670 Personalberatungen beschäftigten 108 (= 16,12%) Unternehmen 497 Berater und 295 Researcher. Der Intensitätsquotient der Direktansprache entsprach einer Berater/Researcher-Relation von 1,68, d. h. 1,68 Berater teilten sich einen Researcher oder vice versa auf einen Berater entfielen 0,60 Researcher. Mit Blick auf Tabelle 18 wird der Bedeutungszuwachs der Direktansprachemethode und damit zusammenhängend die Entstehung des Berufsbildes „Researcher“ im Zeitverlauf erkennbar. Dieser

festgestellte Trend korrespondiert mit dem Anstieg neu gegründeter Researchunternehmen zwischen 1980 und 1994.[693] In ihm kam zugleich sowohl die berufshistorische Evolution einer neuen Profession zum Ausdruck als auch die Begründung eines Tätigkeitsfeldes, das angestellten und selbständigen Researchern neue und attraktive Perspektiven bot.

Tab. 18: Entwicklung der beschäftigten Researcher

Dekaden	Researcher
1920er 1940er	0
1950er	2
1960er	26
1970er	64
1980er	130
bis 1994	73
Summe	295

Quelle: Eigene Darstellung

3.2.6 It's a mans world – Die Genese weiblicher Personalberater

Richtet sich der Blick auf die Geschichte erfolgreicher und bekannter Unternehmerinnen wie Melitta Benz (Melitta-Kaffee), Margarethe Steiff (Spielwaren), Coco Chanel (Mode), Beate Uhse (Erotikartikel) oder Anita Roddick (Body Shop) als auch allgemein auf die Frage der Rolle und Bedeutung weiblicher Firmengründer in der Wirtschaft, so ist zu konstatieren, dass auch dieser Teilaspekt der Wirtschaftsgeschichte von der historischen Forschung bisher kaum wahrgenommen wurde.[694] Die Historie weiblicher Personalberater, die sich selbständig machten, bildet in dieser Hinsicht keine Ausnahme. Im Gegenteil: Die Erkenntnisse dieser Arbeit kommen zu dem Schluss, dass diese spezifische Ausrichtung femininer Selbständigkeit

693 Vgl. Tab. 9: Gründungshistorie Researchunternehmen in Deutschland; den zunehmenden Einsatz von Researchern reflektiert auch eine Harvard-Studie über Egon Zehnder. Demnach stieg die Researcher/Berater-Relation des Beratungsunternehmens zwischen 1996 und 2000 von 0,55 auf 0,81. Vgl. Nanda/Morrell: Strategic Review (A), S. 19.

694 Zur Geschichte dieser Unternehmerinnen vgl. Berghoff: Moderne Unternehmensgeschichte, S. 259-263 sowie zur festgestellten Forschungslücke Ders., S. 265.

von der historischen Unternehmens- und Branchenforschung vollständig ausgeklammert wurde. Der hier dargelegte Abschnitt sowie Gespräche mit Personalberaterinnen und Zeitzeugeninterviews in Kapitel IV sollen dazu beitragen, Licht in das Dunkel dieses Forschungszweiges im Entstehungskontext der Beratungsbranche zu bringen.

Von den in dieser Untersuchung erfassten Personalberatungen wurden 7,16% durch Frauen gegründet. Dieser Anteil entspricht 48 Personalberaterinnen, die sich zwischen 1950 und 1994 selbständig machten. In Analogie zum allgemeinen Aufschwung der Personalberatungsbranche ab den 1960er Jahren entwickelte sich die Gründungshistorie in ähnlichen Verlaufsmustern, wenn auch quantitativ auf niedrigerem Niveau. Während in den Jahrzehnten der 1920er bis 1940er Jahre keine Gründungen festzustellen waren, so wagten in der darauffolgenden Dekade Margret Binninger-Horn (1950) und Ingrid Geest (1958) den Schritt in die Selbständigkeit.[695]

Anfang der 1960er Jahre folgte Else Theurer. Über sie ist wenig bekannt. Die spärlich vorhandenen Quellen belegen, dass die ausgebildete Grafologin und studierte Theologin sich 1962 selbständig machte und ihr Unternehmen zu einer erfolgreichen Personalberatung ausbaute. So konnte sie 1973 über Stellenanzeigen 250 Positionen besetzen und damit eine Größenordnung erreichen, die einen Vergleich mit den Dimensionen namhafter und größerer Personalberatungen wie Kienbaum (300 Besetzungen) und PA Management Consultants (250 Besetzungen) nicht zu scheuen brauchte. Die weitaus bekanntere Beratung Roland Berger hingegen realisierte in demselben Jahr lediglich 40 Stellenbesetzungen. Die Personalberatung Theurer ist im Gegensatz zu Geest heute nicht mehr im Markt vertreten.[696]

695 Vgl. Kap. III, 3.2.1 sowie Interview Geest.
696 Vgl. Baum/Gottschall: Die diskreten Geschäfte, S. 56; ferner Interview Berghof.

Tab. 19: Personalberatungsgründungen durch Frauen im Vergleich zum Gesamtmarkt

Dezennien	**20er**	**30er**	**40er**	**50er**	**60er**	**70er**	**80er**	**bis 1994**	**Gesamt**
Anzahl Gründungen Gesamtmarkt	2	1	4	16	48	146	347	106	670
davon weiblich	0	0	0	2	1	9	26	10	48
in % der Gründungen der Dekade				12,50	2,08	6,16	7,49	9,43	
in % des Gesamtbestandes				8,70	4,23	5,53	6,74	7,16	7,16

Quelle: Eigene Darstellung

Viele der ab den 1970er Jahren von Frauen gegründeten Personalberatungen bieten auch heute noch erfolgreich ihre Dienstleistungen an. Zu ihnen zählen z. B. Gisa Berghof (Inceat Management Consultants, gegr. 1979 in der Schweiz als Abspaltung der Plaut Personalberatung)[697], Julia Sost (MPS Personalberatung, gegr. 1982)[698] sowie die ehemalige PA-Beraterin Barbara Stehle-Hartwig (Dr. Stehle-Hartwig Personalberatung, gegr. 1985).[699] Andere Personalberaterinnen wiederum konnten mit der Spezialisierung auf bestimmte Branchen oder Positionen Nischen besetzen und sich im Markt etablieren. Hierzu gehören etwa Karin Kellmann, die 1981 das Unternehmen „Liebler Institut Personalberatungs GmbH“ gründete und seit 30 Jahren auf die Fleischwirtschaft fokussiert ist[700] sowie Renate Igou (Executive Search in Healthcare GmbH, gegr. 1982). Sie arbeitet ausschließlich mit dem Instrument der Direktansprache im medizinisch-pharmazeutischen Bereich.[701]

Wie bereits erwähnt, traten die meisten weiblichen Personalberater relativ spät in den Markt für Personalberatungen ein. In den 1970er Jahren machten sich neun Unternehmerinnen mit ihren Beratungsunternehmen selbständig. Erst in dieser Dekade zeichnete sich folglich eine höhere Grün-

697 Vgl. Interview Berghof; Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 98 f.; www.inceat.de [Abruf 12.03.2013].
698 Vgl. Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 190; www.mps-nw.de [Abruf 12.03.2013].
699 Vgl. Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 275; http://stehlehartwig.de/vita.html [Abruf 12.03.2013].
700 Vgl. Interview Kellmann; www.liebler.de/index.php/team.html [Abruf 12.03.2013].
701 Vgl. http://igou.de/founderceo [Abruf 12.03.2013].

dungsdynamik ab. Diese Quote steigerte sich bis Mitte der 1990er Jahre um über 50% auf 9,43%. Wie aus Tabelle 19 zu entnehmen ist, entsprach der Anteil weiblicher Selbständiger am Gesamtbestand der Personalberatungen 7,16%. Ab den 1960er Jahren gelang es den Beraterinnen sowohl ihren relativen Anteil an den Neugründungen als auch denjenigen am Gesamtbestand der Personalberatungen in Deutschland kontinuierlich zu steigern. Allerdings lag er immer noch weit unterhalb der Quote von Unternehmerinnen an der Gesamtzahl aller Selbständigen in Deutschland, die zwischen 1970 und 2000 von 20% auf 28% anstieg.[702]

3.2.7 Der Mortalitätsquotient – Zur Dauer der Marktpräsenz von Personalberatungen

Im Zusammenhang mit der historischen Auseinandersetzung über die Personalberatungsbranche trat die Frage über Konstanz und Wandel in das Blickfeld der Überlegungen. Die Vielzahl und Komplexität von Wirkungszusammenhängen erschwerten es, Kausalitätsargumente für den Erfolg oder das Scheitern der untersuchten Personalberatungen abzuleiten. Bevor der Versuch unternommen wird, Erklärungsansätze zu definieren und exemplarisch zu untermauern, sollen zunächst die statistisch gesicherten Erkenntnisse näher beleuchtet werden. Sie ergaben folgendes Bild: Zwei Drittel aller erfassten Personalberatungen in Deutschland entstanden nach 1979, also innerhalb von nur 15 Jahren. 51,8% wurden alleine in den 1980er Jahren gegründet. Gleichzeitig gaben von den 453 zwischen 1980 und 1994 gegründeten Beratungen 292 Unternehmen oder 64,5% ihre Geschäftstätigkeit wieder auf.

Dem Umkehrschluss entsprechend entfielen auf die vorgehenden sechs Dezennien der 1920er bis 1970er Jahre 32,4% der Beratungsgründungen. Daher konnte die Feststellung kaum überraschen, dass zum Zeitpunkt der Erhebung die Personalberatungen aus den 1920er bis 1940er Jahren aus dem Markt ausgeschieden waren. Überträgt man Chandlers empirisch be-

---

[702] Vgl. Berghoff: Moderne Unternehmensgeschichte, S. 267.

legtes Postulat der *„'first mover' advantages"*[703] beispielsweise auf die vier noch aktiven Beratungsunternehmen aus den 1950er Jahren (Dahlke & Partner, Personalberatung Geest, Kienbaum sowie Neuhaus + Partner), so scheinen seine Beobachtungen mit Ausnahme der Realisierbarkeit von Skalenerträgen auch auf diese Personalberatungen und somit auf kleinere Unternehmen übertragbar zu sein. Sie zeichnen sich durch eine robuste Marktpräsenz aus, da sie sich mit einer „Überlebensrate" von 25% ebenso erfolgreich im Markt behaupten konnten wie ihre unmittelbaren Wettbewerber aus den 1960er und 1970er Jahren.

Die in den 1980er Jahren entstandenen Personalberatungen wiesen die höchste Stabilitätsrate auf. Sie lag mit 36,89% sogar über dem Wert der bis 1995 gegründeten Beratungsunternehmen. Hinter den in Tabelle 20 dargestellten Zahlen kommt demnach ein Mortalitätsquotient von über 67% im deutschen Personalberatungsmarkt zum Ausdruck, d. h. zwei Drittel aller seit 1950 gegründeten Personalberatungen existieren inzwischen nicht mehr. Mit Blick auf die 48 von Frauen gegründeten Personalberatungen war es hinsichtlich der hauptsächlich in den 1970er und 1980er Jahren erfolgten Gründungen nicht überraschend festzustellen, dass hiervon 1994 noch 41,67% bzw. 20 Unternehmen ihre Dienstleistungen anboten. Im direkten Vergleich zum Gesamtvolumen aller untersuchten Personalberatungen lag der Referenzwert bei 3%.[704]

---

703 Chandler: Scale and Scope, S. 34; die These der „'first mover' advantages" formuliert Vorteile von produzierenden Großunternehmen, die einen Markt zuerst erobern und strategische Felder besetzen. Sie können im Gegensatz zu kleineren Unternehmen z. B. Kostenvorteile durch Skalenerträge (Stückkostendegression) oder Synergieeffekte realisieren und damit eine dominierende Rolle in den jeweiligen Marktsegmenten erreichen. Mit ihren Größenvorteilen erhöhen sie die Markteintrittsbarrieren für weitere Wettbewerber. Vgl. Ebd., S. 34-36.

704 Eigene Berechnungen.

Tab. 20: Existenzdauer von Personalberatungen

Dezennien	**20er**	**30er**	**40er**	**50er**	**60er**	**70er**	**80er**	**bis 1994**	**Gesamt**
Anzahl Gründungen	2	1	4	16	48	146	347	106	670
davon noch existent	0	0	0	4	10	40	128	33	215
in %				25,00	20,83	27,40	36,89	31,13	32,09

Quelle: Eigene Darstellung

Grundsätzlich sind *„(…) Unternehmen als Organisationen stets bestandsbedroht (…) und können auch nur als singuläre Phänomene historisch rekonstruiert werden“*.[705] Diese Feststellungen bestätigten die im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse insofern, als dass es sich als nahezu unmöglich herausstellte, die spezifischen Hintergründe für das Scheitern bzw. die Aufgabe einzelner Personalberatungen als historischen Prozess nachzuzeichnen.

Exogen induzierte und insofern nicht oder nur bedingt beeinflussbare Krisenerscheinungen wie etwa Konjunkturschwankungen, Mandantenverluste, Übernahme der Personalberatung durch Wettbewerber sowie Entscheidungen aus den Bereichen der Legislative oder der Dezisionsjurisprudenz konnten sich ebenso negativ auswirken wie firmeninterne Ereignisse z. B. durch Tod des Gründers, Fluktion von Beratern oder sinkende Profitabilität.[706] Um diesem Deutungskonflikt zu begegnen, wurden in Tabelle 21 ausgesuchte Personalberatungen und deren Aufgabeursachen insofern angeführt, als sie einwandfrei rekonstruierbar waren.

---

705 Plumpe, Werner: Die Unwahrscheinlichkeit des Jubiläums – oder: warum Unternehmen nur historisch erklärt werden können, in: JWG, 1/2003, S. 143-156, hier S. 154 und S. 144.

706 Das Problem rückläufiger Gewinne wurde insofern verschärft, als 70-80% aller Kosten in Beratungsunternehmen durch Personalkosten entstehen und mangelhafte Produktivität der Berater ein Personalberatungsunternehmen daher in ernsthafte Schwierigkeiten bringen konnte. Vgl. Cody: Management Consulting, S. 117 f.; ferner Interview Pranzas & Spahr, 02.08.2013. Zum Vergleich: Nach Berechnungen des Verfassers betrug der Personalkostenanteil bei Dr. Schulz & Partner im Jahr 1980 59,2%. Vgl. PrA Dieter Hofmann: Dr. Peter Schulz & Partner GmbH, Gewinn- und Verlustrechnung 1980.

Tab. 21: Aufgabeursachen ausgesuchter Personalberatungen

Name	Gründung	Aufgabe	Existenzdauer in Jahren	Ursache
Meyer-Mark	1928	1997	69	MBO der Personalberatung und Übernahme durch Mummert & Partner
CHL Liebrecht	1955	2004	49	Insolvenz
Bonde & Schmäh KG	1956	1998	42	Übernahme durch TMP
Maximilian Schubart	1961	1982	21	Verstorben
PA Personalberatung GmbH	1962	1999	37	Übernahme durch Futurestep (Korn/Ferry)
Baumgartner & Partner	1964	1998	34	Übernahme durch TMP
Knight Wegenstein AG	1962	1998	36	Übernahme durch Höchsmann & Comp.
Ralph Moog GmbH	1967	?	?	Nachfolgeregelung gescheitert
Roland Berger	1970	1994	24	Strategischer Rückzug
UBI Unternehmensberatung	1971	2008	37	Insolvenz
TASA	1972	1998	26	Übernahme durch TMP
H. Neumann International	1973	2009	36	Insolvenz
P & M Personal u. Managementberatung Wolfram Hatesaul	1977	1994	17	Freitod
Heiber-Butz & Schwenzner	1978	2006	28	Tod von Frau Heiber-Butz
Carré Orban & Partners	1978	1993	15	Übernahme durch KornFerry
Fossler & Partner	1980	1998	18	Übernahme durch TMP
IPP Iris Preuß Personalberatung	1983	?	?	Arbeitet heute als Heilpraktikerin
PMM	1984	1998	14	Übernahme durch TMP
Steinbach & Partner	1984	2013	29	Insolvenz
MZ Consulting	1987	2009	22	Insolvenz

Quelle: Eigene Darstellung.

IV Geschichte ausgesuchter Personalberatungen und Researchunternehmen – Gespräche mit Zeitzeugen

1 CARL H. LIEBRECHT

Abb. 18: Carl H. Liebrecht in den 1970er Jahren

Quelle: PrA Carl H. Liebrecht: Unternehmensbroschüre „CHL Personalwerbung“, undat. Mit freundlicher Genehmigung durch Carl H. Liebrecht

„Ich habe nie geplant, Personalberater zu werden. Ich wusste gar nicht, dass es so etwas gibt“.

1.1 Kindheit, Jugend, Ausbildung

Carl H. Liebrecht[707] wurde am 19. Mai 1927 auf dem Rittergut Lengefeld bei Korbach im Landkreis Waldeck (Nordhessen) geboren. Er war das jüngste von drei Kindern. Seine Schwester Karin kam 1926, sein Stiefbruder Richard – genannt Rix – 1923 zur Welt. Der Vater von CHL – Carl Liebrecht – verlor seine erste Frau bei Richards Geburt und heiratete 1925 zum zweiten Mal.[708] Else Bopp, seine zweite Frau und Mutter von CHL war ein Mensch, der die Begeisterung für die Landwirtschaft mit ihrem Mann uneingeschränkt teilte. Die herrschende Weltwirtschaftskrise zwang CHLs Va-

---

707 In diesem Abschnitt wird aus Platz- und Vereinfachungsgründen, aber auch mit Blick auf den identischen Vornamen seines Vaters für Carl H. Liebrecht das Akronym CHL verwendet.

708 Vgl. Liebrecht: Ein unordentliches (...) Leben !, S. 13.

ter jedoch dazu, das gepachtete Gut aufzugeben. Dazu CHL: Er war *„(…) ein sehr guter Landwirt, aber für diese schwere Zeit ein zu schlechter Kaufmann (..)“.*[709]

Die beruflichen Schwierigkeiten des Vaters setzten sich in den 1930er Jahren fort. Die Tatsache, dass das Gros der Tiere einer von Carl Liebrecht Anfang 1935 neu gegründeten Pelztierfarm von einem Unbekannten vergiftet worden war, entzog der Familie schließlich die Existenzgrundlage. Der Vater wurde arbeitslos. Hinzu kam der Umstand, dass er entgegen aller Konventionen und Intentionen nicht eine Angehörige seiner großbürgerlichen Düsseldorfer Familiendynastie Haniel heiratete, sondern Else Bopp. Alice Haniel, die Ehefrau Friedhelm Haniels und einstige große Liebe von Carl Liebrecht, wollte diese Entscheidung nicht akzeptieren. Dies führte zu der Situation, dass durch die engen familiären Bindungen und gezielte Intrigen beide vollkommen ignoriert wurden. Die bereits in den 1930er Jahren vermögenden Vettern, die eigene Unternehmen wie etwa Boehringer[710] führten oder mit anderen Unternehmen (z. B. Gutehoffnungshütte, FerroStaal oder Franz Haniel) enge Verbindungen pflegten, verweigerten Liebrecht jegliche Hilfe. Eine Ausnahme bildete Friedhelm Haniel, der nach dem Tod von Alice Haniel im Sommer 1937 anbot, zu ihm auf sein Gut in der Nähe von Bielefeld zu ziehen. Er wurde als Rentmeister eingestellt, die Familie verfügte wieder über ein regelmäßiges Einkommen und konnte einem gut situierten Leben nachgehen.[711]

Geprägt durch die landwirtschaftliche Sozialisation entschloss sich CHL Landwirt zu werden. Dem zunächst angestrebten Berufswunsch Offizier zu werden, musste er entsagen, da er dafür das Abitur benötigt hätte. Er war jedoch ein schlechter Schüler und bezeichnete sich selbst als *„Spätentwickler“*. Während der für ihn qualvollen Schulzeit kam CHL zur „Hitler-

709 Ebd., S. 14.

710 Das Unternehmen wurde am 31. Juli 1885 von Albert Boehringer gegründet und hieß ab 1. Januar 1893 C. H. Boehringer Sohn. www.boehringer-ingelheim.de/Unternehmensprofil/geschichte/geschichte1.html [Abruf 11.04.2012].

711 Vgl. Liebrecht: Ein unordentliches (…) Leben !, S. 25-27.

Jugend“ und wurde *„(...) ein begeisteter Hitler-Junge“.*[712] Im April 1943 ging CHL schließlich von der Schule ab und begann eine Ausbildung zum Landwirt.[713] Nachdem CHLs Vater aus dem Militärdienst entlassen worden war, bewarb dieser sich um Zuweisung eines Hofes im sog. Warthegau.[714] Er erhoffte sich damit den ersehnten Neuanfang einer beruflichen Existenz als unabhängiger Landwirt. Tatsächlich wies man CHLs Eltern einen Hof in der Nähe von Dietfurt (Znin) in der Provinz Posen zu. Sie zogen Mitte 1943 dorthin. CHL hingegen blieb bis Mitte 1944 in seinem Ausbildungsbetreib in Lage. Die Freude über den weiterhin ausgeübten Lehrlingsberuf währte jedoch nicht lange. Im August 1944 wurde CHL zum Arbeitsdienst in die Nähe von Warschau einberufen.

Aber nicht nur die unfreiwillige Unterbrechung seiner Ausbildung setzte dem Siebzehnjährigen zu. Am 27. November 1944 erfuhr er, dass sich sein Vater, der bereits seit längerer Zeit unter Depressionen litt, *„(...) bedingt durch das Kriegsleid und Flucht vor der Verantwortung“* erschossen hatte.[715] Diese schockierende Nachricht war der Anlass für seine Entlassung aus dem Arbeitsdienst, da nach Auffassung des Lagerkommandanten der *„(...) landwirtschaftliche Betrieb (..) jetzt ohne Leitung sei (...)“.*[716] Während russische Truppen immer weiter Richtung Westen vorrückten, bereitete sich CHL mit seiner Mutter im Angesicht der bedrohlichen und ausweglosen Situation auf die Flucht vor. Am 21. Januar 1945 begann die Flucht im Schneegestöber und bei Temperaturen von mehr als 20 Grad minus auf einem Pferdewagen mit zwei Pferden. Abb. 19 zeigt CHLs Mutter rechts sitzend.

---

712 Ebd., S. 35.
713 Vgl. Ebd., S. 36; Interview CHL.
714 Die Provinz Posen als Teil des Staates Polen war im Oktober 1939 nach der Besetzung Polens unter der Bezeichnung *Warthegau* (Reichsgau Wartheland) in das Deutsche Reich eingegliedert worden. Vgl. Schultz, Helga: Einleitung: Brüche und Spiegelungen, in: Dies. (Hg.): Preußens Osten – Polens Westen. Das Zerbrechen einer Nachbarschaft (= Frankfurter Studien zur Grenzregion, Bd. 7). Berlin 2001, S. 9-15, hier S. 9.
715 Interview CHL.
716 Liebrecht: Ein unordentliches (...) Leben !, S. 54.

Abb. 19: Flucht aus dem Warthegau

Quelle: PrA Carl H. Liebrecht, undat.

Die Strapazen dieser Flucht aus dem Osten wie mangelhafte Hygiene, Schmerzen, Übernachtungen unter freiem Himmel sowie Hunger und Todesangst endeten nach fünf Wochen mit der Ankunft in Bielefeld. Kurz nach Ende des Krieges im Juni 1945 setzte CHL seine Ausbildung zum Landwirt auf einem Hof in der Gemeinde Ubbedissen bei Bielefeld fort und schloss diese im März 1946 mit der Gehilfenprüfung ab.[717]

Trotz dieser entbehrungsreichen Zeit empfand CHL seine Kindheit wie auch die Jugendzeit insgesamt als relativ unbeschwert. Dies war einerseits auf die Tatsache zurückzuführen, dass er die Sommerferien oft bei seinen Großeltern mütterlicherseits in der Nähe von Ingelheim verbrachte. Das Besondere an diesen Ferien war für CHL der Umstand, dass sein Großvater eine Chemiefabrik besaß und in den 1920er Jahren den Bau eines Strandbades am Rhein initiierte. Bei gutem Wetter besuchten er und seine Schwester zusammen mit ihrer Großmutter das Schwimmbad und so waren *„(…) die Ferienzeiten (…) wunderschön!“*.[718] Aber auch die Zeit in der Hitler-Jugend und selbst der Arbeitsdienst in Zichlin bei Warschau stellten für ihn

717 Vgl. Ebd., S. 82-84.
718 Ebd., S. 17-23, hier S. 23.

wichtige Erfahrungsbausteine dar, die sein späteres Privat- wie auch Berufsleben im Hinblick auf die Aneignung bestimmter Tugenden wie Freundlichkeit oder die Fähigkeit, sich unterordnen zu können, maßgeblich prägten. CHL hierzu: *„Mir jedenfalls hat diese Zeit (...) wirklich Spaß gemacht, vielleicht auch darum, weil ich immer versucht habe, aus jeder Situation das für mich Beste zu machen“.*[719]

1.2 Die ersten Berufsjahre

Else Bopp, eine gebürtige Ingelheimerin, pflegte seit ihrer Schulzeit gute Beziehungen zu Irmgard von Opel (1907-1986). Sie stammte aus der Opel-Dynastie und war in den 1930er Jahren eine sehr erfolgreiche Turnierreiterin. Neben vielen anderen Gütern besaß Irmgard von Opel das Schloß Westerhaus bei Ingelheim, seit 1900 Sommersitz der Familie Opel.[720] Dank der erfolgreichen Anfrage von Else Bopp bei Irmgard von Opel konnte CHL am 1. April 1946 die Stelle als „Zweiter Verwalter“ übernehmen. Aber es war anscheinend nicht nur die persönliche Freundschaft der beiden Frauen, die hierbei eine Rolle spielte, sondern auch Irmgard von Opels außergewöhnlich starke Persönlichkeit, die im Einklang mit ihrem sozialen Engagement stand, in Not geratene Menschen aufzunehmen.[721] Zu den Aufgabenfeldern von CHL gehörten z. B. die Zusammenstellung und Verteilung der Futtermittel für die Tiere oder die Koordination und Organisation der Arbeiten auf dem Hof und den Feldern. Es wurde jedoch nicht nur hart gearbeitet, sondern auch bei jeder sich bietenden Gelegenheit gefeiert, so auch auf Karnevalsveranstaltungen, die CHL ab 1949 regelmäßig organisierte.[722]

Ende der 1940er Jahre begann CHL darüber nachzudenken, wie es beruflich weitergehen sollte. In dieser Zeit war nicht daran zu denken, einen Hof pachten zu können. Eigener Grundbesitz war nach Auffassung von CHL jedoch Voraussetzung für eine langfristige Berufsperspektive. Wer einen Hof

---

719 Ebd., S. 53.
720 Vgl. Interview CHL und www.ingelheimer-geschichte.de/?id=340 [Abruf 11.04.2012].
721 Vgl. Liebrecht: Ein unordentliches (...) Leben !, S. 85 f. und S. 100.
722 Ebd., S. 91-97.

besaß, bewirtschaftete ihn selbst und als Angestellter war in der Landwirtschaft kein Geld zu verdienen. Also konnte man, so CHL *„(...) höchstens wirklich einheiraten“,* aber *„(...) die Töchter der umliegenden Weingüter (..) [waren] nicht sehr hübsch (..)“*[723] bzw. *„(...) nicht hübsch genug (..)“.*[724] Seine Überlegungen führten zu dem Entschluss, die berufliche Zukunft in Branchen zu suchen, die seiner Affinität zur Landwirtschaft entsprachen wie etwa Pflanzenschutz, Landmaschinen oder Düngemittel.

Auf Basis dieser Intention bewarb sich CHL bei verschiedenen Unternehmen dieser Branchen und wurde zu drei Vorstellungsgesprächen eingeladen, die allerdings nicht stattfanden. Zusätzlich bat er nämlich um ein Gespräch mit seinem Onkel Julius Liebrecht, Mitinhaber der Firma C. H. Boehringer Sohn, weil er sich Chancen ausrechnete, in der 1946 gegründeten Tochtergesellschaft „CELA Landwirtschaftliche Chemikalien GmbH“[725] Arbeit zu finden. Doch Julius Liebrecht lehnte das Ansinnen CHLs mit dem Hinweis ab, dass die verantwortlichen Führungskräfte bei Boehringer ihre Personalentscheidungen alleine träfen und er insofern keine Möglichkeit sähe, etwas für CHL zu tun. Die verwandtschaftlichen Beziehungen legen den Schluss nahe, dass das ablehnende Verhalten seines Onkels auf dessen Befürchtung zurückzuführen war, aufgrund der familiären Verflechtung in den Ruf zu geraten, CHL zu begünstigen. Dennoch sagte er zu, sich für ein Gespräch zwischen dem Leiter von CELA, Otto Doll, und CHL einzusetzen. Die Entscheidung hierüber, so betonte Julius Liebrecht, läge *„(...) jedoch (..) ausschließlich bei Herrn Doll!“.*[726] In der Tat stellte sich CHL wenige Tage später bei CELA vor und erhielt zwei Wochen später einen Arbeitsvertrag. Am 20. Juni 1949 nahm er seine Arbeit auf.[727]

Nach drei Jahren Tätigkeit im kaufmännischen Innendienst erhielt CHL im Sommer 1952 das Angebot, bei CELA den Verkaufsbezirk „Düsseldorf-

---

723 Interview CHL.
724 Liebrecht: Ein unordentliches (...) Leben !, S. 101.
725 www.boehringer-ingelheim.de/unternehmensprofil/geschichte/geschichte1.html [Abruf 27.04.2012].
726 Liebrecht: Ein unordentliches (...) Leben !, S. 102.
727 Vgl. Ebd., S. 104.

Niederrhein“ als Außendienstmitarbeiter zu übernehmen. Getrieben von dem Ehrgeiz, sich beruflich weiterzuentwickeln, nahm der das Angebot an und zog nach Düsseldorf. Dort bewohnte er ein kleines Zimmer, welches ihm sein Bruder „Rix“, der ebenfalls in Düsseldorf wohnte, in seiner Wohnung zur Verfügung stellte. So setzte CHL seinen Werdegang als *„Läusepulver-Vertreter“*, wie er sich selbst bezeichnete, erfolgreich fort.[728]

Eine schmerzhafte und langwierige Rückenerkrankung zwang CHL Anfang 1955 die Außendiensttätigkeit in Düsseldorf aufzugeben und nach Ingelheim in den Innendienst zurückzukehren. Er bekam dort ein eigenes Büro. Allerdings wurde ihm keine *„konkrete Aufgabe“* zugewiesen, die er hätte bearbeiten können.[729] Bis heute ist CHL davon überzeugt, dass sein Onkel Julius Liebrecht der Drahtzieher der Anweisung war, den Karriereweg CHLs bei CELA bzw. Boehringer zu verhindern. Andere Entscheidungsträger wie etwa sein Neffe Hubertus Liebrecht kamen hierfür objektiv nicht in Frage.[730] In den folgenden Monaten überlegte CHL daher verzweifelt, welche Alternativen sich anboten und dachte über die Gründung eines eigenen Unternehmens nach. Sein Ideenspektrum reichte von einem Schallplatten-Selbstbedienungsladen bis zu einer Windel-Verleihfirma.[731] Die Realität entwickelte sich jedoch anders, wie im folgenden aufgezeigt wird.

1.3 Erste Schritte als Unternehmer

1.3.1 Die Carl H. Liebrecht „Annoncen-Expedition“

CHLs Onkel Erich Bopp, der Bruder seiner Mutter, hatte sich bereits 1952 mit einer Spezialagentur für ausländische Fachzeitschriften selbständig gemacht. Die deutsche Industrie steigerte kontinuierlich ihre Exporte. Um für sich und ihre Produkte im Ausland Werbung betreiben zu können, hatte Bopp die Geschäftsidee entwickelt, als Intermediär zwischen den ausländi-

728 Ebd., S. 123.
729 Ebd., S. 138 und Interview CHL.
730 Hubertus Liebrecht trat erst 1967 in die Geschäftsführung von Boehringer Ingelheim ein. Vgl. www.boehringer-ingelheim.de/unternehmensprofil/geschichte/geschichte2.html [Abruf 11.04.2012].
731 Vgl. Liebrecht: Ein unordentliches (...) Leben !, S. 139 f.

schen Fachzeitschriften und deutschen Unternehmen zu fungieren. CHL war begeistert und beteiligte sich mit 15.000 DM an der Firma seines Onkels. Das Geld stammte zu einem großen Teil von den Ersparnissen seiner Mutter. Dieses erste unternehmerische Engagement von CHL hielt allerdings nicht lange. Unterschiedliche Auffassungen im Hinblick auf die weitere strategische Ausrichtung des Unternehmens veranlassten CHL nach nur sechs Monaten, also Ende 1955, sich von der Firma des Onkels zu trennen und ein eigenes Unternehmen zu gründen.[732] Mit einem Startkapital von 8.000 DM, der Resteinlage seiner ursprünglichen Beteiligung, gründete CHL sein erstes eigenes Unternehmen in einem Kellerbüro mit zwei Zimmern in Frankfurt a. M.: Die „Carl H. Liebrecht Annoncen-Expedition". Gegenstand des Unternehmens bildete zunächst die reine Anzeigenverwaltung. Einer seiner ersten Aufträge war die Übernahme der Anzeigenverwaltung für eine Hundezeitschrift.[733]

Um sein Geschäft zu forcieren und Umsätze zu generieren, begann CHL Aufträge zu akquirieren, in dem er seine *„(..) ganzen Bekannten abgeklappert [habe]"*.[734] Seine erste Anlaufstation war verständlicherweise die Firma CELAG, sein früherer Arbeitgeber. CHL besuchte zunächst seinen ehemaligen Vorgesetzten Heinz Wesarg, der ihm sofort die Abwicklung aller Personalsuchanzeigen zusagte. Ein weiteres Gespräch folgte mit Dr. von Chrosigk, dem damaligen Personalleiter für den Außendienst sämtlicher Boehringer-Unternehmen, bei dem CHL *„antichambrierte",* um dessen Anzeigenetat zu gewinnen. CHL erhielt schließlich den Auftrag, die komplette Anzeigenabwicklung für den Außendienst aller Boehringer-Unternehmen zu übernehmen. Die Betreuung der Innendienstanzeigen blieb jedoch bei einem Konkurrenten CHLs.[735]

---

732 Die weitere Entwicklung von Erich Bopp und seinem Unternehmen ist leider nicht überliefert.
733 Vgl. Interview CHL.
734 Ebd.
735 Ebd.

Dieser Vertrauensbeweis wurde zwei Wochen später von Dr. von Chrosigk untermauert, in dem er den Pharmaunternehmen Pfizer sowie Thomae empfahl, mit CHL zusammenzuarbeiten. So erhielt er auch von diesen beiden Unternehmen den Auftrag, deren Personalanzeigen vollständig zu betreuen und abzuwickeln. Insgesamt arbeitete CHL exklusiv rund 40 Jahre mit Boehringer und Thomae zusammen. Beide Unternehmen lieferten die Impulse für seine spätere Spezialisierung auf die Pharmaindustrie sowie die Fokussierung auf die Personalsuche über das Instrument der Stellenanzeige. So entwickelte sich *„(...) der erste Tuck zu Personal (...)“.*[736] Personalberatung als externalisierte und in der Wirtschaft institutionalisierte Dienstleistung war zu dieser Zeit in Deutschland allerdings noch vollkommen unbekannt.

1.3.2 Expansionsphase

In den 1960er Jahren entwickelte sich insbesondere das Personalanzeigengeschäft zunächst positiv. CHL gelang es, namhafte Kunden wie Abott, Motorola, Alibert, Bethmann sowie die Deutsche Bank AG zu gewinnen und das Anzeigengeschäft massiv auszuweiten.[737] In dieser Dekade erzielte CHL mit seinem Unternehmen einen durchschnittlichen Jahresumsatz von einer Million DM. Dieser Erfolg war auch der Tatsache geschuldet, dass CHL damit warb, *„(...) dass es die Unternehmen keinen Pfennig [kostete]“,*[738] mit ihm zusammenzuarbeiten. Der Blick auf die Honorierungspolitik offenbart die geschickte Marketingstrategie CHLs. Danach stellte er seinen Kunden kein Honorar in Rechnung, sondern erhielt bei jeder Anzeigenschaltung

---

736 Ebd.; Vgl. hierzu auch Liebrecht: Ein unordentliches (...) Leben !, S. 145 f.

737 Ende der 1960er Jahre beschäftigte CHL bereits 16 Mitarbeiter. Vgl. Liebrecht: Ein unordentliches (...) Leben !, S. 165. Am 02.08.1961 wandelte CHL die Einzelfirma in eine Kommanditgesellschaft, die „Carl H. Liebrecht KG Anzeigenverwaltung und Verlag“, um. Er trat als Kommanditist mit einer Einlage von 6.000 DM in die Firma ein. Seine Frau, Mechthild von Oertzen, die er 1956 heiratete, übernahm als persönliche haftende Gesellschafterin die Rolle als Komplementärin. Die aus dieser Ehe hervorgegangenen Kinder Wolf (geb. 1959) sowie die Töchter Huberta (geb. 1961) und Viktoria (geb. 1963) traten am 07.01.1980 (Wolf und Huberta) sowie am 27.05.1981 (Viktoria) mit einer Einlage von jeweils 1.000 DM als Kommanditisten in die Firma ein. Amtsgericht Frankfurt a. M., HR A Nr. 19251, Bl. 1, Sp. 2, 3, 5 und 6, Zeilen 1, 6 und 7; für die Deutsche Bank AG arbeitete CHL insgesamt 25 Jahre. Vgl. Interview CHL.

738 Interview CHL.

eine Provision von den Zeitungen. So zahlten beispielsweise Zeitungen wie die FAZ und Die Welt jeweils 20% sowie die Frankfurter Rundschau 15% Agenturprovision bezogen auf den gesamten Anzeigenpreis. CHL hierzu: *„(...) es war eine Art Maklergeschäft“*.[739]

Allerdings stellte sich diese Vergütungsform in den folgenden Jahren als zunehmend problematisch heraus. Einige Werbeagenturen hatten den Markt der Anzeigenschaltung durch externe Dienstleister ebenfalls als lukratives Geschäftsfeld erkannt und boten den Unternehmen Rückvergütungen an. Diese *„(...) kleine[n] Krauterer (...)“*,[740] so CHL, gaben die Hälfte der von den Zeitungen gezahlten Provisionen an ihre Kunden ab. Die Folgen dieser neuen Wettbewerbssituation bekam CHL nach einiger Zeit zu spüren: Der Personalleiter von Pfizer, mit dem CHL seit über drei Jahren zusammenarbeitete, kündigte den Anzeigenetat mit CHL während eines gemeinsamen Mittagessens in Frankfurt. Als Begründung führte er an, ihm läge das Angebot einer kleineren Werbeagentur aus Bad Homburg vor, die die Hälfte der ihr zustehenden Provisionen rückvergüte. Da CHL diese Praxis nicht nur bei Pfizer, sondern auch bei allen anderen Kunden in den folgenden Jahren grundsätzlich nicht akzeptierte und als *„(...) immer rasanter um sich greifendes Rückvergütungs-Unwesen (...)“*[741] kritisierte, verlor er Pfizer als Kunden. Ein halbes Jahr später beauftragte Pfizer CHL jedoch erneut mit der Übernahme des Anzeigenetats. Es hatte sich herausgestellt, dass nicht nur Service und persönliche Betreuung des Konkurrenten zu wünschen übrig ließen, sondern sich vor allem die technische Umsetzung einer anspruchsvollen Gestaltung der Personalanzeigen als unbefriedigend gestaltete.[742]

---

739 Liebrecht: Ein unordentliches (...) Leben !, S. 162.
740 Interview CHL.
741 Liebrecht: Ein unordentliches (...) Leben !, S. 189.
742 Vgl. Interview CHL; Liebrechts Unternehmen war das erste, das ein Faxgerät anschaffte, damit die Anzeigenentwürfe an die Kunden schneller übermittelt werden konnten. Boehringer erwarb deswegen eigens ein Faxgerät, welches es außerhalb der Geschäftsführungsebene in diesem Unternehmen nicht gab. Die Vorreiterrolle von CHL als Besitzer eines Faxes veranlasste sogar einen US-amerikanischen Produzenten von Faxgeräten dazu, in seiner Werbezeitschrift CHL mit dieser neuen Technik als Spezialagentur für Personalanzeigen abzubilden. Ebd.

Trotz der akquisitorischen Erfolge und einer bis Ende der 1960er Jahre auf 16 Mitarbeiter angewachsenen Belegschaft erwies sich die wirtschaftliche Situation für CHL als schwierig. In den 1960er Jahren bis Mitte der 1970er Jahre erzielte CHL keinen Gewinn, obwohl sich die drei Geschäftsbereiche Personalanzeigen-Agentur, Produktwerbung und Anzeigenverwaltung gut entwickelten.[743] Rücklagen waren zwangsläufig nicht zu bilden und kurz vor Beginn der ersten Ölkrise brach der Umsatz seines Unternehmens 1971/1972 um rund 40% ein.[744] CHL war gezwungen zu handeln: *„(...) da ich dauernd expandiert habe, kam ich nicht dazu Geld zu haben".*[745]

1.4 Carl H. Liebrecht als Personalberater

Durch die Mitgliedschaft im elitären Industrieclub „Frankfurter Gesellschaft für Handel, Industrie und Wissenschaft" lernte CHL zwei der drei *„Nestoren"* der deutschen Personalberatungsszene, Maximilian Schubart und Ludwig Kroeber-Keneth, kennen, mit denen er oft zu Mittag aß. Beide betrieben schon damals „Headhunting", Kroeber-Keneth schaltete zusätzlich Stellenanzeigen. Für CHL war Schubart *„(...) ein toller Kerl (...)"*, der ausschließlich auf der Ebene von Vorständen und Aufsichträten und mit *„(...) seine[m] ganz eigenen Stil (...)"* arbeitete. Das Attribut einer interessanten Persönlichkeit traf offenbar auch auf Kroeber-Keneth zu. In Erinnerung geblieben ist er als *„(...) hochinteressanter Mann (...)"*. Allerdings äußerte Liebrecht Zweifel an seinen rhetorischen Fähigkeiten.[746]

Inspiriert durch die Begegnungen mit den beiden Personalberatern und den Erfolg der Personalanzeigen begann CHL seine *„neue Mission"*. Für CHL gab es insofern *„(...) keinen logischen Weg in die Personalberatung".*[747] Als Autodidakt und *„(...) Lehrling in [s]einer eigenen Firma*

---

743 Vgl. o.V.: „Programmierte Personalwerbung". C. H. Liebrecht hat sich als Spezialagentur etabliert, in: FAZ, 05.07.1972.
744 Vgl. Liebrecht: Ein unordentliches (...) Leben !, S. 188.
745 Interview CHL.
746 Ebd.; der dritte „Nestor" war die Personalberatung Meyer-Mark. Vgl. hierzu PrA CHL: Personalberater, in: Originalmanuskript, undat.
747 Interview CHL.

(...)"[748] machte er sich sukzessive mit der Terminologie und den spezifischen Usancen dieser bis dahin kaum entwickelten Branche vertraut. 1973 bot er Boehringer an, Fach- und Führungskräfte über Stellenanzeigen zu suchen und zu beurteilen. Einer der Personalleiter von Boehringer, Herr Walendy, war bereits seit langer Zeit Kunde von CHL im Personalanzeigenbereich und wurde sein erster Personalberatungsklient. Für CHL kam allerdings nur die angezeigengestützte Suche in Betracht, da nach seiner Überzeugung diese Methode die erfolgreichere im direkten Vergleich zur Direktansprache darstellte. Diese Einstellung brachte er konsequent wiederholt auch in verschiedenen veröffentlichten Artikeln zum Ausdruck.[749]

Demzufolge bot er „Headhunting" nicht an, obwohl dieses Suchinstrument durch die Protagonisten Schubart, Kroeber-Keneth und teilweise von Meyer-Mark bereits sehr erfolgreich praktiziert wurde. Darüber hinaus beherrschte er die Methode nicht, wie er selber konzedierte. Als Gegenargument führte er an, dass *„(...) aber auch sehr viel Porzellan zerschlagen worden [sei], [und Kandidaten, Anm. d. Verf.] nicht reüssierten, da viele (..) gar nicht wechseln [wollten] (...)"*. Aber nicht nur mit Blick auf diese Suchmethode kam es zu Verwerfungen und Disharmonien in der gesamten Branche. Ehemalige Unternehmensdirektoren, die keine Stelle fanden, *„(...) diese geschassten, versagt habenden Unternehmertypen (...)*, versuchten, sich als *„(...) Pseudopersonalberater auf dem Markt [zu etablieren]*". Dieser Prozess begann Ende der 1970er/Anfang der 1980er Jahre.[750]

Durch die Firma Behring, eine Tochtergesellschaft des Hoechst-Konzerns, erhielt CHL 1975 seinen ersten großen Auftrag, die Position „Medizinischer Direktor" zu besetzen. Es gelang ihm, den leitenden Oberarzt einer großen

748 Liebrecht: Ein unordentliches (...) Leben !, S. 173.

749 Vgl. Liebrecht, Carl Heinz: Auch die Stellenanzeige hilft werben, in: BddW, 20.07.1978; Ders.: Stellenanzeige oder Headhunter, in: SZ, SZ Personal Forum, Nr. 3, Juli 1992, S. 6 f.; Ders.: Anzeigen bringen noch immer den größten Erfolg, in: Sonderdruck VDI-Nachrichten, Nr. 35, 28.08.1992; Ders.: Das Inserat hat nicht ausgedient, in: Produktion. Wochenzeitung für das technische Management, Nr. 45, 05.11.1992, S. 22.

750 Interview CHL; die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung bestätigen diese Entwicklung extrem vieler Neugründungen ehemaliger Manager, von denen heute nur noch wenige existieren. Vgl. Kap. III, 3.2; zu den Vor- und Nachteilen der beiden Suchmethoden vgl. Kap. II, 4.5.4.

norddeutschen Klinik für seinen Kunden zu gewinnen und das Mandat erfolgreich abzuschließen. Seine Philosophie *„(...) immer 10% mehr anzubieten, als ich wahrhaftig leisten konnte; aber nie mehr als 10%“*[751] sowie die zunehmende Fokussierung auf die Pharmabranche, deren spezifische „Sprache“ CHL beherrschte, trugen dazu bei, dass sich das Personalberatungsgeschäft immer positiver entwickelte. Erklärungskraft für den wachsenden Erfolg besaß zudem die Tatsache, dass CHL nicht nur Führungskräfte auf Top-Level-Niveau wie etwa Vorstände oder Geschäftsführer suchen wollte, sondern ein Gesamtkonzept der Personalbeschaffung inklusive Positionen der unteren Hierarchieebenen anbot.

Entscheidend für seinen gesamten geschäftlichen Erfolg waren drei Komponenten: Erstens sein *„Gespür für Menschen“*[752] sowie das ausgesprochen persönliche, von Achtung geprägte und herzliche Verhältnis, welches er mit seinen Klienten pflegte. Als ein komplementär wirkender Erfolgsbaustein stellte sich CHLs rege und gezielte Öffentlichkeitsarbeit in den 1970er und 1980er Jahren heraus. Durch die Veröffentlichung ungezählter Artikel zu unterschiedlichen Themenbereichen, insbesondere in Zeitschriften wie Die Welt und FAZ (Blick durch die Wirtschaft) verschaffte sich CHL einen überregionalen Bekanntheitsgrad und festigte seinen Ruf als seriöser und kompetenter Personalberater.[753] Seine Wertschätzung als Berater kam u. a. auch darin zum Ausdruck, dass die FAZ im Mai 1987 zu Ehren seines 60. Geburtstags einen Artikel über CHL veröffentlichte, in dem er als *„(...) ein Großer“* und *„(...) Hausarzt alten Stils (...)“* beschrieben wurde, der seine Klienten sowie deren Sorgen und Nöte besser kennt als diese sich selbst.[754] Drittens spielte neben Seniorität und Seriosität seine ausgesprochene Fach-

751 Liebrecht: Ein unordentliches (...) Leben !, S. 163.

752 Ebd., S. 191; Vgl. hierzu ebenso: o.V.: „Das Gespür für Menschen ist nicht erlernbar“. Interview mit Carl H. Liebrecht, in: PM-Report Nr. 12/1996, S. 27-29.

753 Vgl.: PrA CHL: Was tun? Kriterien für die Auswahl eines Personalberaters, in: BddW, 02.01.1975; Ders.: Die Männer der einsamen Entscheidung, in: BddW, 24.08.1976; Ders.: Im Wettbewerb mit den „Großen“, in: Junge Wirtschaft. Zeitschrift für fortschrittliches Unternehmertum. Sonderdruck Nr. 3, 09/1979; Ders.: Manager mit Privatleben?, in: BddW, 05.11.1981; seiner Zeit weit voraus, setzte sich CHL schon früh für Frauen in Führungspositionen ein. Ders.: Die Frau als Chef, in: Management & Seminar, Nr. 2/1980, S. 20 f.; Ders.: Frauen ins Management (Originalmanuskript, undatiert, S. 13), veröffentlicht in: BddW, 09.07.1986.

754 o.V.: Personalien. Carl H. Liebrecht 60 Jahre, in: FAZ, 18.05.1987.

kompetenz und Branchenerfahrung in der Pharmaindustrie eine zentrale Rolle, da er *„(...) deren Sprache sprach“.*[755]

Nachdem CHL 1973 Hans Hugo Bauer als Assistenten für das Personalanzeigengeschäft eingestellt hatte, teilte er 1976 die Firma in zwei Bereiche: Die „Carl H. Liebrecht KG Personalberatung, Personalwerbung“, die am 6. November 1975 ins Handelsregister eingetragen wurde. Auf sie wollte sich CHL konzentrieren. Hans Hugo Bauer, knapp 30 Jahre alt, übernahm die Anzeigenverwaltung und erhielt am 22. April 1976 Einzelprokura.[756] Das Anzeigengeschäft erreichte unter seiner Ägide einen Umsatz von über 5 Millionen DM.

Anfang 1985 trat CHLs Sohn Wolf in die Firma ein. Er entwickelte ein sehr gutes Gespür für das Geschäft und ihm wurden zunehmend verantwortungsvollere Aufgaben übertragen, die er erfolgreich erledigte. Allerdings kündigte Bauer bei CHL und ging zur Deutsche Bank AG, einem langjährigen Kunden CHLs. Dieses Verhalten legte den Schluss nahe, so die Einschätzung von CHL, dass Bauer kaum noch Chancen sah, als möglicher Nachfolger CHLs dessen Firma später übernehmen zu können, zumal Wolf Liebrecht im Februar 1995 die Komplementärfunktion seines Vaters übernahm und den Umsatz des Anzeigengeschäfts auf mehr als 10 Mio. DM verdoppelte. Im Gegenzug beteiligte sich CHL mit einer Kommanditeinlage von 9.000 DM als Teilhafter des Unternehmens. Aus aktueller Sicht, so CHL, wäre eine solche Umsatzgrößenordnung über Stellenanzeigen nicht mehr möglich, da es *„(...) heute keinen Anzeigenmarkt mehr [gibt]“.*[757]

---

755 Interview CHL.

756 Amtsgericht Frankfurt a. M., HR A Nr. 19251, Bl. 1, Sp. 2, 3, 5 u. 6, Zeile 3 sowie Sp. 4 u. 6, Zeile 4.

757 Interview CHL; vgl. Ders.: Ein unordentliches (...) Leben !, S. 189; die Einzelprokura von Bauer wurde am 11.12.1996 gelöscht. Amtsgericht Frankfurt a. M., HR A Nr. 19251, Rückseite Bl. 1, Sp. 36, Zeilen 11 u. 12.

1.5 Die Insolvenz

Am 16.03.2004, also nach 49 Jahren, wurde über CHLs Unternehmen das Insolvenzverfahren eröffnet und die Firma aufgelöst.[758] In dieser Zeit besetzte er *„tausende“* Positionen mit einer durchschnittlichen Suchdauer von einem bis drei Monaten und erreichte als Personalberater zwischen 1980 und 1995 einen Honorarumsatz von über 1 Mio. DM jährlich.[759]

Für die Insolvenz lassen sich verschiedene Ursachen identifizieren. Zu den exogenen kriseninduzierenden Faktoren zählten der erheblich wettbewerbsintensivere und damit härter gewordene Personalberatungsmarkt.[760] Die Situation verschärfte sich zusätzlich durch die von dem damaligen Bundesgesundheitsminister Horst Seehofer eingeleitete Gesundheitsreform.[761] Damit begann für CHL eine neue *„(…) Zeitrechnung, (…) da hat [es] bei uns furchtbar ‚reingehagelt‘“*.[762] Die daraufhin einsetzende Entlassungswelle in der Pharmaindustrie führte zu dem für CHL kurzfristig doppelt negativen Effekt, dass viele der entlassenen Führungskräfte versuchten, sich als Personalberater selbständig zu machen. Insofern intensivierte sich Konkurrenzsituation. Allerdings, so CHL, überlebten die meisten von ihnen lediglich die ersten ein bis zwei Jahre in diesem Markt, auf dem sie großen Imageschaden angerichtet hatten.[763]

1995 übertrug CHL, dem Rat seines Wirtschaftsprüfers folgend, beide Unternehmen (Anzeigenagentur und Personalberatung) auf seinen Sohn Wolf. In seiner Argumentation stellte der Berater heraus, es sei für Wolf von ent-

---

758 Amtsgericht Frankfurt a. M., HR A Nr. 19251, Bl. 2, Sp. 5 u. 6, Zeile 15.

759 In einem konkreten Suchmandat (Nachfolgeregelung des Unternehmers) erstreckte sich die Suche allerdings über einen Zeitraum von 15 Jahren. Diese extreme und in der Branche wahrscheinlich einzigartig lange Suchdauer war jedoch auf das Verhalten des Mandaten zurückzuführen, der sich nicht entscheiden konnte. Er ist heute 89 Jahre alt und immer noch in der Firma aktiv. Sein Nachfolger wurde schließlich durch einen Konkurrenten CHLs gefunden. Interview CHL.

760 Die vorliegende empirische Untersuchung bestätigt CHL: So hat sich die Zahl der Neugründungen im Personalberatungsmarkt in den 1970er und 1980er sowie mit nachlassender Intensität in den 1990er Jahren deutlich erhöht und zu einer dramatischen Verschärfung der Wettbewerbssituation geführt. Vgl. Kap. III, 3.2.1.

761 Seehofer war in der Zeit vom Mai 1992 bis Oktober 1998 Bundesgesundheitsminister. Vgl. www.bayern.de/HorstSeehofer.1853/index.htm [Abruf 11.05.2012].

762 Interview CHL.

763 Vgl. Ebd.

scheidender Bedeutung, aus dem Schatten seines *„relativ dominant[en]"*[764] Vaters herauszutreten – eine Einschätzung, die CHL teilte. Diese Entscheidung war jedoch nach Meinung von CHL *„(...) der größte Fehler, den ich je gemacht habe".*[765] Demnach hätte er lediglich das Anzeigengeschäft auf seinen Sohn übertragen und selbst das Personalberatungsgeschäft für weitere vier bis fünf Jahre betreiben sollen. Tatsächlich war es für Wolf außerordentlich schwierig, gegen den übermächtigen Vater im Markt zu bestehen. Komplementär wirkte sich die rapide verändernde Art und Weise, wie das Personalberatungsgeschäft betrieben wurde, negativ aus, so etwa der durch Respekt und Achtung geprägte herzliche Umgang mit den Mandanten, den man nach Auffassung von CHL heute nicht mehr vorfindet. Ferner kollabierten die Märkte im Zuge der weltweiten Krise der Technik- und Internetaktien (Dotcom-Blase) um die Jahrtausendwende, in deren Folge das Personalberatungsgeschäft dramatisch einbrach.[766] Diese Koinzidenz exogener Schocks und unternehmensinterner Fehler konnte Wolf Liebrecht in letzter Konsequenz nicht kompensieren.

Durch die Insolvenz verlor CHL zwar kein Geld, aber die Enttäuschung über den Verlust seines eigenen Unternehmens manifestierte sich in seiner von spürbarer Sensibilität geprägten Aussage: *„(...) da habe ich besonders darüber geweint, dass ich das 50-jährige Jubiläum nicht feiern konnte".*[767] Carl H. Liebrecht wohnt heute mit seiner Frau in Eibach bei Dillenburg.

---

764 Ebd.
765 Ebd.
766 Vgl. Abb. 3: Umsatzentwicklung der Personalberatungsbranche in Deutschland; ferner Plumpe, Werner: Wirtschaftskrisen. Geschichte und Gegenwart. 3., durchges. u. akt. Aufl., München 2012, S. 106-110.
767 Interview CHL.

Abb. 20: Carl H. Liebrecht in seinem Haus in Eibach

Quelle: Aufnahme des Verfassers, 30.05.2011. Mit freundlicher Genehmigung durch Carl H. Liebrecht.

2 INGRID UND HANS GEEST

Abb. 21: Ingrid und Hans Geest

Quelle: PrA Ingrid Geest: Firmenbroschüre „20 Jahre Partner des Vertrauens“. Hamburg 1978.

2.1 Gemeinsame Studienjahre

Ingrid Geest, geb. Reimer (*10.03.1930), Tochter eines Landschullehrers und einer Hausfrau, studierte ab 1951 gemeinsam mit Hans Geest (30.10.1930 - 01.07.1967) in Hamburg Psychologie und zusätzlich Schriftpsychologie in Freiburg. Zur Finanzierung ihres Studiums arbeitete sie in der Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung eines Hamburger Unternehmens – eine Erfahrung, die ihr in der Personaberatungszeit von großem Nutzen sein sollte.[768]

Nach der Heirat am 30. Mai 1953 und Abschluss des Studiums 1956 bot ihr ehemaliger Professor den beiden Hochschulabsolventen an, ein Institut für die Pilotenauswahl bei der Deutschen Versuchsanstalt für Luftfahrt aufzubauen. Ähnlich wie Ludwig Kroeber-Keneth kam das Ehepaar aus der Grafologie und konnte sich durch die neue Stelle im Verlaufe der Zeit profundes Wissen in der Eignungsdiagnostik sowie der Personalauswahl aneignen. Ein schwerer Schicksalsschlag vereitelte jedoch die weitere Karriere

768 Vgl. Interview Geest.

des Ehepaares. Hans Geest erkrankte an Multiple Sklerose mit der Folge einer *„totalen Gehbehinderung",* so dass er schließlich auf einen Rollstuhl angewiesen war.[769] Beide überlegten mögliche Alternativen und kamen zu dem Schluss, dass ihre Ausbildung als Psychologen sowie die bisher angesammelte praktische Erfahrung im Hinblick auf die Auswahl von Piloten auch auf Manager übertragbar sein müssten. Sie entschlossen sich daher, 1958 einen *„Personal-Beratungsdienst"* zu gründen.[770]

In Ergänzung zu der gesundheitlichen Notwendigkeit eines Berufswechsels stand die Beratung von Unternehmen in personalwirtschaftlichen Fragen bei den jungen Beratern im Vordergrund der Gründungsmotivation. Sie verstanden Personalberatung im originären Sinne des Wortes als ganzheitliche Dienstleistung. In erster Linie bildeten jedoch die Zusammenarbeit mit Menschen, die Beratungsfunktion, die sie den Unternehmen bieten konnten, aber auch Mitarbeiter im Unternehmen zu entwickeln, den Kern ihres unternehmerischen Selbstverständnisses.

2.2 Beginn der Selbständigkeit

Ende der 1950er begann das junge Paar Werbe- und Imageanzeigen zu schalten, um auf seine neue Dienstleistung aufmerksam zu machen.[771] Gleichzeitig erfolgte die systematische und aktive Ansprache von Unternehmen in Form verschiedener Akquisitionsbriefe, die von Hans Geest verfasst, mit einer Schreibmaschine geschrieben und persönlich unterzeichnet wurden.[772] Der Erfolg ihrer Bemühungen stellte sich bald in Form erster

---

769 PrA Ingrid Geest: Einkommensteuererklärung Hans Geest für das Kalenderjahr 1960: Erläuterung zu Punkt 2) mit der Bitte um Absetzbarkeit des nicht geschäftlich genutzten Anteils der Kfz-Kosten aufgrund seiner Erkrankung. Hamburg, 30.05.1961.

770 Interview Geest. Nach eigenen Angaben war die Personalberatung Geest der *„(...) fünfte Dienstleister dieser Art in der Bundesrepublik Deutschland (...)"*. Ebd.

771 Vgl. PrA Ingrid Geest: Werbeanzeigen „Personalanwerbung, Graphologische, Psychologische Eignungsberatung", in: Die Welt, 20.05.1959; „Schriftbeurteilung", in: Die Welt, 28.05.1959; „Personalanwerbung", in: Die Welt, 02.06.1959.

772 PrA Ingrid Geest: Akquisitionsbrief mit unspezifizierter Ansprache „Sehr geehrte Herren!" (sic!). Hamburg, 24.01.1959; Entwurf Akquisitionsbrief mit Betreff „Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter" und handschriftlichen Korrekturen. Hamburg, undat.; Akquisitionsbrief an die Firma Mineralölwerke Albrecht & Co. in Hamburg. In diesem Schreiben wies Geest dezidiert auf Erkenntnisse statistischer Auswertungen im Hinblick auf die Motivation für eine Bewerbung hin. Hamburg, 09.03.1962.

Personalsuchaufträge ein. So gewann das Beratungsunternehmen u. a. die Firma Polysoft, ein Unternehmen, das die ersten IBM-Computer in Deutschland verkaufte. Die Firma wuchs schnell und baute die Mitarbeiterzahl von fünf auf über 200 aus. Geest half bei der Rekrutierung und Auswahl dieser Mitarbeiter und berichtete stolz: *„(…) so was hat unheimlich Spaß gemacht (…)“.*[773] Bei einem anderen Kunden wurde für Geest sogar ein Briefkasten installiert, über den sich Mitarbeiter anonym an die Beraterin wenden und ihre Sorgen formulieren konnten. Für viele ihrer 150 Mandanten war sie der *„Personalchef auf Besuch“.*[774]

Die Personalberatung Geest schaltete in der Folgezeit in zunehmenden Maße Stellenanzeigen und nahm die Auswahl der Bewerber vor.[775] Aufgrund der raschen Expansion ihrer Auftragslage zog das Ehepaar Geest bereits im Oktober 1960 innerhalb Hamburgs in eine Sieben-Zimmer-Wohnung. Drei dieser Zimmer wurden für die Personalberatung genutzt. Das Wachstum der jungen Beratung dokumentiert ein Betriebsprüfungsbericht aus dem Jahr 1961: Aus ihm geht hervor, dass Geest für die Jahre 1959 und 1960 Umsätze in Höhe von 10.998 DM bzw. 23.805 DM deklarierte, den Umsatz demnach mehr als verdoppelte.[776] Im Rahmen der Bewerberselektion sowie zur präziseren und treffsichereren Einschätzung erstellte insbesondere Hans Geest eine Vielzahl eignungsdiagnostischer Gutachten. Sie zeichneten sich durch eine vorzügliche Qualität aus, die von den Kunden außerordentlich geschätzt wurde.[777]

---

773 Interview Geest.

774 PrA Ingrid Geest: Winter, Rosemarie: Sie verstehen was von Personal, in: Nordseezeitung, 23.09.1972.

775 Vgl. Ebd.: StA „Firmenchef Hamburger Hafen“, in: Die Welt, 21.01.1961; „Werbeassistent“, in: Die Welt, 29.03.1961; „Assistent unseres Personalleiters“, in: FAZ, 02.06.1962; „Kaffee-Makler?“, in: Die Welt, 29.08.1964; „Leiter der Kaufmännischen Verwaltung“, in: Die Welt, 23.09.1967.

776 Ebd.: Einkommensteuererklärung Hans Geest. Hamburg, 30.05.1961 sowie Finanzamt Hamburg-Nord: Bericht über die Betriebsprüfung bei Hans Geest am 21.12.1961.

777 Einige Kunden waren der Überzeugung, dass Hans Geest ein exzellenter Psychologe gewesen sein muss. In einem Glückwunschbrief an Ingrid Geest aus Anlass des 20-jährigen Bestehens der Personalberatung erinnerte sich dessen Verfasser an die Empfehlung *„(…) des als nahezu genial geschilderten Mannes (…)“,* die sein Arbeitgeberverband damals aussprach. PrA Ingrid Geest: Privatbrief von Fritz Chrambach, Moritz L. Chrambach GmbH & Co. KG, an Ingrid Geest. Hamburg, 23.11.1978. Vgl. ferner exemplarisch psychologische Gutachten von Hans Geest für die Avon Cosme-

Anfang 1967 erhielt die Personalberatung eine telefonische Anfrage der Hamburger Mineralölfirma Veedol zur Suche nach dem stellvertretenden Vorstandsmitglied für den technischen Bereich. Er sollte die Nachfolge des noch amtierenden Vorstands Godefroy antreten, der zusammen mit den Herren Kohler und Getty jun. den Gesamtvorstand bildete. Godefroy besaß demnach ein vergleichsweise geringeres Format als Kohler. Laut Aktennotiz galten beide *„(...) als Menschen, die es langsam angehen lassen, die sich kein Bein ausreißen“,*[778] weshalb für Godefroy Ersatz gesucht wurde. Die bisherige Zusammenarbeit von Veedol mit den Beratungshäusern Kienbaum und Meyer-Mark, so der Anrufer, verlief offenbar ohne Erfolg. Insbesondere die zuvor von Kienbaum geschaltete Anzeige führte nicht zu dem gewünschten Resultat.[779] Zudem reklamierte er die Anonymität beider Beratungen. Zu diesem Zeitpunkt war Hans Geest die Personalberatung Meyer-Mark offenbar nicht bekannt.[780] Nach Zusendung der Firmenpräsentation an Kohler beauftragte Veedol die Personalberatung Geest im März 1967 mit der Nachfolgesuche, die über Stellenanzeigen erfolgen sollte.[781]

Am 1. Juli 1967 verstarb Hans Geest unerwartet, so dass seine Frau von nun an mit ihren drei Kindern auf sich alleine gestellt war.[782] Die Wertschätzung, die Hans Geest bei den Mandanten genoss, dokumentieren zahlreiche von ehrlicher Anteilnahme geprägte Kondolenzschreiben, die kurz nach dessen Tod an Ingrid Geest verschickt wurden.[783] Ingrid Geest führte

---

tics GmbH, Hamburg, 12.03.1959 und für Coutinho, Caro & Co., Hamburg, 23.12.1959 sowie grafologisches Gutachten erstellt für die Firma Hosie zur Besetzung einer Handelsvertreterposition. Hamburg, 04.12.1959.

778 PrA Ingrid Geest: Aktenvermerk „Notizen Anruf Friedrich“. Hamburg, 09.01.1967.

779 Vgl. Ebd.: Kienbaum Unternehmensberatung: StA „Führungskraft“, ohne Angabe des Insertionsmediums, undat.

780 So schrieb er den Namen der Beratung mit *„Meyer-Marck (?)“*, d. h. die Schreibweise unterschied sich von dem Original durch das „ck“ im zweiten Namensteil. Zudem versah er den Namen mit einem Fragezeichen. Vgl. Ebd.: Aktenvermerk „Notizen Anruf Friedrich“. Hamburg, 09.01.1967.

781 Vgl. Ebd.: Bestätigungsschreiben des erteilten Suchauftrags an Direktor E. Kohler. Hamburg, 08.03.1967; Schreiben von E. Kohler an die Personalberatung Geest zur Abstimmung über Zeitpunkt und Insertionsmedien wie „Die Welt“ und „FAZ“. Hamburg, 10.03.1967; Textentwurf „Technisch-kaufmännische Führungskraft mit Geschäftsführerformat“. Hamburg, undat.

782 Vgl. Ebd.: Todesanzeige von Hans Geest, in: Nordseezeitung, 05.07.1967.

783 Vgl. Ebd.: Stellvertretend Aristo-Werke Dennert & Pape KG: Brief der Geschäftsleitung. Hamburg, 04.08.1967; Hinds GmbH: Brief der Geschäftsleitung, Horst Wache.

das Unternehmen nunmehr allein fort und gehörte zusammen mit Binninger-Horn zu den ersten weiblichen selbständigen Personalberaterinnen in Deutschland. Sie wurde daher auch die *„Grandma der Personalberatung“* genannt.[784]

2.3 Ausbau der Beratung

Nach dem schwerwiegenden Verlust gelang es Geest, die geografisch zunächst auf den norddeutschen Raum fokussierte Personalberatung weiter auszubauen. Neben der Unterstützung beim Aufbau von Niederlassungen namhafter amerikanischer Konzerne wie IBM oder Apple war sie darum bemüht, keine Großunternehmen und Konzerne als Klienten zu gewinnen, da diese aus ihrer Sicht zu unflexibel agierten. Daher bevorzugte sie eher kleine und mittlere Unternehmen für die sie als eine Art *„externe Personalleiterin“* tätig werden konnte.[785]

Bald darauf spezialisierte sie sich auf die Beratung japanischer Unternehmen und lernte sogar japanisch, um ihre Kunden in deren Landessprache begrüßen zu können. Durch diese Geste gelang es ihr, zahlreiche neue Kunden zu gewinnen. Zusätzlich begann Geest in den 1970er Jahren für verschiedene Unternehmen Niederlassungen in Nigeria aufzubauen und hierfür Projektleiter zu suchen.[786] In der Zeit der *„(...) Schwemme mit den Zementschiffen“*[787] suchte sie etwa für VW Nigerianer zum Aufbau einer

---

Glashütte, 15.08.1967; Chemisch-pharmazeutische Fabrik G. Pohl-Boskamp: Brief von Arthur Boskamp. Hohenlockstedt/Holstein, 16.08.1967.

784 Interview Geest; Ingrid Geest bestätigte in dem Interview, dass sich nach ihr Else Theurer als weitere Personalberaterin in Deutschland etablierte.

785 Interview Geest; diese Beratungsmandate lieferten den Beweis dafür, dass nicht nur US-amerikanische Personalberatungen bei strategischen Fragen der Personalrekrutierung behilflich waren, sondern deutsche Personalberater ebenso gute Chancen besaßen, Suchaufträge von dieser speziellen Klientel zu erhalten.

786 PrA Ingrid Geest: StA „Projektleiter“, in: FAZ, 03.09.1977 sowie SZ, 03.09.1977.

787 Interview Geest; im Zuge der Zementschwemme Mitte der 1970er Jahre hatte die nigerianische Regierung 20 Mio. Tonnen Zement bestellt, um die Infrastruktur des Landes, insbesondere der Hauptstadt Lagos, zu modernisieren. Die Löschkapazität der nigerianischen Häfen lag jedoch bei lediglich 4 Mio. Tonnen jährlich. Durch die massive Überkapazität lagerten mehrere hundert Schiffe vor Lagos, so dass es Stimmen gab, zur Lösung dieses Problems die Zementschiffe zu versenken. Vgl.: o.V.: „Versenken ist die beste Lösung“, in: Der Spiegel Nr. 25/1976, S. 94-100, hier S. 98.

Werkstatt und war darüber hinaus in China aktiv. In diesem Land unterstützte sie verschiedene Brauereien bei der Mitarbeiterrekrutierung.[788]

Die Akquisition neuer Kunden erfolgte in den 1960er und 1970er Jahren hauptsächlich telefonisch und, so Ingrid Geest, sie habe *„(...) ziemlich (..) ran müssen in der Beziehung".*[789] Diese Aussage war vor dem Hintergrund der in Deutschland bis Ende 1972 auf 120 bis 130 Beratungsunternehmen gewachsenen Branche nachvollziehbar. Sie markierte zugleich den Beginn einer Diffusions- und Sedimentationsentwicklung, die sich in den folgenden Dekaden vollziehen sollte.[790]

Es gehörte zu ihrer Strategie, ihre einmal gewonnenen Kunden regelmäßig zu besuchen und die Kontakte intensiv zu pflegen. Die daraus folgende Vielseitigkeit von Geests Kundenstruktur manifestierte sich in der Tatsache, dass Geest bereits zu einer Zeit für Zeitarbeitsfirmen arbeitete, in der die Existenz einer solchen Dienstleistung nahezu unbekannt war. So baute sie für die Zeitarbeitsfirma Adia in zahlreichen Städten Deutschlands Niederlassungen mit auf und erstellte diverse schriftpsychologische Gutachten.[791]

Darüber hinaus trugen die selbst initiierte intensive Öffentlichkeitsarbeit, z. B. durch Zeitungsartikel, Jubiläumsanzeigen, Informationsschreiben an Mandanten oder Rundfunkbeiträge sowie Presseberichte über Ingrid Geest dazu bei, den Bekanntheitsgrad zu steigern und daraus neue Aufträge zu generieren.[792] Allerdings stellte es zu Beginn der 1970er Jahre unter kultur-,

---

788 Vgl. Interview Geest; Zur Verstärkung stellte Geest Anfang der 1970er Jahre mit Istvan Siklossy einen jungen Diplom-Psychologen als Personalberater ein. Die Zusammenarbeit hielt allerdings nicht lange. Siklossy wechselte 1974 zu Dahlke & Partner und gründete 1983 in Bonn eine eigene Personalberatung. Vgl. www.siklossy.de/html/Deutsch/wir/metaframe.htm [Abruf 01.04.2013].

789 Interview Geest; in den 70er Jahren rückte die mündliche Akquisition zu Gunsten der schriftlichen jedoch in den Hintergrund. Vgl. PrA Ingrid Geest: Entwurf „Werbebrief Mestmacher". Hamburg, September 1977 und Entwurf „Werbebrief v. Hantelmann". Hamburg, Oktober 1977.

790 Vgl. PrA Ingrid Geest: Winter: Sie verstehen was.

791 PrA Ingrid Geest: Brief an Adia Interim GmbH & Co. Hamburg, 11.11.1975; Vgl. hierzu auch Interview Geest.

792 PrA Ingrid Geest: Einladungsbrief von Annette Dietrich, Redakteurin des SFB, an Ingrid Geest zur Mitwirkung an einer Dokumentation über „Manager und Management". Berlin, 18.12.1973; ferner stellvertretend Zeitungsartikel Kothes, Paul I.: „Headhunting" kontra Anzeigendienst. Personalberater stellten sich auf Management-Seminar vor, in: Handelsblatt/Karriere 13./14.10.1972; Geest, Ingrid: Geplan-

gesellschafts-, wirtschafts- und rechtshistorischen Aspekten noch immer eine Besonderheit dar, Frauen eine selbständige Tätigkeit zuzubilligen wie der Artikel einer bekannten Tageszeitung insinuierte.[793]

Ein Teil dieser Öffentlichkeitsarbeit korrespondierte jedoch nicht mit den historischen Tatsachen: In der 1978 aus Anlass des 20-jährigen Firmenjubiläums herausgegebenen Firmenbroschüre hob Geest hervor, als fünfte Personalberatung in Deutschland gegründet worden zu sein.[794] Neben Kroeber-Keneth, Meyer-Mark, Dahlke und Dr. Hanten übersah sie CHL. Wie sie selbst konzedierte, war ihr es nicht *„gegenwärtig“*, dass drei Jahre vor Beginn ihrer Selbständigkeit der Personalberater Carl H. Liebrecht eine Annoncenexpedition gegründet hatte. Insofern stellte sich nicht nur ihre Aussage, der Personalberater Ernst H. Dahlke sei *„(…) der Einzige (..) [gewesen], der aus der Anzeigenseite gekommmen war (…)“* als historischer Irrtum heraus.[795] Möglicherweise war ihre Wahrnehmung auch der Tatsache geschuldet, dass die mangelnde Medienvielfalt in der damaligen Zeit eine Markttransparenz erschwerte.

Durch die sorgfältige und gründliche Auswahl, das Verständnis und rücksichtsvolle Verhalten gegenüber Bewerbern und Auftraggebern sowie die Zuverlässigkeit in ihrem Gesamtverhalten konnte Geest den Anteil der Folgeaufträge an der Gesamtzahl aller Aufträge bei 60-70% stabilisieren. Da Geest teilweise als externe Personalleiterin engagiert wurde, war die Anzahl der Folgeaufträge überdurchschnittlich hoch und zwar *„(…) nicht nur bei*

---

tes Abenteuer, in: Capital Nr. 8/1973, S. 96; Imageanzeige „20 Jahre tätig für die Karriere“, in: Die Welt, Sonderbeilage „Karriere ‘78“ 19.01.1978; die Wertschätzung der Arbeit von Geest drückte sich in vielen Glückwunschschreiben aus. Vgl. hierzu exemplarisch Glückwunschbriefe von Theodor u. (sic!) Oscar L. Birkel GmbH & Co. Eierteigwarenfabrik: Herr Birkel (nicht spezifiziert). Buxtehude, 27.11.1978; Philips GmbH: Rudolf Fehlauer, Leiter Fachbereich Personalwesen. Hamburg, 30.11.1978.

793 PrA Ingrid Geest: o.V.: Personalberater müssen den Markt ganz genau kennen. „Auch Frauen leiten Beratungsagenturen“, in: Hamburger Abendblatt, 18./19.03.1972.

794 PrA Ingrid Geest: Firmenbroschüre „20 Jahre Partner des Vertrauens“. Hamburg 1978; diese Formulierung war auch noch 35 Jahre später auf der Internetseite des Unternehmens zu finden. Vgl. www.geest-nocker.de/page6/ [Abruf 01.04.2013].

795 Interview Geest.

solchen Unternehmen, (..) [sondern] auch von anderen, die ich einmalig beraten habe (...)".[796]

Eine vollkommen neue Erkenntnis bot der Einblick in einen Teil der Auftragsstruktur von Ingrid Geest: Weder die einschlägige Literatur noch die Auswertung empirischer Forschungsergebnisse der vorliegenden Arbeit lieferten Hinweise darauf, dass selbst etablierte Unternehmensberatungen die Hilfe externer Personalberater in Anspruch nahmen. So sprachen z. B. Kienbaum sowie Mummert & Partner Ingrid Geest als Personalberaterin an, sie bei Stellenbesetzungen zu unterstützen. Ingrid Geest fand es *„(...) ganz witzig"*,[797] dass sogar die bekannte Kienbaum Unternehmensberatung erst lernen musste, wie man professionell Anzeigen schaltete und Bewerberselektionen durchführte. Der Erfolg ihrer Arbeit schlug sich auch in den Umsatzzahlen nieder: 1972 erzielte die Personalberatung einen Umsatz von 1,12 Mio. DM. Hiervon entfielen auf die Anzeigenschaltung eine Mio. DM; der Beratungsumsatz lag demnach bei 120 TDM.[798]

Ingrid Geest verzichtete darauf, die Suchmethode der Direktansprache anzuwenden. Die Gründe hierfür waren vielschichtig: Zum einen stellte sich für sie diese Art der Rekrutierung als ein völlig fremdes Metier dar. Zudem konnte sie sich nicht ansatzweise vorstellen, fremde Personen einfach auf eine vakante Position hin anzusprechen. So sollte Geest für einen Kunden, der zugleich Inhaber und Vertriebsleiter des Unternehmens war, einen Vertriebsleiter suchen. Geest fand eine schwierige unternehmensinterne Situation vor und sah sich außer Stande, einen Ansatz zu finden, *„(...) aus irgendwelchen Unternehmen (..) jemanden raus[zu]picke[n], der dann passend wäre, (...) denn Direktansprache [erfolgte] (...) wirklich unter dem Schleier des Verborgenen"*.[799] Losgelöst von der Art der Durchführungswege zur Personalsuche arbeitete die Beratung Geest branchen- und positionsübergreifend vom Schifffahrtsunternehmen bis zum Mühlenbetrieb

796 Ebd.
797 Ebd.
798 PrA Ingrid Geest: Auskunft von Dun & Bradstreet über Ingrid Geest im Auftrag der Firma Ferrometal (sic!) Export GmbH. Hamburg, 10.01.1973.
799 Interview Geest. Nach Auffassung von Geest setzte sich die Direktansprache als Suchmethode in Deutschland in den 1970er Jahren allmählich durch. Ebd.

und besetzte Vakanzen von der Sachbearbeiterebene bis zu Vorstandspositionen. Die durchschnittliche Suchdauer betrug ca. zehn Wochen.[800]

2.4 Probleme mit der Bundesanstalt für Arbeit

Die von Ingrid Geest erwähnten Personalberater Kroeber-Keneth, Meyer-Mark, Dahlke und Hanten schienen im Personalberatermarkt weithin bekannt und reputiert zu sein. *„Der Hanten-Prozess, (..) war damals in aller Munde“*, denn, so Geest weiter *„(...) Hanten wollte ja unbedingt auch damals schon vermitteln (...)“*.[801] Die vielen Prozesse, die Hanten damals führte und samt und sonders verlor, führten schließlich zu einem Berufsverbot für ihn, weshalb zwischen Ende der 1950er und Anfang der 1960er Jahre der Kontakt zwischen Geest und Hanten allmählich nachließ.[802] In Analogie zu den Aussagen von Witthaus bestätigte sie, dass die US-Amerikaner kein Anzeigengeschäft kannten, sondern nur die Direktansprache und die war ein Deutschland *„(...) in der damaligen Zeit so was (sic!) von verrufen“*.[803]

Auch im Falle von Ingrid Geest hat sich die BfA damals nicht an die Römischen Verträge, die die Freiheit der Berufswahl postulierten, gehalten. So wurde sie zweimal von der BfA angezeigt und musste sich vor dem OLG Kiel verteidigen. Hier zeigte sich die historische Koinzidenz zu Peter Schulz, der ebenfalls angeklagt wurde.[804] Sie wies auf den Umstand hin, dass Personalberater Fach- und Führungskräfte „anwerben“ durften. Es war jedoch verboten, Ebenen darunter anzuwerben. Zur Rekrutierung durften zwar Anzeigen geschaltet werden, jedoch nur dann, wenn Personalberater eine Agentur besaßen. Aber selbst bei Fach- und Führungskräften musste ein klar definiertes Prozedere eingehalten werden: So hatten entweder die Agentur oder die Beratung eingehende Bewerbungen zu sammeln und in einem verschlossenen Umschlag an die jeweiligen Mandanten weiterzuleiten. Als Ziel definierte die BfA, dass diese den ersten Zugriff auf die Bewerber haben

800 Vgl. Ebd.
801 Ebd.
802 Vgl. Ebd.
803 Ebd.
804 Vgl. Interview Peter Schulz, 12.03.2012.

sollte. Zur Vermeidung einer Anscheinsvermutung von Seiten der BfA hinsichtlich des Vermittlungscharakters eines Pauschalhonorars, hier 6% Prozent des Jahreseinkommens, sprach sich Geest für die Einzelabrechnung verschiedener Leistungseinheiten aus. Nur in Ausnahmefällen und *„(...) auf ausdrücklichen Wunsch des Mandaten (...)“* sollte künftig ein Pauschalhonorar in Rechnung gestellt werden.[805]

Zur Lösung des Problems gründete Geest 1962 eine Agentur, die Stellenanzeigen für Fach- und Führungskräfte schaltete. Die Personalberatung konzentrierte sich auf die grafologische und psychologische Eignungsberatung. Wie Abb. 22 illustriert, operierte das Beratungsunternehmen folglich mit zwei Einzelunternehmen und verwendete hierfür unterschiedliche Firmenlogos mit hohem Wiedererkennungswert, deren Unterscheidungsmerkmale auf den ersten Blick kaum erkennbar waren. In den Stellenanzeigen musste jedoch immer formuliert werden, sich ausschließlich über die Personalanzeigenagentur Geest zu bewerben.[806] Es durfte demnach nicht der Eindruck entstehen, der Inserent könnte möglicherweise der direkte Ansprechpartner für die Bewerber sein.

Nicht frei von Ironie und Enttäuschung bemerkte Ingrid Geest, dass es offensichtlich eine Vielzahl von Mitarbeitern bei der BfA gab, die *„(...) nichts weiter zu tun [hatten], als alle Anzeigen durchzugucken, [ob] die in der Formulierung richtig waren. Und dadurch (...) bin ich zweimal nach Kiel zitiert worden“.*[807]

---

805 PrA Ingrid Geest: Notizen für Besprechungen, insbesondere mit den Kunden Philips und Standard-Elektrik. Hamburg, undat.

806 Vgl. Interview Geest; genau dieser Formfehler der falschen Adressatenangabe im Anzeigentext führte zur Verurteilung von Peter Schulz. Vgl. Interview Schulz.

807 Interview Geest.

Abb. 22: Firmenlogos Personalberatung und Anzeigendienst Geest

Quelle: PrA Ingrid Geest: Firmenbroschüre „30 Jahre Personalberatung Geest“. Hamburg 1988.

2.5 Honorarpolitik

Grundsätzlich verfolgte das Beratungsunternehmen Geest zunächst eine Honorierung, die sich ausschließlich an dem voraussichtlich zu leistenden Aufwand orientierte. In den Folgejahren stellte sich jedoch heraus, dass diese Vorgehensweise zu finanziellen Engpässen führen konnte. Als Ingrid Geest während der 1970er Jahre Niederlassungsleiter für Unternehmen in Nigeria suchen sollte, schrieb sie diese Positionen im Vorfeld in der FAZ aus. Die in Frage kommenden Bewerber wurden anschließend in dem afrikanischen Land präsentiert. Die Anzeigenkosten finanzierten Geests Auftraggeber; sie wurden über die Anzeigenagentur abgewickelt und zu 100%

den Kunden in Rechnung gestellt.[808] Der Aufwand der Personalberatung für Anzeigengestaltung und Platzierung war durch die sog. AE-Provision abgegolten. Sie betrug 20% der Insertionskosten und wurde von den Verlagen bei der Rechnungstellung an die Personalberatung in Abzug gebracht.[809]

Anders verhielt es sich in Bezug auf das Beratungshonorar. Zahlreiche Interviews sowie die Beurteilung der Bewerber und damit zusammenhängende Arbeiten stellten arbeitsintensive Prozesse dar, die vorfinanziert werden mussten. Dem vorliegenden Archivmaterial war zu entnehmen, dass für die sog. „Personalwerbung" in den Anfangsjahren des Beratungsunternehmens Honorare nach spezifischen Leistungsmerkmalen differenziert berechnet wurden. So kostete die Anzeigengestaltung 10% der Insertionskosten, sofern der Kunde die Anzeige aufgab. Darüber hinaus berechnete Geest für die Bearbeitung von bis zu 20 Bewerbungen ein Pauschalhonorar von 300 DM inkl. Korrespondenz, Porto sowie Telegramm- und Telefongebühren. Für mehr als 20 eingehende Bewerbungen stellte er pro zusätzlicher Bewerbung 10 DM in Rechnung. Kurzbeurteilungen für interessant erscheinende Bewerber wurden mit 25 DM und Referenzeinholungen mit 35 DM liquidiert.[810] Mit dieser Honorarpolitik stieß Geest zu Beginn der 1980er Jahre an Grenzen. Wie sie einräumte, war ihr die Problematik zunächst nicht bewusst, dass sie für diese Form der Suche das Geld im Voraus benötigte. Daraufhin beschloss sie, die für Beratungsmandate übliche Drittelregelung einzuführen. In Abhängigkeit von dem Schwierigkeitsgrad des Suchauftrags berechnete sie teilweise auch ein Mindesthonorar und bot branchenüblich auch die Verpflichtung zur Nachbesetzung an, falls ein Bewerber während der sechsmonatigen Probezeit das Unternehmen wieder verlassen sollte. Da die eingestellten Bewerber von Geest während dieser Zeit *„sehr intensiv be-*

808 Zu Beginn der 1960er Jahre entsprach es den Geschäftsusancen, fällige Rechnungen per Wechsel zu begleichen. PrA Ingrid Geest: Brief der Firma Standard Elektrik Lorenz über die Zusendung eines Akzeptes in Höhe von 2.184 DM. Nürnberg, 13.07.1961.

809 Ebd.: Die Welt: Rechnung Nr. 84841. Suche nach einem Vertriebsmanager. Hamburg, 24.06.1961.

810 Ebd.: Honorartabelle. Hamburg, undat.

gleitet [wurden]"[811] stellte eine derartige Garantiekonstellation eher die Ausnahme als die Regel dar.

2.6 Personalberatung Geest im 21. Jahrhundert

Nach mehr als einem halben Jahrhundert ist die Personalberatung Geest immer noch im Markt präsent. Sie wurde von Claus Stiehm, dem damaligen Prokuristen bei Geest im Jahr 2000 übernommen. Ebenfalls 2000 kam Hans Peter Nocker zu Geest und baute den Bereich Direktansprache auf. Zunächst erfolgte die Umbenennung des Unternehmens in Geest & Nocker Personalberatung und Unternehmensentwicklung GmbH mit Ingrid Geest und Hans Peter Nocker als vertretungsberechtigten Geschäftsführern. Schließlich verlegte die Beratung 2011 ihren Sitz von Hamburg nach Nordrhein-Westfalen. Heute nennt sich die Beratung „pa geest publishing & advertising gmbh".[812] Ingrid Geest zog sich aus dem Anzeigengeschäft vollständig zurück und arbeitet ausschließlich im Auftrag eines Kunden, für den sie schriftpsychologische Gutachten erstellt. Sie lebt nach wie vor in Hamburg.

Abb. 23: Ingrid Geest

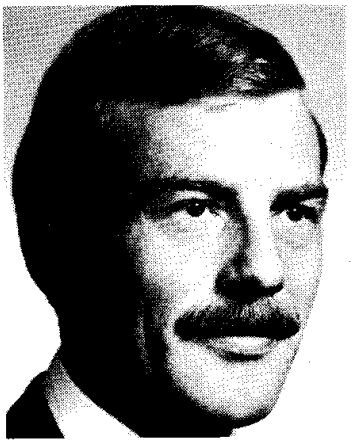
Quelle: PrA Ingrid Geest: o.O., undat. Mit freundlicher Genehmigung durch Ingrid Geest.

811 Interview Geest.

812 Vgl. www.geest-nocker.de/Allgenein [sic!]/Impressum.html [Abruf 01.04.2013]; www.geestgruppe.de/pag2013/Impressum.html [Abruf 23.10.2014].

3 DR. PETER SCHULZ

Abb. 24: Peter Schulz in den 1970er Jahren



Quelle: Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 120.
Mit freundlicher Genehmigung durch Dr. Peter Schulz.

3.1 Streben nach Unabhängigkeit

Peter Schulz studierte Betriebswirtschaft in Paris, Madrid und Frankfurt a. M. und wurde nach dem Abschluß als Diplom-Kaufmann an der Frankfurter Universtität zum Dr. rer. pol. promoviert. Im Gegensatz zu den meisten Hochschulabsolventen zu Beginn der 1960er Jahre stellte sich für ihn jedoch nicht die Frage ob und wo er eine Festanstellung finden könnte. Vielmehr war es von Anfang an sein Bestreben, sich selbständig zu machen. Schulz hierzu: *„Bei mir war es eine Art von Frechheit (...) zu sagen, ich möchte niemals angestellt sein, sondern (...) wie ein Tagelöhner einen Auftraggeber finden (...), einen Auftraggeber, dem ich nützen kann (..), abends die Hand aufhalte und [ein] Tageshonorar bekomme“.*[813]

Zunächst verliefen die Bemühungen, seinem Wunsch entsprechend zu arbeiten, wenig erfolgversprechend. Er lernte Ludwig Kroeber-Keneth ken-

813 Interview Schulz.

nen, der in Kronberg/Taunus *„(…) trohnte wie ein Papst (…)“.*[814] Kroeber-Keneth war, so Schulz, *„(…) eigentlich die Nummer Eins der Personalberater (…) und der einzige Erkennbare in den 1930er und 1940er Jahren (…)“.*[815] In Übereinstimmung mit den Aussagen von Liebrecht und Geest betätigte sich Kroeber-Keneth demnach nicht nur in der grafologischen Begutachtung, sondern auch im Bereich der Personalberatung im engeren Sinn, d. h. er schaltete erfolgreich Stellenanzeigen.[816] Es nahm ihm im Deutschland der Nachkriegszeit offenbar niemand übel, dass er für das Dritte Reich grafologische Gutachten über Offiziere erstellt hatte.[817]

Seine Bewerbung bei Kroeber-Keneth scheiterte daran, dass dieser der Auffassung war, Schulz sei *„zu forsch“* und würde daher nicht zu ihm passen.[818] Vor dem Hintergrund, dass Schulz ein schon damals eloquenter und mehrere Fremdsprachen beherrschender Mann war, ist es verständlich, dass beide Persönlichkeiten nicht zueinander passten, insbesondere hinsichtlich der Einschätzung von Liebrecht über die rhetorischen Fähigkeiten Kroeber-Keneths.[819]

Auch die Begegnung mit Maximilian Schubart verlief enttäuschend.[820] Als Schulz sich als Assistent bewarb, ließ Schubart allgemein akzeptierte Höflichkeitsformen und den Respekt vermissen. So trug Schubart keine Krawatte und nahm bei der Begegnung auch nicht die Füße von seinem Tisch. Neben diesem auf Äußerlichkeiten bezogenen Affront kam seine offensichtlich völlig unzureichende Vorbereitung auf das Gespräch mit Schulz hinzu. Obwohl ihm die Bewerbungsunterlagen vorlagen, fragte er Schulz, ob er promoviert hätte und wie alt er sei. Schulz hierzu: *„(…) ich war so beleidigt*

---

814 Ebd.
815 Ebd.
816 Vgl. ausführlich hierzu Kap. III, 3.2.1.
817 Vgl. Interview Schulz.
818 Ebd.
819 Vgl. Interview Liebrecht.
820 Schulz war beeindruckt von der Tatsache, dass Schubart Porsche fuhr und ein eigenes Flugzeug besaß. Ein Artikel der Zeitschrift „Wirtschaftswoche“ zeigt Schubart im Cockpit eines Flugzeugs. Ob es sich dabei um seine eigene oder eine gemietete Maschine handelt, war nicht rekonstruierbar. Vgl. o.V.: Management-Vermittlung, S. 36.

über diesen Empfang, äußerlich und oberflächlich (…), aber (…) ich war auch etwas arrogant und sagte mir, jetzt mache ich es alleine".[821]

3.2 Die Königsteiner Agentur

Geprägt durch diese beiden Rückschläge schaltete Schulz ein kleines Stellengesuch: „Diplom-Kaufmann, promoviert, dreisprachig. Interesse an Organisationsberatung".[822] Auf dieses Stellengesuch meldete sich der Hamburger Unternehmensberater Olaf Mummert, der 1962/63 sein erster Auftraggeber wurde. Für Mummert wiederum, der sich bereits 1960 selbständig machte, war Schulz der erste freiberufliche Berater, der für ihn arbeitete. Schulz kam damit seinen Idealvorstellungen sehr nahe: *„(…) ich habe monatlich Rechnungen geschrieben und fühlte mich frei".*[823]

Drei Jahre später verließ er Mummert und ging zurück nach Frankfurt a. M., um dort als Unternehmensberater Beratungsaufträge zu akquirieren. So erstellte er *„Drei-Tages-Analysen"* und betreute *„Mini-Unternehmungen mit Mini-Beratungen"*, hauptsächlich im Zusammenhang mit organisatorischen Fragestellungen.[824] In diesem Kontext hörte Schulz immer wieder von Inhabern oder Personalleitern die Aussage, es müsse eine Anzeige geschaltet werden, um neues Personal zu finden. Diese wiederholten Hinweise bildeten die Grundlage für den Einstieg von Schulz in die Personalsuche, denn, so Schulz *„(…) irgendwann hat es bei mir ‚Klick' gemacht (…) und so habe ich eine Personalanzeigen-Agentur gegründet, die es heute noch gibt (…)".*[825] Er nannte seine Firma „Königsteiner Agentur". Nach 45 Jahren ist sie heute die größte Stellenanzeigenagentur Europas, wird von zwei geschäftsführenden Mitinhabern geleitet und beschäftigt etwa 100 Mitarbeiter. Strukturell entfallen 0,5% des Umsatzes auf Anzeigen, die unter dem Logo der Agentur veröffentlicht werden, der Rest auf Stellenanzeigen unter

821 Interview Schulz.
822 Ebd.
823 Ebd.
824 Ebd.
825 Ebd.

dem Namen der Auftraggeber.[826] Die Dimension des Anzeigenvolumens verdeutlichen folgende Kennzahlen: Bereits kurz nach Gründung erzielte die Agentur einen Umsatz zwischen zwei und drei Millionen DM. Bei der damals üblichen Agenturprovision der FAZ in Höhe von 20% entsprach dies demnach einem Anzeigenvolumen von 10 bis 15 Millionen DM.

Das Anzeigengeschäft wurde weiter kräftig ausgebaut und so schaffte es Schulz, den Umsatz in der Spitze zu verdreißigfachen. Der Erfolg der Agentur brachte ihn auf die Idee „(...) *einen Michelin für den Stellenmarkt herauszugeben*".[827] Diese komprimierte Fassung einschlägiger deutscher und internationaler Mediadaten (Print und Online) erscheint bis zum heutigen Tag jährlich in Buchform und wird an 6.000 Personalleiter verschickt. Als einzige Werbung für die Agentur sind die eigenen Büroadressen angegeben.[828] Insgesamt schalten heute 5.000 Kunden jährlich 40.000 Stellenanzeigen in Deutschland.[829] 2000 gründete Schulz zusätzlich eine mittlerweile im Markt etablierte elektronische Stellenbörse in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft, um den Kunden die Möglichkeit des Online-Recruiting zu bieten.[830]

3.3 Einsteig in das „Headhunting"

1974 baute Schulz das Geschäftshaus in Königstein/Taunus am Rabenstein 2, welches noch heute als Büro genutzt wird. Nach seiner Auffassung wurden damals viele Personalberatungen durch ehemalige Personalleiter oder Verkaufsleiter gegründet und die amerikanischen Personalberater hatten die deutschen gelehrt, *„(...) was Headhunting ist".*[831] Allerdings gab es immer wieder Reklamationen und Enttäuschungen von Seiten der Kunden über die amerikanischen Headhunter, die, so Schulz *„(...) oft ziemlich rup-*

826 Vgl. Ebd.
827 Ebd.
828 Vgl. Königsteiner Agentur (Hg.): Stellenmarkt 2012. Media-Informationen, 8. Aufl., Karlsruhe 2011.
829 Vgl. Interview Schulz.
830 Vgl. www.stellen-online.de/index.php/ueberuns.html [Abruf 28.06.2012].
831 Interview Schulz.

pige Leute (..) [*waren*]“.[832] Vor dem Hintergrund dieser veränderten Gesamtkonstellation des Marktes, die mit einer deutlich verschärften Wettbewerbssituation einherging, entschloss sich Schulz zu einer eindeutigen Marktpositionierung und Abgrenzung. Deshalb stieg er 1976 in das Direktansprachegeschäft ein und vollzog die juristische und methodische Trennung von Anzeigengeschäft (Königsteiner Agentur) und dem sog. Headhunting.[833] Die Personalberatung hieß nunmehr Dr. Peter Schulz & Partner Personalberater (PSPP). Im selben Jahr berichtete die Zeitschrift „Wirtschaftswoche“, dass Schulz mit 30 „vermittelten“ Managern p. a. zu den zehn bekanntesten Personalberatern Deutschlands gehörte. Mit dieser Anzahl rangierte er in der Liste dieser zehn Berater auf Platz sieben. Diese hinter der Platzierung stehende Leistung ist umso beachtlicher, als die schon damals zu den internationalen Top-Adressen gehörende und etablierte Personalberatung Egon Zehnder International mit der identischen Zahl platzierter Führungskräfte auf demselben Rang platziert wurde wie Schulz.[834]

Diese Aufspaltung in zwei Geschäftssparten fand ihren Niederschlag auch in der Außendarstellung: Die Königsteiner Agentur führt seither ein grünes Logo, die Personalberatung ein identisches blaues Logo. Schulz ist nach eigenen Angaben *„(...) der letzte in der Unternehmensgruppe, der (...) zwei Visitenkarten hat“*.[835] Neben den bereits erwähnten Ereignissen dürfte auch die problematische Gesetzeslage im Zusammenhang mit dem damals noch geltenden Vermittlungsmonopol der BfA ein Grund für die organisatorische Neuausrichtung der Personalberatung von Peter Schulz gewesen sein. So erhielt er nicht nur Drohbriefe, die die BfA im Herbst 1975 im Rahmen einer formellen Einschüchterungskampagne und flankiert von einer breit angelegten und bis dahin eher unüblichen Öffentlichkeitsarbeit an diverse Personalberater verschickte. Er wurde sogar zweimal wegen des Verstoßes gegen das Vermittlungsmonopol verurteilt, obwohl bereits Mitte der 1960er

832 Ebd.
833 Vgl. PrA Peter Schulz: Brief von Peter Schulz an die französische Personalberatung Mensys International (Paris) vom 06.02.2001 sowie Interview Schulz.
834 Vgl. o.V.: Management-Vermittlung, S. 36.
835 Interview Schulz.

Jahre massiv umstritten war, *„ob die Mitwirkung von Unternehmensberatern bei der Besetzung von Führungsstellen der Wirtschaft verbotene Arbeitsvermittlung darstellt (...)“*, so der Rechtsanwalt und Notar Wulf H. Döser.[836] Die erste Verurteilung musste Schulz hinnehmen, weil er für einen Kandidaten ein Stellengesuch in der FAZ aufgegeben hatte. Sein Fehler bestand darin, nicht regelkonform aufzufordern *„(...) bitte schreiben Sie an Chiffre der FAZ (...)“,* sondern zu formulieren *„(..) bitte schreiben Sie an Dr. Peter Schulz in Königstein“.*[837] In einem weiteren Verfahren hatte er lediglich ein Bußgeld zu zahlen. Pikanterweise machte sich ausgerechnet der Verwaltungsdirektor der BfA in Frankfurt, Albert Petersen, im Jahre 1973 als Personalberater selbständig.[838]

3.4 Zeit der Spezialisierung

Über Jahrzehnte arbeitete Schulze als Generalist: Er beriet Unternehmen aller Branchen auf allen zu besetzenden Niveaustufen und für sämtliche damit im Zusammenhang stehenden Funktionen. Seit 1997 sind er und drei Partner hauptsächlich auf Finanzpositionen und die Beratung von Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften spezialisiert. Dadurch versteht sich sein Team heute als Boutique.[839] Er betrachtet sich mit dieser speziellen Fokussierung als die Nummer Eins in der Branche. Zwei seiner Kunden gehören zu den „Big Four“ der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften und ca. 20 Kunden sind mittlere Kanzleien mit 100 bis 300 Beschäftigten. Ein Drittel der Beratungsmandate kommt aus der

---

836 Döser, Wulf H.: Personalberatung und Arbeitsvermittlung, in: Betriebsberater, 31. Jg., Heft 29/1976, S. 1371-1374, hier S. 1371.

837 Interview Schulz.

838 Er gründete mit James Fulghum, der zuvor bei der amerikanischen Personalberatung Boyden arbeitete, die Personalberatung Consulting Partners GmbH. 1970 hatte er zusammen mit Kurt Groß, der zu dieser Zeit den Fachbereich Personalberatung im BDU leitete und zugleich einer der zwei Stellvertreter von Gerhard Kienbaum war, die „Grundsätze zur Abgrenzung von Personalberatung und Arbeitsvermittlung“ formuliert. Ende 1976 wurde Petersen geschäftsführender Gesellschafter der „Industrieberatung Meyer-Mark GmbH Düsseldorf“. Vgl. Interview Mummert; Mummert, Olaf: Mummert + Partner 1960-2000. Eine Firmengeschichte. Berlin u. a. 2002, S. 109 f.; ferner Interview Hetzel; Kienbaum: Am Anfang, S. 333; Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 70 und S. 76; o.V.: Nicht so pingelig, S. 58.

839 Vgl. hierzu Kap. II, 3.2.2.2.

Industrie – mit zunehmender Tendenz. Diese Unternehmen suchen z. B. den Leiter Steuern oder einen Spezialisten für Umsatzsteuern und Zölle. Diese Personen *„(..) können nur wir finden“*[840] so die Überzeugung von Schulz. Eine interessengeleitete Aussage gehört zweifelsfrei zu einer professionellen Argumentationslinie eines erfahrenen Beraters. Vor dem Hintergrund anderer auf dieselbe Branche spezialisierter Personalberater, die möglicherweise von hocheffizient agierenden Researchdienstleistern unterstützt werden, muss diese Aussage unter einem objektivierten wissenschaftlichen Blickwinkel allerdings relativiert werden.

Der Entscheidungsgrund für die Spezialisierung war zufallsgeprägt. Ein Freund von Schulz war Vorstandsmitglied bei einer der „Big Four“ - Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und fragte ihn, ob er nicht Steuerberater für sein Unternehmen suchen könne, da er ja Personalberater sei. Da Schulz jedoch keinen einzelnen Steuerberater suchen wollte, ging er zu dem zuständigen Vorstand und erklärte ihm, er sei *„(...) bekanntermaßen ein frecher Hund* (...), *aber wenn Sie zehn bis zwanzig suchen, können wir ein Mengengeschäft machen“.*[841] So bekam er seinen ersten Rahmenvertrag zur Suche nach 20 Steuerberatern für ein „Big Four“ – Unternehmen mit 8.000 Mitarbeitern in Deutschland und 120.000 Mitarbeitern weltweit. Schulz konnte die gesuchten Steuerberater liefern und war ab diesem Zeitpunkt mit dem Unternehmen im Geschäft.[842]

Verstärkt wurde die Spezialisierung durch den Umstand, dass Schulz die Interviews mit Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern deutlich mehr Spaß machten als mit Kandidaten etwa aus der Konsumgüterindustrie oder mit Technikern und Produktionsfachleuten, da er sich in diesen Metiers nicht gut auskannte und gelegentlich *„(...) schwafeln musste“*. Faszinierend für Schulz war es, dass Steuerberater und Wirtschaftsprüfer *„schlaue Leute“* sind und „(...) *Steuern nicht sterben*“.[843] Zudem ergaben sich immer wieder Veränderungen und Besonderheiten oder neue Geschäftsfelder wie Mergers

840 Interview Schulz.
841 Ebd.
842 Vgl. Ebd.
843 Ebd.

& Acquisitions, die steuerliche Aspekte tangierten. Oder es gab ganze Abteilungen, die versuchten, die weltweite Steuerbelastung eines Konzerns zu minimieren und nur dafür bezahlt wurden. Hinzu kamen etwa hochkarätige Zollspezialisten, die er kannte und in einer Datenbank pflegte.

3.5 Umbrüche in der Personalberatung

In den letzten zehn bis fünfzehn Jahren ist das Niveau der Personalberatungsleistungen und auch das Image der Personalberater nicht nur in der Wahrnehmung von Schulz offenbar gesunken. Seine Auffassung ist inhaltlich mit denjenigen von Liebrecht, Witthaus und Geest deckungsgleich. Als Eckpfeiler dieser Entwicklung sieht Schulz die Tatsache, dass sich in den letzten Dezennien zu viele Persönlichkeiten mit dem gesetzlich nicht geschützten Titel „Personalberater" selbständig machten und zwar *„(...) im Hinterzimmer (..), im Schlafzimmer oder mit zwei Zimmern bei der Mutter (...)".*[844] Diese oftmals aus Not entstandenen Personalberatungen konnten in der Folgezeit zwar Aufträge generieren, jedoch teilweise nur über den Preis. Viele Personalberater argumentierten damit, dass sie auch Aufträge zu einem Honorar von *„(...) 3.800 Euro bzw. Mark (...)"*[845] ausführen würden – eine Summe weit unterhalb eines den Branchenusancen entsprechenden Honorarvolumens.[846]

Viele Unternehmen ließen sich auf diese Regelung ein und sagten den Personalberatern, sie könnten den Auftrag ausschließlich auf erfolgsorientierter Basis erhalten, d. h. das Honorar würde erst bei erfolgreicher Besetzung der Position gezahlt. „Das Wörtchen *‚mal'* in dem Satz *„Suchen Sie mal",* der im Zusammenhang mit Vermittlungsaufträgen häufig verwendet wird, war und ist in den Augen von Schulz insofern *„tödlich"*[847]*,* als der vermeintliche Per-

---

844 Ebd.; vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Berufsbild des Personalberaters in Kap. II, 4.1.

845 Interview Schulz.

846 Zum Vergleich: würde man in diesem Fall die Suche z. B. nach einem Sachbearbeiter mit einem Jahreseinkommen von 50.000 € unterstellen, so müsste das Honorar bei branchenüblichem Berechnungsmodus von 25% bis 30% des Jahreseinkommens demnach mindestens zwischen 12.500 und 15.000 € liegen.

847 Interview Schulz.

sonalberater *„(…) viele Wochen und Monate laufen [musste]* (…)“ und der Auftraggeber anschließend formulierte: *„(…) ach, wir haben inzwischen einen gefunden. Sie brauchen nicht mehr zu suchen“.*[848] Dieses Beispiel zeigt die fehlende Verpflichtung des Auftraggebers und unterstreicht die Bedeutung der ersten Honorarrate als Indiz für eine gleichgewichtete Risikoverteilung zwischen Personalberater und Auftraggeber. Insofern trugen nicht alleine die Personalberater i. S. der Push-Effekte, sondern auch die nachfrageinduzierten Pull-Effekte der Unternehmen zu den Branchenverwerfungen maßgeblich bei.

Schulz sprach deshalb zu Recht von einer *„Masche der Adressenvermittlung und Vermassung (…) mit den absonderlichsten Preisen und absonderlichsten Praktiken“.*[849] Diese nicht mandatierte Vermittlungs- und Maklertätigkeit führte in der Vergangenheit zu einer unbefriedigenden Konstellation, die durch die Entstehung sog. *„Fabriken“*[850] gekennzeichnet war, die extensiv Stellenanzeigen veröffentlichten. Als intendiertes Ergebnis erhielten sie Tausende von Bewerbungen und verschickten sie an Unternehmen, die ihre Stellenanzeigen in Printmedien oder im Internet veröffentlichten. Damit war die Hoffnung verbunden, nach dem Prinzip „trial and error“ eine Position besetzen zu können. Mit einem seriösen Beratungsansatz hatte dies nichts gemein. Dieser modus operandi *„(…) hat insgesamt das Image total verschlechtert“,*[851] so Schulz. Die schlechte Reputation wurde zudem dadurch verstärkt, dass einige Personalberater die Anzeigen der FAZ nicht bezahlen konnten, weil sie ihre Honorare aus den Vermittlungsaufträgen nicht erhielten. Die FAZ z. B. war dann *„(…) gnadenlos (…)“*[852], d. h. jene Personalberater durften keine Anzeigen mehr schalten. Die Entscheidung dieser Zeitung, die über Jahrzehnte eine marktbeherrschende Stellung in Bezug auf das Volumen der veröffentlichten Stellenanzeigen in Deutschland einnahm, kam faktisch einem „Todesurteil“ für einige Personalberater

848 Ebd.
849 Ebd.
850 Ebd.
851 Ebd.
852 Ebd.

gleich, die überwiegend anzeigengestützte Personalberatung betrieben. Sie wurden in kurzer Zeit insolvent.[853]

3.6 Spin-off-Bewegungen

Peter Schulz war einer der ersten Personalberater in Deutschland, die andere Personalberater nicht nur beschäftigten, sondern auch „ausbildeten". Zu ihnen zählte z. B. Dieter Steinbach. Steinbach war studierter Psychologe und begann seine Laufbahn zunächst als Berater bei der englischen Personalberatung PA Consulting.[854] 1977 wechselte er zu Schulz und arbeitete dort für sechs Jahre. 1983 verließ er das Team in Königstein und ging zur Personalberatung von Gisela Vollmer nach Stuttgart. Diese Zusammenarbeit hielt jedoch nur ein Jahr, so dass sich Steinbach schließlich 1984 selbständig machte. Seine Firma nannte er Steinbach & Partner. Sie wurde von seinem Sohn Sebastian weitergeführt, nachdem Dieter Steinbach 2006 unerwartet verstarb.[855] Da sich im Laufe der sechsjährigen Zusammenarbeit ein sehr gutes Verständnis zwischen Steinbach und Schulz entwickelte hatte, hielt Schulz auch die Grabrede für seinen Freund.[856]

In der Zeit von 1972 bis 1977 arbeitete zudem Dieter Strametz bei Peter Schulz in Königstein. 1978 machte er sich mit der Firma Dieter Strametz & Partner in Eschborn bei Frankfurt selbständig und ist noch heute in diesem Unternehmen tätig. Seine Beratungsschwerpunkte liegen weniger in der klassischen Personalbeschaffung als vielmehr in den Beratungssegmenten Eignungsdiagnostik, Führungstraining sowie Personal- und Organisationsentwicklung.[857]

---

853 Vgl. Ebd.

854 Vgl. Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 88 f., hier S. 88.

855 Vgl. www.steinbach-partner.de/deutsch/Unternehmen/Geschichte [Abruf 28.06.2012]; am 29.10.2013 meldete das Beratungsunternehmen Insolvenz an. Vgl. MediaPro Verlagsgesellschaft: PERSONALintern Nr. 45/13, 08.11.2013; Schultze & Braun Rechtsanwaltsgesellschaft für Insolvenzverwaltung: Pressemitteilung: Steinbach Consulting und Shortcut Deutschland: Nach Insolvenzantrag läuft Geschäftsbetrieb weiter. Achern 13.11.2013, www.schubra.de/de/presseservice/pressemitteilungen/steinbach-consulting_pm20131113.php [Abruf 18.11.2013].

856 Vgl. Interview Schulz.

857 Vgl. www.dspartner.de/unternehmen/historie.html [Abruf 28.06.2012].

Peter Schulz bekannte insofern freimütig ein *„soziales Negativum“*,[858] als er es nicht vermochte, diese ambitionierten Personalberater zu halten bzw. nicht schnell genug eine Partnerschaft als Perspektive anzubieten. Hinzu kam der Umstand, dass sich Dieter Steinbach und Dieter Strametz offensichtlich nicht mochten. Schulz hierzu: *„(…) die waren wie Hund und Katze“.*[859] In der Kombination dieser beiden Sachverhalte könnte auch die Ursache zu sehen sein, warum Strametz Schulz in dem Jahr verließ, als Steinbach in das Unternehmen von Schulz einstieg.

3.7 Ein leerer Terminkalender

Peter Schulz bezeichnet sich selbst als *„nicht musisch (…) aber ziemlich kreativ und (…) fleißig“.*[860] Seit den Studienjahren besitzt er keinen Wecker, ist um fünf Uhr wach und beginnt spätestens um sieben Uhr mit der Arbeit in seinem Büro. Telefoninterviews mit Bewerbern und Kandidaten führt er gern zwischen sieben Uhr und acht Uhr morgens – nach Erkenntnissen des Verfassers eine außergewöhnliche und branchenuntypische Vorgehensweise.

Peter Schulz ist vermutlich der einzige Personalberater in Deutschland und möglicherweise in Europa, der das Privileg genießt, einen zunehmend leeren Reisekalender zu besitzen. Im Kontext der in den letzten Jahrzehnten gesammelten Erfahrungen mit Bewerbern und Kandidaten ist diese spezifische Kalenderführung nachvollziehbar. So berichtete Schulz von der Zeit, in der er viel unterwegs war und sich über Kandidaten ärgerte, die zum vereinbarten Termin unentschuldigt nicht erschienen. Ein Kandidat sagte, er hätte sich bereits bei der Firma beworben, für die Schulz die Position besetzen sollte. Der nächste erbat sich Bedenkzeit und wollte sich nicht festlegen. Ein anderer wiederum passte nicht zur ausgeschriebenen Position. Die mit diesen Negativerlebnissen korrespondierende Frustration veranlasste

858 Interview Schulz.
859 Ebd.
860 Ebd.; auf einem Briefkopf brachte Schulz sein Selbstverständnis zum Ausdruck in dem er mittig unter seinem Namen die Berufsbezeichnung „Arbeiter“ verwendete. PrA Peter Schulz: o.O., undat.

Schulz schließlich, sich auf Telefoninterviews am frühen Morgen zu konzentrieren.

Die Vorzüge dieser Methode lagen für ihn auf der Hand: Die Kandidaten waren noch zu Hause im gewohnten Umfeld, sie hatten Zeit oder saßen im Auto, so dass sie ungestört sprechen konnten. Mit dieser Methode gelang es Schulz tatsächlich, die Terminplanung soweit zu optimieren, dass aufwendige Reisen, um Bewerber und Kandidaten zu interviewen, nicht mehr notwendig waren bzw. auf ein unvermeidbares Mindestmaß reduziert werden konnten. Diese Vorgehensweise war somit *„(...) selektiv und viel ökonomischer“.*[861] Die Übereinstimmungsquote der Beurteilung zwischen der Einschätzung des Kandidaten am Telefon und dem später wahrgenommenen persönlichen Eindruck, etwa im Rahmen der erfolgten Präsentation bei seinem Auftraggeber, lag in den meisten Fällen bei fast 100%.[862]

Persönlich wickelt Schulz noch zwischen zwölf und fünfzehn Aufträge pro Jahr ab und beschäftigt drei Beratungskollegen, die Aufträge alleine akquirieren und abwickeln.[863] Er arbeitet für Key-Account-Firmen wie etwa namhafte global tätige Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Schulz möchte noch drei bis maximal fünf Jahre operativ arbeiten und dann *„Berater seiner Berater“*[864] sein. 45 Jahre nach Gründung seines eigenen Unternehmens ist Peter Schulz der erfahrenste noch aktive selbständige Personalberater Deutschlands.

---

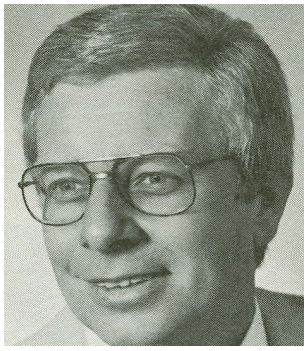
861 Interview Schulz.
862 Vgl. Ebd.
863 Vgl. Ebd.
864 Ebd.

Abb. 25: Peter Schulz

Quelle: www.pspp.de/ueber_uns/peter_schulz.html [Abruf 10.07.2012]. Mit freundlicher Genehmigung durch Dr. Peter Schulz.

4 HERMANN LIMBERGER

Abb. 26: Hermann Limberger in den 1970er Jahren



Quelle: Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 61.
Mit freundlicher Genehmigung durch Hermann Limberger.

„(...) ich lebe jetzt die Freiheit des Adlers“

4.1 Vom Jesuitenkloster zur Personalberatung

Zu den Pionieren der Personalberatung in Deutschland gehörte auch Hermann Limberger. 1934 geboren besuchte er die Volksschule für fünf Jahre, denn damals musste man, so Limberger *„(...) alles andere (...) hinterher lernen (..)“.*[865] Da er in in der Nachkriegszeit nicht das Abitur machen konnte, entschloss sich Limberger zunächst in ein Jesuitenkloster einzutreten. Damit kam er seinem Wunsch Theologie und Medizin zu studieren insofern näher, als es Jesuiten grundsätzlich möglich war, sich an einer Universität zu immatrikulieren. Daher hätte Limberger problemlos ein Medizinstudium aufnehmen und zusätzlich Theologie studieren können. Während seines fast dreijährigen Noviziats lernte Limberger auf einem Fest seine heutige Frau kennen. Diese Begegnung war für ihn dermaßen prägend, so dass er sich entschloss, die kontemplativ geprägte Welt des Klosters hin-

865 Interview Hermann Limberger, 29.05.2013.

ter sich zu lassen und 1958 zu heiraten. Ohne den Ehebund, so versicherte Limberger, wäre er noch heute als Jesuit tätig.[866]

Die Welt außerhalb der Klostermauern stellte sich für Limberger und seine Frau weit weniger komfortabel dar, denn *„(…) man musste sich seine Brötchen verdienen, wenn der Vater nicht Millionär war“*.[867] Den finanziellen Notwendigkeiten folgend, arbeitete Limberger zuerst im Schichtdienst, absolvierte anschließend eine Ausbildung als Buchdrucker und besuchte parallel hierzu das Abendgymnasium. 1963 wurde der Grundstein für seine spätere Selbständigkeit als Personalberater gelegt: In diesem Jahr trat er die Stelle als Assistent des Personaldirektors Europa bei dem Mischkonzern ITT an. Limberger hierzu: *„(…) ich (…) habe dort Personalarbeit wirklich gelernt. Das war eine hochtolle Zeit“*.[868]

4.2 Gründerzeit

Während der folgenden vier Jahre lernte Hermann Limberger den Kölner Personalberater Horst Will kennen. Will arbeitete zu jener Zeit für die Firma Intermetall in Freiburg. Das Unternehmen stellte Halbleiter her und war ein Tochterunternehmen von ITT.[869] Für Intermetall war Will nicht als Berater tätig, sondern er wickelte das komplette Personalanzeigengeschäft ab. Im Laufe der Zeit entwickelte sich zwischen ihm und Limberger ein freundschaftliches Verhältnis. Die vertrauensvolle Beziehung führte zwangsläufig dazu, dass auch über Geschäftsusancen gesprochen wurde. So erfuhr Limberger von den großen Volumina, die im Rahmen des Personalanzeigengeschäfts realisiert wurden. Zunehmend rückte die offenkundig hohe Nachfrage in sein gedankliches Blickfeld und trug dazu bei, Ideen zu entwickeln, sich in diesem Segment selbständig zu machen. Die damit verbundenen ökonomischen Chancen antizipierend, fasste er schließlich den Entschluss, den Schritt in die Selbständigkeit zu wagen: *„(…) ich verdiene*

---

866 Vgl. Ebd.
867 Interview Limberger.
868 Ebd.
869 Vgl. Ebd., ebenso ITT History Book. www.itt.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=90-63-b985-287f-4a88-93892c9c9791f-490 [Abruf 13.06.2013].

zwar nicht schlecht, ich habe ein gutes Gehalt bei der ITT, aber warum soll ich das nicht machen?“, so die Erinnerung Limbergers.[870] Mit einem Startkapital von 650 DM machte sich Hermann Limberger am 1. April 1968 mit der Firma Limberger + Dilger als Personalberater selbständig.[871] Die impulsgebende Kraft der Gespräche mit Horst Will bildete nicht nur die Grundlage einer neuen Personalberatungsgesellschaft, die die zum damaligen Zeitpunkt überschaubare Gruppe in Deutschland tätiger Personalberater ergänzte, sondern eröffnete die Option für ein langanhaltendes prosperierendes Geschäft.

4.3 Geschäftsentwicklung

4.3.1 Erosion des Anzeigengeschäfts

„Damals war der Personalmarkt [bzw.] der Anzeigenmarkt ein toller Markt (...). (..) es gab nur die Annonce, wenn man rekruktieren wollte“.[872] Seine Aussage bestätigte die bereits mehrfach konstatierte branchenspezifische Entwicklungslinie, dass das dominierende Instrument zur Personalrekrutierung in Deutschland mehr als 30 Jahre aus der anzeigengestützten Suche bestand. Wie alle anderen Existenzgründungen in der deutschen Personalberatungsszene betrieb auch Limberger dieses Geschäft zunächst ausschließlich als Annoncenexpedition.[873] Dabei legte er Wert auf eine individuelle, inhaltlich und argumentativ fundiert abgestimmte Gestaltung sowie die möglichst breite Streuung der Personalsuchanzeigen für seine Kunden.[874] Auf dieser Grundlage gelang es Limberger, Klienten wie etwa Gödecke Arzneimittel, die Pfizer-Gruppe oder Texas Instruments zu gewinnen,

---

870 Interview Limberger.

871 Sein damaliger Gründungspartner Eberhard Dilger schied bereits zwei Jahre nach Gründung der Personalberatung wieder aus. Vgl. Ebd.

872 Ebd.

873 Vgl. Ebd., ebenso Interviews Liebrecht, Geest und Schulz; www.dahlke.de/history/de/Historie_1950_de.html [Abruf 23.04.2011].

874 Vgl. PrA Hermann Limberger: Limberger + Dilger GmbH + Co. KG Unternehmens- und Personalberatung: Firmenbroschüre. Freiburg undat.; die Broschüre begründet mit der Aussage *„Seit über 30 Jahren gehört LIMBERGER + DILGER zu den bekannten Adressen im Bereich der Unternehmens- und Personalberatung (...)“* den Tpq zur näheren Bestimmung des Datierungszeitpunkts. Demnach wurde die Broschüre frühestens 1998/1999 herausgegeben.

somit Umsatzgrößenordnungen in Millionenhöhe zu erzielen und in Spitzenzeiten bis zu 20 Mitarbeiter zu beschäftigen.[875] Mit Blick auf diese konzertierten Qualitätsmerkmale fragten Mandanten von Limberger + Dilger zusätzliche Beratungsleistungen wie etwa Bewerbungsanalysen nach und erteilten weitere Suchmandate. Es herrschten „goldene Zeiten“: *„Da sind (..) Waschkörbe voll Bewerbungen gekommen. Es war wie im Märchen“.*[876]

Die durch Personalberater und Unternehmen in überregionalen Zeitungen wie z. B. der FAZ geschalteten Stellenanzeigen erreichten bis in die 1990er Jahre hinein in Spitzenzeiten einen Umfang von über 100 Seiten. Limberger hierzu: *„Die Zeiten sind vorbei, total vorbei“.*[877] Mit der rasanten Verbreitung und Nutzung des Internets ab Mitte der 1990er Jahre brach der Anzeigenmarkt regelrecht zusammen. Die Dramatik des Rückgangs der Stellenangebote in den Printmedien wird erkennbar, wenn man sich verdeutlicht, dass der Umfang veröffentlichter Vakanzen in der FAZ auf unter fünf Seiten sank. Denn inzwischen nutzten auch Unternehmen zunehmend das Internet, um über eigene Internetseiten oder Online-Stellenbörsen ihre Stellenangebote zu platzieren. Personalberater gerieten somit zunehmend in Bedrängnis, da ihre Funktion als Intermediär für Unternehmen und Bewerber als Marktakteure zwar nicht vollständig, aber doch weitgehend obsolet geworden war.[878] Der einst lukrative Markt für Personalberater wurde somit Opfer des technischen Fortschritts. Er läutete damit einen Paradigmenwechsel ein, den in dieser Brisanz, Dimension und Schnelligkeit niemand vorhergesehen oder erwartet hätte und eine ganze Branche revolutionierte.

875 Vgl. Interview Limberger.
876 Ebd.
877 Ebd.
878 Vgl. Ebd.

4.3.2 Vordringen der Direktansprache

Ein weiteres Element des sich abzeichnenden Strukturwandels der Branche stellte das Executive Search dar – die Direktansprache potenzieller Kandidaten an ihrem Arbeitsplatz. Dieser Entwicklung konnte sich auch Limberger nicht entziehen. Nach seiner Einschätzung tauchte *„(…) das sogenannte Headhunting [in Deutschland, Anm. d. Verf.] (..)“* zwölf Jahre nach Gründung seiner Personalberatung auf, demnach zu Beginn der 1980er Jahre.[879] Mit der Entscheidung, sein Dienstleistungsportfolio um das Executive Search zu erweitern, vollzog Limberger nolens volens einen Schritt, der zwar durch exogene und insoweit vorerst unveränderbare Faktoren induziert wurde, jedoch nicht restlos seiner Überzeugung entsprach. Limberger hierzu: *„Ich bin (..) eigenlich nie (..) dafür gewesen“*.[880] Darüber hinaus tat er sich mit den Termini „Headhunting“ und „Kopfjäger“ schwer. Die anzeigengestützte Personalsuche favorisierte Limberger nach wie vor; das Suchinstrument Direktansprache nutzte er, um dessen Alltagstauglichkeit auszuprobieren.[881]

Trotz seiner Vorbehalte arrangierte sich Limberger mit dem neuen Rekrutierungsinstrument und konnte daraus schließlich positive Impulse für seine tägliche Arbeit gewinnen. Deutlich wird dies an der Art und Weise, wie er mit angesprochenen Kandidaten umging. Limberger erinnerte sich: *„Ich habe mich (..) immer mit denen (…) zum Essen oder zu einem Glas Bier getroffen und (..) gesagt: ‚Bringen Sie bitte Ihre Ehefrau auch mit’“*.[882] Diese Vorgehensweise setzte er jedoch nicht im Rahmen der Anzeigensuche ein. Im Vordergrund seiner Überlegungen stand in erster Linie der persönliche Eindruck eines Kandidaten. Hiermit wollte sich Limberger die Möglichkeit verschaffen, das Bild eines Kandidaten durch die Fachkompetenz anhand seiner Formalqualifikation, durch Persönlichkeitsfaktoren und mit

---

879 Interview Limberger. Die zeitliche Einordnung in diesen Entstehungsprozess deckt sich insofern mit den gewonnenen Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit. Vgl. hierzu Kap. II, 4.5.2 sowie Interviews mit Schulz und Witthaus.

880 Interview Limberger.

881 Vgl. Ebd.

882 Ebd.

Blick auf sein *„Bauchgefühl“*[883] abzurunden. Wichtig war darüber hinaus in Erfahrung zu bringen, ob die Ehefrau hinter der möglichen Entscheidung des Kandidaten stehen würde, die Arbeitsstelle bzw. den Wohnort zu wechseln und ggfs. das gewohnte soziale Umfeld zu verlassen. So erklärte er seinen Gesprächspartnern: *„(…) Partnerschaft ist sehr wichtig und wenn die Partnerschaft stimmt, können Sie auch gute Arbeit leisten“.*[884]

Den Erfolg mit der Direktansprache, über den Limberger mit gewissem Stolz berichtete, verdrängt allerdings nicht die Tatsache, dass der überwiegende Teil der Personalrekrutierung über Anzeigenschaltungen in den Printmedien und nicht über die Direktansprache erfolgte, wie Limberger ausdrücklich betonte.[885]

4.4 Branchenspezifische Strukturveränderungen

4.4.1 Personalberater vs. Personalvermittler

Ein weiterer Aspekt, der in das Blickfeld der Personalberatungsbranche trat und diese nachhaltig beeinfluste, rückte spätestens ab Mitte der 1990er Jahre in den Fokus der Diskussion. Hierbei ging es um die Frage der inhaltlichen Differenzierung zwischen Personalberatung und Personalvermittlung vor dem Hintergrund der seit dem 1. August 1994 in Deutschland zugelassenen privaten Arbeitsvermittlung. Wenngleich die Personalberatung von Limberger die Anzeigensuche favorisierte, tangierte diese legislativ veranlasste und sich auf die Struktur der Branche gravierend auswirkende Maßnahme auch die Frage der eigenen Berufsidentität. Wie Limberger berichtete, führte diese Änderung staatlicher Ordnungspolitik zu einem grundlegenden Wandel juristischer und ökonomischer Rahmenparameter und begründete eine massive Gründungswelle privater Personalvermittler in Deutschland. Allerdings erfüllte dieser Personenkreis nicht die Anforde-

883 Ebd.
884 Ebd.
885 Zur Kandidatenrekrutierung im Rahmen der Direktansprache nutzte er überwiegend die Dienste externer Researcher insbesondere im Zusammenhang mit der Besetzung von Positionen mit technischem oder ingenieurwissenschaftlichem Bezug. Die geleistete Arbeit dieser Dienstleister bewertete er grundsätzlich positiv. Vgl. Ebd.

rungskriterien, die üblicherweise an Personalberater gestellt wurden: *„(…) das sind keine Berater. (…) Vermittler kommen nicht aus den Firmen. Die kommen überall her (…) [aber nicht] aus der Industrie“.*[886] Nach seiner Auffassung sollen im Rahmen der nunmehr liberaleren Handlungsoptionen sogar ehemalige Lehrer den Versuch unternommen haben, sich als Personalvermittler selbständig zu machen.[887] Die Schilderungen Limbergers regen jedoch zum Widerspruch an: So kann mit Blick auf die vom Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister verfassten Berufsgrundsätze für Personalvermittler davon ausgegangen werden, dass die formalen Anforderungen in den letzten Jahren stetig zugenommen haben und ein Mindestmaß an allgemeiner wie spezieller Berufserfahrung diese Berufsgruppe auszeichnet.[888]

Die kontroverse brancheninterne Diskussion fand ihre Ergänzung auch in der Betonung unterschiedlicher Perspektiven in Bezug auf die deklarierte Außendarstellung der Personaldienstleister. Die häufig verwendete Bezeichnung als „Personalberatung- und Vermittlung“, die in der Praxis oft mit Zeitarbeit kombiniert angeboten wurde, dokumentierte eine Mixtur verwirrender, kaum abgegrenzter Begriffe und erschwerte eine exakte Abstraktion des angebotenen Dienstleistungsportfolios für Branchenfremde wie Brancheninsider.[889]

4.4.2 Verhaltensweisen und verändertes Marktumfeld

Nicht nur in der deklaratorischen Außendarstellung ihrer Firmenbezeichnungen trugen Personalberater dazu bei, sich von dem Image als personalpolitischer Problemlöser zu verabschieden und selbst als Problem angese-

---

886 Interview Limberger.

887 Vgl. Ebd.; richtig ist die Feststellung über das starke Wachstum des Personalvermittlungsmarktes in Deutschland seit der partiellen Liberalisierung Mitte der 1990er Jahre. Vgl. hierzu Vosberg: Der Markt für Personaldienstleistungen, S. 186.

888 Vgl.www.personaldienstleister.de/Themen/Personalvermittlung/berufsgrundsaetze-der-personalvermittler.html [Abruf 28.06.2013]; auch der bereits seit 1965 in Deutschland tätige Personaldienstleister Manpower formulierte eindeutige Anforderungsprofile hinsichtlich Erfahrungshintergrund und Formalqualifikation seiner Vermittler. Vgl. www.manpower.de/karriereintern/karrierebeimanpower [Abruf 28.06.2013].

889 Vgl. Kap. II, 2.2.

hen zu werden. Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck versuchten Personalberater auch, sich mit Blick auf grenzwertige habituelle Verhaltensmuster am Markt zu differenzieren und zu profilieren. Insbesondere der Besuch bei bestehenden oder potenziellen Mandanten mit Autos der Luxusklasse wie Ferrari oder Jaguar stieß immer wieder auf Unverständnis. Dies galt vor allem mit Rücksicht auf die Branche, in der der Berater Aufträge akquirieren wollte. So war es unmöglich und unpassend, z. B. mit einem Porsche bei einem mittelgroßen Handwerksunternehmen, das 200 Mitarbeiter beschäftigte, vorzufahren. Limberger selbst ist zu solchen Firmen mit einem Mittelklassewagen gefahren.[890] Auch die von vielen Beratern zum Teil bewusst gepflegte Eitelkeit bot einen Erklärungsansatz für den wachsenden Ansehensverlust dieser Gruppierung und die rückläufige Akzeptanz der angebotenen Dienstleistung. Limberger hierzu: *„Es gibt viele Berater, die sich bewusst in Szene setzen (...). Ein guter Berater arbeitet immer hinter den Kulissen (...) und die guten Ideen (...) hatte der Unternehmer und nicht der Berater – nach außen. Früher war der Berater sehr angesehen und heute hat er ein relativ schlechtes Image. Das hat sich verändert".*[891]

Diese branchenspezifischen Ausprägungen gingen einher mit Änderungen der Auftragsstruktur in Bezug auf die zu besetztenden Positionen. „Quo vadis mittleres Management?" fragten sich viele Personalberater in den 1990er Jahren, als sie eine schleichende Erosion bei der Auftragsvergabe zur Besetzung klassischer mittlerer Managementpositionen konstatieren mussten. So gehörten Bereichs-, Abteilungs- oder Gruppenleiter immer seltener zum Erscheinungsbild der Aufbauorganisation deutscher Unternehmen, d. h. bestehende Hierarchiestrukturen wurden sukzessive eliminiert bzw. neue Positionen auf diesen Ebenen nicht geschaffen. Somit eröffnete sich ein weiteres gravierendes Problemfeld für die Personalberater: Der Wegfall potenzieller Suchaufträge in diesen Segmenten. Limberger erläuterte hierzu: *„(...) Führungskräfte in dem Sinne wie früher [waren] gar nicht*

890 Vgl. Interview Limberger.
891 Ebd.

mehr so (..) gefragt (..), sondern ein Elektroniker [war] mehr gefragt bei SAP als ein Abteilungsleiter. Das ist ein Problem geworden".[892]

Die geschilderten Ereignisse begünstigten neue Entwicklungen und Vorgehensweisen, die die Personalberatungsbranche bis heute prägen:

- Die Direktansprache verlagerte sich zwangsläufig sukzessive in die unteren Hierarchie- und Spezialistenebenen[893]
- Es traten immer mehr Personalvermittler als Marktakteure auf, da die Besetzung von Positionen auf Sachbearbeiterebene oder im gewerblichen Bereich über das Instrument der Vermittlung einen Massenmarkt darstellte und daher als ein lukratives Betätigungsfeld galt
- Es fand in der Branche eine Spezialisierungstendenz statt. Viele Berater konzentrierten sich bei der Personalsuche auf ausgesuchte Branchen oder fokussierten ihr Leistungsportfolio auf die Besetzung bestimmter Positionen wie etwa Funktionen aus dem Bereich Finanz- und Rechnungswesen oder dem Vertrieb[894]

4.5 Der „Un-Ruhestand"

Vollständig konnte sich Hermann Limberger von dieser *„(...) so interessante[n] Branche, die wahnsinnig viel im Industriealltag verändert hat",*[895] nicht trennen. Er steht noch heute in eingeschränkter Form dem Unternehmen zur Verfügung und übernimmt gelegentlich Beratungsmandate zur Nachfolgeregelung in mittelständischen Unternehmen oder nimmt Aufgaben im Hinblick auf die Beratung von Führungskräften wahr. Im Gegensatz zu seiner früheren 45-jährigen Beraterlaufbahn, in der er ca. 20.000 Kandidaten und Bewerberinterviews durchführte und die durch

---

892 Ebd.
893 Vgl. Kap. II, 4.5.4.
894 Vgl. Interview Limberger; ferner hierzu exemplarisch die Ausführungen in Kap. II, 3.2.2.2 sowie Osthues, Peter H.: Differenzierung, die Sinn macht, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 85-88; Hofmann, Dietmar: Plädoyer für die Spezialisierung in der Personalberatung, in: Ders./Steppan, Rainer (Hg.): Headhunter. Blick hinter die Kulissen einer verschwiegenen Branche. Wiesbaden 2011, S. 95-101; Hopp, Olaf: Legal Search, in: Hofmann/Steppan: Headhunter, S. 111-123.
895 Interview Limberger.

einen 16-Stunden-Tag geprägt war, arbeitet er heute nur noch wenige Stunden in der Woche in den Büroräumen seines Beratungsunternehmens.[896]

Abb. 27: Hermann Limberger, 2. v.l. und Alfred Speth, 4. v.l., undat.

Quelle:

www.mmmedia.vhm.de/anzeigen/gal/P12/200_013/0008695231/41481483.JPG [Abruf 09.07.2013]. Mit freundlicher Genehmigung durch Hermann Limberger.

Seit seiner Pensionierung stellt es für Limberger eine Genugtuung dar, *„(...) ohne den Druck, dem man sonst unterliegen würde (...)“*, Beratungsaufgaben anzunehmen, denn die Freiheit sei für ihn *„(...) das Schönste, was es gibt“*.[897]

1994 trat Alfred Speth, ein langjähriger Industriemanager mit USA-Erfahrung, die Nachfolge von Hermann Limberger an und führt seither als geschäftsführender Gesellschafter das Beratungsunternehmen. Heute beschäftigt die Beratung insgesamt fünf Mitarbeiter.[898] Hermann Limberger lebt mit seiner Frau in Freiburg sowie in einem Ferienhaus im Schwarzwald.

---

896 Vgl. Ebd.

897 Ebd.; eine solche Drucksituation entstand z. B. durch die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen Endress + Hauser, einem führenden Unternehmen, das Messtechnik und Automatisierungslösungen weltweit anbietet. Limberger hatte sich mit dem Unternehmensgründer angefreundet. Das Unternehmen stand am Beginn seiner Entwicklung und konnte damals die Rechnungen Limbergers sechs Monate lang nicht bezahlen. Heute erzielt das Unternehmen Umsätze in Milliardenhöhe. Vgl. Ebd. sowie www.de.endress.com [Abruf 01.07.2013].

898 Vgl. Interview Limberger sowie www.limber-dilger.de/firma/metamenu/ueber_uns.php [Abruf 01.07.2013].

5 DR. ROCHUS MUMMERT

5.1 Werdegang

Rochus Mummert wurde 1930 geboren. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenchaften mit anschließender Promotion begann er seine Laufbahn in der Industrie und arbeitete für drei Jahre in den USA als Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft des Oetker-Konzerns. In den insgesamt 16 Jahren seiner Industrielaufbahn machte er schnell Karriere: 1960 trat er in die Henschel-Werke ein und stieg dort bis zum Hauptabteilungsleiter des LKW-Vertriebs auf. Nach dem er im Alter von 34 Jahren die Leitung des Gesamtexportes der VW-Werke übernommen hatte, wurde er wenige Jahre später zum Vorstandsmitglied der Klöckner-Humbold-Deutz AG mit der weltweiten Verantwortung für den LKW-Bereich berufen.[899]

5.2 Der Weg in die Personalberatung

5.2.1 Einsteig bei Meyer-Mark

Trotz der dürftigen Quellenlage wird an dieser Stelle mit den wenigen zur Verfügung stehenen Informationen kurz auf die Personalberatung Meyer-Mark eingegangen, um einen möglichst konsistenten Ereigniszusammenhang der Geschichte von Rochus Mummert darstellen zu können.

Hans H. Meyer-Mark wurde am 4. Oktober 1900 als Sohn einer Jüdin in Berlin geboren. 1926 gründete er sein eigenes Unternehmen und bot ein Dienstleistungsspektrum an, das sich ursprünglich auf die Verkaufs- und Werbeberatung konzentrierte. Über seine Arbeit während der 1930er und 1940er Jahre ist lediglich bekannt, dass er 1935 aufgrund der Tatsache, dass er Halbjude war, zwar mit einem Berufsverbot belegt, aber nicht deportiert wurde. Somit überlebte Meyer-Mark den Zweiten Weltkrieg und bot nach Kriegsende den Unternehmen zunächst Organisations- und Rationalisierungsberatung an. Im Zuge dieser Beratungstätigkeit entdeckte Meyer-

---

[899] Vgl. Interview Mummert. An dem Zeitzeugeninterview mit Dr. Rochus Mummert am 25.04.2014 in München nahm auch Dr. Hans Schlipat teil. Er ist Managing Partner der Rochus Mummert Beteiligungs- und Dienstleistungs GmbH.

Mark die Personalberatung als Marktlücke und konzentrierte sich fortan auf dieses Dienstleistungssegment. 1950 zog er nach München und baute unter dem Namen „Industrieberatung Meyer-Mark“ sein Beratungsunternehmen zügig aus.

Der Erfolg seiner Bemühungen spiegelte sich in den ab 1952 regelmäßig erscheinenden Stellenangeboten in der FAZ wider, in denen zunehmend auch das gestiegene Attraktivitätsniveau seiner Aufträge in Form mittlerer und teilweise oberer Managementpositionen zum Ausdruck kam.[900] Am 21.11.1956 gründete Hans Meyer-Mark die *„Werbeagentur Meyer-Mark Berchtesgaden“*. Hintergrund hierfür bildete die Anzeigenpolitik überregionaler Zeitungen, die die Anzeigenprovisionen ausschließlich an Agenturen und Annocenexpeditionen auszahlten und zu jener Zeit Personal in Deutschland über das Anzeigengeschäft rekrutiert wurde.[901] Am 1. Dezember 1958 verstarb Hans Meyer-Mark im Alter von nur 58 Jahren an Herzversagen.[902] Nach seinem Tod wurde die Personalberatung von seiner Frau Paula Meyer-Mark und den zwei freiberuflichen Mitarbeitern Marcel Richard sowie Hans-Feodor Fechner fortgeführt, der später die Gesellschaft als Alleingeschäftsführer leitete.[903]

1972 erhielt Mummert von seinem Bruder den Hinweis, dass Meyer-Mark vor dem Hintergrund der gestiegenen Wettbewerbsintensität und des fortgeschrittenen Alters von Hans-Feodor Fechner einen Personalberater suchte. Die außerordentliche Reputation von Meyer-Mark sowie das lukrative Personalberatungssegment boten für Mummert attraktive Perspektiven, so dass er schließlich auf der Grundlage der am 14. Juli 1972 von der Gesellschafterversammlung beschlossenen Satzungsänderung das Angebot an-

---

900 Vgl. hierzu exemplarisch StA der Industrieberatung Meyer-Mark in der FAZ: „Geborene Chef-Sekretärin“, 31.05.1952; „Finanzkaufmann“, 11.10.1952; „1. (sic!) Sperrholzfachmann als Fertigungsleiter“, 25.04.1953; „Verkaufsleiter“, 08.08.1953; „Export-Direktor“, 30.07.1955; „Verkaufs-Direktor als stellvertretender Vorstand“, 07.04.1956.

901 Vgl. Interview Mummert; Mummert, Olaf: Mummert + Partner 1960-2000. Eine Firmengeschichte. Berlin u. a. 2002, S. 114.

902 Vgl. Mummert: Mummert + Partner, S. 105; Todesanzeige von Hans H. Meyer-Mark, in: FAZ, 03.12.1958.

903 Vgl. Mummert: Mummert + Partner, S. 106; AG München, HR B 5245, Bl. 1, lfd. Nr. 1, 09.02.1961.

nahm, ab dem 1. September 1972 als einzelvertretungsberechtigter Geschäftsführer der Industrieberatung Meyer-Mark GmbH die Tätigkeit als Personalberater aufzunehmen. Formaljuristisch war Fechner zwar nach wie vor Geschäftsführer, übte jedoch keine operativen Funktionen mehr aus. Er schied im April 1975 aus der Beratung aus.[904] Geprägt durch seine profunde Unternehmenserfahrung sah sich Mummert von Anfang an jedoch nicht als Personalberater i. e. S., sondern stets als Unternehmensberater. Sein Problemlösungsansatz bestand darin, durch die Gewinnung von Persönlichkeiten für seine Mandanten, diesen die Möglichkeit zu bieten, mit Hilfe der rekrutierten und unternehmenserfahrenen Mitarbeiter Lösungskonzepte realistisch zu entwickeln und verantwortlich umzusetzen.[905]

Rochus Mummert profitierte in der Folgezeit von drei positiven Faktoren: So verfügte er mit Blick auf seine langjährige Industrieerfahrung über ausgezeichnete Kontakte zu deutschen Wirtschaftsunternehmen. Zudem überzeugte sein Konzept und flankiert durch die Tatsache, dass Meyer-Mark *„(...) einen großartigen Namen (...)“*[906] im Markt darstellte, gelang es ihm innerhalb kürzester Zeit namhafte Unternehmen als Kunden zu gewinnen und den Umsatz von 1972 bis 1974 zu verdreifachen.[907]

5.2.2 Aufbau der eigenen Personalberatung

Der Blick auf den skizzierten Erfolg Mummerts als Personalberater bei Meyer-Mark liefert die Erklärung für seine Entscheidung, 1976 das Beratungsunternehmen zu verlassen und sich mit einer Personalberatung selbständig zu machen. Im April 1976 veröffentlichte er unter seinem Namen die ersten beiden Stellenanzeigen in der FAZ.[908] Rochus Mummert gelang es schnell, sein Geschäft auszubauen. Er favorisierte von Beginn an das Instrument der Stellenanzeige zur Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter. Vor

---

904 AG München: HR B 5245, Bl. 1, lfd. Nr. 2, 26.09.1972; Ebd., lfd. Nr. 4, 17.04.1975; Mummert: Mummert + Partner, S. 17 und S. 108.

905 Vgl. Interview Mummert.

906 Ebd.

907 Vgl. Mummert: Mummert + Partner, S. 108.

908 Vgl. Dr. Rochus Mummert: StA „Mitglied des Vorstandes – Produktion“, in: FAZ, 03.04.1976; Ders.: StA „Vorstand Forschung, Entwicklung und Konstruktion“, in: FAZ, 24.04.1976.

dem Hintergrund des großen Interesses, auf das der Stellenanzeigenteil der FAZ zu dieser Zeit stieß, schien ihm dieser Weg vielversprechender zu sein als die Direktansprache, die sich naturgemäß auf einen kleineren Personenkreis konzentrierte. Mummert lehnte diese Methode konzeptionell ab, weil sie i. d. R. branchenbezogen erfolgte und sich somit auf eine spezielle Zielgruppe bezog. Seine Mandanten verfügten über hinreichende Branchenexpertise. Gegen deren mehrheitlichen Wunsch, Kandidaten aus derselben Branche zu erhalten, empfahl ihnen Mummert, eher auf Persönlichkeiten zuzugehen, die aus einem marktnahen Umfeld des auftraggebenen Unternehmens kamen und die Fähigkeit besaßen, sich schnell in die Branche einzuarbeiten. Dieser Beratungsansatz bildete die Grundlage für die erzielten Erfolge Mummerts.[909] Zugleich vermied er damit potenzielle Auseinandersetzungen mit der BfA. Mummert hierzu: *„Es mussten im Grunde genommen alle über die Anzeigen gehen bzw. arbeiteten (...) aus der Schweiz heraus (...)“.*[910]

Mummert stellte bei der Analyse fremder Stellenanzeigen nach seiner Auffassung eine vollkommen unzureichende Professionalität und Qualität insbesondere in Bezug auf den Inhalt der Stellenausschreibung fest: *„(...) was mir damals bei den ganzen Anzeigen nicht gefallen hat, [war] die Primitivität der Anzeigen. Da wurden (..) Top-Führungskräfte gesucht nach dem Motto: suche, biete“*, so Mummert.[911] Er entwickelte daraufhin einen vollkommen neuen Anzeigenstil, der die Anforderung erhob, *„(...) anspruchsvollen Kandidaten anspruchsvolle Informationen (...)“* zu bieten und sich elementar von allen anderen unterschied.[912] Die Stellenanzeigen wurden nach drei Elementen strukturiert:

1. Präsentation des auftraggebenden Unternehmens einschließlich Beschreibung der Produktpalette bzw. des Dienstleistungsspektrums. Zusätzlich beschrieb Mummert detailliert die Aufgabenstellung ein-

909 Vgl. Interview Mummert.
910 Ebd.; vgl. hierzu auch die Interviews mit Witthaus und Berghof.
911 Interview Mummert.
912 Ebd.; für die Formulierung dieser gehaltvollen und komplexen Anzeigentexte benötigten die Berater teilweise mehrere Stunden. Vgl. Ebd.

schließlich der damit verbundenen Herausforderungen, die sich wiederum aus der operativen und strategischen Zielsetzung des Unternehmens ableiteten. Schließlich formulierte er das Umfeld, in dem sich der gewünschte Kandidat bewegte. *„Sie kommen aus einem erfolgreichen Industrieunternehmen (...) mit internationaler Prägung (...)“* bildete die typisierende Beschreibung einer Wunschvorstellung mit einem bewusst formulierten hinreichendem Interpretationsspielraum.[913] Damit vermied Mummert allgemein übliche standardisierte Anforderungsprofile zu verwenden, die dem Muster von Soll-Ist-Vergleichen folgten und klar definierten, was ein Kandidat unbedingt vorweisen musste.

2. Diesem interpretativen Ansatz folgend konzentrierte sich Mummert auf die Schaltung von Stellenanzeigen in der FAZ, da er davon ausging, dort zusätzlich Persönlichkeiten ansprechen zu können, die nicht zwangsläufig eine berufliche Veränderung anstrebten, sondern sich im Markt informieren wollten. Das Angebot zur telefonischen Kontaktaufnahme präzisierte Mummert mit einer speziellen Formulierung: *„Das gilt auch für Persönlichkeiten, die gegenwärtig keine Veränderung erwägen, aber auf der Basis unserer Erfahrungen einen Gedankenaustausch im Sinne einer persönlichen Standortbestimmung begrüßen würden“.*[914] Mit diesem Ansatz gelang es Mummert in der Tat mit Menschen in Kontakt zu kommen, die zunächst nicht die Absicht hatten, den Arbeitgeber zu wechseln. Oftmals ergaben sich im Rahmen vertraulicher Telefonate Ansatzpunkte, die Anrufer doch für die Vakanz zu interessieren und schließlich auch für die Position zu gewinnen. Falls dies nicht gelang, überzeugte das Qualitätsniveau dieser Gespräche, so dass sich hieraus immer wieder Anknüpfungspunkte für Empfehlungen ergaben oder der Gesprächspartner ein künftiger Auftraggeber wurde.[915] Zweifelsfrei bildete dieses Konzept in Verbindung

913 Ebd.
914 Ebd.
915 Vgl. Ebd.

mit der starken Medienpräsenz die Grundlage für den bis heute anhaltenden Erfolg seiner Personalberatung.

3. Ausschließlich auf Basis der von einem Auftraggeber zur Verfügung gestellten Informationen bezüglich des Unternehmens und der zu besetzenden Position aussagefähige, interessante und motivierende Anzeigen zu formulieren, stellten für Mummert zwar eine notwendige, jedoch bei weitem nicht hinreichende Bedingung zur Erfüllung seiner Aufgabe und für eine erfolgreiche Arbeit dar. Vielmehr bildeten der Besuch in dem Unternehmen und der für die Besetzung der Position relevanten Abteilung wichtige Elemente zum besseren und vertieften Verständnis des Unternehmens, seiner Organisationsstruktur wie auch seiner betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche. Zusätzlich lieferten Gespräche mit den Führungskräften des Auftraggebers maßgebende Impulse und informelle Hintergrundinformationen über Wünsche und Anforderungen hinsichtlich besonderer Persönlichkeitsmerkmale sowie der fachspezifischen Expertise der gesuchten Person. Mummert hierzu: *„Ich [habe] eine Wissensbasis und eine Empfindungsbasis für das Unternehmen entwickelt, aufgrund derer ich diese Anzeige schreiben (..), aber (...) auch sehr klare Vorstellungen entwickeln konnte, wer (..) in dieses Unternehmen passt und für dieses Unternehmen einen Know-How-Gewinn bedeuten würde“.*[916]

Die geschilderte Vorgehensweise bildete nicht nur die Basis für die Gestaltung der Kandidateninterviews sondern stellte zugleich die Grundlage für die Ausgestaltung eines qualitativ hochwertigen Beratungsansatzes dar, der weit über die reine Beschaffungsfunktion und dessen Ziel der Besetzung einer Position hinausging. So fanden die Gespräche mit Bewerbern auf der Ebene von *„Unternehmer zu Unternehmer oder von Führungskraft zu Führungskraft“* statt, d. h. beide Gesprächspartner kommunizierten auf professionellem und fundiertem Niveau.[917] Hierbei ging es vor allem darum, welche Ergebnisse die Führungskraft in seinem bisherigen beruflichen Werde-

916 Ebd.
917 Ebd.

gang erreicht hat und mit welchen Mitteln. Das standardisierte Abfragen und Hinterfragen einzelner Parameter des Lebenslaufs trat damit vollständig in den Hintergrund.[918]

Mit Blick auf die einschlägige Führungserfahrung Mummerts in Kombination mit der analytischen Auseinandersetzung und vertieftem Verständnis des auftraggebenden Unternehmens wurde der Grundstein für eine adäquate und treffsichere Beurteilung der Kandidaten und Bewerber gelegt, die die Auftraggeber sehr zu schätzen wussten. Dieser Ansatz führte zu der Erkenntnis und schließlich der Entscheidung Mummerts, ausschließlich Berater und Partner für sein Beratungsunternehmen zu akzeptieren, die über Führungserfahrung und somit die Fähigkeit verfügen, sich in die Situation eines Auftragebers hineinzuversetzen sowie seine Führungs- und Organisationsstrukturen und die damit zusammenhängenden Fragen bzw. Problemstellungen verstehen und lösen zu können. Daraus folgte die Fokussierung der Klientengruppe auf große mittelständische Unternehmen, die dieser echten Beratungsleistung im Gegensatz zu Konzernen positiv gegenüberstanden. Mummert hierzu: *„Dort konnten wir eben über die Beschaffung hinaus echte Ratgeber sein. (...) die großen Konzernunternehmen waren gar nicht beratungsorientiert, die waren beschaffungsorientiert“.*[919]

Die exponierte Bedeutung von Führungserfahrung kam in einem weiteren Aspekt zum Ausdruck, nämlich dem Einfluss auf das Gemeinwohl und schlug sich in den „Leitlinien der Rochus Mummert Consulting-Gruppe“ nieder, wie der folgende Auszug verdeutlicht:

> *„Der Wohlstand einer Gesellschaft wird durch die bestmögliche Nutzung ihrer Ressourcen bestimmt“.*
>
> *„Die bestmögliche Nutzung der Ressourcen ist Management-Aufgabe“.*

---

918 Vgl. Ebd.

919 Ebd.; darüber hinaus kritisierte Mummert die Zurückhaltung der in manchen Großunternehmen für Führungskräfte zuständigen Personalleiter, da diese Unternehmen dazu tendierten, den Rekrutierungsprozess möglichst ohne externe Berater zu gestalten. Vgl. Ebd.; ähnlich die Beurteilung des Personalberaters Dieter Hofmann. Vgl. Interview Hofmann.

„Je befähigter das Management, desto besser ihre Nutzung und umso nachhaltiger die Entwicklung und damit der Erfolg eines Unternehmens oder einer Institution“.

„Die Summe der Erfolge bestimmt den Wohlstand einer Gesellschaft“.

Fazit:

„Stärken und Schwächen in der Entwicklung einer Gesellschaft sind ursächlich (sic!) Stärken und Schwächen ihrer Führungskräfte“.[920]

Diese Unternehmensphilosphie akzentuiert die Notwendigkeit einer sorgfältigen und gründlichen Analyse und Auswahl von Führungskräften. Folgt man dieser Sichtweise, so definiert sie nicht nur die ökonomische, sondern insbesondere die gesellschaftliche Relevanz und Verantwortung, die Personalberatungen in diesem Kontext zukommt. Durch den besonderen Ansatz, erfahrungsbasiert, strategisch ausgerichet und *„(…) stereotypische Wege zu verlassen (…)“*[921], gelang des Rochus Mummert seine Personalberatung zügig auf- und auszubauen. Sie zählt heute mit 30 Beratern und fünf Standorten zu den führenden Personalberatungen Deutschlands.[922]

5.3 Marktentwicklung

5.3.1 Historie

Im Zuge der wirtschaftlichen Erholung der deutschen Volkswirtschaft nach Ende des Zweiten Weltkriegs entwickelte sich das Personalberatungsgeschäft in Deutschland nach anfänglich zögerlichem Wachstum während der 1950er und 1960er Jahre in den nachfolgenden Dezennien *„(…) sehr sprunghaft und geradezu explosiv“*, so Mummert.[923] Der Bedarf der Wirtschaft nach qualifiziertem Personal stieg parallel zu den Anforderungen an

---

920 UAr Rochus Mummert Consulting-Gruppe: Leitlinien der Rochus Mummert Consulting-Gruppe: Präambel. München, undat. Zum Beratungsanspruch vgl. auch www.rochusmummert.com/qualitaet [Abruf 22.05.2014].

921 Interview Mummert.

922 Vgl. www.rochusmummert.com/executiveconsultants/selbstverstaendnis [Abruf 22.05.2014]. 2013 gelang es der Beratungsgruppe mit 12,5 Mio. € einen Rekordumsatz zu erwirtschaften. Vgl. Rochus Mummert Excellent Human Ressources: Umsatzwachstum: Personalberatung Rochus Mummert schafft drittes Rekordjahr in Folge. Presseinformation. München, 14.05.2014. www.rochusmummert.com/download/118_140514_pi_rm_jahresabschluss_2013.pdf [Abruf 22.05.2014].

923 Interview Mummert.

die zu besetzenden Positionen. Die suchenden Unternehmen standen jedoch vor dem Problem, zunehmend komplexer werdende Rekrutierungsprobleme nicht selbst lösen zu können und schalteten daher Personalberatungen ein, diese Aufgabe zu lösen.

Bereits zu diesem Zeitpunkt der noch jungen deutschen Personalberatungsbranche entstand mit Blick auf die Vergabe von Suchaufträgen eine dichotome Segmentierung zu besetzender Positionen, die sich in den folgenden Dekaden verstärkte und bis heute anhält. Personalberatungen wie Dr. Maier + Partner (gegr. 1970) aus Stuttgart und die 1963 in München gegründete Unternehmensberatung der Industriepraktiker – Hans Georg Schu (sic!) wuchsen vorwiegend im Bereich der mittleren Führungsebene sehr stark.[924] Die Besetzung von Top-Positionen blieb Beratern wie z. B. James Fulghum oder Egon Zehnder vorbehalten.[925]

Mit der Verbreitung der Direktansprache in den 1980er Jahren, spätestens aber durch die 1994 herbeigeführte konditionierte Aufhebung des Vermittlungsmonopols der BfA manifestierten sich die skizzierten Segmentstrukturen: Die Besetzung von Top-Positionen erfolgte vorwiegend über die Direktansprache, während Personal für Vakanzen auf der mittleren und unteren Hierarchieebene vermehrt über Stellenanzeigen rekrutiert wurden. Trotz dieser Entwicklungen konstatierte Mummert eine nachlassende Attraktivität des Stellenanzeigenmarktes in der FAZ, die er u. a. der undifferenziert zusammengesetzten Anordnung der Stellenangebote zuschrieb. Er erinnerte daran, dass z. B. *„(…) die Vorstandsposition neben der Chefsekretärin gesucht (…)“*[926] wurde und es außerordentlich umständlich war, die wöchentlich erscheinenden mehr als 100 Seiten Stellenanzeigen mühsam durchzuarbeiten, um zu erfahren, welche Positionen besetzt werden sollten.

---

924 Vgl. Ebd.; zu den Unternehmensportraits vgl. Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 174 und S. 259; in diesem Segment waren ab den 1950er Jahren ebenso z. B. die Berater Liebrecht, Kroeber-Keneth, Geest und Meyer-Mark aktiv. Vgl. Analyse der zeitgenössischen Stellenangebote in Kap. III, 3.2.1.

925 Vgl. Interview Mummert.

926 Ebd.

Im Zuge dieser Überlegungen schlug Mummert der FAZ vor, den Stellenteil nach klar definierten Kritrien zu strukturieren. So hätte z. B. ein gleitender Übergang vom Wirtschaftsteil zu den Stellenangeboten mit dem Ziel geschaffen werden können, Nachrichten über Personalien sowie neue strategische, organisatorische, konzeptionelle und weitere betriebswirtschaftliche Entwicklungen zu veröffentlichen und anschließend die Vakanzen nach Einkommensklassen oder Hierarchieebenen zu klassifizieren, beginnend mit Vorstands- und Geschäftsführungspositionen bis schließlich zur Sachbearbeiter- und Spezialistenebene. Mit Bedauern stellte Mummert fest, dass die FAZ mit Blick auf das Selbstverständnis ihrer Markt- und Machtposition als führendes deutsches Anzeigenmedium kein Verständnis für die durchaus nachvollziehbaren Änderungsvorschläge zeigte. Diese Beratungsresistenz könnte als ein mögliches Indiz für die schwindende Bedeutung der FAZ als Anzeigenmedium gedeutet werden. Bei näherer Betrachtung dürfte ihm allerdings eine eher untergeordnete Relevanz beizumessen sein. Ausschlaggebend waren vielmehr der zunehmende Stellenwert der Direktansprache sowie Substitutionseffekte, die durch die Verlagerung von Stellenangeboten in das Internet wirksam wurden und schließlich ein drastisch gesunkenes Anzeigenvolumen nach sich zog. Dieser Entwicklung konnte die Zeitung dauerhaft keine adäquaten Maßnahmen entgegensetzen.

5.3.2 Die Zukunft

Mit Blick auf die künftige Entwicklung der Branche ingesamt wie auch spezifisch bezogen auf die Personalberatung Rochus Mummert rückte verstärkt die Frage der Notwendigkeit einer Internationalisierung dieser Dienstleistung sowie deren Bedingungen in den Fokus. Die grundsätzlich vorherrschende Meinung der Beratungslandschaft, dass sich US-amerikanische Personalberater in den letzten 30 bis 40 Jahren in Deutschland hinsichtlich ihrer Vorgehensweise und ihres Selbstverständnisses nicht überzeugend etablieren konnten, wurde sowohl von Rochus Mummert als auch durch die vorliegende Untersuchung wiederholt bestätigt. Zudem kollidierte eine qualitätsorientierte Beratung mit der auf kurzfristigen Unternehmenserfolg ausgerichteten Philosophie amerikanischer Personalberater, für die Börsenkurse oder Quartalsergebnisse einen höheren Stellenwert be-

saßen als die Kundenzufriedenheit. Insbesondere wurde die durchrationalisierte Standardisierung des Rekrutierungsprozesses immer wieder kritisiert.[927] Für Mummert arbeiteten die amerikanischen Berater *„(...) zu stark organisationsorientiert (...) [und] nicht vergleichbar (...) mit der individuellen Beratung, die die Besetzung der Top-Führungspositionen erfordert“*.[928]

Im Gegensatz hierzu scheinen die großen amerikanischen Personalberatungen aufgrund ihrer internationalen Marktpräsenz und integrativen Organisationsstruktur gleichwohl Wettbewerbsvorteile zu besitzen und können inzwischen erfolgreicher bei der Besetzung international ausgerichter Positionen agieren. Sie nutzen die einheitliche und standardisierte Vorgehensweise ihrer weltweit vertretenen Büros zu ihrem Vorteil und unterstützen deutsche Unternehmen darin, global Führungspositionen zu besetzen. Auf diese Herausforderungen mussten und müssen sich deutsche Personalberater einstellen. Viele sind mit ihren Internationalisierungsstrategien gescheitert, so etwa die Personalberatungen Steinbach & Partner und Gemini Consulting, die beide Insolvenz anmelden mussten. Sie haben versucht, über Kooperationen oder Franchise-Modelle ein internationales Netzwerk aufzubauen.[929]

Der grenzüberschreitende Aufbau einer komplexen Dienstleistung wie die der Personalberatung erfordert die Implementierung einheitlicher Qualitätsstandards und Datenbanken, d. h. ein integriertes System mit einer funktionierenden Verwaltung, ein Controllingsystem sowie Menschen, die diese Infrastruktur pflegen. Diesem organisatorischen, zeitlichen und finanziellen Aufwand wollte Rochus Mummert nicht entsprechen. Der künftige geografische Schwerpunkt der Beratung wird daher weiterhin der deutschsprachige Raum sein. Dennoch müssen die Frage der Internationalisierung gelöst und entsprechende Antworten gefunden werden. Der Markt, so die Prognose der Beratung, wird sich künftig noch stärker bereinigen und kon-

---

927 Vgl. Interview Hofmann; Eschbach: Hofmann gegen Hofmann; Byrne: The Headhunters, S. 196.

928 Interview Mummert; vgl. ähnlich Interview Hofmann.

929 Vgl. Kap. IV, 3.6.

solidieren mit der Folge, dass gerade Personalberatungen in der Größenordnung von bis zu 100 Mitarbeitern *„(…) massiv unter Druck geraten“.*[930]

Es gibt Anzeichen dafür, dass sich deutsche Personalberatungen künftig mit einem weiteren Problemfeld auseinandersetzen müssen, nämlich der Erosion der Unternehmerperspektive. So betonte neben dem Personalberater Dieter Hofmann[931] auch Rochus Mummert eine wachsende Diskrepanz zwischen Unternehmens- und Angestelltenperspektive. Eine zunehmende Anzahl von Fremdgeschäftsführern denke vorwiegend in Angestelltendimensionen. Es fehlten demnach Erfahrung und Fähigkeit unternehmerische Entscheidungen unter dem Aspekt der Übernahme persönlicher Verantwortung zu fällen und die notwendigen Konsequenzen hieraus zu tragen. Das heißt, die Identifikation mit dem Unternehmen rückt zunehmend in den Hintergrund zu Gunsten der Wahrung und des Ausbaus eigener Vorteile in Kombination mit einer ausgeprägten Risikoaversion. Der Blickwinkel ist eher kurzfristig orientiert mit der Folge, dass der Horizont oft nur bis zur nächsten Vertragsverlängerung reicht.[932] Wenn Personalberatungen wie Rochus Mummert mit einem beratungs- und nicht beschaffungsorientierten Ansatz und deren Berater in ihrer Funktion als geschäftsführende Gesellschafter und somit als Unternehmer zunehmend Gespräche mit Angestellten führen, sind demnach Probleme programmiert, da die Verständnisgrundlagen fehlen und divergierende Perspektiven nicht miteinander in Einklang zu bringen sind.

Der dritte die Personalberatungen tangierende Aspekt ist der bereits zu beobachtende demographische Wandel. Nach übereinstimmender Auffassung von Mummert und Schlipat zeichnen sich zwei grundsätzliche Tendenzen ab: Demnach wird es auf der Ebene gut ausgebildeter Fachkräfte und insbesondere bei erfahrenen Führungskräften keine Rekrutierungsprobleme geben. Im Gegenteil: Der Markt zur Suche nach hochkarätigen Führungskräften dürfte sich in den nächsten Jahren für Personalberater sogar

930 Interview Mummert, hier Schlipat.
931 Vgl. Interview Hofmann.
932 Vgl. Interview Mummert.

vergrößern, da Unternehmen immer weniger dazu in der Lage sein werden, komplexe Problemstellungen im Zusammenhang mit Personalfragen lösen zu können. Aufgrund der *„(...) zunehmenden Differenzierung und Diffikultisierung der Aufgabenstellungen (...) werden sie mehr und mehr angewiesen sein Personalberatung in Anspruch zu nehmen“,* so Mummert.[933]

Auf den unteren Hierarchieebenen sowie den weniger qualifizierten Mitarbeitern werde es allerdings zu Engpässen und Problemen kommen, zu deren Lösung Personalberater kaum einen Beitrag leisten können. Die Unternehmen suchen auf der Ebene der mittleren und unteren Führungsbereiche bereits seit einigen Jahren verstärkt über eigene Internetseiten oder nutzen verschiedene Stellenbörsen im Internet. Diese Entwicklung wird in den kommenden Jahren an Bedeutung zunehmen. In dieser Hinsicht stand Rochus Mummert im Einklang mit dem Meinungskanon der gesamten Branche.

5.4 Der Rückzug

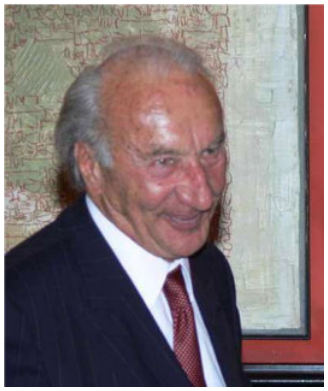
Nach 28 Jahren zog sich Rochus Mummert aus dem aktiven Personalberatungsgeschäft zurück und schied 2000 aus seinem Unternehmen aus. Sein Verständnis und der Ansatz Menschen bei der Ausrichtung ihres künftigen Berufs- und Lebensweges helfen zu wollen, dürften eine tragende Rolle bei der Entscheidung gespielt haben ein Jahr später gemeinsam mit seiner Frau die „Beatrice und Rochus Mummert-Stiftung“ zu gründen. Ziel dieser Stiftung ist die Förderung talentierter Führungsnachwuchskräfte der EU-Beitrittsländer und Beitrittskandidaten aus Mittel- und Südosteuropa durch die Vergabe von Stipendien und Kooperation mit namhaften deutschen Universitäten. Im Rahmen eines viersemestrigen Förderprogramms erhalten die Stipendiaten die Chance in den Bereichen Wirtschafts-, Ingenieur-, Natur- und Tourismuswissenschaften den Masterabschluss zu errei-

933 Ebd.; Rochus Mummert war der einzige Personalberater, der im Rahmen dieser Arbeit expressis verbis eine solche Auffassung vertrat. Gleichwohl entbehrte sie nicht einer gewissen Logik. Lediglich Dieter Hofmann äußerte sich tendenziell ähnlich, wenngleich mit Bezug auf Mitarbeiter in den Personalabteilungen auftraggebender Unternehmen. Vgl. Interview Hofmann.

chen, um sich somit für Führungsaufgaben in der Wirtschaft zu qualifizieren. Als Gegenleistung verpflichten sich die Absolventen in ihre Heimatländer zurückzukehren und dort an der Modernisierung von Unternehmen, Verwaltungen und Universitäten mitzuwirken.[934]

Am 1. Dezember 2007 fasste Rochus Mummert den Entschluss, den Vorstandsvorsitz aufzugeben und die Leitung der Stiftung im Rahmen einer rechtlich unselbständigen Stiftung der Robert Bosch Stiftung GmbH in Stuttgart zu übergeben.[935]

Abb. 28: Rochus Mummert (2007)



Quelle: UAr Rochus und Beatrice Mummert-Stiftung: www.mummertstiftung.de/content/language1/downloads/Abschied_nehmen_faellt_schwer.pdf [Abruf 27.05.2014]. Mit freundlicher Genehmigung durch Dr. Rochus Mummert.

934 Vgl. Interview Mummert; www.mummertstiftung.de/content/language1/html/-mummert-stiftung.asp und www.mummertstiftung.de/content/language1/html/foerderprogramm-studium-in-deutschland.asp [Abrufe jeweils 27.05.2014].

935 Vgl. UAr Rochus und Beatrice Mummert-Stiftung: Bericht von Vodakova, Jana: Abschied nehmen fällt schwer... Stuttgart, 02.11.2007. www.mummertstiftung.de/content/language1/downloads/Abschied_nehmen_faellt_schwer.pdf [Abruf 27.05.2014].

6 DR. BERND WITTHAUS

Abb. 29: Bernd Witthaus in den 1970er Jahren

Quelle: Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 141.
Mit freundlicher Genehmigung durch Dr. Bernd Witthaus.

„Wettbewerb hat mich nie interessiert“

6.1 Ausbildung und beruflicher Werdegang

Bernd Witthaus (Jg. 1940) wuchs in Mülheim an der Ruhr, Kappenstraße 45, dem heutigen Unternehmenssitz, auf. Dieses alte Bauernhaus wurde bereits 1754 erbaut. Auf dem Gelände unterhielten seine Großeltern einen landwirtschaftlichen Betrieb. Witthaus’ Großeltern hatten sechs Mädchen, von denen zwei im Rheinland verblieben – Witthaus’ Mutter sowie eine weitere Schwester. Die anderen vier verteilten sich auf unterschiedliche Orte in Deutschland. Dadurch fand Witthaus’ Vater, der fünf Jahre im ersten Weltkrieg diente, keinen Nachfolger für seinen Hof und musste die Landwirtschaft noch vor 1939 aufgeben.[936]

Witthaus machte in Mülheim das Abitur und studierte in Köln Betriebswirtschaftslehre bzw. Industriebetriebslehre, so auch bei Professor Gutenberg. Nach dem Examen zum Diplom-Kaufmann im Jahr 1964 begann Witthaus seine Berufslaufbahn bei der Firma Rheinstahl, die später mit Thyssen zur heutigen ThyssenKrupp AG fusionierte. Er arbeitete dort bei

936 Vgl. Interview Witthaus.

verschiedenen Tochtergesellschaften in unterschiedlichen Funktionen und stieg bis zum Hauptabteilungsleiter Planung & Analyse auf. Parallel zur aktiven Berufstätigkeit schrieb Witthaus seine Dissertation mit dem Thema „Probleme der Absatzprognose für heizungstechnische Materialien“ bei Professor Horst Albach in Bonn und wurde 1969 zum Dr. rer. pol. promoviert.[937]

6.2 Einstieg in die Personalberatung

6.2.1 Entscheidungsgründe

Der Wunsch, sich selbständig zu machen, entstand eher zufallsbedingt durch die „Direktansprache“ eines Personalberaters von Kienbaum, ob Witthaus Interesse an einer beruflichen Veränderung hätte. Während dieses Gesprächs stellte sich heraus, dass der Kienbaum-Berater selbst den Gedanken hegte, eine Selbständigkeit anzustreben. Durch diesen Impuls, so Witthaus, habe er *„(…) eigentlich da erst angefangen zu überlegen, ob das interessant sein könnte“.*[938] Zudem langweilten ihn seine ausgeübten Funktionen ebenso wie Konzernstrukturen, die Entscheidungen extrem verlangsamten. Dem standen selbständiges und unabhängiges Arbeiten, *„(…) die Dynamik, die man hatte (…)“*[939] sowie der Reiz, sich intensiver mit Menschen zu befassen, als positive intrinsische Motivationsfaktoren gegenüber, obwohl er nicht wusste, ob diese Entscheidung *„(…) wirklich gut war (..)“.*[940]

6.2.2 Spezialisierung

Im Alter von 32 Jahren gründete Bernd Witthaus 1972 zusammen mit dem ehemaligen Kienbaum-Berater die Unternehmensberatung Dr. Witthaus & Schmidt. Schmidt stieg allerdings 1977 bei Witthaus wieder aus, vor allem mit Blick auf eine andere Lebensplanung.[941] Die Affinität zur Bauwirt-

---

937 Vgl. Ebd.
938 Ebd.
939 Ebd.
940 Ebd.
941 Vgl. Ebd.

schaft kam bereits in seiner Dissertation latent zum Ausdruck. Insofern war es für Witthaus nur folgerichtig, den Markt näher zu beleuchten. Aus seiner Sicht war in diesem Sektor von Personalberatern bisher *„(...) noch wenig geackert worden (...)“*[942] und es gab in der gesamten Bau- und Immobilienwirtschaft keine Berater, die spezifische Fachkompetenzen aufwiesen. Er erkannte diese Marktlücke und sah hierin eine große Chance erfolgreich zu sein, obwohl Witthaus keine Expertise als Baufachmann besaß. Als studierter Betriebswirt war er demzufolge nicht in der Lage, beispielsweise eine Statik berechnen zu können. Witthaus hierzu: *„(...) ich habe mich dann in dieses Feld intensivst eingearbeitet (...) und wenn Sie (..) Leute vom Bau kennenlernen, dann können Sie, (..) wenn Sie entsprechend klug sind in der Fragestellung, unglaublich viel lernen (...)“.*[943]

Gleichwohl bot die Unternehmenspräsentation der „Unternehmensberatung Dr. Witthaus“ in der Capital Dokumentation von 1978 keinen Hinweis auf die Branchenspezialisierung. Vielmehr nahm Witthaus zunächst auch Aufträge aus den Bereichen Maschinenbau, Versicherungen (Hamburg-Mannheimer) und Versandhandel (Otto Versand) an. Das Geschäft entwickelte sich Ende der 1970er Jahre bereits so positiv, dass er drei Niederlassungen in Deutschland (Frankfurt a. M., Hamburg und München) aufbaute.[944] Erst in den einschlägigen veröffentlichten Verzeichnissen der Folgejahre machte Witthaus auf seine spezielle Fokussierung aufmerksam.[945]

---

942 Ebd.
943 Ebd.
944 Vgl. Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 141 f.
945 Vgl. Capital Service: Personalberater in Deutschland, S. 157; VDI-Nachrichten: PERSONAL-Beratung, Marketing, Werbung, S. 93; Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 327.

6.3 Beispiele aus der Beratungspraxis

6.3.1 Abhöranlagen im Kronleuchter

Einen besonders spektakulären Fall stellte die Zusammenarbeit zwischen Witthaus und dem Bauunternehmer Jürgen Schneider dar, für den er lange als Personalberater tätig war. Schneider hatte die Angewohnheit, Menschen in zwei Kategorien einzuteilen: *„(…) die, die er mochte und die, die er nicht mochte“.*[946] Die dieser Einteilung zugrunde liegende Einstellung bot vermutlich den Nährboden für seine Vorsichtsmaßnahmen, die er ergriff. Witthaus hierzu: *„(…) [da sind] ganz illustere Dinge (…) passiert (…)“.*[947] So ließ Schneider eine Abhöranlage im Kronleuchter des Besprechungssaals installieren, um von seinem Schreibtisch aus Gespräche zu verfolgen, z. B. diejenigen zwischen Personalberatern und Kandidaten. Sein Ziel bestand darin, vorab informiert zu sein und zu erforschen, ob der Personalberater etwa konkrete Handlungsempfehlungen an den Kandidaten gab.[948]

Da Witthaus zu denjenigen gehörte, die Schneider mochte, erhielt er eine Reihe von Aufträgen zur Besetzung hochkarätiger Positionen wie etwa die Suche nach einem Vorstandsmitglied für eine der zahlreichen Bauaktiengesellschaften des Schneider-Imperiums. Nachdem sich Schneider nach Florida absetzt hatte, trat die Zeitschrift „Der Spiegel“, zu der Witthaus gute Kontakte pflegte, an Witthaus mit dem Wunsch heran, über Schneider ein Soziogramm zu erstellen. Aufgrund der guten Erfahrungen mit Schneider sowie insbesondere mit Blick auf die für Personalberater gebotene Diskretion und Loyalität gegenüber Mandanten lehnte es Witthaus ab, diesem Wunsch zu entsprechen. Witthaus hierzu: *„(…) ich schreibe über Mandanten keine Soziogramme. Egal was ich weiß oder nicht weiß – und ich wusste sehr viel“.*[949]

---

946 Interview Witthaus.
947 Ebd.
948 Vgl. Ebd.
949 Ebd.

6.3.2 „EDV"-Beratung?

Witthaus verstand sein Beratungsgeschäft insofern immer als ganzheitliche Beratung, als er zugleich Managementberatung und Personalberatung mit der Betonung menschlicher Aspekte in der Bauwirtschaft anbot. Die Personalberatung überwog mit einem Anteil von etwa 70%. Heute ist er ausschließlich in der Personalberatung aktiv. Zudem verfolgte Witthaus den Ansatz, möglichst viel selbst zu erledigen. Damit wollte er seinen Mandanten das Gefühl geben, *„(...) dass der Chefkoch auch immer anwesend ist"*.[950] So beriet Witthaus in den 1980er Jahren ein mittelständisches Bauunternehmen aus Münster. Neben seiner ursprünglichen Beratungsaufgabe machte er den Inhaber des Unternehmens auf Sicherheitslücken in der EDV, die er erkannt hatte, aufmerksam. Die EDV war der Stolz des Unternehmens und der Inhaber vertrat die Auffassung, dass keiner die EDV-Räume betreten und etwas entwenden könne. Er negierte die Sicherheitsrisiken, obwohl Witthaus darauf hinwies, dass z. B. Bänder für die Lohnabrechnung gestohlen werden könnten.

Um den Inhaber zu sensibilisieren und von der Notwendigkeit verbesserter Sicherheitsmaßnahmen zu überzeugen, nahm Witthaus an einem Abend die Bänder für die Lohnabrechnung in dem Wissen mit nach Hause, dass am nächsten Tag keine Lohnabrechnung durchgeführt wurde. Am nächsten Morgen legte er dem überraschten Inhaber die Bänder auf den Tisch und sagte: *„(...) na, wie war das jetzt noch mit Ihren Bändern?"*.[951]

6.3.3 Ein Maurer aus Franken und Herr Kirihara

Auf diese Art und Weise und *„(...) immer auch (..) mit einem Augenzwinkern und mit einem bisschen Humor"*[952] betrachtete Witthaus sein Geschäft, wie auch das folgende Ereignis zeigt: Ein in München ansässiges Unternehmen, die Firma Leonhard Moll, suchte einen Niederlassungsleiter. Witthaus präsentierte einen Kandidaten mit dem Doppelnamen Maurer-

950 Ebd.
951 Ebd.
952 Ebd.

Franken. Es stellte sich zufällig heraus, dass der Firmengründer Leonhard Moll ein Maurer aus Franken war. Für den damaligen Geschäftsführer Hans Moll war der hintergründige feine Humor dieser Versinnbildlichung ein beeindruckendes Erlebnis.[953]

Dass Humor und Empathie, aber auch Souveränität interkulturelle Barrieren und Erwartungshaltungen überbrücken können, unterstreicht das Erlebnis eines Beraters, von dem Witthaus berichtete. Dieser Berater erzählte von seinen Schwierigkeiten insbesondere im Umgang mit Top-Führungskräften. Er hatte das Gefühl, wenn er in ein großes Büro mit schönen weichen Teppichen kam und in zehn Metern Entfernung auf den Schreibtisch eines Vorstandsmitglieds zuging, dass er immer kleiner würde. Dieser Berater sollte ein Gespräch mit dem Geschäfsführer von Mazda Motors, Herrn Kirihara, führen. Vor lauter Nervosität begrüßte der Berater den Geschäftsführer mit Herrn Harakiri. Zum Glück für den Berater nahm der japanische Geschäftsführer diese Situation gelassen, obwohl *„(…) Japaner das sehr übel nehmen* [können]*“.*[954]

6.4 Honorarregelung

Die Honorierung der Personalberatungsdienstleistung war einer der Gründe, warum es *„(…) lange [dauerte], bis nach dem Krieg die Personalberatung richtig hoffähig wurde“.*[955] Unternehmen in Deutschland mussten insbesondere an amerikanische Personalberatungen sehr hohe Honorare zahlen. Als die *„Amerikanisierung [der Personalberatung, Anm. d. Verf.] einsetzte“*, so Witthaus, wurden erstmals 30-40% des Jahreseinkommens eines Kandidaten als Honorar berechnet. Einige Personalberater stellten sogar 50% in Rechnung.[956] Diese Aussagen decken sich insoweit mit den Erkenntnissen dieser Arbeit: Mit Blick auf die chronologische Einordnung

953 Vgl. Ebd.
954 Ebd.
955 Ebd.
956 Unter Amerikanisierung in der Personalberatungsbranche verstand Witthaus die zunehmende Bedeutung des Executive Search zu Lasten der anzeigengestützten Suche. So stellte er fest, dass seit Anfang der 1990er Jahre Anzeigen bestimmter Personalberater in überregionalen Zeitungen nicht mehr erschienen. Vgl. Ebd.

ist festzuhalten, dass amerikanische Personalberatungen erst relativ spät eigene Niederlassungen in Deutschland gründeten, so etwa Ward Howell (1978), Korn/Ferry (1979), Boyden (1983) und Russel Reynolds (1985).[957] Die Schwelle von 30% erstmals überschritten zu haben wird im Allgemeinen Heidrick & Struggles zugeschrieben, dessen damaliger CEO (Gerry Roche) Anfang der 1980er Jahre das Honorar auf 33% festlegte.[958]

Hinsichtlich der Fälligkeitsaufteilung des Honorars gab es von Anfang an unterschiedliche Auffassungen unter den Personalberatern (Drittelregelung in unterschiedlichen Ausprägungen, rein erfolgsorientiert, nach Zeit etc.).[959] Witthaus bevorzugte eine transparente Honorarvereinbarung, die sich an dem Bruttojahreseinkommen des eingestellten Kandidaten orientierte und in drei gleichen Raten in Rechnung gestellt wurde. Honorare, die erst bei Einstellung eines Kandidaten fällig wurden (Erfolgshonorare), lehnte er grundsätzlich ab, da *„(…) kurzfristiges Denken (…) nicht langfristig zum Erfolg führen [könne]"*.[960] Allerdings stellte Witthaus in der Tendenz fest, dass Unternehmen zunehmend nur noch bereit waren, ausschließlich erfolgsorientierte Honorare zu akzeptieren. Gründe hierfür sah er in dem gesellschaftlichen Grundproblem einer wachsenden Beliebigkeit und damit zusammenhängender Ablehnung verbindlicher und verlässlicher Aussagen. Daher beschäftigten viele Unternehmen drei bis fünf Berater parallel mit der Suche nach Kandidaten. Grundtenor der Unternehmen war das Argument: *„(…) natürlich können Sie mir einen liefern, wenn bei Ihnen mal einer vorbeikommt. Selbstverständlich sprechen Sie mich an (…)".*[961]

Bedingt durch den Umstand, dass sich viele Personalberater auf dieses Verfahren der reinen Personalvermittlung einließen, trugen Sie maßgeblich zur Verstärkung dieser Entwicklung bei. Diese Vorgehensweise war, so Witthaus, *„(…) bei uns ohne Chance".*[962] Derartigen Vorschlägen entgegnete

---

957 Vgl. Kap. III, 2.3.4; management & karriere: Personalberater 95/96, S. 417, 541, 577 und S. 614; http://boyden.de/germany/de [Abruf 24.05.2012].
958 Vgl. Kap. II, 4.6.
959 Vgl. Tabelle 10: Honorarmodelle.
960 Interview Witthaus.
961 Ebd.
962 Witthaus, Bernd: Fragebogen Interview, Mülheim a. d. Ruhr, 06.06.2012.

er mit der Frage, an welchem Auftrag er arbeiten würde, wenn er vier Festhonoraraufträge vorliegen hätte und den fünften Auftrag mit rein erfolgsorientierter Vergütung annehmen würde. Damit war die Honorardiskussion hinfällig geworden. Als Ausweis einer qualitätsorientierten Arbeitsweise und des vertieften Vertrauensverhältnisses mit seinen Mandanten kann die langjährige Zusammenarbeit mit einem Bauunternehmen aus Westfalen herangezogen werden. Für dieses, aber auch für viele andere Unternehmen arbeitet Witthaus bereits seit 1977.[963]

6.5 Identifikation ohne Coverstory - Öffentlichkeitsarbeit

Bedingt durch institutionelle und juristische Restriktionen, die faktisch mit einem Verbot der Direktansprache einhergingen, schaltete Witthaus zu Beginn seiner Selbständigkeit als Personalberater in großem Umfang Stellenanzeigen, bevor er zu einem späteren Zeitpunkt die Direktansprache als alleiniges Suchinstrument einsetzte.[964] Die mit dieser Methode zwingend notwendige Identifikation potenzieller Kandidaten musste in den meisten Fällen mit Hilfe sog. Coverstories vorgenommen werden. Um die damit korrespondierenden Probleme zu lösen und den Einsatz von Coverstories zu verhindern, entschloss sich Witthaus einen Newsletter herauszugeben, in dem ein Hauptthema aus der Bau- oder Immobilienbranche behandelt wurde. Schwerpunkte bildeten Fragen, die sich z. B. mit Management, Karriere, Personalien, Wechsel innerhalb der Branche oder Bewerbung auseinandersetzten. Er wurde erstmals 1982 unter dem Namen „Bauingenieur-FORUM“ – Informationen und Berufschancen aus der Praxis“ veröffentlicht und erschien vier bis sechs Mal pro Jahr.[965] Hintergrund seiner Entschei-

---

963 Vgl. Interview Witthaus.

964 Vgl. Ders.: Fragebogen Interview, Mülheim a. d. Ruhr, 06.06.2012.

965 Vgl. als pars pro toto Witthaus, Bernd: „Persönlichkeitsprofil Bauingenieur“, in: INCEAT Management Consultants AG, Zürich (Hg.): Bauingenieur-FORUM. Informationen und Berufschancen aus der Praxis Nr. 1/1984; INCEAT: „Werbung – Fremdwort in der Bauindustrie“, in: Dies.: Bauingenieur-FORUM: Nr. 2/1985. Um juristischen Schwierigkeiten vorzubeugen, die im Zusammenhang mit dem damals bestehenden Verbot der Direktansprache von Kandidaten durch die BfA hätten entstehen können, wurde der Newsletter von der schweizer Unternehmensberatung INCEAT herausgegeben, die 1986 in MANDAS Management Consultants AG umbenannt wurde. Vgl. hierzu MANDAS Management Consultants AG, Zürich (Hg.): Ei-

dung bildete die zentrale Frage, wie er sowohl Mandaten als auch Kandidaten akquirieren konnte. Mit der Ansprache bereits bekannter und identifizierter Personen löste er das Problem in doppelter Hinsicht. Er nahm Bezug auf den Newsletter und fragte, ob dieser bekannt sei. Die sich daraus entwickelnden Gespräche führten immer zu neuen direkten oder indirekten Kontakten.

Abb. 30: Telefonkarte mit Kunstfigur Willy Bauzelmann

Quelle: PrA Dr. Bernd Witthaus

Um den Newsletter noch interessanter für beide Zielgruppen zu gestalten, erfand Witthaus die Kunstfigur „Willy Bauzelmann“, die in jedem Newsletter eine Kolumne schrieb und sowohl von Mandanten als auch Kandidaten sehr positiv aufgenommen wurde. Im November 1993 verhalf eine weitere Marketingaktion, nämlich die Herausgabe einer Telefonkarte, die Identifikation mit der Kunstfigur auf Kandidaten- wie Mandantenseite als auch die Bindung zu seiner Personalberatung nachhaltig zu festigen.[966]

genmeldung, in: Dies.: Bauingenieur-FORUM. Informationen und Berufschancen aus der Praxis Nr. 1/1986. Aus Anlass des zehnjährigen Bestehens des Newsletters erschien im Juli 1992 ein „Best of FORUM“. Vgl. Witthaus, Bernd: „The Best“ – Bauingenieur-FORUM. Informationen und Berufschancen aus der Praxis (= Bd. 4 der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Schriftenreihe der Unternehmensberatung Dr. Witthaus GmbH). Mülheim a. d. Ruhr, 1992.

966 Die Jahreszeit für die Herausgabe der Karte war entsprechend bewusst gewählt. Die

Die positive Resonanz auf den Newsletter ließ die Zahl der Adressen stetig steigen und auch aus einschlägigen Datenbanken, die damals nur in Buchform existierten, kaufte Witthaus Namen und Daten hinzu. So konnte er bereits Anfang 1985 den Newsletter an 25.000 Personen versenden und in der Spitze schließlich auf rund 30.000 Adressen in seinem Datenbestand zugreifen.[967] Der außergewöhnliche Erfolg des Newsletters wurde von einer erheblichen Effizienzsteigerung und Beschleunigung des Suchprozesses begleitet. Er befreite Witthaus und seine Mitarbeiter von der arbeitsintensiven und teilweise unangenehmen Aufgabe der Identifikation mit Hilfe einer Coverstory. Witthaus hierzu: *„(...) ich habe mich (..) besser gefühlt und ich glaube auch meine Mitarbeiter haben sich dabei besser gefühlt (...)“.*[968] 2002/2003 stellte Witthaus den Newsletter schließlich ein. [969]

Nach derzeitigem Kenntnisstand war Witthaus der einzige Personalberater in Deutschland, der mit derart kreativen Methoden seinen Wettbewerbsvorsprung und einzigartige Marktstellung über einen Zeitraum von 40 Jahren bewahren konnte.

6.6 Anmerkungen zum Personalberatungsmarkt

6.6.1 Unternehmenberatungen gründen Personalberatungen

In den 1960er und 1970er Jahren konstituierten sich in Deutschland, Österreich und der Schweiz mehrere Personalberatungen, die als Tochtergesellschaften amerikanischer, englischer und deutscher Unternehmensberatungen oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften gegründet wurden. In Deutschland entstanden z. B. 1962 PA Management Consultants (Unternehmensberatung, England)[970] , 1964 Terra Personal-Marketing (Anzeigen-

---

drei abgebildeten Männer zeigen Sankt Martin, Willy Bauzelmann und Nikolaus (von links nach rechts). Vgl. Interview Witthaus.

967 Vgl. INCEAT: Bauingenieur-FORUM Nr. 1/1985; Interview Witthaus.

968 Interview Witthaus.

969 Vgl. Ebd.

970 Vgl. management & karriere: Personalberater 95/96, S. 494; bereits Mitte der 1970er Jahre zeigte PA eine starke Marktpräsenz in Deutschland mit den Niederlassungen Düsseldorf, Frankfurt a. M., Hamburg, Stuttgart und München und konnte 1976 250 Managerpositionen besetzen. Vgl. o.V.: Management-Vermittlung, S. 36; zu den Absetzbewegungen verschiedener Berater von PA vgl. Tab. 22: Absetzbewegungen

agentur der Kienbaum Unternehmensberatung, Deutschland)[971] , 1964 Baumgartner & Partner (Unternehmensberatung, Deutschland)[972] , 1968 MSL Management Selection Deutschland (Tochter der britischen MSL Group)[973], 1977 Plaut Personalberatung (zuerst Geschäftsbereich; 1983 als eigenständige GmbH)[974], 1978 die Roland Berger Personalberatung (zunächst als Geschäftsbereich und 1981 als eigenständige Tochtergesellschaft der deutschen Unternehmensberatung Roland Berger & Partner Management Consultants)[975] sowie 1980 Mummert + Partner Personalberatung GmbH in Essen (Tochtergesellschaft der Unternehmensberatung Mummert + Partner in Hamburg).[976] In Zürich eröffnete 1978 die STG-Coopers & Lybrand Executive Search AG ein Personalberatungsbüro als Ausgründung der amerikanischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Coopers & Lybrand, der 1987 die Coopers & Lybrand Personalberatungs GmbH in Wien folgte.[977]

Es war schon immer eine Tatsache, so Witthaus ergänzend, dass es auch schweizer Beratungsgesellschaften gab, die in Deutschland seit längerer Zeit Niederlassungen unterhielten wie etwa die Knight Wegenstein AG.[978] Knight Wegenstein resultierte aus einer 1961 durchgeführten Fusion zwischen der auf die Beratung von Gießereien spezialisierten amerikanischen Unternehmensberatung Lester B. Knight aus Chicago (gegr. 1945) und dem schweizer Unternehmensberater Willy O. Wegenstein (gegr. 1958). Nikolaus

---

durch Berater der PA Personalberatung in Deutschland.

971 Vgl. Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 290.

972 Vgl. Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 14 f.; einer der ersten Berater bei Baumgartner war Günter Tobien, der sich 1984 mit einer eigenen Personalberatung selbständig machte und 1989 mit Lothar Heimeier die Personalberatung Dr. Heimer Dr. Tobien & Partner in Stuttgart gründete. Er schied Ende 1996 im Alter von 65 Jahren aus dem Unternehmen aus und verstarb am 01.06.2009. Vgl. hierzu Capital Service: Personalberater in Deutschland, S. 147; Dr. Heimeier & Partner: Personalberatung im Wandel, S. 22 f. sowie www.sued-west-aktiv.de/region/metzinger-uracher-volksblatt/lokalsport/481145/artikel.php [Abruf 07.06.2012]. Die Beratung firmiert heute unter Dr. Heimeier & Partner Management- und Personalberatung GmbH. www.heimeier.de/de/impressum [Abruf 03.12.2013].

973 Vgl. Capital Service: Personalberater in Deutschland, S. 94.

974 Vgl. Interview Berghof; Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 212.

975 Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 16 f.

976 Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 195.

977 Vgl. management & karriere: Personalberater 95/96, S. 274 f.

978 Vgl. Interview Witthaus.

Hayek, der damalige Leiter des Züricher Büros von Knight Wegenstein, trennte sich von Knight und wurde schließlich mit Erfindung der Swatch-Uhr einer der bekanntesten Unternehmer in der Uhrenindustrie. Nach den vorliegenden Quellen gründete Knight Wegenstein spätestens 1964 eine Personalberatung in Düsseldorf. Leiter dieser Beratung war bis 1967 Jörg Zauber, der sich im Folgejahr mit einer eigenen Personalberatung selbständig machte.[979] Die später in „Knight Wendling Executive Search" umbenannte Beratung wurde ab 1968 von Rolf van Emmerich, einem der Grandseigneure der deutschen Personalberaterszene, zu Beginn seiner Beraterlaufbahn professionell aufgebaut und schließlich auf 15 Büros europaweit erweitert.[980] Bis auf Kienbaum ist heute keine der skizzierten Personalberatungen als Marktteilnehmer noch aktiv.

6.6.2 Imagewandel

Die Frage des Ansehens der Personalberater als Person wie auch als Unternehmen ist komplex, schwierig zu objektivieren und in den letzten Jahrzehnten von verschiedenen Faktoren beeinflusst worden. Witthaus stellte in diesem Zusammenhang die Frage, welche Gesellschaft und welche Gesellschaftsstrukturen in den Dezennien zwischen 1970 und 2000 in Deutschland herrschten. Er identifizierte für diesen Zeitraum u. a. eine deutlich gestiegene Beliebigkeit und Oberflächlichkeit, die sich für ihn beispielsweise in der Person des Personalberaters manifestieren und kritisierte das Auftreten jüngerer Personalberater. Dazu Witthaus: *„(...) ich nenne die immer Gelbubis. Wenn die (...) als Berater auftauchen sollen, kann ich nur die*

---

979 Vgl. Wegenstein Management GmbH: StA „Leitender Mitarbeiter im Finanz- und Rechnungswesen", in: FAZ, 06.06.1964; Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 146 f. sowie Baum/Gottschall: Die diskreten Geschäfte, S. 56.

980 Vgl. Vita von Rolf van Emmerich: www.vanemmerichconsulting.de [Abruf 24.05.2012] sowie van Emmerich, Rolf: Die goldene Ära des Search Business, in: Hofmann/Steppan: Headhunter, S. 29-44, hier S. 39-43; Schwoerer, Bernhard: 50 Jahre Unternehmensberatung 1954 – 2004, in: TC Team Consult (Hg.): Management, Policing, and Governance. Essays in Honour of Bernhard Prestel for his 60th Birthday. Mélange en Hommage á Bernhard Prestel pour son 60éme Anniversaire. Festschrift für Bernhard Prestel zum 60. Geburtstag. Holzkirchen 2004, S. 19-21; Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 55 f.; management & karriere: Personalberater 95/96, S. 412; ebenso o.V.: Lester B. Knight, 81, in: Chicago Tribune, 24.06.1989. www. articles.chicagotribune.com/19890624/business/8902120225_1_mr-knight-work-ethic-metropolitan-chicago [Abruf 29.01.2013].

Hände vor das Gesicht halten und mich schämen (..)".[981] Insbesondere erschien ihm das äußere Erscheinungsbild im Hinblick auf Kleidung und Habitus dieser jungen Berater *„(...) oft übertrieben (...) und sehr ähnlich",* denn man konnte diesen Beratertypus *„(...) immer relativ gut erkennen, auch in Hotellobbys".*[982]

Diese dargestellten Äußerlichkeiten waren für Witthaus und sein Verhalten als Personalberater irrelevant. Im Vordergrund seines Denkens und Handelns stand in erster Linie der Respekt vor Bewerbern und seinen Kunden. Auch wenn sich der Umgang mit letzteren einmal komplizierter gestaltete, empfand er es immer als Anreiz, gerade mit diesen Mandanten *„(...) gut klar zu kommen".*[983] Spezifische Unterschiede, die sich aus der kulturellen Vielfalt und Verschiedenartigkeit einzelner Bundesländer ergaben sowie habituelle Differenzen der auftraggebenden Führungspersönlichkeiten, die sowohl positionsspezifisch determiniert waren als auch mit der Größe des Unternehmens korrelierten, stellten für Witthaus besonders interessante Herausforderungen dar.[984]

Die skizzierten Unzulänglichkeiten verschiedener Personalberater konnten auch zu ernsthafteren Konsequenzen führen, wie das nachfolgende Beispiel zeigt: Ralph Moog, Gründer der Ralph Moog GmbH Unternehmensberatung, war blind und wollte sein Geschäft, das er 1967 in Dortmund gründete, verkaufen. Dies gelang nicht, weil die *„(...) Persönlichkeitsbindungen (..) sehr stark* [*waren*]*"*[985] und daher kein Nachfolger gefunden werden konnte, der in eine derartig komplexe Berater-Klienten-Beziehung vor dem Hintergrund einer jahrelang aufgebauten vertrauensvollen Ebene hätte einsteigen und mit derselben Kontinutät fortführen können. Zudem spielte

---

981 Interview Witthaus.

982 Ebd.; auch die Berater der SCS Personalberatung kritisierten den Einsatz junger Berater (Junior-Berater) durch etablierte Personalberatungen. Vgl. hierzu Huck/Schulze/Tannert: Personalberatung – vom Makler zum Partner, S. 178.

983 Interview Witthaus.

984 Vgl. Ebd.

985 Interview Witthaus; vgl. auch Unternehmensportrait der Ralph Moog GmbH Unternehmensberatung, in: Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 73.

häufig der Generationenunterschied eine entscheidende Rolle bei der Suche nach geeigneten Nachfolgern.[986]

Seit dem Entstehen der ersten Personalberatungen konstatierte Witthaus aus dem Blickwinkel der Unternehmen tendenziell nachlassende Vorbehalte gegenüber Personalberatungen. Dies steht nicht im Widerspruch zu seiner Auffassung, dass gerade in der jüngeren Zeit negative Konnotationen und eine kritische Einstellung mit Blick auf die geschilderten Probleme wieder zugenommen haben. Witthaus hierzu: *„(..) damit kann keiner zufrieden sein, wenn er dann Partner gegenüber sitzen hat, die (...) diesem Bild entsprechen“.*[987]

6.7 Eine engagierte Persönlichkeit

Auch außerhalb seines Berufslebens ist Witthaus ein aktiver Mensch geblieben. Seine Affinität zur Bauwirtschaft führte ihn neben seiner Selbständigkeit 1994 in den Hochschulbereich. In diesem Jahr erhielt er die Berufung an die Berliner Hochschule für Technik und Wirtschaft im Fachbereich Ingenieurwissenschaften (Fach Baubetrieb/Struktur und Organisation der Bauwirtschaft) und war dort von 1996 bis 2007 als Professor tätig. In dieser Zeit gründete er das sog. „Blankenberger Bauforum“, eine Institution im Fachbereich Bauwirtschaft mit den Zielen der Vermittlung von praxisorientierem Wissen sowie Lücken in der Lehre aufzuzeigen und darüber schreiben zu lassen. Darüber hinaus initiierte und entwickelte er ein neues Konzept für den Studiengang Akquisition und Marketing, da diese Bereiche im Ingenieur- und Bauwesen traditionell unbekannt waren und daher nicht gelehrt wurden.

Im privaten Umfeld ist Witthaus als Vorstand der Kurt-Sandweg-Stiftung in Düsseldorf engagiert, die sich für den Erhalt künstlerischer Nachlässe einsetzt. Ferner spielt er hochklassig Tischtennis als Leistungs- und Wett-

---

986 Interview Witthaus; hier offenbart sich eine Entwicklungsanalogie zur Problematik der schwierigen Übergangsphase im Hinblick auf die Nachfolgeregelung bei Carl H. Liebrecht, die neben anderen Faktoren zur Insolvenz des Unternehmens führte. Vgl. hierzu Kap. IV, 1.5.

987 Interview Witthaus.

kampfsport, in dem er regelmäßig an Welt- und Europameisterschaften seiner Altersklasse teilnimmt. Er lebt Mülheim an der Ruhr und arbeitet weiterhin als Personalberater.[988] Damit ist er einer der ältesten selbständigen und noch aktiven Personalberater Deutschlands.

Abb. 31: Bernd Witthaus (undat.)

Quelle:
www.kurtsandwegstiftung.de/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=63 [Abruf 18.05.2012]. Mit freundlicher Genehmigung durch Dr. Bernd Witthaus.

988 Vgl. Ebd.

7 GISA BERGHOF

Abb. 32: Gisa Berghof (undat.)

Quelle: PrA Gisa Berghof.

7.1 Pionierarbeit in der Personalberatung

Nach dem Abitur und einer abgeschlossenen Bankausbildung studierte Gisa Berghof (geb. 1949) Psychologie und begann Ende 1973 ihre Berufslaufbahn zunächst bei der Bank of America in Düsseldorf. Wie bei nahezu allen untersuchten Personalberatern so war auch bei Gisa Berghof die Entscheidung für den Einstieg in die Beratungsbranche vielmehr das Ergebnis eines zufallsbedingten Ereignisses als das eines kognitiv induzierten und bewusst herbeigeführten Entschlusses. So lernte sie auf einem Symposium des Handelsblatt-Verlags in Düsseldorf, an dem auch die englische Personalberatungsgesellschaft PA Management Consultants teilnahm, den damaligen PA-Geschäftsführer kennen. Während eines Gesprächs mit Berghof über ihre Tätigkeit bei der Bank of America nutzte dieser die Gelegenheit und fragte, ob er sie anrufen dürfe. Im Rahmen dieses Telefonats bot er ihr offen eine Stelle als prospektive Personalberaterin bei PA an. Sein Anwerbeversuch verlief erfolgreich und Berghof akzeptierte das Angebot mit Beginn des Jahres 1974 zu der englischen Personalberatung zu wechseln.[989]

---

989 Vgl. Interview Berghof; zu den Details der Historie von PA vgl. Kap. III, 3.2.3.

Auf die fehlende institutionelle Verankerung hinsichlich einer systematischen Ausbildung von Personalberatern in den USA, Europa und Deutschland wurde bereits eingegangen.[990] Dem stand als Ausnahme die Tatsache gegenüber, dass PA 1955 in Bromley in der Grafschaft Kent, ca. 40 km vom Londonder Stadtzentrum entfernt, das Sundridge Park Management Centre gründete – eine Akadamie für Managementfortbildung, die eine vergleichbare Zielsetzung wie Insead Fontainebleau verfolgte.[991] Sie bildete neben externen Managern eigene Personalberater mit Blick auf die anzeigengestützte Suche sowie die Analyse und Entwicklung von Mitarbeitern in Theorie und Praxis aus, so auch Gisa Berghof. In diesem Zusammenhang darf jedoch nicht übersehen werden, dass die primäre Intention dieser Ausbildung darin bestand, die zukünftigen Personalberater zu befähigen, Personalsuchaufträge für die Rekrutierung von Führungskräften mittels Stellenanzeigen zu akquirieren. Berghof hierzu: *„Wir sind angefangen als sogenannte Residenz (...)“.*[992]

Das Ziel dieser Residenz bestand darin, einen sog. „Full-Service“ bei der anzeigengestützten Suche anzubieten. Diese Dienstleistung umfasste nicht nur den Entwurf von Anzeigentexten und die Weiterleitung eingegangener Bewerbungen an den Auftraggeber (= Briefkastenservice) sondern beinhaltete vielmehr die Sichtung, Analyse und Bewertung der Bewerbungen, die Bewerbergespräche und Selektion sowie die Präsentation geeigneter Bewerber bei den Kunden. Diese Ausrichtung resultierte aus der traditionell starken Verankerung des Anzeigengeschäfts von PA in London, denn im Gegensatz zu Deutschland durften in England auch Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung über Stellenanzeigen gesucht werden.[993] Die Anzeigen waren

---

990 Vgl. hierzu Kap. II, 4.1.

991 Vgl. TKA, RSW/2954: Schreiben von E. Lauterbach (Geschäftsführer der PA Management Consultants, Frankfurt a. M.) am 15.08.1968 an Toni Schmücker mit ergänzenden Informationen über PA, so auch ein Artikel von Albert Kohlitz, Vorstandsmitglied des RKW in Nordrhein-Westfalen, über seinen Informationsbesuch im Beratungszentrum von PA in London. Vgl. Ebd.: Kohlitz, Albert : Ein Besuch im größten europäischen Beratungszentrum. PA Management Consultants Limited, London, in: Klepzig Fachberichte, Mai 1968.

992 Interview Berghof.

993 Bis Mitte der 1980er Jahre war London neben New York der weltweit größte Markt für das Personalberatungsgeschäft, der auf eine langjährige Tradition zurückblicken

zudem um ein Vielfaches kleiner, so dass auf einer Zeitungsseite zwischen 42 und 48 Positionen ausgeschrieben werden konnten. Im März 1974 startete Gisa Berghof im Düsseldorfer Büro der PA ihre Laufbahn in der Personalberatung. Schon kurze Zeit später gelang es ihr, mit Henkel und Demag die ersten namhaften Unternehmen als Kunden zu gewinnen. Das Aufgabenspektrum der neuen Beraterin konzentrierte sich auf die Anzeigenakquisition, die Vorauswahl geeignet erscheinender Bewerber sowie erste Sondierungsgespräche. Den weiteren Auswahlprozess sowie die Beurteilung und Präsentation der Bewerber bei den Auftraggebern oblag einem sog. Projektleiter, in diesem Fall Wolfgang Reinermann, der später zum Geschäftsführer der PA Deutschland ernannt wurde.[994]

Wie aus Tabelle 22 ersichtlich, verließen mehrere Berater das Unternehmen, um sich unmittelbar im Anschluss oder zu einem späteren Zeitpunkt selbständig zu machen, so auch Gisa Berghof. Sie wurde wiederum von dem damaligen PA-Geschäftsführer, der inzwischen für die schwedische Personalberatung Berndtson International arbeitete, abgeworben. Zusammen mit Renate Nicolai, einer Personalberaterin, die sich 1981 selbständig machte, baute sie das Düsseldorfer Büro der Tochtergesellschaft „Inter-Elect“ auf und arbeitete dort bis 1977.[995]

konnte. So war die „Executive Search Limited“ (gegr. 1965) das erste britische Unternehmen, das die Direktansprache als Rekrutierungsinstrument anbot. In der englischen Hauptstadt offerierten zu dieser Zeit mit 300 Personalberatern dreimal soviele Unternehmen ihre Dienstleistung als 10 Jahre zuvor. Vgl. Byrne: The Headhunters, S. 223; Baird: The Executive Grapevine, S. 68.

994 Vgl. Interview Berghof. Die Räumlichkeiten der PA befanden sich in der Jägerhofstraße, jener Straße, in der Gisa Berghof bis 2014 mit ihrer Personalberatung residierte. Vgl. Ebd. Zum Unternehmensprofil von PA und Angaben zu Wolfgang Reinermann vgl. Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 88 f.

995 Vgl. Interview Berghof sowie PrA Gisa Berghof: Beratungsangebot zur Suche eines Kundendienstleiters mittels Direktansprache. Brief des Geschäftsführers der Berndtson International GmbH an die Eisenwerk Weserhütte AG anlässlich des gemeinsam mit Berghof durchgeführten Besuchs des Unternehmens. Frankfurt a. M. 26.03.1976. Zu Renate Nicolai vgl. o.V.: Keine höhere Tochter, in: Wirtschaftswoche Nr. 18/1985, S. 68-72; Nicolai, Renate: Die Präsentation mit Bewegung und Ton, in: Handelsblatt, 19.11.1992.

Tab. 22: Absetzbewegungen durch Berater der PA Personalberatung

Büro	Name de Beraters	Spin-off	Name der Personalberatung
Düsseldorf	Gisa Berghof	1975	1975 - 1977 Berndtson International 1977 - 1980 Plaut Personalberatung Mitte 1980 – 2014 INCEAT
Frankfurt	Dieter Stein	1983	Stein Unternehmensberatung
Frankfurt	Thomas Deininger	1981	Deininger Unternehmensberaung
Hamburg	Harald Grosser	1985 ?	Harald Grosser & Partner (vorher SCS Personalberatung)
Stuttgart	Dieter Steinbach	1977 - 1982 1983 1984	Dr. Peter Schulz & Partner Vollmer & Steinbach Steinbach & Partner

Quelle: Eigene Darstellung

In Analogie zu PA baute auch die Unternehmensberatung Plaut zunächst einen Personalberatungsbereich auf, bei der Gisa Berghof im selben Jahr als Beraterin einstieg.[996] Die Begegnung mit Rolf Buchholz, dem damaligen Vorstandsmitglied der Demag AG, den sie bereits aus ihrer Zeit bei PA kannte, bildet den Erklärungsansatz für Berghofs erneuten Wechsel. Das im Verlauf dieser Zusammenarbeit gewachsene Vertrauen veranlasste Buchholz schließlich dazu, Berghof auf die Mitarbeit in der Plaut Personalberatung anzusprechen, denn Buchholz sollte das Deutschlandgeschäft dieser neuen Beratung aufbauen. Hierzu suchte er Verstärkung. Es war vorgesehen, Buchholz die Verantwortung für die Region Süddeutschland, die von

996 Die Plaut Unternehmensberatung wurde 1946 von Hans Georg Plaut (1918-1992) in Hannover gegründet. Er gilt als Begründer der modernen „Grenzplankostenrechnung“. Vgl. hierzu Scheer, August-Wilhelm (Hg.): Grenzplankostenrechnung. Stand und aktuelle Probleme. Hans Georg Plaut zum 70. Geburtstag. 2., durchges. Aufl., Nachdr. Wiesbaden 1992, S. 39; nach Umwandlung des Geschäftsbereichs Personalberatung erfolgte 1977 die Gründung einer eigenständigen Personalberatung und 1983 die Umwandlung in eine GmbH. Vgl. PrA Gisa Berghof: Organisation Plaut AG Unternehmensberatung, Geschäftsbereich: Personalberatung: Kandidatenbericht von Gisa Berghof, Position Leiter Einkauf Verpackungen. Düsseldorf, 07.04.1977; Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 98 f.; Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 212; Baumann, Hans: Säule im Markt bleibt die Anzeige. Plaut Personalberatung: Kandidaten für Fach- und Führungspositionen werden immer jünger und rarer, in: Die Welt, 17.05.1997.

München bis Frankfurt a. M. reichte, zu übertragen. Darüber hinaus umfasste sein Bereich in funktionaler Hinsicht die Besetzung von Top-Management-Positionen. Berghof kümmerte sich um das restliche Gebiet bis nach Norddeutschland sowie um die mittlere Managementebene.[997] Ihr häufiger Unternehmenswechsel sowie die kurze Verweildauer in den Beratungsunternehmen entsprachen bereits zu jener Zeit der bis heute weit verbreiteten hohen Fluktuationsrate innerhalb der Branche. Der Anlass lag bei Berghof jedoch stets in der Tatsache begründet, dass sie angesprochen wurde und nicht aktiv die Veränderung suchte.[998]

Als einziger Frau unter 140 Beratern und 44 Teamleitern blieb Berghof die Würdigung ihrer erfolgreichen Aufbauarbeit allerdings versagt: Auf einer Teamleitertagung im Dezember 1979 in Ettlingen bat Hans Georg Plaut Berghof zu sich, um ihr auf eine nahezu diskriminierende Weise die Kündigung auszusprechen. Einen weißen Briefumschlag aus seinem Jackett ziehend fuhr er fort: *„Sie sollten besser eine Boutique aufmachen“.*[999] Berghof, die *„(…) sehr jung, frech und mutig“* war und sich *„(…) bei Plaut (..) zu sagen [wagte] (…)“*,[1000] was sich keiner traute, reagierte auf diesen geschlechtsspezifischen Affront mit der Rückgabe des Umschlags und dem Hinweis, exakt das zu tun, was Plaut vorgeschlagen hatte – allerdings in einem vollkommen anderen Sinnzusammenhang.[1001]

7.2 Aufbau und Etablierung der Selbständigkeit

Das einschneidende und richtungsweisende Gespräch mit Plaut bildete die Basis zur Gründung einer neuen Personalberatungsgesellschaft und somit zur Entstehung eines unmittelbaren Konkurrenten von Plaut. Mit diesem Schritt wurde erneut ein Verhaltensmuster erkennbar, das in der Diffusionshistorie der Personalberatungsbranche ein Kontinuum markiert, welches sich bis in die Gegenwart fortsetzte: Berghof gelang 1980 ein erfolgrei-

997 Vgl. Interview Berghof; Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater, S. 98 f., hier S. 98.
998 Vgl. Interview Berghof.
999 Ebd.
1000 Ebd.
1001 Vgl. Ebd.

cher Start in die Selbständigkeit u. a. unterstützt durch die Tatsache, dass viele Stammkunden bei Plaut weiterhin von Berghof beraten werden wollten und zu der neuen „Personalberatung Berghof“ wechselten. Ferner wurde sie von ehemaligen Kollegen empfohlen, die in der Plaut Unternehmensberatung arbeiteten.[1002] So zählten zu ihren ersten Kunden z. B. die „Westdeutsche Zeitung Verlag Girardet“ auf der Königsallee in Düsseldorf sowie der namhafte Brillenhersteller Rodenstock und viele andere mehr.[1003] Die geschilderte Entwicklung verdeutlicht die relative Bedeutungslosigkeit sowohl des Namens wie auch der Reputation einer Personalberatung. Dem stand die Relevanz der Beraterpersönlichkeit entgegen, die bestätigt, dass Personalberatung ein weitgehend auf die Person des Beraters fixiertes Geschäft war und zum Teil auch heute noch ist.[1004]

Bereits nach kurzer Zeit erschien der jungen Personalberaterin der Name „Gisa Berghof Personalberatung“ nicht angemessen. Er ließ keine internationale Ausrichtung erkennen, mit dem sie sich mit Blick auf ihre Ausbildung bei PA in London identifizieren konnte und in dem ihr Anspruch, auch Direktansprache anbieten zu wollen, nicht hinreichend zum Ausdruck kam. Aufgrund der damals vorherrschenden restriktiven Haltung der BfA gründete sie daraufhin in Kooperation mit dem Personalberater Bernd Witthaus in der Schweiz ein Beratungsunternehmen, über das beide Berater ihre Aufträge abwickelten.[1005] Nach intensiver Überlegung kam Berghof auf die Idee, ihre Personalberatung INCEAT zu nennen eine Anlehnung an das renommierte Managementinstitut INSEAD in Fontainebleau. Sowohl die phonetische Übereinstimmung als auch die Schreibweise in Großbuchstaben stellten bewusst gewählte Gemeinsamkeiten dar, die dem Ziel eines hohen Wiedererkennungswertes dienen sollten. Berghof hierzu: *„(..) wenn sie irgendwo anriefen damals oder auch heute noch und sie sagten INCEAT,*

1002 Vgl. Ebd.

1003 Vgl. Ebd.

1004 Das Beispiel ließ sich anhand der Gründungshistorie diverser Personalberater immer wieder nachzeichnen. Viele Personalberater, die in mehreren Beratungshäusern arbeiteten, waren dort ebenso erfolgreich wie in einer sich anschließenden Selbständigkeit. Vgl. hierzu exemplarisch die Werdegänge von Dieter Steinbach und Dieter Hofmann, in: Interviews Schulz und Hofmann.

1005 Vgl. Interviews Berghof und Witthaus.

(...) dann fragte [keiner] mehr: Wer sind Sie denn? Oder: Wo kommen Sie denn her? Jeder kannte sie. Das war ein Türöffner".[1006]

Die Personalberatung wuchs schnell, so auch die für die Direktansprache vorgesehene INCEAT, die Berghof 1982 nach Deutschland transferierte.[1007] Insbesondere erlebte die anzeigengestützte Suche einen fulminanten Aufschwung: *„(..) wir haben ein ganz großes Anzeigengeschäft gehabt (...), [erhielten] (...) unsere Provisionen und erzielten ein beträchtliches Umsatzvolumen mit Anzeigen"*,[1008] so die Erinnerung Berghofs. Um nicht mit dem Vermittlungsmonopol der BfA in Konflikt zu geraten, schaltete sie die Stellenanzeigen über ein separates Unternehmen, die „INCEAT advertising".[1009] Aber trotz aller Vorsichtsmaßnahmen wurde Berghof in diesem Zusammenhang eine Geldstrafe in Höhe von 32.000 DM angedroht. Je nachdem, *„(...) was dem Düsseldorfer (...) Arbeitsvermittler (..) nicht passte (...)"*,[1010] variierte das finanzielle Strafmaß.

Parallel zu dem schnellen Unternehmenswachstum entwickelte sich die Mitarbeiterzahl entsprechend, so dass Berghof in der Spitze vier Personalberater beschäftigte und sich die Räumlichkeiten ihres Büros mittlerweile über zwei Etagen erstreckten. Als zusätzlichen Service und zur schnelleren Information bot sie darüber hinaus eine Telefonauskunft für Bewerber am Wochenende an.[1011] Desweiteren flankierte sie ihre Bemühungen durch die

---

1006 Interview Berghof.

1007 Vgl. Ebd. sowie PrA Gisa Berghof: Auftragsbestätigung „Suche eines Chefredakteurs" für eine deutsche Tageszeitung. Düsseldorf 11.08.1983; Ebd.: Auftragsbestätigung „Leiter Materialwirtschaft" für ein deutsches Werftunternehmen. Düsseldorf, 21.12.1983.

1008 Interview Berghof.

1009 PrA Gisa Berghof: „Leistungsverzeichnis INCEAT advertising". Düsseldorf, undat.

1010 Interview Berghof.

1011 Nach Überzeugung Berghofs war sie die erste Personalberaterin, die einen derartigen Service in Deutschland anbot. Vgl. Ebd.; diese Einschätzung bedarf nach den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit der Relativierung: Erstens berichtete die 1957 gegründete Personalberatung Dahlke & Partner bereits Anfang 1980 über die Vor- und Nachteile der Sonntagsauskunft, d. h. sie bezieht sich auf einen Erfahrungshorizont, der mindestens Teile der 1970er Jahre einschließt und somit einen Zeitraum umfasst, in dem Berghof noch nicht selbständig war. Vgl. Siklossy: Telefonauskunft am Wochenende; bemüht man weiterhin die chronologische Präzision der Ereigniszusammenhänge, so zeigt der Blick auf das Angebotsspektrum der „Inter-Elect Unternehmensberatung GmbH", der Tochtergesellschaft von Berndtson International, dass diese bereits 1976 eine telefonische Auskunft an Wochenenden für Bewerber

Gründung der Tochtergesellschaft „INCEAT Banking and Insurance“, die sich auf die Beratung von Finanzdienstleistungsunternehmen konzentrierte und zu deren Klienten zahlreiche japanische Banken gehörten.[1012]

„Ich war eine junge Frau (...) und hatte einen unglaublichen Mut (...)“.[1013] Diese identitätsbildenden Attribute des Selbstverständnisses fanden ihren Niederschlag auch in dem Engagement Berghofs im „Bund junger Unternehmer“. Anfang 1983 lernte sie auf einer Veranstaltung dieser Organisation den damaligen Vorstandsvorsitzenden der Veba AG, Rudolf von Bennigsen-Foerder, kennen. Aus heutiger Perspektive ist es ungewöhnlich und überraschend festzustellen, dass von Bennigsen-Foerder, der bereits seit 1971 Vorsitzender des Gremiums war, eine Chefsekretärin beschäftigte, die kein Englisch sprach. Berghof bot ihm an, im Rahmen des Aufbaus eines qualifizierten Sekretariates geeignete Sekretärinnen zu suchen.[1014]

Die Begegnung mit von Bennigsen-Foerder war der Auftakt für die Etablierung einer ausgesprochen erfolgreichen und hochspezialisierten Sparte von Berghofs Personalberatung. Nachdem das Büro des Vorstandsvorsitzenden der VEBA AG mit drei weiteren Sekretärinnen aufgebaut war, erhielt Berghof von mehreren namhaften Adressen der deutschen Wirtschaft Aufträge, qualifizierte Sekretärinnen zu suchen. Berghof hierzu: *„Ich habe nie einen Auftrag akquiriert, ich bin immer empfohlen worden (...), das war sensationell (...) und ein außerordentlicher Erfolg mit dieser speziellen Dienstleistung“.*[1015] Zu den Auftraggebern zählten u. a. Mark Wössner, Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann AG, dem damals größten Medienun-

---

anbot. Vgl. PrA Gisa Berghof: Brief „Inter-Elect-Konzept“ von Gisa Berghof im Namen der Inter-Elect GmbH an den Personalleiter der Demag Baumaschinen GmbH mit Hinweisen auf das „Wochenend-Informationssystem“ sowie einen „Wochenend-Telefonservice“. Düsseldorf, 24.11.1976. Leider erlaubte die unzulängliche Quellenlage keine hinreichend verifizierbare und exakte Datumsbestimmung im Hinblick auf die Frage, von welcher Personalberatung in Deutschland erstmals die Sonntagsauskunft offeriert wurde.

1012 Vgl. Interview Berghof.

1013 Ebd.

1014 Vgl. Ebd.; zu von Bennigsen-Foerders Werdegang vgl. Mahler, Armin: „Wer keine Angst hat, ist dumm“, in: Der Spiegel Nr. 28/1989, S. 89-93.

1015 Interview Berghof; vgl. hierzu exemplarisch PrA Gisa Berghof: Brief an den Personalleiter der Penaten GmbH zum Thema Rekrutierung von Chefsekretärinnen. Düsseldorf, 09.07.1987.

ternehmen der Welt. Er empfahl Berghof wiederum Dieter Vogel, dem Vorstandsvorsitzenden der Thyssen Handelsunion AG.[1016] Somit bewegte sich Berghof in den Top-Etagen der deutschen Wirtschaft mit entsprechendem Niveau ihrer Auftraggeber wie auch der zu suchenden Sekretärinnen.[1017] Dieser Personenkreis musste überdurchschnittliche fachliche wie persönliche Qualitäten aufweisen. So sprach beispielsweise die Sekretärin von Mark Wössner drei Sprachen perfekt, leitete einen Stab von fünf Sekretärinnen und verdiente rund 200.000 DM p. a. Berghof erinnerte sich: *„Diese Frau hat den Mann [Mark Wössner, Anm. d. Verf.] gemanagt“*.[1018]

Die intensive Medienpräsenz erhöhte zusätzlich den Bekanntheitsgrad von INCEAT in den Führungsetagen deutscher Unternehmen.[1019] Die Akzeptanz Berghofs als Personalberaterin war auch auf die Tatsache zurückzuführen, dass sie als Frau die notwendige Empathie mitbrachte, die spezifischen Anforderungen und Erwartungen der Führungskräfte als auch der Bewerberinnen zu eruieren bzw. zu erkennen und schließlich im Bewerbungsprozess in Einklang zu bringen. Berghof hierzu: *„(…) diese gesamte Authentizität war ja da zwischen zwei Frauen. Ich brauch[t]e (..) manchmal nur eine Frau anzugucken und sagen: Passt, passt nicht“*.[1020]

Die geschilderten Ereignisse in Kombination mit der Entschlossenheit und Courage Berghofs trugen nicht nur zu ständig steigenden Auftragsvolumina bei, sondern vor allem zu einer langfristigen Etablierung als seriöse und zuverlässige Personalberatung.[1021]

1016 Vgl. Ebd.

1017 Vgl. PrA Gisa Berghof: Klientenliste. Düsseldorf, undat.

1018 Interview Berghof; das genannte Gehalt entsprach damals dem Gehaltsniveau von Sekretärinnen in vergleichbaren Positionen. Vgl. Ebd.

1019 Vgl.: PrA Gisa Berghof: Gisa Berghof: Testzentrum Chefsekretärin, Sonderdruck, in: FAZ, Frühjahr 1983; Ebd.: Dies.: Wie findet man die richtige Chefsekretärin?, in: Hamburger Abendblatt. Gedanken zu Personalfragen, Sonderdruck Juli/August 1983; Schmitt, Brigitte: Suche nach der Macherin, in: Management Wissen Nr. 12/1987, S. 30-34.

1020 Interview Berghof.

1021 So erzielte Berghof bereits 1987 einen Honorarumsatz in Höhe von 1,2 Mio. DM. Vgl. Schmitt: Suche nach der Macherin, S. 31.

7.3 Strukturveränderungen der Branche

Wie alle anderen Personalberatungen, so konnte sich auch Gisa Berghof dem sich abzeichnenden Strukturwandel der Branche nicht entziehen. Die erst auf den zweiten Blick erkennbaren Veränderungen bezogen sich vor allem mit Blick auf die qualitative Dimension des Beratungsprozesses vieler Personalberater. So reklamierte Berghof etwa: *„Die Qualität unserer Arbeit, also das, was wir liefern konnten, das ist nie mehr später von irgendwelchen Personalberatern in der Qualifikation und Qualität eingesetzt worden".*[1022] Diese Feststellung bezog sich beispielsweise auf die Erstellung einer sog. „Jobspecification", d. h. einer detaillierten Stellenbeschreibung, die mit dem jeweiligen Kunden abgestimmt wurde, um sicherzugehen, dass von einer gemeinsamen Basis bzw. einem einvernehmlichen Verständnis von Position und deren organisatorischer Einbindung ausgegangen werden konnte und um *„(…) zu wissen, welche Persönlichkeitsbilder wir brauchten (…)".*[1023]

Nach erfolgter Auftragsbestätigung formulierte Berghof den Anzeigentext und stimmte diesen wiederum mit dem Kunden ab. Es schloss sich das vollständige, ebenso komplexe wie teilweise langwierige Auswahlprozedere beginnend mit dem sog. „Paperscreening", also der Selektion aller eingegangenen Bewerbungsunterlagen, an. Nach Durchführung der persönlichen Interviews und ggfs. schriftlicher Testverfahren erstellte Berghof für ihre Kunden Analysen und begleitete sie, ebenso wie die Kandidaten, bis zur Endauswahl und Vertragsunterzeichnung.[1024]

Mit dieser Schilderung reflektierte Berghof insbesondere auf den Bruch einer institutionellen Kontinuität in Form der BfA und der zunächst konditionierten Liberalisierung sowie späteren Abschaffung ihres Vermittlungsmonopols.[1025] Diese unter ordnungspolitischen Aspekten grundsätzlich zu

---

1022 Interview Berghof.
1023 Ebd.; vgl. ferner PrA Gisa Berghof: „Stellen- und Funktionsbeschreibung Verkaufsleiter". Düsseldorf, 26.08.1988.
1024 Vgl. Interview Berghof.
1025 Vgl. hierzu Tab. 2: Gesetzgebungsmaßnahmen zur Arbeitsvermittlung sowie Abb. 1: Phasen staatlicher Einflüsse auf die Personalvermittlung.

begrüßende Entscheidung markierte jedoch nicht eine Wende mit ausschließlich positiven Vorzeichen. Die daraufhin einsetzende Gründungswelle privater Personalvermittlungen und der damit einhergehende verschärfte Wettbewerb bewirkten neben der weiteren Fragmentierung des Beratungsmarktes eine unverkennbare Qualitätsverschlechterung, auf die alle im Rahmen dieser Arbeit interviewten Personalberater explizit hinwiesen. Sie bezog sich auf sämtliche Marktteilnehmer, d. h. Personalberater- und Vermittler, Researcher als auch Bewerber bzw. Kandidaten. Zudem umfasste sie die gesamte Wertschöpfungskette des Such- und Auswahlprozesses und wirkte sich insofern auch negativ auf die Haltung von Unternehmen gegenüber Personaldienstleistern aus, als sie sich deutlich kritischer und zögernder bei der Auftragserteilung zeigten.

Diese Haltung löste wiederum eine markante Intensivierung der Wettbewerbssituation aus – ein kaum zu durchbrechender Circulus vitiosus. Die Arbeit von Teilen der Personalberatung und insbesondere der Personalvermittler war in dieser Hinsicht auf das Niveau einer *„Postwurfsendung“*[1026] degeneriert, d. h. es wurden Lebensläufe interessierter Bewerber ohne konkreten Klientenauftrag unaufgefordert an potenzielle Auftraggeber geschickt. Researcher recherchierten nicht mehr sorgfältig und lieferten unpassende Kandidaten und diese reagierten im Gegensatz zu früher nicht mehr aufgeschlossen, sondern abweisend und desinteressiert auf den Anruf eines Personalberaters. Berghof drückte es wie folgt aus: *„Ich fand, wir hatten damals auch noch eine Würde, eine wirkliche Würde als Personalberater, wir waren wer“.*[1027]

7.4 Der Rückzug

Die skizzierte Entwicklung veranlasste Gisa Berghof dem Gedanken an einen Rückzug aus dem aktiven Geschäftsleben näherzutreten. Obwohl sie seit geraumer Zeit eine Nachfolgerin suchte, gelang es ihr nicht, geeignete Partnerinnen für ihr Unternehmen zu gewinnen. Nach zwei vergeblichen

---

1026 Interview Berghof.
1027 Ebd.

Versuchen stand für sie die Entscheidung fest, den Gedanken an eine Partnerschaft endgültig aufzugeben. Sie wurde von Überlegungen begleitet, sich nicht mehr *„(…) in einen Markt zu begeben, der nicht mehr qualifiziert ist (…)“*[1028] und sukzessive dem Privatbereich mehr Raum zu geben. Sollte vereinzelt ein Klient nochmals mit einem Suchauftrag an sie herantreten, würde sie eine Beratung nur unter der Voraussetzung durchführen, dass es ein Höchstmaß an Interesse bei ihr wecken könnte. Berghof hierzu: *„Ich habe so wahnsinnig viel in meinem Leben gearbeitet (..), ich möchte jetzt einfach viele viele private Dinge tun. Ich habe immer gesagt, ich muss kürzer treten und habe es nie geschafft (…)“.*[1029] Ihre finanzielle Unabhängigkeit erleichterte Berghof diesen Schritt, den sie in Teilen bereits vollzog.

Mit Gisa Berghof verliert die Personalberatungsbranche eine der erfolgreichsten Personalberaterinnen Deutschlands und einen der letzten weiblichen Zeitzeugen, die diese spezielle Dienstleistungsgruppe mit dem Auf- und Ausbau renommierter Beratungen zu Beginn der 1970er Jahre sowie später als selbständige und unabhängige Beraterin entscheidend prägte. Privat lebt sie mit ihrem Mann in Meerbusch, hat einen heute 23-jährigen Sohn und engagiert sich u. a. als Vorsitzende der Deutsche Multiple Sklerose Gesellschaft, Ortsvereinigung Düsseldorf.[1030]

1028 Ebd.
1029 Ebd.
1030 Vgl. Ebd.

8 KARIN KELLMANN

Abb. 33: Karin Kellmann

Quelle: PrA Karin Kellmann: Firmenbroschüre „Liebler Institut“ (undat.; vermutl. Anfang der 1980er Jahre).[1031]

8.1 Start als Unternehmensberatung

Wie bei einigen amerikanischen und deutschen Personalberatungen bereits festgestellt und dargelegt, konnten auch die Ursprünge der nachfolgend betrachteten Personalberatung der Innovationskraft und dem Tatendrang einer Person zugeschrieben werden, die zur Verwirklichung ihrer Ideen eine Unternehmensberatung aufbauen wollte. Zu diesem Unternehmertypus gehörte Eduard Liebler, der am 1. September 1973 zusammen mit vier Kommanditisten das „Institut für Ausbildung und Information GmbH & Co. KG, Herten“ gründete.[1032] Liebler verfolgte mit dieser Firma das Ziel, Handelsunternehmen, hier insbesondere aus der Fleischwarenindustrie, in Bezug auf Sortimentspräsentation und Verkaufsgespräche zu beraten.[1033]

Die Affinität zur Fleischwirtschaft war Liebler praktisch in „die Wiege“ gelegt: Seine Eltern betrieben in Frankfurt a. M. *„(…) eine gut gehende Metz-*

1031 Vgl. Interview Kellmann.

1032 Vgl. PrA Karin Kellmann: Liebler Institut. Geschichte in Stichworten. Marl, undat.

1033 Zu diesem Thema veröffentlichte Liebler verschiedene Schriften. Vgl. exemplarisch Liebler, Eduard: Fleisch und Fleischerzeugnisse. Im Auftrage (sic!) des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten. Bonn 1968; Ders.: Qualitätswurst und –fleisch: besser angeboten, mehr verkauft. Praxis optimaler Ladengestaltung und verkaufsfördernder Warenauslage (Warenpräsentation). Bad Wörishofen 1976.

gerei (...)".[1034] Liebler lernte das Metzgerhandwerk, studierte anschließend Betriebwirtschaft mit Abschluss als Diplom-Kaufmann und begann danach seine Berufslaufbahn in der Fleischwarenindustrie bei der Blanke-Gruppe. Nach dem Wechsel zur Firma Herta, einem bereits in den 1960er Jahren bekannten Fleischwarenhersteller in Deutschland, war Liebler für den Bereich „IAI" („Information und Ausbildung") zuständig. Dieses Arbeitsgebiet deckte das Spektrum ab, Kunden von Herta wie etwa REWE oder EDEKA z. B. im Hinblick auf das äußere Erscheinungsbild der Verkäuferinnen, Kundenansprache und Verkaufsgespräche oder Optimierung der Warenpräsentation zu beraten.[1035]

Im Zusammenhang mit seiner Arbeit entwickelte sich der Kontakt zu Karl Ludwig Schweisfurth. Als Enkel von Karl Schweisfurth, der am 13. Dezember 1897 in Herten ein Metzgereigeschäft gegründet hatte, erlernte er das Metzgerhandwerk und studierte Betriebswirtschaft. Im Alter von 34 Jahren übernahm Schweisfurth 1964 die alleinige Geschäftsführung des Traditionsunternehmens seines Großvaters und baute die Firma Herta GmbH zu einem der führenden Unternehmen der Fleischindustrie in Europa auf.[1036] In der engen Zusammenarbeit mit dem Fleischexperten Liebler sah Schweisfurth auch die Option, sich dieses Wissen langfristig zu sichern. So beiteiligte er sich als einer der vier Kommanditisten mit einem Anteil von 51% an der von Liebler gegründeten Unternehmensberatung. Allerdings verkaufte er bereits Ende 1975 seine Kommanditanteile und schied aus dem

---

1034 Interview Kellmann.

1035 Vgl. Ebd.

1036 Vgl. Schweisfurth, Karl Ludwig: Wenn's um die Wurst geht. Gedanken über die Würde von Mensch und Tier. Autobiographie. o.O. 1999, S. 9 und S. 69-93. Der Markenname Herta ist auf die Idee zweier Männer zurückzuführen, die bereits in den 1940er Jahren die zu jener Zeit in Deutschland noch weitgehend unbekannte Produktwerbung für Unternehmen anboten. Sie schlugen eine Doppelstrategie vor: Der Name Schweisfurth sollte durch Herta ersetzt und damit eine Assoziation zwischen Produkt und der Stadt Herten hergestellt werden. Um den neuen Namen bekannt zu machen, sollte darüber hinaus eine Patin gesucht werden, die den Kunden die Möglichkeit gab, sich mit dieser Person identifizieren zu können. Daher forderte Schweisfurth 1947 die weibliche Bevölkerung mit dem Vornamen Herta auf, sich zu melden. Aus 2.000 Einsendungen wählte er schließlich eine Frau aus, mit dem Ziel, die Namenspatin als Marke bei den Verbrauchern zu personifizieren und zu etablieren. Vgl. Interview Kellmann; Schweisfurth: Wenn's um die Wurst geht, S. 50-54; www.hertaland.de/herta/unternehmen_geschichte.php [Abruf 16.10.2013].

Unternehmen von Liebler aus. Durch seine Tätigkeit als Fleischwarenhersteller stand die weitere Beteiligung Schweisfurths an einem Beratungsunternehmen für die Fleischindustrie der gebotenen Neutralität entgegen. Seine Anteile übernahm Eduard Liebler.[1037]

Aufgrund anhaltender Kritik seiner Kinder an den industriellen Methoden zur Schlachtung und Fleischherstellung, die aus deren Sicht nicht mit artgerechter Tierhaltung im Einklang standen, wuchsen auch bei Schweisfurth die ethischen Bedenken. Sie veranlassten ihn schließlich, Herta 1985 an den schweizer Lebensmittelkonzern Nestlé zu verkaufen. Im selben Jahr gründete er in der Nähe von München die „Hermannsdorfer Landwerkstätten" mit dem Ziel, ökologisch nachhaltige, qualitätsorientierte und naturbelassene Landwirtschaft und Lebensmittelverarbeitung zu betreiben.[1038] Der Kontakt zwischen Eduard Liebler und Herta blieb auch nach dem Ausscheiden Schweisfurths bestehen, so dass das Unternehmen weiterhin zu den Kunden des Beratungshauses zählte.

1976 entschloss sich Liebler, das Unternehmen in „Liebler Institut Beratungs- und Trainingsinstitut für die Fleischwirtschaft GmbH" umzubenennen und zugleich den Firmensitz von Herten nach Recklinghausen zu verlegen.[1039]

8.2 Karriere in der Fleischwarenindustrie

Die Auseinandersetzung mit der privaten und beruflichen Entwicklung von Karin Kellmann (Jg. 1942) unterschied sich insofern von dem berufsspezifischen Traditionszusammenhang zwischen Eduard Liebler und Karl Ludwig Schweisfurth, als ihre Eltern kein Metzgereigeschäft betrieben und sie daher einen vollkommen anderen Berufsweg einschlug: Sie absolvierte eine Ausbildung zum Industriekaufmann und arbeitete u. a. bei den Chemiewerken Hüls in Marl. Nach ein paar Jahren als Hausfrau und Mutter

---

1037 Vgl. PrA Karin Kellmann: Liebler Institut. Geschichte.

1038 Schweisfurth: Wenn's um die Wurst geht, S. 229 und S. 247 f.; www.herrmannsdorfer.de/fakten-die-uns-tragen/geschichte-wie-alles-entstand/ [Abruf 17.10.2013].

1039 Vgl. PrA Karin Kellmann: Liebler Institut. Geschichte.

zweier Kinder stand für sie der Entschluss fest, wieder in das Berufsleben einzusteigen. In ihrem Bemühen, eine Stelle zu finden, bewarb sie sich auf eine Stellenanzeige als „Assistentin der Geschäftsleitung“ bei der Fleischwarenfirma Herta. Das Einstellungsgespräch führte Karl Ludwig Schweisfurth, der Kellmann schließlich die Stelle anbot. Allerdings zögerte sie mit der Annahme, da sie keine Vollzeitstelle anstrebte. Die von Schweisfurth geschilderten Rahmenbedingungen wie etwa die Betreuung in- und ausländischer Standorte, die Unterstützung des Europamanagers oder die Vorbereitung von Geschäftsleitungssitzungen boten jedoch keine andere Option. Gefragt waren zudem Sprachkenntnisse in Englisch und Französisch. [1040]

In den folgenden Jahren arbeitete sich Kellmann immer tiefer in diese Branche ein, lernte verschiedene Zweigbetriebe, die Arbeitsprozesse sowie die spezifische Mentalität der Menschen in diesem Wirtschaftszweig kennen. Der Verantwortungsbereich wuchs ständig und ihr Aufgabengebiet erstreckt sich zeitweilig auf eine Doppelfunktion als Assistentin sowohl von Schweisfurth als auch Herrn Götze, den Europachef, der später für Herta in Frankreich den Markt bearbeitete. Französischkenntnisse waren daher besonders gefragt, zumal Kellmann nicht nur von Deutschland aus die französischen Unternehmenswerke betreute, sondern auch in Frankreich eingesetzt wurde.[1041] Sie durchlief eine sehr lehrreiche aber auch schwierige Zeit. Kellmann hierzu: *„Also es war eine harte Schule, aber das [war] besser als jedes Studium (...). (..) ich fand es wahnsinnig spannend“.*[1042]

Während dieser Zeit reiften bei Kellmann Überlegungen, sich selbständig zu machen. Sie wusste aus der Zusammenarbeit mit Liebler, dass dieser die Hauptaufgabe seiner Arbeit darin sah, ausgereifte Konzepte für seine Mandanten zu entwickeln, er *„(...) aber nie den Ehrgeiz [besaß], auch Menschen zu suchen, sich mit den Menschen zu beschäftigen (...)“.*[1043] Zudem war ihr bekannt, dass Lieblers Kunden immer wieder qualifiziertes Personal bei ihm

---

1040 Zur Aufbesserung ihrer Französischkenntnisse wurde Kellmann sogar ein ausgebildeter Lehrer zur Verfügung gestellt. Vgl. Interview Kellmann.
1041 Vgl. Ebd.
1042 Ebd.
1043 Ebd.

nachfragten. Da Liebler mit seiner Unternehmensberatung in der Fleischwarenindustrie bereits etabliert war, zeichnete sich der nächste Schritt ab. Kellmann erinnerte sich: *„(…) da habe ich dann (..) meinen Einsatz gesehen und (..) gesagt: Okay und du suchst jetzt die Menschen dafür (…)“.*[1044]

Mit diesem Schritt konstituierte sich eine historische Koinzidenz besonderer Prägung: Einerseits war ein Traditionsstrang hinsichtlich der beruflichen Sozialisation der Eltern von Schweisfurth und Liebler erkennbar, der sich darüber hinaus bei beiden in der Berufsausbildung als Metzger fortsetzte. Ferner begünstigte der Ereigniszusammenhang der Begegnung dieser zwei Persönlichkeiten mit Karin Kellmann die Gründung einer neuen Personalberatungsgesellschaft in Deutschland.

8.3 Aufbau der Personalberatung

1980 stieg Karin Kellmann in das Unternehmen von Eduard Liebler ein und begann den Bereich „Personalberatung“ zu etablieren. Kellmann erinnerte sich: *„(…) wir [haben] ganz ganz klein angefangen und nannten uns dann (..) ‚Personalbeschaffer‘ (…)“.*[1045] Sie besuchte gemeinsam mit Liebler dessen langjährige Kunden, um diese besser kennenzulernen und von der professionellen Betreuung Lieblers zu lernen. Nach Kellmanns Auffassung muss Liebler *„(…) teilweise brilliant (…)“*[1046] gewesen sein. In den wenigen Momenten, in denen dies nicht zutraf, entsprach es offenbar jener Brillianz und Intelligenz Lieblers, es zuzulassen, dass Kellmann die Chance nutzte, sich durch aufmerksames Zuhören und geschickte Argumentation *„(…) langsam (…) reinzuschleichen (…)“.*[1047]

In dieser im Hinblick auf die bürokommunikationstechnische Ausstattung nahezu archaischen Zeit begann Kellmann ein System der Kategorisierung aufzubauen, in Ermangelung von Computern ein Karteikastensystem anzulegen und die Korrespondenz mit der Schreibmaschine abzuwickeln. Zudem

---

1044 Ebd.
1045 Ebd.
1046 Ebd.
1047 Ebd.; 1991 übernahm Kellmann schließlich die restlichen 50% der Anteile von Lieblers Personalberatung. Vgl. PrA Karin Kellmann: Liebler Institut. Geschichte.

spielte sich für Kellmann *„(…) sehr vieles im Kopf (…)“*[1048] ab. So stand z. B. das gesamte Kommunikationsverhalten mit Bewerbern unter dem Primat intensiver und individueller Betreuung durch das Telefon, da andere Medien zu Beginn der 1980er Jahre kaum zur Verfügung standen oder sich für diese Art der Kommunikation als untauglich erwiesen. Auch die Fähigkeit sich Zeit zu nehmen und genau zuzuhören, etwa mit Blick auf die Frage, welche Kompetenzen die Bewerber mitbrachten und welchen Intentionen sie folgten, stand im Vordergrund von Kellmanns neuem Arbeitsgebiet. Sie war gezwungen, sämtliche mit dem Auf- und Ausbau der Personalberatung zusammenhängenden Tätigkeiten ohne Unterstützung zu bewältigen – von der Akquisition, über Bewerbergespräche, Sekretariatsarbeiten, Erstellung vertraulicher Berichte und Präsentationen bis zu administrativen Abwicklungsprozeduren. *„Ich habe nur gearbeitet“,*[1049] so Kellmann.

Nur ein Jahr nach ihrem Entschluss in die Personalberatung einzusteigen, gründete Kellmann 1981 das Beratungsunternehmen „LIEBLER INSTITUT Personalberatungs GmbH“.[1050] Diese „Umbennung“ erfolgte als Präventivmaßnahme aufgrund der Tatsache, dass die BfA auf ihr vermeintliches Vermittlungsmonopol bestand und den Wettbewerbern, nicht dem Liebler Institut, *„(…) ordentlich Knüppel zwischen (…) die Beine warf [und] Prüfungen durchführte (…)“.*[1051]

8.4 Zügiger Ausbau

Trotz technischer Unzulänglichkeiten gestaltete sich die weitere Entwicklung der Personalberatung positiv. Insbesondere der hohe Bekanntheitsgrad der Unternehmensberatung als spezialisierte *„Institution“*[1052] in der Fleischindustrie erleichterte die Akquisition von Personalsuchaufträgen. Der langjährigen Tradition sowie der damit korrespondierenden Erfahrung folgend, konzentrierte sich das Kundenspektrum zunächst auf fleischproduzierende-

---

1048 Interview Kellmann.
1049 Ebd.
1050 Vgl. PrA Karin Kellmann: Liebler Institut. Geschichte.
1051 Interview Kellmann; vgl. in diesem Kontext auch die Interviews mit Geest und Schulz.
1052 Interview Kellmann.

bzw. verarbeitende Unternehmen. Hier konnten namhafte Kunden wie etwa Abbelen Fleischwaren GmbH & Co. KG, Rügenwalder Mühle Carl Müller GmbH und Co. KG, Sauels AG oder Tönnies Lebensmittel GmbH & Co. KG akquiriert werden. Die Beratung der fleischverarbeitenden Industrie tangierte zwangsläufig angrenzende Bereiche der Wertschöpfungskette, so dass bald darauf auch Handelsunternehmen zum Kundenkreis von Kellmann zählten wie etwa die Kaufland SB-Warenhäuser, Edeka oder REWE. Hier lag der Fokus der Suchaufträge wiederum bei den dezentral organisierten eigenen Fleischwerken der Handelshäuser. In den folgenden Jahrzehnten weitete Kellmann den Kundenkreis auf komplementäre Gebiete wie den Feinkostbereich aus.[1053]

Regelmäßig baten die auftraggebenden Unternehmen das Liebler Institut auch als Werbeagentur zu fungieren und hierzu die Printmedien in Anspruch zu nehmen. Insofern lag es nahe, eine solche Werbeagentur auch zur Schaltung von Stellenanzeigen zu nutzen, zumal zu jener Zeit kaum eine andere Möglichkeit existierte, qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren. In erster Linie nutzte Kellmann hierfür die „Lebensmittel Zeitung“ – Deutschlands führende Fachzeitschrift für den Handel und die Konsumgüterindustrie.[1054] Wie Kellmann berichtete, war ihre Personalberatung in dieser Zeitschrift jahrelang die größte anzeigenschaltende Agentur. Mit Blick auf Anzeigenpreise von 20.000 DM und mehr akzeptierte die überwiegend mittelständisch und teilweise stark konservativ geprägte Kundenstruktur die Alternative nicht, Stellenangebote z. B. in der FAZ zu inserieren.[1055]

8.5 Strukturveränderungen

8.5.1 Wandel der Suchmethoden

Merkmale einer konservativen Einstellung der Fleischwarenindustrie ließen sich auch im Hinblick auf die Frage der geeigneten Suchmethode konstatieren. Die *„(…) Direktansprache, die ja von den Amerikanern (…) in die*

1053 Vgl. Ebd.
1054 Vgl. www.lebensmittelzeitung.net/info/wirueberuns/ [Abruf 24.10.2013].
1055 Vgl. Interview Kellmann.

Unternehmen hineingetragen wurde (...)“,[1056] stieß bei den Mandanten Kellmanns überwiegend auf Skepsis. In Unkenntnis der genauen Vorgehensweise verfestigten sich die Vorurteile gegenüber dieser neuen und weitgehend unbekannten Technik. Die Kunden befürchteten, dass Kellmann auch bei ihnen Kandidaten für andere Suchmandate ansprechen bzw. „abwerben“ würde. Insofern benötigte Kellmann mehrere Jahre, diese Vorbehalte sukzessive abzubauen. Kellmann weiter: *„(...) das wollte niemand. Da ist gerade unsere Branche sehr empfindlich gewesen (...)“.*[1057]

Dennoch konnte sie sich der wachsenden Verbreitung der Direktansprache nicht entziehen. Operierte Kellmanns Personalberatung zu Beginn der Selbständigkeit ausschließlich mit Stellenanzeigen, nahm der Anteil des Executive Search an allen Suchmandaten auf bis zu 30% zu. Die ständig steigende Verbreitung dieses Rekrutierungsinstruments drehte dieses Verhältnis in den Folgejahren zu Lasten der anzeigengestützten Suche nahezu vollständig um. Verstärkt wurde diese Entwicklung durch die Erkenntnis, dass die Anwendung der Direktansprache mit der organisatorischen Einbindung der Position in die Unternehmenshierarchie korrelierte, d. h. je höher die zu besetztende Position in einem Unternehmen angesiedelt war, umso häufiger wurde diese Suchmethode eingesetzt.[1058]

Mit Beginn des Intenetzeitalters Mitte der 1990er Jahre stellte sich für die Personalberatungsbranche im Allgemeinen und Kellmann im Besonderen die Frage, ob und inwieweit dieses Medium als komplementäres Rekrutierungsinstrument eingesetzt werden sollte. Der Markt schaffte die Fakten zu deren Beantwortung: Die ersten Stellenbörsen tauchten auf und in den folgenden Jahren wuchs der Markt für diese Internetplattformen in beachtlichem Ausmaß. Zusätzlich nutzten Unternehmen die neue Möglichkeit, ihre Stellenangebote auf eigenen Internetseiten zu veröffentlichen, so dass der Anteil der in den Printmedien publizierten Vakanzen dramatisch zurückging. Im Zuge dieses rekrutierungstechnischen Paradigmenwechsels und

---

1056 Interview Kellmann.
1057 Ebd.
1058 Vgl. Ebd.

mit Blick auf die ausgeprägte Spezialisierung ihres Beratungsunternehmens entschied sich Kellmann, Stellenangebote überwiegend auf ihrer Internetseite auszuschreiben. Durch den konsequent und akribisch erarbeiteten außerordentlich hohen Bekanntheitsgrad in der Fleischwarenindustrie wurden die Stellenausschreibungen *„(...) sehr stark von den Leuten frequentiert (...)“*[1059] und die Bewerberdaten in der jahrelang aufgebauten internen Datenbank hinterlegt. Deren systematische Pflege und weiterer Ausbau sowie die Direktansprache bildeten demnach die primären Rekrutierungsressourcen. Insofern erschloss sich die Sinnhaftigkeit externe Stellenbörsen zu nutzen in keiner Hinsicht.[1060]

Als bisher einzige Quelle berichtete Kellmann über die Feststellung einer marginalen Trendumkehr hin zur anzeigengestützten Suche in Printmedien zu Lasten internetbasierter Stellenangebote. Ausgehend von ersten Indizien bei wenigen Wettbewerbern,[1061] die vereinzelt wieder Stellenanzeigen schalteten, aber auch aus eigener Überzeugung, schlug Kellmann ihren Kunden vor, diesen Weg erneut zu nutzen und *„(...) langsam anlaufen (...)“*[1062] zu lassen. Nicht nur die aus Kellmanns Sicht höhere Wertigkeit und Seriosität einer Printanzeige sprachen dafür, diese Suchmethode wieder aufleben zu lassen. Auch ihre Mandanten äußerten zunehmend den Wunsch, durch dieses Verfahren die Bedeutung einer zu besetzenden Position hervorzuheben und mit Hilfe eines Personalberaters das Suchverfahren professionell betreuen zu lassen. Kellmann hierzu: *„(...) ich glaube daran, wir kriegen wieder eine andere Betrachtung des Marktes“.*[1063]

1059 Ebd.
1060 Vgl. Ebd.
1061 Vgl. hierzu beispielhaft die auf die Lebensmittelindustrie spezialisierte Personalberatung Rau Consultants. www.rauconsultants.de/de/fuerunternehmen.html [Abruf 30.10.2013].
1062 Interview Kellmann.
1063 Ebd.

8.5.2 Rekrutierungsengpässe

Als *„(…) klein[e] und fein[e] (…)“*[1064] Personalberatung musste sich das hochspezialierte Beratungshaus auf sukzessiv, aber nicht minder gravierend ändernde Rahmenbedingungen einstellen. Ein Kennzeichen dieser Strukturelemente bildete beispielsweise die fehlende Attraktivität des Metzgerberufs. In diesem Berufsbild eine solide Ausbildung zu absolvieren, wurde von vielen Menschen lediglich als Notlösung in Betracht gezogen. Dieser Umstand korrespondierte folglich mit einer fehlenden Auseinandersetzung der wenigen Interessierten im Hinblick auf Weiterbildungsmöglichkeiten in diesem traditionsreichen Handwerksberuf. Die Chance, sich nach der Ausbildung als Techniker weiterzuqualifizieren oder Lebensmitteltechnologie zu studieren, wurde von den Meisten nicht aufgegriffen. Insofern führte diese Entwicklung zwangsläufig zu einem Rückgang qualifizierter Nachwuchskräfte und zu einem immer enger werdenden Rekrutierungspotenzial im diesem speziellen Markt.[1065] Allerdings stellte sich nicht nur die Beschaffungsseite als Problemfeld dar. Wie bereits ausgeführt, trafen die wenigen Bewerber auf einen nicht mehr aufnahmebereiten Arbeitsmarkt in Deutschland, der durch eine kontinuierliche Erosion mittlerer Managementebenen geprägt war.[1066]

Die zweiseitig induzierte Drucksituation auf die Personalberatung von Kellmann wurde durch eine weitere Komponente verschärft, die im Rahmen dieser Arbeit immer wieder identifiziert werden konnte. So bestätigte Kellmann, dass sich die Zusammenarbeit mit angesprochenen Kandidaten als zunehmend kompliziert gestaltete. In Analogie zu den Beobachtungen von Spahr[1067] stellte auch sie ein dreigeteiltes Verhaltensmuster angesprochener Kandidaten fest, das mit deren Einordnung in die Hierarchieebene ihrer jeweiligen Arbeitgeber korrelierte und die Akzentverschiebungen zwischen Karriere und Freizeit reflektierte. Nicht im Hinblick auf Positionen der oberen und obersten Führungsebene, sondern insbesondere in Bezug auf Kan-

---

1064 Ebd.
1065 Vgl. Ebd.
1066 Vgl. Ebd. sowie Interviews mit Schraaf und P & S Research.
1067 Vgl. Interview P & S Research, hier Spahr.

didaten in den mittleren bis unteren Managementebenen, die zwischen 70% und 75% aller Beratungsmandate repräsentierten, war der Markt *„(...) wirklich sehr sehr schwierig geworden (...)“.*[1068] Kellmann kritisierte etwa die kaum mehr vorhandene Zuverlässigkeit sowie mangelnde Erreichbarkeit der angesprochenen Personen trotz fest vereinbarter Termine. Manche weigerten sich zudem, ab 18:00 Uhr oder am Sonntag für Telefongespräche zur Verfügung zu stehen.[1069]

Weiterhin erschwerten die Aspekte nachlassender Flexibilität und räumlicher Immobilität die Rekrutierungsbemühungen. Kellmann reklamierte in diesem Zusammenhang die Folgen einer gesellschaftlichen Entwicklung, in der viele Bewerber im Alter von nur 30 Jahren ein Haus gebaut hätten und die Ehefrauen zugleich arbeiteten. Sie berichtete z. B. von einer zunehmenden Anzahl eingegangener Bewerbungen, in denen der geografische Berufsradius explizit auf 50 Kilometer limitiert wurde. Zugleich nahm sie ein spürbares Desinteresse wahr und konnte kein ernsthaftes Bemühen der Kandidaten erkennen, tatsächlich an der Fortsetzung von Gesprächen oder gar an Vertragsverhandlungen interessiert zu sein, so die ernüchternde Erkenntnis von Kellmann.[1070] Oftmals fehlte den Bewerbern auch die Einsicht in grundlegende Zusammenhänge der Rekrutierungsprozedur und ihrer Folgen. So erhielt Kellmann den Auftrag, eine Position in Schweden zu besetzen. Es wurden diverse Gespräche geführt und sämtliche Vorbereitungen zur Vertragsunterzeichnung getroffen. Als der Bewerber schließlich den Vertrag unterschreiben sollte, stellte er „überrascht“ fest: *„(...) dann muss ich ja nach Schweden umziehen“.*[1071]

Die aufgeführten Schwierigkeiten dokumentieren nicht nur das zunehmend inadäquate Sozialverhalten der Kandidaten und Bewerber, das auffallend mit den unabdingbaren persönlichkeitsbezogenen Voraussetzungen zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben kontrastierte. Diese Symptoma-

---

1068 Interview Kellmann.
1069 Vgl. Ebd.
1070 Vgl. Ebd.
1071 Ebd.

tik erlaubt es, von einem berufsbezogenen Attentismus zu sprechen, der in dieser Form bis zu Beginn der 1990er Jahre nahezu unbekannt war.[1072]

8.6 Die Zukunft

Mit der hochgradigen Spezialisierung auf die Fleischwarenindustrie sowie Fleiß, Zuverlässigkeit und Kompetenz verschaffte sich das Liebler Institut seit seinem Bestehen ein positives Renomee und konnte sich im deutschen Personalberatungsmarkt dauerhaft etablieren. Die wenigen Personalberatungen wie Rau Consultants oder Florian Hobbhahn Personalberatung[1073], die auf die Konsumgüter- und Lebensmittelindustrie spezialisiert sind, spielten für Kellmann unter Wettbewerbsgesichtspunkten eine untergeordnete Rolle. Der Markt bot für die drei Beratungsunternehmen hinreichendes Potenzial. Die restlichen Personalberatungen einschließlich der „Big Five" konnten in diesem Bereich nicht reüssieren und stellten für Kellmann ebenfalls keine ernsthafte Konkurrenz dar: *„(…) Heidrick & Struggles (…) haben uns bisher nie irgendwo gestört, (…) der einzige war Zehnder, mit dem ich mich [bei einem großen Handelsunternehmen, Anm. d. Verf.] (..) messen musste: Ich habe gewonnen (…)".*[1074]

Diese komfortable Situation könnte sich nach Kellmanns Ansicht möglicherweise ändern. Sie stellte in jüngster Zeit sowohl bei bereits bestehenden Kundenverbindungen als auch bei neuen Mandanten einen Trend zu immer restriktiveren Vorgaben bei der Auftragserteilung wie auch im Hinblick auf die Durchführung eines Suchauftrags fest. Kellmann berichtete darüber, dass Personalberatungen im Allgemeinen wie auch ihr Unternehmen nur unter der Voraussetzung einen Auftrag erhielten, sich bei einem Unternehmen zu akkreditieren. Diese Akkreditierung war durch Merkmale gekennzeichnet, die z. B. aus einer ausführlichen Prüfung der Personalberatung etwa mit Blick auf eine erfolgreiche Besetzungshistorie, Dauer der

---

1072 Vgl. Interviews mit Holger Schraaf, 04.07.2013 und Mell.

1073 Die Personalberatung wurde 1977 von Werner Hobbhahn gegründet und 2001 von dessen Sohn Florian übernommen. Vgl. Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 118; www.hobbhahn.de/unternehmen.html [Abruf 31.10.2013].

1074 Interview Kellmann.

Marktpräsenz oder spezifische Branchen- oder Methodenerfahrung bestanden. So legte ein Mandant Spezifika für die Abwicklung eines Suchmandates en détail vertraglich fest, z. B. ob das Personal über bestimmte Medien und mit Hinweis auf die betreuende Personalberatung angesprochen werden durfte. Kellmann erinnerte sich: *„(…) da habe ich einen Rechtsbeistand gebraucht, weil ich gesagt habe, das unterschreibe ich so nicht“*.[1075] Für einen ihrer Kunden, ein namhafter Konzern in Deutschland, muss Kellmann inzwischen alle drei Monate *„(…) ein Template ausfüllen und, und, und“*. Sie sprach in diesem Zusammenhang sogar von *„Knebelverträgen“*.[1076]

Karin Kellmann zieht sich altersbedingt langsam aus dem aktiven Personalberatungsgeschäft zurück, zumal auch ihre Kontakte in den Unternehmen sukzessive aus dem aktiven Erwerbsleben ausscheiden. Insofern war der richtige Zeitpunkt gekommen, um die Geschäftsführung an eine jüngere Generation, hier Dirk Bestek, zu übergeben.[1077] Sie geht heute noch jeden Tag für einige Stunden in ihr Büro, um beratend und unterstützend zur Seite zu stehen.

1075 Ebd.
1076 Ebd.
1077 Vgl. www.liebler.de/index.php/team.html [Abruf 31.10.2013].

9 HOLGER SCHRAAF

Abb. 34: Holger Schraaf (1994)

Quelle: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 552. Mit freundlicher Genehmigung durch Holger Schraaf.

9.1 Der Weg zum Research

Mit dem Aufkommen der Direktansprache Mitte der 1980er Jahre in Deutschland korrespondierte die Entstehung eines neuen und bis heute weitgehend unbekannten Berufsbildes. Die wachsende Bedeutung dieser Suchmethode bewirkte nicht nur einen zunehmenden Bedarf hochspezialisierter festangestellter Researcher in den Personalberatungsunternehmen, sondern akzelerierte zudem die Entstehung eines neuen Marktes freiberuflicher Researcher bzw. Researchfirmen.

Zu den Pionieren freier Researcher zählt der 1959 geborene Holger Schraaf aus Kerpen bei Köln. Als gelernter Maschinenbautechniker arbeitete er zu Beginn der 1980er Jahre bei einem Hersteller von Komponenten und Systemen für die Elektro- und Automatisierungstechnik im Rheinland. Von dort aus ging Schraaf zur Bundeswehr, die er nach zwei Jahren wieder verließ. Im Anschluss an diese Zeit war er maßgeblich und sehr erfolgreich am Aufbau bundesweiter Möbelmitnahmegeschäfte beteiligt. Ein ebenfalls beteiligter Personalberater wurde auf Schraaf aufmerksam und bot ihm eine

gut dotierte Tätigkeit an. So wurde er zunächst für die Akquisition neuer Aufträge eingesetzt und unter seiner Leitung wuchs dieser Bereich auf 40 Mitarbeiter. Da er einige Zeit später bemerkte, dass zwischen Akquisition und Auftragsabwicklung ein eklatantes Missverhältnis bestand, wechselte er in die Bereiche der Identifikation und Erstansprache qualifizierter Kandidaten. Dies stellte den ersten Berührungspunkt zur Direktansprache dar und sollte den Grundstein für eine erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit legen.[1078]

9.2 Erste Erfahrung mit der Personalberatung

Der beschriebene Personalberater war somit zentraler Impulsgeber für die Selbständigkeit von Holger Schraaf. Im Alter von nur 24 Jahren begann er ab 1984 als selbständiger Researcher für die Beraterbranche zu arbeiten.[1079] Es muss für den jungen Selbständigen ein Kulturschock gewesen sein, für seinen ersten Kunden zu arbeiten: Dieser Personalberater aus Köln hinterließ im Hinblick auf das äußere Erscheinungsbild seiner Büroräume einen fragwürdigen Eindruck. Schraaf erinnerte sich: *„Zwei Personalberater, die in „(..) einem winzigen sehr ungepflegte[n] Büro (...) gegenüber der Lufthansa saßen, (...) hatten (...) nur eine Sekretärin (...)*".[1080] In eindeutigem Kontrast hierzu deklarierte die Beratung aus Marketingzwecken die Existenz von Büros in Rom, Nizza, Paris und New York. Dem standen realiter Filialen in verschiedenen deutschen Städten gegenüber, die wiederum keine eigenständigen Betriebsstätten darstellten, sondern lediglich virtuelle Adressen, die von der Beratung bei einem Bürodienstleister angemietet wurden. Dies ermöglichte die Errichtung einer offiziellen Adresse in der gewünschten Stadt sowie die Nutzung realer Telefonnummern nebst Sekreta-

---

1078 Vgl. Interview Schraaf. Leider konnte Holger Schraaf keine schriftlichen Quellen aus seiner langjährigen Arbeit zur Verfügung stellen. Sämtliche Dokumente, die für eine Untermauerung seiner Erinnerungen dienlich gewesen wären, vernichtete er nach eigenen Angaben regelmäßig.

1079 Seine späteren Akquisitions- und Marketingbemühungen unterstrich er durch das Motto *„Mit uns zum Erfolg"*. PrA Peter Schulz: Werbebrief von Holger Schraaf an Dr. Peter Schulz & Partner zum Thema Research/Direktansprache. Erftstadt, 01.12.1994; vgl. ebenso Firmenportrait Holger Schraaf, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 552.

1080 Interview Schraaf.

riats- und Telefonservice, so dass externe Anrufer den Eindruck einer größeren und professionell arbeitenden Personalberatung gewannen, obwohl die Beratung nach wie vor *„(…) in dem 75-m²-Appartment in Köln [saß] (…)“*.[1081]

Diese „mehr Schein-als-Sein“-Strategie des Unternehmens setzte sich auch mit Blick auf die favorisierte Zusammensetzung des Fuhrparks fort. So gehörte es zum damaligen Statusdenken und habituellen Selbstverständnis der Berater Autos der Ober- oder Luxusklasse wie etwa BMW, Ferrari oder Bentley zu fahren.[1082] Hinter dieser Fassade wirkten neben den inzwischen vier Beratern eine Sekretärin und vier Telefonakquisiteure, so auch Holger Schraaf. Ihre Aufgabe bestand darin, *„(…) mindestens vier Termine am Tag (…)“* zu vereinbaren.[1083] Von einer originären und qualifizierten Tätigkeit im Research konnte demnach noch nicht gesprochen werden.

Im Zuge der Telefonakquisition – so die Vorgabe der Personalberatung – musste das Honorar genannt werden. Es belief sich auf 30% des ersten Jahreseinkommens zzgl. Spesen. Bei einem Einkommen von z. B. 100.000 DM und der damals vorherrschenden Drittelregelung entsprach dies einem Umsatz von 30.000 DM pro Auftrag und einer Spesenbandbreite zwischen 2.000 und 4.000 DM. In der Zeit zwischen Mitte und Ende der 1980er Jahre wurde die Akquisitionsmannschaft von vier auf 40 Mitarbeiter massiv ausgebaut, um immer mehr Neuaufträge zu generieren, deren einziges Ziel darin bestand, die erste Tranche des Honorars in Rechnung zu stellen. Die Kalkulation der Personalberatung sah demnach wie folgt aus: Vier Berater nahmen vier Termine pro Tag wahr, insgesamt also 16 Termine á fünf Tage = 80 Termine pro Woche. Unterstellt man einen Monat mit vier Wochen ergaben sich hieraus 320 Termine. Wie Schraaf berichtete, führten 25% aller Termine zu einem Auftrag.[1084] Demnach konnten die Berater mit 80 Aufträgen rechnen. Multipliziert mit der ersten Honorartranche in Höhe von 10.000 DM erzielte die Personalberatung einen Umsatz von durchschnitt-

1081 Ebd.
1082 Vgl. Ebd. und ähnlich Interview Limberger.
1083 Interview Schraaf.
1084 Vgl. Ebd.

lich 800.000 DM pro Monat. Die Akquisiteure erhielten von der ersten Rate 1.800 DM. Schraaf selbst realisierte *„(…) in Glanzzeiten zehn bis 15 Termine (…)“* am Tag.[1085] Ein guter Akquisiteur konnte folglich im Durchschnitt 5.400 DM pro Tag verdienen (Prämisse: zwölf Termine x 25% = 3 Aufträge x 1.800 DM).

Diese Umsatzgrößenordnungen offenbarten eine Strategie, die von vielen Personalberatern verfolgt wurde und von Beginn an zum Scheitern verurteilt war. Die Erinnerung von Schraaf warf ein entwaffnendes und zugleich erschreckendes Licht auf den unseriösen Teil dieser Branche: *„Ich war bei ein paar wilden Gestalten [und] (..) kenne alle Tricks, die damals versucht wurden. Ich weiß, dass die (..) vielfach abgezockt haben“.*[1086]

9.3 Anmerkungen zum Verhalten von Personalberatern

9.3.1 Beraterhybris

Derartige Scheinerfolge versetzten die Personalberatung, für die Schraaf arbeitete, in einen nahezu euphorischen Zustand. Sie setzten jedoch eine Negativspirale mit weitreichenden Folgen in Gang. Zunächst erfolgte innerhalb Kölns der Umzug in ein größeres Büro. Zusätzlich mietete das Beratungshaus 20 Parkplätze, *„(…) um die ganzen Autos der Angestellten unterzubringen (…)“*,[1087] da es nicht in das Stadt und Straßenbild des Stadteils Köln-Deutz passte, *„(…) wenn da die Bentleys, die Ferraris (..) und die Corvetten (..) auf der Straße [he]rumstanden“.*[1088] Jegliche betriebswirtschaftliche Vernunft und die Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns außer Acht lassend, orderte die Beratung jeden Tag einen Pizzaservice mit Buffet, der höchsten Qualitätsansprüchen entsprach und pro Tag 800 DM kostete. Einige Berater gingen anschließend in ein bekanntes Kölner Restaurant, um sich dort weiteren kulinarischen Genüssen hinzugeben. Sie kehrten an diesen Tagen nicht mehr ins Büro zurück, ließen ihre Wagen stehen und fuhren

---

1085 Ebd.
1086 Ebd.
1087 Ebd.
1088 Ebd.

mit dem Taxi nach Hause, um am nächsten Tag wiederum mit einem Taxi zur Arbeit zu kommen.[1089]

Die geschilderte Verhaltensweise der Beratung betont zwei charakteristische Kernprobleme einiger Akteure der Personalberatungsbranche: Zuerst wurden exorbitante Umsätze dadurch generiert, dass Beratungen Aufträge akquirierten, die darauf abzielten, die erste Honorartranche in Rechnung zu stellen. Die berechtigte Erwartungshaltung der Auftraggeber an die Berater, ein Personalproblem professionell zu lösen, dass hieß, die Aufträge bis zur Besetzung der Position abzuwickeln, wurde nicht ansatzweise erfüllt. Schraaf berichtete von einer *„(…) Abwicklungsquote von 5 bis 15% (…)“.*[1090]

Zweitens sprach sich im Laufe der Zeit diese Methode bei den Unternehmen herum, so dass sie bei der Auftragsvergabe deutlich zurückhaltender und vorsichtiger agierten. Folglich sanken die Umsätze der Personalberatung und sie versuchten, durch die Einstellung weiterer Akquisiteure diesen Rückgang zu kompensieren. Diese zusätzlichen Mitarbeiter verursachten wiederum Kosten. Es war nur eine Frage der Zeit, wann diese „beratungstechnische Blase“ platzen musste: Rechnungen wurden nicht mehr beglichen und *„(…) die Leasingautos [konnten] lange Zeit nicht gefunden [werden]“.*[1091] Schließlich meldete die Beratung Insolvenz an.[1092]

Schraaf konnte auch von anderen Personalberatern berichten, die dem kurzfristigen auf Umsatzmaximierung ausgerichteten Denken Vorrang vor einer langfristig angelegten Strategie nachhaltiger Kundenorientierung einräumten. Zu ihnen zählte beispielsweise die Personalberatung GWR aus Neckarsteinbach bei Heidelberg. Im Rahmen seiner Zusammenarbeit mit der Beratung stellte Schraaf fest, dass deren „Beratungstätigkeit“ in erster Linie darin bestand, Aufträge zu generieren: *„Die haben praktisch immer das Gleiche gemacht [:] akquiriert, akquiriert (…). Die GWR (…) hat (..) 1,5 Millionen [DM, Anm. d. Verf.] nur mit Anlaufkosten [realisiert] (…), ohne*

1089 Vgl. Ebd.
1090 Ebd.
1091 Ebd.
1092 Vgl. Ebd.

abzuwickeln".[1093] Auch in diesem Fall war diese Arbeit zunächst von Erfolg gekrönt, bevor die Marktbereinigungsmechanismen griffen. Die GWR erlag der Verlockung des „schnellen Geldes" und demonstrierte dies mit den damals branchenüblichen Status- und Luxussymbolen: So schaffte sich der Geschäftsführer einen Ferrari sowie einen Rolls-Royce an; seine Lebensgefährtin fuhr einen BMW 850 mit 12-Zylinder-Motor. Schraaf illustrierte diesen außergewöhnlichen Selbstdarstellungsdrang anhand der Erfahrung, die er mit dem Inhaber während einer Autofahrt in dem Rolls-Royce machte: Der Berater hielt den Wagen unvermittelt an, um ein Fax aus dem Kofferraum zu holen. Zu Beginn der 1990er Jahre gehörten Faxgeräte mit Thermopapier zwar in vielen Unternehmen zur Standardausrüstung. Aber ein mobiles Faxgerät in einem Auto, das sog. Roadfax, war etwas extrem Außergewöhnliches. Es hatte die Ausmaße eines kleinen Koffers und kostete zwischen 8.000 und 10.000 DM.[1094]

Vordergründig waren auch die Kunden von solchen Beratern *„begeistert"* wie Schraaf sich erinnerte; und auch Kandidaten waren beeindruckt, wenn sie von einem Fahrer abgeholt wurden und die ihnen angebotenen Getränke mit der im Fonds des PKWs integrierten Eiswürfelmaschine kühlen durften.[1095] Die geschilderten Auswüchse beider Personalberatungen ließen sich dauerhaft nicht aufrechterhalten, verursachten hohe Overheadkosten und führten schließlich in die Insolvenz. Die Folgezeit markierte allerdings, so Schraaf, einen Wandel, der sich durch einen Umdenkungsprozess der Berater hin zu bescheiderem Auftreten auszeichnete.[1096]

Verlässt man die Ebene des allgemeinen Verhaltens der Personalberater, so soll nachfolgend der Blickwinkel um die Beziehung zwischen Research und Personalberatung erweitert werden.

1093 Ebd.; über die Methoden der GWR vgl. auch Horstkötter, Dirk: Wie im Wilden Westen, in: Forbes Nr. 2/1995, S. 6; Bierach, Barbara: Nie erfüllt, in: Wirtschaftswoche Nr. 3/1995, S. 46-48.

1094 Vgl. Interview Schraaf.

1095 Vgl. Ebd.; zu Statussymbolen der Berater vgl. auch Interview Limberger sowie die Ausführungen zum Statusverhalten von Maximilian Schubart in Kap. III, 2.1.1.1.

1096 Vgl. Interview Schraaf.

9.3.2 Interessenskollisionen

Der Blick auf die Erstellung einer Zielfirmenliste sowie die Honorargestaltung enthüllte ein permanentes Diskussions- und Konfliktpotenzial zwischen auftraggebendem Personalberater und einem freiberuflichen Researcher. Vor dem Hintergrund zunehmender Erfahrung und abweichend von der branchenüblichen Drittelregelung ging Holger Schraaf als externer Researcher dazu über, ein Pauschalhonorar in Rechnung zu stellen, welches unmittelbar bei Auftragserteilung fällig gestellt wurde. Ein weiteres Novum in dem überschaubaren deutschen Researchermarkt stellte die Selbstverpflichtung Schraafs dar, die Präsentation geeigneter Kandidaten zu garantieren.[1097]

Schraaf rekurrierte mit diesen ungewöhnlichen Maßnahmen auf Umstände im Rekrutierungsprozess, die er eo ipso nicht beeinflussen konnte und deren Bedingungen einzeln oder kumulativ erfüllt sein mussten, um seinen Honoraranspruch auf weitere Raten zu rechtfertigen. Hierzu zählten die in den jeweiligen Anforderungsprofilen definierten Kriterien wie beispielsweise die Vorgabe, welchen Firmen-PKW ein Kandidat erhalten sollte sowie Aspekte wie Gehalt, Ausbildung, Studium, Titulatur, Fremdsprachenkenntnisse, Curricula Vitae in Englisch oder das Alter. Handelte es sich bei diesen Merkmalen meist um Soll-Vorgaben, die im Bedarfsfall innerhalb definierter Grenzen flexibel ausgelegt werden konnten, formulierten Personalberater auf Weisung ihrer Auftraggeber häufig definitive Ausschlusskriterien.[1098]

Forderungen von Beratern verschärften rückblickend das Verständnis für die von Holger Schraaf eingeleitete Maßnahme einer Pauschalhonorierung:

1097 Schraaf bezifferte seine Präsentationsquote auf 99,99%. Vgl. Interview Schraaf.

1098 So wurde z. B. im Rahmen eines Suchauftrages die Besetzung der Position mit einer Frau expressis verbis ausgeschlossen. Vgl. PrA d. Verf.: Baumgartner & Partner Personalberatung GmbH: Handschriftlicher Vermerk *„keine Frau“,* in: Anforderungsprofil „Zentraleinkäufer Ethik“ für die GEHE AG. Sindelfingen 21.02.1996, S. 2; ein weiteres Suchmandat definierte in der zugrundeliegenden Spezifikation als *„(…) absolutes Muß, daß der Kandidat über eine mehrjährige Auslands- und Industrieerfahrung sowie eine starke Forschungserfahrung verfügt (…) und bereit [war], sein Lebenszentrum in den Großraum Aachen zu verlegen“.* PrA d. Verf.: Olaf Juergens Management Consultants: Anforderungsprofil „Leiter Präklinische Forschung und Entwicklung“ für ein Pharmaunternehmen. Bonn 04.04.1995, S. 14, hier S. 2 f.

„(...) wir hätten gerne einen jungen, dynamischen Außendienstler, der den Raum mit Aura füllt, bis 38 Jahre, keine Frau (...)“[1099] stellten typisierende Ansprüche an den Researcher dar. Schraaf weiter: *„(...) wenn der Mitwettbewerb (...) nur 42-Jährige hatte und die (..) 37-Jährigen nicht wechseln wollten, dann konnten wir nur andere Kandidaten ansprechen, aber keine, die jünger, schöner oder billiger waren“.*[1100]

Die durchgesetzte Pauschalhonorierung konnte trotzdem nicht den Blick auf die seit Ende der 1980er Jahre zu beobachtenden Phänome verstellen, die den Druck auf Researcher im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den Personalberatern verstärkten. Sie waren nicht nur durch die Merkmale tendenziell sinkender Beraterhonorare gekennzeichnet, sondern ebenso durch zunehmende Verlagerung der Direktansprache in die unteren und untersten Hierarchieebenen sowie den damit zusammenhängenden Schwierigkeiten bei der Identifikation.[1101]

Die Erstellung von Zielfirmenlisten stellte einen weiteren limitierenden Faktor in der Arbeit Holger Schraafs dar. Insbesondere in größeren filialisierten Personalberatungen kam es vor, dass von 300 recherchierten Unternehmen lediglich 10% von der Beratung akzeptiert wurden. Die zunehmende Größe einer Personalberatung und damit steigende Beraterzahlen an immer mehr Standorten korrelierten mit den Problemen eines immer kleiner werdenden Akquisitionspotenzials („Kannibalisierungseffekt“) und einer Limitierung von Zielfirmen (Off-Limits-Problematik). Neben formalen Vorgaben der Berater an die Formatierung der Liste, wurde diese anschließend an die verschiedenen Niederlassungen verschickt und von jedem Berater eingehend geprüft. Sie selektierten eventuell vorhandene Kunden und strichen diejenigen Unternehmen, bei denen die Personalberater akquirierten. Vor diesem nachvollziehbaren Hintergrund konnte die drastische Reduzierung nicht überraschen. Gleichwohl antizipierten diese Probleme eine

---

1099 Interview Schraaf.

1100 Ebd.; mit dieser Regelung konnten insofern Parallelen zur Honorargestaltung des Researchers Günter Boronowski identifiziert werden. Zu den Einzelheiten vgl. Interview Boronowski.

1101 Vgl. Interview Schraaf.

Entwicklung, die sich nachhaltig auf das Wachstum der Branche auswirken sollte.[1102]

Die geschilderten Ereigniszusammenhänge dokumentieren einen grundlegenden strukturellen Wandel innerhalb der Beratungsbranche. Schraaf bedauerte diese Entwicklung, zumal das partnerschaftliche Vertrauensverhältnis, das eine Researcher-Berater-Beziehung lange Zeit prägte, nach seiner Auffassung im Verlaufe der Zeit verloren gegangen ist: Die Verhandlungen verliefen früher meist problemlos, Aufträge waren weitgehend erfüllbar und die Hälfte seiner Auftraggeber bestand aus Stammkunden. Heute sind es fünf bis sechs. Mit einem Personalberater wickelte Schraaf in der Spitze 70 bis 80 Aufträge pro Jahr ab. In der Folgezeit, so Schraaf, wollten die Berater kein Geld für die Dienstleistung Research ausgeben, stellten im Gegenzug jedoch enorm hohe Ansprüche.[1103]

In den 1980er Jahren und teilweise noch bis in die 1990er Jahre hinein war es für Personalberater besonders wichtig, die Aufträge auch tatsächlich abzuwickeln. Diese Berater waren meist erfahrene Führungskräfte aus der Industrie mit entsprechendem finanziellen Hintergrund, die darüber hinaus das Format mitbrachten, den Auftraggeber auf unrealistische Anforderungsprofile hinzuweisen und im Zweifel einen Auftrag abzulehnen.[1104] Schraaf resümierte: *„Das hat sich so geändert und leider sind diese alten [Berater, Anm. d. Verf.] ausgestorben (...). (...) der Aufwand und die Vorgehensweise (..) [haben] sich eher ins Negative verändert".*[1105]

1102 Vgl. Ebd.; Neudeck/Pranzas wiesen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass es zur *„Kunst"* eines Beraters gehörte, eine Zielfirmenliste vor dem Hintergrund seiner spezifischen Marktkenntnisse *„professionell zusammenzustreichen",* so dass sie im Ergebnis nicht mehr als 10% der ursprünglich recherchierten Zielfirmen enthielt. Dies.: Research, S. 40 f.

1103 Vgl. Interview Schraaf.

1104 Schraaf berichtete z. B. von einem ehemaligen Industriemanager, der sich mit einer sechsstelligen Abfindungssumme als Personalberater selbständig machte. Vgl. Ebd.

1105 Ebd.; ähnlich die Einschätzung des Researchers Boronowski. Vgl. Interview Boronowski.

9.4 Das Verhaltensmuster auftraggebender Unternehmen

9.4.1 Preiswerte Marktanalyse

Nicht nur die geänderten Verhaltensmuster der Personalberater erschwerten die Arbeit von Researchunternehmen. Die auftraggebenden Unternehmen spielten mit Blick auf die erfolgreiche Besetzung einer Position eine ebenso bedeutende Rolle in ihrem Einfluss auf das ohnehin schwierige und komplexe Beziehungsgeflecht zwischen Berater, Researcher und Kandidat. Foldendes Beispiel erläutert den Zusammenhang: Ein international tätiges Unternehmen aus der Lebensmittelindustrie suchte einen Geschäftsführer für Deutschland. Die Kandidaten sollten bevorzugt aus dem unmittelbaren Wettbewerb angesprochen werden. Der anschließend durch die mandatierte Personalberatung erteilte Researchauftrag an Holger Schraaf erfolgte mit der Maßgabe, ausschließlich Führungskräfte mit Budgetverantwortung aus dem Vertrieb und Marketing anzusprechen. Im Ergebnis zeigten 90 Kandidaten Interesse an der Position.

Auffallend war die Tatsache, dass die Angesprochenen sich mit ihrer Gehaltsgrößenordnung meist über den Vorstellungen des Auftraggebers bewegten und dennoch 40 bis 50 Interessenten zu einem Gesprächstermin eingeladen wurden. Allerdings erhielt keiner von ihnen ein Stellenangebot. Der Personalberater äußerte daher die Vermutung, dass dieses Markenartikelunternehmen nicht die Besetzung der angeblichen Vakanz verfolgte, sondern seine Beauftragung insofern lediglich eine Alibifunktion darstellte, als mit dem Beraterhonorar eine vergleichsweise preiswerte Marktanalyse einschließlich aktueller Insider-Informationen eingekauft werden sollte. *„(..) das ist in allen anderen Branchen auch so. Die Top-Leute [wurden] (...) nie eingestellt“,* erinnerte sich Schraaf.[1106]

1106 Interview Schraaf.

9.4.2 Umgang mit Kandidaten

Kandidaten wurden nicht nur aus den im vorhergehenden Abschnitt geschilderten Gründen abgelehnt. Komplementär wirkten veränderte Rahmenparameter, die in dem historischen Entwicklungsprozess der Branche eine Rolle spielten und deren Mechanismen die Arbeit der Personalberatungen dauerhaft beeinflussten. So entfalteten etablierte Macht- und Entscheidungsstrukturen sowie die Absicherung der eigenen Position im Unternehmen ihre Wirkung. Wie Schraaf aus seiner langjährigen Erfahrung zu berichten wusste, kam es insbesondere bei Aktiengesellschaften und GmbHs, die nicht von Inhabern geführt wurden, immer wieder zu Konstellationen, die guten Kandidaten keine Chance eröffneten, die ausgeschriebene Stelle tatsächlich zu erhalten, wie das folgende Beispiel zeigt: Für die Position eines stellvertretenden Marketingleiters eruierte Schraaf Kandidaten, *„(…), die [zu] 130% auf das Anforderungsprofil pass[t]en, (..) im absoluten Mitwettbewerb bei den Top-Ten-Konkurrenzunternehmen arbeite[ten]* (…) *und die Kandidaten wurden nicht genommen“.*[1107]

In den Augen von Schraaf und auch nach allgemeiner Auffassung, welches als „ungeschriebenes Management-Gesetz“ charakterisiert werden könnte, stellte eine Führungskraft niemals einen Kandidaten ein, der stärker war als er selbst. Dies traf auch in diesem Fall für den Marketingleiter zu. Die Entscheidungsträger hatten demnach immer ein Interesse daran, *„(…) Seilschaften zu bilden (…)“,*[1108] die ihre eigene Position absicherten bzw. nicht gefährden konnten. Inhabergeführte Unternehmen hingegen zeigten ein ehrliches Interesse an der Einstellung hochqualifizierter Kandidaten.[1109]

1107 Ebd.
1108 Ebd.
1109 Vgl. Ebd.

9.4.3 Erfolgsorientierte Mandatierung

Die folgenden Ausführungen greifen einen Aspekt von besonderer Tragweite auf. Spätestens seit der Zulassung privater Arbeitsvermittler im Jahr 1994 verbreitete sich in der deutschen Wirtschaft die Tendenz erfolgsbezogene Suchaufträge zu vergeben. Im Zuge der vielfach verbreiteten Abkehr der Exklusivität beauftragten viele Unternehmen folglich mehrere „Personalberater" geeignete Kandidaten zu suchen. Hierzu zählten auch renommierte börsennotierte Unternehmen. Schraaf führte hierzu das Beispiel eines Unternehmens an, welches fünf Berater gleichzeitig zur Besetzung einer Position mandatierte. Im Rahmen des sog. „Windhundverfahrens" waren folglich *„(...) mindestens 80% der Zielfirmen deckungsgleich".*[1110] Entsprachen diese 80% z. B. einer Anzahl von 80 Unternehmen mit jeweils fünf identifizierten Kandidaten, so ergab sich ein Pool von 400 Personen, von denen 75% mehrfach auf dieselbe Position angesprochen wurden. Bei den Kandidaten löste eine derartige Vorgehensweise berechtigte Skepsis aus: Zum einen stellte sich die Frage, warum sie mehrfach auf dieselbe Position bei demselben Auftraggeber angesprochen wurden, unabhängig davon, ob das suchende Unternehmen im Erstkontakt genannt wurde oder nicht. Der Anspracheversuch stieß insbesondere dann auf Unverständnis, wenn der Angesprochene bereits seine Ablehnung – möglicherweise auch mehrfach – zum Ausdruck gebracht hatte.[1111]

Schraaf kritisierte ferner dezidiert den feststellbaren Mentalitätswandel sowie die Diskrepanz zwischen Außendarstellung und Rekrutierungsrealität. Es stellte nach seiner Auffassung eine Nebensächlichkeit dar, wenn ein Unternehmen sich zu den *„Top-Ten-Arbeitgeber[n] in Baden-Württemberg"* zählte.[1112] Angebotene Marginalien wie ein *„(...) familiäres Betriebsklima mit kurzen Entscheidungswegen (...)" oder „(...) arbeiten, (..) wo andere Urlaub machen (...)"* bildeten die Grundlage einer euphemistischen

---

1110 Ebd.
1111 Vgl. Ebd.
1112 Ebd.

Marketingrhetorik, die der Intention folgte, Personal *„(…) billig einkaufen [zu] wollen“.*[1113]

So konnte es vorkommen, dass Außendienstmitarbeiter entgegen den üblichen Gepflogenheiten den eigenen PKW benutzen mussten. In einem anderen Beispiel befand sich der Sitz des Unternehmens abgelegen in der Hocheifel, so dass es kaum möglich war, geeignete Kandidaten für diesen Standort zu gewinnen. Um diesem Problem zu begegnen, wurden Umzüge gezahlt oder *„(…) subventionierte Wohnungen zur Verfügung gestellt (…). Damals hat man den Leuten noch [etwas] geboten. [Heute] sollen die Leute auf eigene Kosten umziehen.“* Und weiter*: „(..) ich bin davon überzeugt, dass 50% der (…) Personalchefs eher den Interessen (…) ihres Unternehmens abträglich sind (…)“.*[1114] Sowohl Personalleiter als auch Personalberater ließen sich jedoch auf eine Form der Zusammenarbeit ein, die zu Lasten der Kandidaten aber auch zu Lasten der gesamten Branche ging. Mit Blick auf die beschönigende Beschreibung des Arbeitgebers und der zu besetzenden Position merkte Schraaf an: *„Da haben sich zwei Schlauberger getroffen (…)“.*[1115]

Der Deutungskonflikt in der Frage, ob Unternehmen oder Personalberater kausal diese Entwicklung initiiert haben, lässt sich an dieser Stelle insoweit nur unzureichend lösen. Zweifelsfrei hat die Liberalisierung der Arbeitsvermittlung einen Beitrag hierzu geleistet. Ebenso griffen auf der Nachfrageseite die Unternehmen das Überangebot von Personaldienstleistern bereitwillig auf, in der Hoffnung, die Kosten der Personalrekrutierung nachhaltig zu reduzieren. Diese multiplikative Interdependenz zweier Marktakteure entfaltete schließlich ihre negativen Auswirkungen.

1113 Ebd.
1114 Ebd.
1115 Ebd.

9.5 Von der Verbindlichkeits- zur Beliebigkeitsgesellschaft – Wandel des Kandidatenverhaltens

Die entwicklungsgeschichtliche Betrachtung der Personalberatung wäre unausgewogen, würde man die Auseinandersetzung mit dem Kandidatenverhalten ausblenden. Wie schon bei den beiden anderen in den Suchprozess involvierten Akteure skizziert wurde, so ließen sich auch für die angesprochenen Kandidaten soziokulturelle Änderungen des sie tragenden Wertesystems konstatieren. Waren die Reaktions- und Verhaltensmuster in der Beziehung mit Personalberatern grundsätzlich positiv und verlässlich, kehrte sich dieser Umstand im Verlaufe der Zeit ins Gegenteil um. Zunächst gestaltete sich die Kommunikation mit Kandidaten unproblematisch: Sie waren relativ unbedarft, gaben bereitwillig Informationen und *„(…) standen stramm am Telefon weil der Headhunter [anrief] (…)“.*[1116] An Hand zahlreicher Beispiele aus unterschiedlichen Suchmandaten erläuterte Schraaf diesen Veränderungsprozess. So war mit dem Aufkommen der Direktansprache jeder dritte angesprochene Kandidat an einem Wechsel interessiert. Die meisten von ihnen schickten innerhalb von einer Woche ihre Bewerbungsmappen zu. Zugleich nahmen sich die Kandidaten in der Regel einen Tag Urlaub, um zu einem Vorstellungsgespräch zu fahren, d. h. sie nahmen die Termine tatsächlich wahr und traten schließlich nach Vertragsunterzeichnung die Stelle an. Dieses Verhaltensmuster änderte sich jedoch einschneidend.

War es damals unüblich, entstandene Reisekosten in Rechnung zu stellen, so forderten Kandidaten immer öfter nicht nur deren Erstattung, sondern diese Auslagen im Voraus zu erhalten, ehe sie bereit waren, zu einem Gespräch zu kommen. Im Gegensatz zu Deutschland, so Schraaf, war ein derartiges Kandidatenverhalten beispielsweise in der Schweiz und in Frankreich vollkommen unüblich. Auch mit Blick auf die persönliche Einstellung der Kandidaten zeichnete sich in mehrfacher Hinsicht eine Zäsur ab. Sie war vor allem durch eine wachsende Unverbindlichkeit und Unzuverlässig-

---

1116 Ebd.

keit gekennzeichnet. Schraaf berichtete davon, dass die durchschnittliche Quote aller Kandidaten, die nicht zum Vorstellungsgepräch mit dem Personalberater erschienen und kurzfristig absagten, mittlerweile auf 20% angestiegen war. In vielen Fällen war der Berater zu diesem Zeitpunkt bereits auf dem Weg zu dem Interview. Das Bewusstsein der Kandidaten für durch sie verursachte Ineffizienzen, etwa die Entstehung von Reisekosten oder dass Berater wertvolle Zeit verloren, war demnach nicht vorhanden und/oder es wurde bewusst ignoriert. Ferner versuchten viele Kandidaten mit ihren Arbeitgebern ein höheres Gehalt auszuhandeln, in dem sie das Alternativangebot des suchenden Unternehmens vorlegten.[1117]

Das folgende Beispiel belegt ein typisches Verhaltensmuster: Im Rahmen eines Auftrags zur Suche nach einem Produktionsleiter für ein Unternehmen in Stuttgart war ein Vorstellungstermin mit anschließendem Mittagessen vereinbart, zu dem der Kandidat sowie seine Ehefrau vormittags um 11 Uhr eingeladen waren. Sowohl der Personalberater als auch der Personalleiter und der Werksleiter des auftraggebenden Unternehmens warteten jedoch vergeblich auf das Ehepaar. Telefonisch war der Kandidat nicht erreichbar. Schließlich stellte sich heraus, dass dieser ca. eine Stunde vor dem anberaumten Termin eine E-Mail mit der Absage an das Personalberaterbüro geschickt hatte. Die Folgen seines Handelns nahm der Kandidat insofern billigend in Kauf: *„Da wurde nicht nachgedacht“*, so Schraaf.[1118]

Die verständliche Verärgerung aller Beteiligten und auch die in dem abschließenden Telefonat gegenüber dem Kandidaten formulierte „Drohung“ von Schraaf *„(…) er käme jetzt auf die schwarze Liste der internationalen Headhunting League (…)“*[1119] und würde folglich nie wieder von einem Personalberater ein Stellenangebot erhalten, änderte nichts an der grundsätzlichen Symptomatik einer sich stetig ausbreitenden Egozentrik und Gleich-

---

1117 Vgl. Ebd.

1118 Ebd.

1119 Ebd.; in der Realität existierte eine solche Liste auf internationaler wie nationaler Ebene nicht. Vgl. Ders.: Das Researcher Handbuch. Die Methoden der Headhunter. Kerpen 2009, S. 296 f.

gültigkeit angesprochener Kandidaten. Schraaf weiter: *„(..) so etwas gab es bis 1995 nicht“.*[1120]

Flankiert wurde dieser seit den 1990er Jahren zu beobachtende Werteverfall durch Präferenzverlagerungen. Hatte sich bis dahin das Freizeitverhalten von Arbeitnehmern an den Erfordernissen der Arbeitsstelle orientiert, wurde nunmehr die Freizeit zum dominierenden Handlungsfaktor. Die Menschen, so Schraaf, arbeiteten seither *„(...) nur noch, um ihre Freizeit zu finanzieren (...) und heute (...) wird der Job um die Freizeit gebaut“*. Er bemühte hierfür den Terminus der *„freizeitorientierten Schönhaltung (sic!)“*.[1121] Das Primat der arbeitsfreien Zeit war ferner durch die stärkere Berücksichtigung von Kinderwünschen zur Gestaltung ihrer Freizeit bestimmt. Da die Betreuung der Kinder überwiegend von den Müttern durchgeführt wurde, war deren Engagement im Lebensalltag eindeutig dominierend, so dass sich die Ehemänner diesem Umstand weitgehend anpassten. Die über Jahrzehnte vorherrschende Karriereorientierung der Männer verlor somit ihren exponierten Stellenwert.[1122] Dieser Umstand korrespondierte zudem mit einer drastisch gesunkenen geografischen Mobilitätsbereitschaft. Schraaf hierzu: *„Ehefrauen sind der Bremsklotz Nummer Eins (...) und das ist (..) der größte Hinderungsgrund für beruflichen Fortschritt“.*[1123]

Die skizzierten Akzentverschiebungen blieben nicht ohne Folgen für das Alltagsgeschäft von Schraaf und wirkten sich in mehrfacher Hinsicht negativ aus. So verlängerte sich die durchschnittliche Suchdauer zur Besetzung einer Position. Schraaf musste die Anzahl der Zielfirmen vergrößern, folg-

---

1120 Interview Schraaf.

1121 Ebd.; Schraaf rekurrierte damit allerdings auf den von Sprenger in diesem Kontext formulierten Begriff *„Die freizeitorientierte Schonhaltung“*. Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt a. M./New York 1991, S. 22-28.

1122 Den Einfluss des sog. „cultural turn“ auf die Unternehmensgeschichte, hier insbesondere die geänderten Geschlechterrollen, betont Volker Ackermann. Ackermann, Volker: Rezension zu: Berghahn, Volker R./ Unger, Stefan/ Ziegler, Dieter (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität. Essen 2003, in: H-Soz-u-Kult, 09.11.2004. http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/rezensionen/2004-4-096 [Abruf 15.10.2013].

1123 Interview Schraaf.

lich mehr Personen identifizieren, ansprechen und zusätzliche Coverstories entwickeln. *„Damals hat der Berater durchschnittlich 40.000 DM [erhalten] (…)“,* so Schraaf.[1124] Dieses Honorar sank bis heute auf ca. 15.000 € zzgl. maximal 2.000 € Spesen. Andererseits führte die Beliebigkeit des Kandidatenverhaltens zu einer Verdoppelung des Anspracheaufwands: Musste Schraaf z. B. bei der Suche nach einem Konstrukteur in den 1980er Jahren etwa 80 Personen ansprechen, so waren es zu Beginn des 21. Jahrhunderts bereits 150.[1125]

Verschärft wurde diese Entwicklung durch den Umstand, dass auch die Unternehmen mehr Kandidaten ablehnten. Vergingen normalerweise sechs Wochen bis ein unterschriftsreifer Arbeitsvertrag vorlag, verlängerte sich die Abwicklungsdauer der Suchmandate auf sechs Monate und mehr. Der gesteigerte zeitintensivere Suchaufwand fand allerdings keine Entsprechung in Bezug auf Schraafs Honorarhöhe. Zugleich verschlechterte sich die Zahlungsmoral der Berater. Da sie durch die tendenzielle Zunahme rein erfolgsbezogener Suchaufträge ihr Honorar erst nach erfolgreicher Vermittlung des Kandidaten erhielten, sie zugleich aber zuerst den Researcher beauftragen und bezahlen mussten, versuchten sie in den Vertragsverhandlungen sowohl die Honorarhöhe des Researchers zu reduzieren als auch die Zahlung der ersten Honorartranche so lange wie möglich zu verzögern. Die Gesamtkonstellation des Suchprozesses und seiner beteiligten Akteure, so konstatierte Schraaf, hatte sich *„(…) eher ins Negative entwickelt“*.[1126]

Holger Schraaf lebt und arbeitet in Kerpen bei Köln.

1124 Ebd.; Schraaf schätzte zudem, dass die Mehrheit der Personalberater in Deutschland heute weniger als 200.000 € Umsatz p. a. generiert. Vgl. Ders.

1125 Vgl. Ebd.

1126 Ebd.

10 GÜNTER BORONOWSKI

Abb. 35: Günter Boronowski (undat.)

Quelle: www.de.viadeo.com/de/profile/gunter.boronowski [Abruf 16.05.2013]. Mit freundlicher Genehmigung durch Günter Boronowski.

„Ich habe nie Aufträge abgelehnt“

10.1 Gründungshistorie

Zu den ältesten Researchunternehmen Deutschlands gehört die Firma GB Research aus Planegg bei München. Sie wurde 1991 von Günter Boronowski gegründet. Er ist einer der wenigen verbliebenen Zeitzeugen, der sich mit dem erstmaligen Aufkommen von Researchfirmen in Deutschland seit Mitte der 1980er Jahre mit dieser Dienstleistung etablieren konnte.[1127]

Geboren wurde Günter Boronowski am 29.01.1967. Schon als Kind war es sein Wunsch, sich in seinem späteren Berufsleben mit Autos zu beschäftigen. Seine Familie schlug ihm daher vor, Maschinenbau mit Schwerpunkt Fahrzeugtechnik zu studieren. Ohne sich näher damit auseinandergesetzt zu haben, folgte Boronowski dem Rat und nahm ein Maschinenbaustudium auf. Allerdings entsprach das Studium nicht ansatzweise seinen Vorstellungen. Boronowski hierzu: *„(..) das war Horror für mich, (...) grausam. Das war überhaupt nicht meine Wellenlänge (...). Da hätte ich genauso gut*

[1127] Leider konnte Günter Boronowski keine Archivalia zur Verfügung stellen. Nach eigenen Angaben vernichtete er regelmäßig sämtliche Unterlagen.

Theologie studieren können (…)“.[1128] Folglich brach er das Studium ab und begann bei Siemens eine sog. Stammhauslehre zum Industriekaufmann. Aber auch dieser Ausbildungsweg deckte sich nicht mit seiner Auffassung eines selbstbestimmten, sinnstiftenden und erfüllten Arbeitslebens. Immer wieder stellte er fest, dass er nicht *„(…) der Typ für ein großes Unternehmen, [sondern] der Selbständige, (…) der Freigeist [sei] (…) und ein wahnsinniges Autoritätsproblem [habe]“.*[1129]

Parallel zu seiner Lehre machte sich Boronowski 1989, d. h. im zweiten Lehrjahr, zusammen mit einer Geschäftspartnerin als Versicherungsmakler selbständig und beendete erfolgreich die Berufsausbildung mit dem IHK- und Firmenabschluss. Anfang der 1990er Jahre stellte Boronowski fest, dass das Geschäft mit der Versicherungsvermittlung nicht so erfolgreich verlief, wie es notwendig und wünschenswert gewesen wäre. Zufallsbedingt wurde er auf die Dienstleistung der Personalberater und deren Bedarf an qualifizierten Researchern aufmerksam. So nahm er Kontakt zu einigen Personalberatungen in München auf, um Aufträge zu akquirieren. Losgelöst von den finanziellen Notwendigkeiten wurde seine Entscheidung, ein Researchunternehmen zu gründen, von der Überzeugung einer hohen kommunikativen Kompetenz, der Fähigkeit, gut mit Menschen umgehen zu können sowie Freude an der Beratung getragen. Research entsprach somit seiner Neigung, nicht zwangsweise etwas verkaufen zu müssen, sondern Auftraggebern wie auch Kandidaten einen Nutzen zu bieten. 1991 trennte er sich schließlich von seiner Geschäftspartnerin und bot seitdem unter dem Namen „Günter Boronowski Personal Research“ als Einzelfirma deutschlandweit Researchdienstleistungen an.[1130]

1128 Interview Boronowski.
1129 Ebd.
1130 Vgl. Ebd. sowie Firmenportrait Günter Boronowski, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 244.

10.2 Eine Branche entwickelt sich

Die in den vorherigen Abschnitten festgestellten Indizien im Hinblick auf eine engere Eingrenzung der Entstehungsdatierung erster Researchunternehmen konnten durch das Interview mit Günter Boronowski weiter präzisiert werden. Danach entstanden zwischen Mitte der 1980er Jahre und Anfang der 1990er Jahre erste Researchunternehmen in Deutschland, so dass sich in diesem Zeitraum etwa 25 Researcher den Markt teilten. Der Markt war jedoch derart unterentwickelt, dass niemand dieser Marktakteure, so Boronowski *„(...) das länger gemacht [und] (...) gesagt hätte, ich mache das jetzt schon fünf, sechs Jahre (...)".*[1131] Ausnahmen hiervon bildeten die Researchdienstleister S & R Search & Research und Holger Schraaf (jeweils 1985 gegründet), Jutta Schlieck (1987) sowie Ute Bonn und NBA Consultants (jeweils 1988).[1132]

Im Kontext seiner Schilderungen über die Resesarchbranche kamen auch kritische Töne zum Vorschein. So bescheinigte Boronowski einem Researcher, dass er von ihm *„(...) eigentlich nur Schlechtes (...)"* gehört hätte und *„(...) jeder (...) schimpft[e] in den höchsten Tönen".*[1133] Weiterhin vertrat er die Auffassung, dass es bei ca. 1.500 Personalberatungen in Deutschland mindestens 100 bis 200 Researcher geben musste, da die genannte Anzahl der Personalberater nicht *„(...) nur mit 30 [bis] 40 Researchern arbeiten [konnte]."*[1134] Die Gesamtzahl der Researcher wurde demnach wesentlich durch Hausfrauen und Studenten gespeist, die sich mit dieser Dienstleistung Zusatzeinkünfte sichern wollten.[1135] Boronowski hierzu: *„Die kommen*

1131 Interview Boronowski.

1132 Vgl. Firmenportraits S & R Search & Research, Holger Schraaf, JSP Jutta Schlieck, Ute Bonn und NBA, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 567, 552, 547, 242 u. S. 482; PrA d. Verf.: NBA Consultants: Angebot „Research" mit Honorarstruktur für die Personalberatung Baumgartner und Partner. Kronberg i.T., 30.11.1995. Bis auf Holger Schraaf und Jutta Schlieck existierten von den Researchfirmen keine Internetauftritte. Zu den Internetseiten von Schraaf und Schlieck vgl. www.research-schraaf.com [Abruf 08.05.2013] sowie www.schlieck.de [Abruf 14.05.2013].

1133 Interview Boronowski.

1134 Ebd.

1135 Vgl. Kap. II, 4.5.3.4.

und gehen wie die Champignons".[1136] Verlässt man die Ebene der „Hobby-Researcher" und wirft den Blick auf diejenigen Dienstleister, die sich durch qualitativ hochwertige Arbeit nachhaltig im Markt etablieren konnten, so kristallisierte sich ein geschätzter Bodensatz von 60 bis 70 Researchern mit einem Frauenanteil von rund 60% heraus.[1137]

10.3 Vorgehensweise und Änderungen der Rahmenparameter

Mit der Aussage *„(..) die [Kandidaten, Anm. d. Verf.] haben sich (..) gefreut, wenn sie angerufen wurden"*[1138] deutete Boronowski einen Paradigmenwechsel im Hinblick auf den gesamten Researchprozess an, der anhand verschiedener Segmente im folgenden exemplarisch erläutert werden soll.

10.3.1 Identifikation

Im Hinblick auf die Identifikation und Erstansprache von Kandidaten beauftragte Boronowski mehrere Researcher, von denen die meisten einen betriebswirtschaftlichen bzw. kaufmännischen Hintergrund aufwiesen. Die ökonomische Expertise korrespondierte, so Boronowski, eher mit einer grundsätzlich offeneren und extrovertierteren Mentalität als diejenige der technisch oder ingenieurwissenschaftlich geprägten Researcher. Dies galt insbesondere vor dem Hintergrund tendenziell häufiger gesuchter Funktionen mit betriebswirtschaftlichem Bezug. Trotz des Vorteils einer ökonomischen Ausbildung war die Formalqualifikation im Hinblick auf die Ergebnisfokussierung, die von Researchern erwartet wurde, nahezu irrelevant.[1139]

In Ergänzung zur geschilderten Grundmentalität und unter Berücksichtigung des immer härter gewordenen Konkurrenzkampfes um wechselwillige Kandidaten rückten für die Identifikation potentieller Kandidaten Persönlichkeitseigenschaften wie Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Spontanität, ein gewisses Maß an schauspielerischen Fähigkeiten, aber auch Chuzpe

---

1136 Interview Boronowski.
1137 Vgl. Ebd.; der angenommene Frauenanteil lag somit 10% bis 20% unter den empirischen Erkenntnissen dieser Arbeit. Vgl. hierzu Kap. II, 4.5.3.2.
1138 Interview Boronowski.
1139 Vgl. Ebd.

und Skrupellosigkeit stärker in den Vordergrund. Boronowski hierzu: *„(…) ich könnte es nicht mehr. Identmäßig hätte ich keinerlei Chancen (..)“.*[1140]

Die Identifikation von Zielpersonen war und ist eine der schwierigsten Aufgaben im gesamten Suchprozess eines Beratungsmandates. Mit dem Aufkommen des Executive Search als Suchmethode war die Vorgehensweise der Identifikation in den Zielfirmen zunächst unbekannt. Dass heißt, früher konnte ein Researcher viel einfacher in die Unternehmen hineintelefonieren, um an die gewünschten Informationen zu gelangen. Es war um ein Vielfaches leichter, die Telefonnummern und teilweise sogar Durchwahlnummern von Kandidaten in Erfahrung zu bringen. Eine gezielte Frage reichte oft aus und der Researcher erhielt Namen, Funktionsbezeichnung und Telefonnummer der gewünschten Person.

Mit zunehmendem Einsatz und Bekanntheitsgrad der Direktansprache, teilweise auch forciert durch die deutsche Medienlandschaft, entwickelte sich in den Unternehmen eine zunehmende Sensibilität gegenüber solchen Telefonanrufen. Übliche und erfolgreiche Vorgehensweisen über *„Rückseitenangriffe“*[1141] wie etwa Anrufe bei Tochterunternehmen oder Auslandsfirmen, um Telefonnummern und Kandidatennamen der originären Zielfirma in Erfahrung zu bringen, funktionierten immer weniger. Ebenso gelang es Researchern kaum noch, so Boronowski, bei einer „(…) *Abteilungssekretärin die Geschichte vom toten Hund“*[1142] als Coverstory anzuwenden. Branchenintern sprach man allgemein davon, dass die Firmen „dicht“ seien. Um die notwendigen Informationen zu erhalten, halfen demzufolge keine *„netten Worte“*, sondern Researcher setzten die Ansprechpartner in den Unternehmen *„(…) im Regelfall (..) unter Druck (…). Da [mussten] sie wirklich knallhart sein, keine Hemmschwelle und einfach ein unheimlich dickes Fell [haben] (…)“.*[1143] Daher sei der Markt später *„(..) viel, viel, viel, (..) brutaler“* geworden.[1144] Die relativ drastische Schilderung Boronowskis

---

1140 Ebd.
1141 Ebd.
1142 Ebd.
1143 Ebd.
1144 Ebd.

dokumentiert treffend die durch hohen Wettbewerbsdruck und wachsender Verbreiterung der Direktansprache induzierten Schierigkeiten, mit denen Researcher zunehmend konfrontiert waren. Zugleich offenbarte sie die Notwendigkeit grenzwertiger Umgangsformen und Arbeitsweisen, die ihrerseits wiederum die Probleme der Researcher auch in ethischer Hinsicht verschärften.

10.3.2 Hintergründe zur Beauftragung von Researchern

Mit dem Aufkommen der Direktansprache stellte sich für immer mehr Personalberatungen die Frage der Externalisierung bestimmter Teilsegmente des Suchprozesses. Die Lösung dieser Aufgabe korrelierte von Beginn an mit der Größe der Personalberatung. Mit durchschnittlich maximal drei bis fünf Beratern waren die meisten Personalberatungen viel zu klein, um eigene Researchkapazitäten vorzuhalten. Nach Einschätzung von Boronowski waren mindestens sechs bis sieben Berater notwendig, ehe sich Personalberatungen dazu entschlossen, *„(…) einen internen Research (..) aufzubauen*“.[1145] Im Falle eines bereits existierenden internen Researchbereichs wurden im Allgemeinen die *„(…) Brot-und-Butter-Aufgaben (…)“*[1146] durch eigene Mitarbeiter wahrgenommen, während die Beratung lediglich Auftragsspitzen extern vergab.

In Ergänzung zu den bereits erwähnten Kapazitätsengpässen führten Personalberatungen in der Vergangenheit stets das Argument der *„(…) Unzufriedenheit mit dem vorigen Researcher“*[1147] an. Boronowski erhielt immer wieder Hinweise auf schlechte Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit externen Researchern. Folglich suchten die Personalberater nach einer besseren Alternative. Mit Blick auf die exorbitante Zunahme kleiner und kleinster Personalberatungen während der 1980er und 1990er Jahre („One-Man-Shows“) löste Boronowskis Erkenntnis, dass die meisten Berater die Tech-

1145 Ebd.
1146 Ebd.
1147 Ebd.

nik des Researchs nicht beherrschten und daher gezwungen waren, diese Dienstleistung extern einzukaufen, keine Verwunderung aus.[1148]

10.3.3 Auftragsstruktur

Auch hinsichtlich verschiedener Auftragsvarianten änderten sich die Rahmenbedingungen für Resesarcher. Mit Beginn der Auslagerung von Teilen des Direktanspracheprozesses entsprach es den Branchenusancen sog. „Komplettaufträge“ oder „Full-Search-Projekte“ an Researchunternehmen zu vergeben. Aus dem Blickwinkel der Researcher umfasste diese Form der Beauftragung die Erstellung der Zielfirmenliste unter Berücksichtigung des Anforderungsprofils und des Standortes, die Identifikation und Erstansprache potentieller Kandidaten, die Erstellung eines Kandidatenprofils nach erfolgtem Telefoninterview sowie die detaillierte Dokumentation des Arbeitsprozesses als Nachweis und Argumentationsbasis gegenüber dem auftraggebenden Personalberater.

Es gab Anzeichen dafür, dass der Bedarf nach vollständiger Ausgliederung der skizzierten Arbeitsschritte sukzessive zurückging. In der Tendenz, so berichtete Boronowski, vergaben Personalberater zunehmend reine Identifizierungsaufträge, um anschließend die Ansprache der Kandidaten selbst vorzunehmen.[1149] Ein Grund hierfür dürfte die nicht spezifisch nachweisbare Intention vieler Personalberater geweisen sein, ihre Kandidatendatenbanken aufzufüllen. Eine weitere Auftragsmodifikation bestand darin, Identifikation und Erstansprache auszulagern. Dass heißt, das Researchunternehmen sollte bei Kandidaten lediglich das Interesse an der Fortsetzung der Gespräche eruieren. Anschließende Interviews führten die Personalberater selbst durch. Die Kombination von Identifikation und Erstansprache erreichte bei Boronowski einen Anteil von 50% des Auftragsvolumens zu Lasten der Komplettaufträge, deren Anzahl in den letzten Jahren stetig abnahm.[1150]

1148 Vgl. Ebd.
1149 Vgl. Ebd.
1150 Ebd.

Nicht nur Borowskis Auftragsstruktur änderte sich im Zeitablauf, sondern auch die Ausrichtung auf verschiedene Branchen, in denen er geeignete Kandidaten suchte. Zu Beginn seiner Selbständigkeit hatte sich Boronowski auf die IT- und Telekommunikationsbranche spezialisiert: *„(...) das hat sich (..) historisch bei mir so ergeben, dass meine ersten Kunden (...) nur im IT-Bereich tätig waren (...)*".[1151] Bedingt durch kontinuierliche Empfehlungen und die Qualität seiner Arbeit erreichte er einen hohen Bekanntheitsgrad und erhielt Beratungsaufträge auch für solche Fälle, in denen *„(..) keiner mehr etwas raus[fand] (...)".*[1152] Boronowski erkannte die Gefahren einer einseitigen Branchenfokussierung und diversifizierte später sein Dienstleistungsspektrum. Die Bandbreite erstreckte sich nunmehr auf die Bereiche IT (ca. 20%), Maschinenbau und Elektrotechnik (ca. 40%) sowie Banken und Finanzdienstleistungen (ca. 20%). Die restlichen 20% verteilten sich auf diverse andere Branchen. Im Hinblick auf eine grobe funktionale Einteilung erhielt Boronowski in den Folgejahren mit einem Anteil von etwa 60% Aufträge zur Besetzung von Positionen mit technischem Bezug. 40% entfielen auf kaufmännische Positionen.[1153]

10.3.4 Honorarpolitik

In Anlehnung an die in der Branche übliche Drittelregelung adaptierten die meisten Researcher in den Anfangsjahren zunächst die Honorarpolitik der sie beauftragenden Personalberater.[1154] Mit zunehmendem Erfahrungshintergrund erkannten die Researcher jedoch die damit verbundenen Problemfelder: Häufig kam es vor, dass Kandidaten nicht präsentiert werden konnten, weil es entweder nicht genügend wechselbereite Kandidaten gab oder der Personalberater diese nicht rechzeitig kontaktierte, so dass viele bereits im Vorfeld der Präsentation absagten. Aber auch die suchenden Unternehmen verhielten sich sowohl Personalberatern als auch Kandidaten gegenüber unprofessionell. Mangelhafte Terminkoordination mit den Bera-

---

1151 Ebd.
1152 Ebd.
1153 Vgl. Ebd.
1154 Zu Details der Honorierung vgl. Kap. II, 4.6.

tungsunternehmen, unsensibler bzw. unaufmerksamer Umgang mit Kandidatenunterlagen oder interne Abstimmungsprobleme stellten lediglich einen Ausschnitt aus der Bandbreite firmenbezogener Unzulänglichkeiten dar, die zum Scheitern vieler Präsentationsbemühungen führten.

Diese Umstände lagen zwar außerhalb des Einflussbereichs der Researchunternehmen, jedoch teilten sie das Haftungsschicksal der Beratungsunternehmen in deren Folge sie kein Honorar in Rechnung stellen konnten. Der große Unterschied lag allerdings darin, dass Researcher im Gegensatz zu Personalberatern bis zu diesem Zeitpunkt einen Großteil eines Auftrags bereits erledigt hatten und dennoch – je nach Vertragsgestaltung – teilweise unbegrenzt weiter recherchieren mussten.[1155] Dass heißt, im Extremfall konnte ein Researcher zwei Drittel seines Honorars nicht fakturieren – ein unhaltbarer und betriebswirtschaftlich nicht zu rechtfertigender Zustand.

Aufgrund dieser Erfahrung wechselte Boronowski seine frühere Honorarpolitik und änderte die prozentuale Verteilung der Honorarstruktur in die Dreiteilung 50% - 25% - 25%. Im Rahmen von Komplettaufträgen ging er später dazu über, 70% bei Auftragserteilung und 30% bei Unterzeichnung des Arbeitsvertrages in Rechnung zu stellen.[1156] Für die erste Rate begrenzte er zudem die Zahl der anzusprechenden Kandidaten auf 40 bis 45 und die Anzahl der Zielfirmen auf 15. Bei Teilaufträgen z. B. für die Identifikation oder recherchierte Zielfirmen musste der Kunde jeweils pro identifizierter Person oder recherchierter Zielfirma ein Honorar zahlen. Boronowski drückte es wie folgt aus: *„(...) wenn er 100 Idents [= Identifikationen, Anm. d. Verf.] will, dann zahlt er 100, wenn er 40 will, zahlt er 40“.*[1157]

1155 Vgl. Interview Boronowski; als Gesamthonorar für Vollsuchprojekte berechnete Boronowski 7.500 DM. Wenn keine Präsentation stattfand, hatte er demnach erst 2.500 DM in Rechnung gestellt. Die zweiten 2.500 DM konnte er erst nach erfolgter Präsentation berechnen. Vgl. Ebd.

1156 Vgl. Ebd.

1157 Interview Boronowski.

10.3.5 Anmerkungen zum Kandidatenverhalten

Die zu Beginn dieses Abschnitts zitierte positive Reaktion angerufener Kandidaten erfuhr erstmals gegen Ende der 1990er Jahre einen drastischen Verhaltensumbruch, der bis zur völligen Ablehnung eines Anrufs reichte. Als Hintergründe dieser Veränderung ließen sich multikausale und zum Teil interdependente Faktoren mit weitreichenden Folgen identifizieren. Ein Ursachenelement stellte das in den letzten 15 Jahren des 20. Jahrhunderts rasch angestiegene Volumen von Direktsuchmandaten dar. Im Zuge dieser Entwicklung wurden folglich exorbitant viele Personen in den Unternehmen angesprochen, so dass sich ein gewisser Sättigungsgrad einstellte, der dem Nimbus der Exklusivität eines durch einen Personalberater angesprochenen Kandidaten sukzessive die Grundlage entzog. Insofern mussten Researcher immer mehr Personen ansprechen, um ein akzeptables Quorum gesprächsbereiter Kandidaten zu finden. Boronowski hierzu: *„Wir haben (...) Java-Entwickler gesucht (...) [und] 50 Leute angesprochen – drei (..) haben mit uns geredet, 47 haben uns den Hörer [aufgelegt]. (..) ich muss es mir Gott sei Dank nicht mehr anhören, weil ich (...) schon Jahre nicht mehr mit den Leuten selber rede (...)".*[1158]

Nicht nur das grundsätzlich gestiegene Desinteresse an einem Gespräch mit Researchern sowie die rückläufige Akzeptanz der Direktansprache verschärften die Problematik. Zunehmend stellten sich der Unternehmensstandort und dessen Attraktivität als zentrale Engpassfaktoren heraus. Lag der Sitz eines Unternehmens nicht in unmittelbarer Nähe eines Ballungszentrums, waren die meisten der angesprochenen Kandidaten nicht zu einem Umzug bereit, dann *„(...) [konnte man] es vergessen".*[1159]

Bei einer derartigen Feststellung galt es jedoch dahingehend zu differenzieren, um welche zu besetzende Position es sich handelte. Umzugsbereitschaft und Mobilitätsverhalten korrelierten mit der Hierarchieebene, auf der Kandidaten angesprochen wurden. Auf der ersten und zweiten Füh-

---

1158 Ebd.
1159 Ebd.

rungsebene signalisierten sie eine deutlich höhere Mobilitätsbereitschaft, d. h. sie waren eher bereit umzuziehen oder eine Wochenendbeziehung zu akzeptieren. Auf den unteren Hierarchieebenen vollzog sich hingegen ein regelrechter Mentalitäts- und Bewusstseinswandel. Die ständig zunehmende Immobilität der Kandidaten führte Boronowski beispielsweise auf den fehlenden Leidensdruck zurück: *„Die Leute sind lieber arbeitslos, als dass sie 50 Kilometer fahren“.*[1160]

Auch die finanzielle Ausstattung einer neuen Position spielte als Motivationsfaktor eine marginale Rolle. Selbst eine in Aussicht gestellte 20%ige Gehaltssteigerung stellte für potentielle Kandidaten kein hinreichendes Argument dar, ihr heimisches Umfeld zu verlassen. Es zeigte sich zudem, dass in zunehmendem Maße familiäre Bindungen und besonders der Einfluss der Ehefrau mobilitätshemmend wirkten. Boronowski berichtete hierzu, dass Kandidaten *„(…) sobald es ernst [wurde] (…) kurz vor der Vertragsunterzeichnung (…)“*[1161] ihr Interesse zurückzogen, weil die Ehefrau nicht umziehen wollte. Die wachsende Immobilität war in 90% aller Fälle Hauptgrund für die Absage der Kandidaten. Diese Ursachenpluralität erschwerte die Arbeit der Personalberater und Researcher insofern, als die Notwendigkeit bestand, die Anzahl anzusprechender Kandidaten ständig zu erhöhen, um eine Position besetzen zu können.[1162]

10.3.6 Das Verhältnis zu Personalberatern

Die Änderungen gesellschaftlicher, ökonomischer und juristischer Rahmenbedingungen in den 1990er Jahren in Verbindung mit einem grundlegenden Mentalitätswandel angesprochener Kandidaten führten auch zu Modifikationen in der Zusammenarbeit mit Personalberatern. So war nach

---

1160 Ebd.

1161 Ebd.

1162 Vgl. Ebd.; ebenso Interview Ibelgaufts; diese Einschätzung wurde auch durch den Personalberater Heiko Mell untermauert. Er konstatierte dramatische gesellschaftliche Veränderungen in Bezug auf Anspruch und Rolle der Frauen, die immer selbstbewusster wurden und maßgebenden Einfluss auf das Mobilitätsverhalten ihrer Ehemänner ausübten: *„Wir reden von Globalisierung und Eroberung des chinesischen Marktes und unsere Bewerber wollen noch weniger als früher (…) umziehen. Die mangelnde Umzugsbereitschaft ist heute das größte Hindernis bei der Besetzung offener Führungspositionen“*. Interview Mell.

der konditionierten Aufhebung des Vermittlungsmonopols der BfA im Jahre 1994 eine erhebliche Zunahme an Personalvermittlern in Deutschland zu verzeichnen. Auf dem schwierigen Grad der Abstraktionsebene zwischen Personalberatung und Personalvermittlung nahmen viele Personaldienstleister verstärkt erfolgsabhängige, d. h. nicht exklusiv mandatierte Aufträge an, die alle Segmente der Prozesskette des Suchauftrages tangierte: Die Personalberater wurden, so Boronowski, *„(...) von den Unternehmen dazu gezwungen (...) und die suchten dann einen [Researcher], der (..) die Dreckarbeit macht (...)“*.[1163] Hinzu kam der Umstand, dass große internationale Personalberaterungen wie etwa Spencer Stuart auf die Zusammenarbeit mit Researchunternehmen verzichteten, da sie in der Vergangenheit eigene Researchkapazitäten aufgebaut hatten.

Die skizzierte Entwicklung führte in der Tendenz zu einer schleichenden Verschlechterung der Beziehung zwischen Researchern und mittleren sowie kleinen Personalberatern. So berichtete Boronowski davon, dass in der Anfangszeit der Direktansprache ein eher *„partnerschaftliches Verhältnis“*[1164] zwischen den beiden Dienstleistern bestand und ein Berater die geleistete Arbeit respektierte und wertschätzte. Diese persönliche Beziehungsebene trat jedoch bei vielen Personalberatern in den Hintergrund zu Gunsten einer rein ökonomisch-sachlichen und nutzenorientierten Einstellung gegenüber Researchern. Es herrschte die Meinung vor: *„(...) ich zahle Dich und [Du] bringst (..) mir (..) jemanden, der unterschreibt. Und wenn irgendwas schief läuft, dann [war] der Researcher der Idiot, der irgendwas verkehrt gemacht hat“*.[1165] Es spielte letztlich keine Rolle, ob der Researcher durch harte Arbeit oder ggfs. zufällig einen passenden Kandidaten gefunden hatte. Die Gründe für mögliche Schwierigkeiten in dem Suchprozess interessierten nicht; die Zusammenarbeit stand unter dem Primat der Besetzung einer Position.

1163 Interview Boronowski; vgl. auch o.V.: Von Beratern werden erfolgsabhängige Honorare gefordert. Bericht vom Beratertag 1999 in München, in: FAZ, 11.10.1999.
1164 Interview Boronowski.
1165 Ebd.

Diese Einstellung setzte sich bei den Vertragsverhandlungen fort. Berater waren ausschließlich darauf fixiert, möglichst preiswert einen großen Teil der Arbeit auf die Researcher abzuwälzen, denn die Wettbewerbssituation hatte sich dramatisch verschärft. So versuchten viele Personalberater mit Dumpingpreisen und Zugeständnissen unterschiedlichster Art Aufträge zu generieren und zugleich Preisnachlässe bei den Researchern zu erwirken, obwohl diese den Hauptteil der Direktansprache durchführten.[1166] Schließlich führte die nahezu inflationäre Gründungswelle von Personalberatern und Personalvermittlern ab Mitte der 1990er Jahre zu einer tendenziellen Verlagerung der Direktansprache in die unteren Hierarchieebenen.[1167]

Im Zuge dieser Entwicklung entschied sich Günter Boronowski dazu, die geschilderten Praktiken nicht mitzutragen und die Personalberater gezielt auszusuchen. Er arbeitet gemeinsam mit seiner Frau seit über 15 Jahren zu 90% mit langjährigen Stammkunden.[1168]

1166 Vgl. Ebd.; ebenso Witte über die Notwendigkeit eines qualifizierten Researchs und der Beziehungsqualität zwischen Researcher und Berater. Witte, Isabel: Executive Search im kontinuierlichen Verbesserungsprozeß, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 156-161.

1167 Vgl. Interview Boronowski.

1168 Vgl. Ebd.

11 DÖRTE PRANZAS & ANDREAS SPAHR

Abb. 36: Dörte Pranzas (1990) & Andreas Spahr (undat.)

Quelle: www.psresearch.de/wir.html [Abruf 14.08.2013]. Mit freundlicher Genehmigung durch Dörte Pranzas und Andreas Spahr.

„Wichtig ist, dass Du ein Berater der Berater bist“ (Andreas Spahr)

11.1 Der Anfang

11.1.1 Dörte Pranzas

Dörte Pranzas, geb. am 19.12.1961, studierte Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule St. Gallen und begann nach ihrem Abschluss als Diplom-Ökonomin ein Doktorandenstudium. Auf der Suche nach einer Nebentätigkeit zur Finanzierung ihres Dissertationsprojektes gab sie 1989 ein Stellengesuch auf und erhielt daraufhin das Angebot, als Researcherin bei der Personalberatung Delta Management Consultants zu arbeiten. Wie Pranzas berichtete, war sie *„(…) damals ganz stolz darauf, diesen Beruf auszuüben“.*[1169] Sie beschloss daraufhin, das Promotionsstudium aufzugeben und sich ganz dieser neuen Profession zu widmen. Bereits nach kurzer Zeit stellte sich allerdings heraus, dass der ihr direkt zugeordnete Berater keine Akquisitionserfolge aufweisen konnte und sie daher mit ihrer täglichen Arbeit

1169 Interview P & S Research, hier Pranzas.

kaum ausgelastet war. In dieser für sie unbefriedigenden Situation bewarb sie sich bei mehreren Personalberatungen und wurde 1990 von der in Düsseldorf ansässigen Personalberatung Trust Management Consultants als Researcherin eingestellt.[1170]

Mit diesem Schritt legte sie den Grundstein für ihre spätere Selbständigkeit: Bei Trust arbeitete sie für den Personalberater Günter Friese, der 1991 das Unternehmen verließ und eine eigene Personalberatungsgesellschaft mit den Branchenschwerpunkten Einzelhandel und Konsumgüter gründete.[1171] Friese schätzte Pranzas' Arbeit und bot ihr an, sie für den Fall der Gründung eines Researchunternehmens durch die Vergabe mehrerer Aufträge zu unterstützen. Demzufolge gründete sie 1992 das Researchunternehmen Dörte Pranzas Executive Research.[1172] In Analogie zu den Researchern Holger Schraaf und Günter Boronowski stellte sich die Entscheidung von Pranzas für die Selbständigkeit als Researchunternehmerin eher als ein zufälliges Ereignis bzw. als Notlösung dar denn als Ergebnis wohldurchdachter strategischer Überlegungen.

11.1.2 Andreas Spahr

Andreas Spar (Jg. 1954) studierte Soziologie mit Schwerpunkt Stadtentwicklung und arbeitete im Anschluss an sein Diplom zunächst im Marketing für verschiedene Unternehmen aus der Tourismus- und Bauindustrie und anschließend von 1991 bis 1995 als Immobilienanalyst für eine börsennotierte Immobilienfondsgesellschaft. Kurz nachdem sich Pranzas und Spahr kennenlernten und Spahr die Arbeitsweise von Pranzas beobachtet und analysiert hatte, unterbreitete er schließlich den Vorschlag, auch Firmen Researchdienstleistungen anzubieten. Dieser Empfehlung folgend, entschlossen sie sich, eine Akquisitionsgesellschaft mit dem Namen „Research Pool" zu gründen. So begann Spahr ab 1995 systematisch Unternehmen als

---

1170 Vgl. Ebd.

1171 Vgl. Firmenportrait Friese & Partner, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 319.

1172 Vgl. Firmenportrait Dörte Pranzas, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 516.

Kunden zu gewinnen. Mit Blick auf seine frühere Tätigkeit, die indirekt mit der Baubranche in Zusammenhang stand, legte er den Schwerpunkt seiner Akquisitionsbemühungen auf diese Klientel. Kurze Zeit später stellten sich erste Erfolge in Form von Direktansprachemandaten ein. So konnte er u. a. einen namhaften Baukonzern als Kunden gewinnen.[1173] Spahr hierzu: *„Es wurden Projektleiter, Bauleiter und Oberbauleiter ‚en masse' gesucht. Wir hatten (..) viel Geld verdient in dieser Zeit".*[1174] Über diesen Umweg gelang Andreas Spahr der Einstieg in die Researcherbranche, die für ihn neue Perspektiven eröffnete.

11.2 Problematische Entwicklungen

11.2.1 Wegfall mittlerer Managementpositionen

Trotz des in den 1980er und 1990er Jahren kontinuierlichen Wachstums der Personalberatungsbranche, das stets über dem des BIP lag, wurde insbesondere die letzte Dekade des 20. Jahrhunderts in Researcher- wie auch Personalberaterkreisen oft mit dem Attribut der „goldenen 90er Jahre" versehen.[1175] Selbst vor dem Hintergrund der Konjunkturkrise zu Beginn der 1990er Jahre profitierten beide Marktteilnehmer von der anhaltenden Nachfrage nach qualifiziertem Personal, die durch den sog. „Wiedervereinigungsboom", hier insbesondere mit Blick auf die Bauindustrie, zusätzliche Nahrung erhielt.[1176] Weiterhin entfaltete die mit dem Aufkommen des In-

---

1173 Auf besonderen Wunsch beider Zeitzeugen wurden die realen Namen der involvierten ehemaligen und aktuellen Auftraggeber anonymisiert bzw. durch entsprechende Umschreibungen substituiert.

1174 Interview P & S Research, hier Spahr.

1175 Vgl. Ebd.; Kap. II, 3.2.1; Interview Limberger; van Emmerich: Die goldene Ära. Diese Blütezeit der Personalberater kam auch in den Printmedien zum Ausdruck. So bot die in den späten 1980er Jahren von der FAZ kreierte Serie „Personalberater und die F.A.Z" unter der Rubrik „Stellen-Angebote" eine öffentlichkeitswirksame Plattform für etablierte wie auch unbekannte und neu gegründete Personalberatungen, sich in der Samstagsausgabe optisch und inhaltlich zu präsentieren. Vgl. beispielsweise die Firmenpräsentationen von Vollmer & Kuhn Personalberatung GmbH, in: FAZ, 07.04.1990; Carl H. Liebrecht KG Personalberater, in: FAZ, 19.05.1990; Dr. Barbara Stehle Personalberatung GmbH, in: FAZ, 20.04.1991; Liebich & Grasmann Personalberatung GmbH, in: FAZ, 13.07.1991; Anna Ballarin Personalberatung, in: FAZ, 12.11.1994; Plaut Personalberatung GmbH, in: FAZ, 04.11.1995.

1176 Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Für Wachstumsorientierung – gegen lähmenden Verteilungsstreit. Jahresgutachten

ternet entstehende Informations- und Telekommunikationsindustrie seit Mitte der 1990er Jahre multiplikative Wirkung und führte zu einem massiven Anstieg von Suchaufträgen für deutsche Personalberater.[1177] Zur Abwicklung von Direktsuchmandaten benötigten diese zusätzlich die Hilfe in- und externer Researcher, die sie bevorzugt über Stellenanzeigen in überregionalen Tageszeitungen zu rekrutieren suchten.[1178]

Unabhängig von diesen beiden „Sonderkonjunkturen" zeitigten betriebliche Anpassungsmaßnahmen, die die deutsche Industrie im Zuge der Konjunkturkrise vornahm, gravierende Änderungen in der Aufbauorganisation deutscher Unternehmen. Wie Pranzas und Spahr berichteten, wurden im Zuge der Verschlankung von Managementebenen mittlere Führungspositionen und sog. Standardpositionen sukzessive abgeschafft: Als Beispiele lassen sich Positionen auf Gruppen-, Abteilungs- oder Bereichsleiterebene wie etwa „Leiter Finanz- und Rechnungswesen" oder „Leiter Entwicklung" heranziehen. Dieses klassische Auftragspotenzial für Personalberater erodierte in den Folgejahren und korrespondierte mit einer abnehmenden Auftragsbasis für Researcher.[1179] Somit änderten sich die Such- und Auftragsstrukturen zu Gunsten der Positionen auf Spezialisten- und Sachbearbeiterebene oder solcher Vakanzen, bei denen, so Spahr *„(...) der Arbeitsmarkt kaputt [war]".*[1180]

Diese strukturellen Änderungen waren nicht nur für beide Researcher spürbar, sondern wirkten sich auch auf die Mitarbeiter des Researchunter-

---

1992/93. Wiesbaden 1992, S. 71 und S. 80 f.; vgl. auch die Suchaufträge aus dem PrA d. Verf.: Malte Fischer Team: Anforderungsprofil „Produktionsleiter" für einen Hersteller von Stahlbetonfertigteilen in Sachsen. Baden-Baden, 25.08.1993; Ders.: Anforderungsprofil „Leiter Planung" für ein Unternehmen der technischen Gebäudeausrüstung in Sachsen. Baden-Baden, 25.08.1993, S. 14; Plaut Personalberatung GmbH: Anforderungsprofil „Technischer Vorstand" für die ELBO Bau AG in Rostock. Frankfurt/Main, 22.09.1995, S. 16.

1177 Vgl. Interview P & S Research; Abb. 3: Umsatzentwicklung der Personalberatungsbranche in Deutschland; Strecker, Otto A.: Im Aufwind, in: management berater (sic!) Nr. 9/1998, S. 44 f., hier S. 44; Hoffritz, Jutta: Kleine Pavarottis. Nach zwei harten Jahren boomt der Arbeitsmarkt für Manager wieder, in: Wirtschaftswoche Nr. 3/1996, S. 55 f.

1178 Vgl. exemplarisch StA der Personalberatung Ray & Berndtson „Assistent/innen Executive Search", in: FAZ, 17.10.1998.

1179 Vgl. Interview P & S Research.

1180 Ebd., hier Spahr.

nehmens aus. So berichteten Pranzas/Spahr davon, dass ihre angestellten Mitarbeiter nicht mehr mit der teuren Recherche beschäftigt werden konnten. Der Aufwand des Identifikations- und Anspracheprozesses korrelierte mit der zu recherchierenden Hierarchieebene, d. h. er gestaltete sich umso aufwendiger, je niedriger die zu besetzende Position in der Aufbauorganisation eines Unternehmens angesiedelt war. Das Primat betriebswirtschaftlicher Effizienz erlaubte es demnach nicht, diese Aufträge *„(…) untrainierten Fachkräfte[n] [zu] übergeben“*.[1181]

Dieser Aspekt wurde durch Überlegungen ergänzt, die teilweise extrem spezialisierten Kandidaten nicht durch Mitarbeiter ansprechen zu lassen, die diesem identifizierten Personenkreis im Hinblick auf die fachspezifischen Anforderungen eines solchen Gesprächs nicht gewachsen waren. Hinzu kamen die deutlich gestiegenen Anforderungen mit Blick auf die ausgefeilte Technik der Identifikation, die insbesondere mentale und psychologische Fähigkeiten der Mitarbeiter erforderte. Dem stand die Tatsache gegenüber, dass Pranzas und Spahr in Spitzenzeiten ca. 100 Suchprojekte zu betreuen hatten und dieser enorme Initiierungs-, Koordinations- und Abwicklungsaufwand nur mit Unterstützung von Mitarbeitern zu bewältigen war. Daher waren Pranzas und Spahr in vielen Fällen gezwungen, schwierige Suchaufträge selbst abzuwickeln.[1182] Dieser Umstand verhinderte die Annahme weiterer Mandate, begrenzte demnach die Abwicklungskapazität und erhöhte zwangsläufig den Druck auf die beiden Researchunternehmer, den damit zusammenhängenden Umsatzausfall zu kompensieren.

Insofern erlaubt die skizzierte Entwicklung der Auftragsstruktur ihr eine Dichotomie zuzuschreiben, die durch Suchmandate für Positionen auf Top-Level-Niveau (Vorstände, Geschäftsführer) oder jenen auf der untersten Hierarchiestufe eines Unternehmens charakterisiert war. Durch den Rückgang der mittleren Leitungsebenen verringerte sich folglich das Auftragsvolumen dramatisch.

1181 Ebd.
1182 Vgl. Interview P & S Research.

11.2.2 Erfolgsorientierte Mandatierung

Der unternehmenshistorische Einblick in die Problemfelder der Branche gab auch Aufschluss über Entscheidungszwänge und Mechanismen als Folge ausschließlich erfolgsbezogener Aufträge. Dieser Prozess ließ sich mit Blick auf das Bemühen verschiedener Protagonisten der Personalberatungsbranche immer deutlicher dadurch erkennen, dass sie zunehmend Aufträge nach dem Contingency-Prinzip zu Lasten exklusiver Mandatierungen annahmen. Spahr hierzu: *„(…) die woll[t]en Dich (..) nur auf Erfolg haben“.*[1183] Charakteristisches Kennzeichen solcher „Aufträge“ war aus Sicht der Researcher die zum Teil objektive Unmöglichkeit derartige Positionen zu besetzen. *„Das [waren] (..) diese ganz kleinen Positionen, die (…) im Grunde genommen (..) nicht auf den Markt gehör[t]en“,* so Spahr weiter.[1184]

Richtet sich der Blick auf die Suche nach den Ursachen erfolgsorientierter Mandatierungen, so konnten diese auch in der Personalpolitik vieler Unternehmen verortet werden. Wenn eine Position nach einigen Monaten mit diversen und teuren Stellenanzeigen definitiv nicht besetzt werden konnte, entstand unternehmensintern erheblicher Druck, so dass als „finales Rettungsmittel“ ein Personalberater eingeschaltet wurde. Da die Unternehmen nun nicht mehr bereit und/oder in der Lage waren, für diesen Suchprozess noch mehr finanzielle Mittel bereitzustellen, nahmen sie die Bereitschaft der Personalberater, reine Vermittlungsaufträge anzunehmen, bereitwillig auf, auch wenn dieses Vorgehen eine denkbar kurzfristige Sichtweise offenbarte. Derartige Verhaltensweisen konnten sowohl in mittelständischen Unternehmen als auch bei Konzernen beobachtet werden.[1185]

Diesen Druck gaben die Personalberater an Researcher weiter. Ihr symptomatisches Reaktionsmuster stellte sich wie folgt dar: Da sie ihr Honorar erst nach erfolgreicher Vermittlung eines Kandidaten erhielten, waren sie in erster Linie daran interessiert, möglichst günstig die externe Dienstleistung

---

1183 Ebd., hier Spahr.
1184 Ebd.
1185 Vgl. Interview P & S Research.

„Research“ einzukaufen, d. h. sie versuchten immer, mit dem Researcher ein geringeres Gesamthonorar als vorgesehen auszuhandeln. Oftmals stellten die Berater zudem in Aussicht, weitere Aufträge zu erteilen, sollte der Researcher einem Honorarnachlass zustimmen. In einem solchen Fall verringerte sich folglich auch die Höhe der ersten Honorartranche und die Aussicht, nach erfolgter Präsentation die zweite in Rechnung stellen zu können, war ausgesprochen zweifelhaft. Einige Personalberater versuchten außerdem, vorzugsweise eigene Kandidaten zu präsentieren, um die letzte Rate an den Researcher nicht zahlen zu müssen, auch wenn diese vergleichsweise schlechtere formale wie persönliche Qualifikationsmerkmale aufwiesen als die Kandidaten der Researcher.[1186] Ausschließlich erfolgsbezogene Aufträge wirkten sich zudem insofern ungünstig aus, als deren Abwicklung zusätzliche Abwicklungskapazität band und die Annahme exklusiver Mandate verhinderte. Wie Pranzas berichtete, nahm sie gelegentlich solche Aufträge an. Allerdings konnten diese nur mit ausgesprochen mäßigem Erfolg abgewickelt werden.[1187]

Überlegungen, die Researcher grundsätzlich sowohl für Exklusivmandate, insbesondere jedoch für Vermittlungsaufträge anstellen mussten, offenbahrten ein Entscheidungsdilemma mit erkennbaren Parallelen zu Skylla und Charybdis: Entweder waren sie unehrlich und stellten die erste Rate in Rechnung. Hierfür arbeiteten sie solange, wie es betriebwirtschaftlich zu verantworten war und stellten anschließend ihre Arbeit ein. Mit dieser Vorgehensweise verloren sie jedoch ihren guten Ruf und erhielten keine weiteren Suchmandate. Die zweite Möglichkeit bestand darin, Aufträge erst gar nicht anzunehmen. Optierten sie für diese Variante, konnten sie keine neuen Aufträge generieren und folglich Umsätze realisieren.[1188]

Dieser Zielkonflikt dokumentiert die besondere Problematik erfolgsorientierter Suchaufträge, deren Leistungsparameter, Verantwortlichkeiten und

---

1186 Diese zwar legitime, allerdings retardierend wirkende und nicht ganz faire Vorgehensweise verschiedener Personalberater traf sowohl auf erfolgsorientierte Mandate zu als auch für exklusiv erteilte Aufträge. Vgl. Ebd., hier Pranzas.

1187 Ebd.

1188 Vgl. Interview P & S Research.

insbesondere Konditionen üblicherweise zu den grundlegenden Bestandteilen der Kautelarjurisprudenz gehörten. Sie waren entweder nicht exakt schriftlich fixiert oder eindeutig geklärt und führten zwangsläufig zu Missverständnissen und Verwerfungen.

11.2.3 Arbeitsmarkt und Interessenverlagerung

Erweitert man die Palette exogener Einflüsse, die auf die Arbeitsbedingungen von Researchern einwirkten, so konnte dem Strukturwandel des deutschen Arbeitsmarktes ein wesentlicher Anteil hieran zugeschrieben weden. Nach den Erfahrungen von Spahr erfuhr der Arbeitsmarkt insofern eine deutliche Änderung der ihm zu Grunde liegenden Sozialstruktur, als sich seit den 1970er Jahren *„(…) die Arbeitnehmerschaft gedrittelt [hat] (..)“.*[1189] Die ursprünglich vorhandene Grundgesamtheit der Angestellten spaltete sich demanch sukzessive in folgende Kategorien:

- Hochkarätige Führungskräfte und Spezialisten, die sich durch selbstbewusstes Auftreten entsprechend ihrer Position und Funktion auszeichneten. *„(…) dass [waren] die Leute, die selbst bestimm[t]en, zu welchem Vorstellungsgespräch sie gnädigerweise hin[gingen] und (…) es auch noch eine Stunde vorher absag[t]en“*, so Spahr.[1190]
- Die zweite Gruppe sozialversicherungspflichtig Beschäftigter setzte sich aus Mitarbeitern zusammen, die als eher ambitionslos und sicherheitsorientiert galten. Sie betonten besonders den Erhalt sowie die Ausweitung ihrer Rechtsansprüche gegenüber dem Arbeitgeber.
- Einem Anteil von ca. 40% entsprechend setzte sich das untere Drittel zunehmend aus Arbeitnehmern zusammen, die in wachsendem Ausmaß zu Niedriglöhnen arbeiteten und gebrochene Erwerbsbiografien aufwiesen.

Die in den Unternehmen vorgefundene, weitgehend homogene Angestelltenstruktur mit überwiegend identischer Interessenkonstellation wandelte

---

1189 Ebd., hier Spahr.
1190 Ebd.

sich demnach in den letzten 20 bis 30 Jahren dramatisch. Gleichzeitig schrumpfte das für die Direktansprache relevante Potenzial erheblich.[1191]

Eine weitere Einschränkung der Handlungsoptionen erfuhr die Researchbranche durch die in dem skizzierten Zusammenhang parallel verlaufende Interessenverschiebung angesprochener Kandidaten. Spahr konstatierte insbesondere bei den sog. Top-Kandidaten, die sich im oberen Drittel der Unternehmenshierarchien befanden, eine *„(...) wahnsinnige Arroganz (...)"*[1192], die sich in den letzten Jahrzehnten bei diesem Personenkreis verstärkt entwickelte. Wie Spahr weiter ausführte, waren Kandidaten bis Mitte der 1990er Jahre stolz darauf, von einem Personalberater angerufen zu werden. Dieses Bild wandelte sich jedoch insofern einschneidend, als Personalberater bzw. Researcher eher als *„Klinkenputzer"*[1193] denn als seriöse und ernst zu nehmende Ansprechpartner und Problemlöser wahrgenommen wurden, weil diese Kandidaten es *„(...) nicht mehr nötig (...)"*[1194] hatten angesprochen zu werden. Spahr bestätigte mit seinen Ausführungen über den Prioritätenwechsel von Kandidaten eine Zäsur von historischer und gesellschaftlicher Relevanz, die sowohl die Researcher Boronowski und Schraaf als auch die interviewten Personalberater unisono und unabhängig voneinander feststellten.

11.2.4 Unternehmerische Fehlentscheidungen

Zu den problembehafteten exogenen Faktoren im Rahmen der Suchmandate, die Researcher im Allgemeinen und P & S Research im Besonderen nicht beeinflussen konnten, zählten die Entscheidungsprozesse der auftraggebenden Unternehmen. Deren Folgen waren Researcher nahezu hilflos ausgesetzt, da sie als „letztes Glied" der Kommunikationskette zwischen Auftraggeber, Personalberater und Researcher standen. Vor allem mit Blick auf den Umgang mit hochkarätigen Führungskräften und Spezialisten bestanden erhebliche Defizite. So kam es etwa vor, dass durch P & S Research

---

1191 Vgl. Ebd.
1192 Ebd., hier Spahr.
1193 Ebd.
1194 Ebd.

identifizierte und angesprochene Kandidaten, die vor allem bei Großunternehmen präsentiert wurden, mehrere Monate keine Rückmeldung erhielten. Als erschwerender Umstand erwies sich außerdem eine typische Unternehmensdisposition, nämlich tendenziell Anforderungsprofile zu definieren, die mit den Qualifikationsmerkmalen der im jeweils relevanten Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Kandidaten nicht im Einklang standen.

Insbesondere in patriarchalisch geführten Unternehmen hatte sich die Überzeugung manifestiert, besonders attraktive Stellen anzubieten. Spahr führte als Beispiel an, dass ein Unternehmen die illusorische Vorstellung pflegte, einen Ingenieur zu suchen, der *„(…) perfekt Chinesisch [sprach] (…)“*[1195] und zudem von dem Personalberater erwartete, 20 Kandidaten vorzustellen, die nur darauf warteten, eingeladen zu werden und aus denen sich das Unternehmen den geeignetsten auswählen könnte. Mit Blick auf die teilweise außerordentlich angespannte Situation geeignete Kandidaten in bestimmten Berufsfeldern vorzufinden, attestierte Spahr dieser Art von Unternehmen daher zu Recht einen *„(…) komplette[n] Realitätsverlust“*.[1196]

In einem anderen Fall unterstützten Pranzas und Spahr eine internationale Personalberatung bei der Suche nach einem Geschäftsführer für ein mittelständisches Unternehmen. Der Beirat wie auch die Eigentümerfamilie waren an der Firma beteiligt. Von den insgesamt 100 angsprochenen Kandidaten gaben P & S Research 60 an den Personalberater weiter, der wiederum seinem Auftraggeber 30 Kandidaten in schriftlicher Form weiterleitete. In dieser komplexen Situation entschied sich der Beirat, der Eigentümerfamilie 15 Kandidaten vorzustellen, die wiederum lediglich vier Kandidaten eine Chance gab. Dass bedeutete, dass der Personalberater diese vorstellen durfte. Die Familie entschied sich für einen Kandidaten und sagte den anderen unmittelbar ab, ohne sie je gesehen oder gesprochen zu haben. Sie hatte bei ihrer Entscheidung ein mögliches Szenario nicht berücksichtigt: Sie ließ sich von dem Irrglauben leiten, dass das Votum für den Kandidaten mit der

---

1195 Ebd.
1196 Ebd.

finalen Besetzung der Position gleichzusetzen war. Das Gegenteil stellte sich ein: Der ausgewählte Kandidat sagte ab und die drei anderen standen nicht mehr zur Verfügung. Somit wurde der Personalberater beauftragt, die Suche fortzusetzen. Auch Pranzas und Spahr erhielten das Mandat, erneut nach einem Geschäftsführer zu suchen. Beide Researcher konnten ein weiteres Honorar für diesen Vollsuchauftrag durchsetzen und insofern stellte diese Konstellation in finanzieller Hinsicht für sie ein Positivum dar. Da der Markt aus der vorhergehenden Suche jedoch vollständig bearbeitet war, konzentrierte sich die Ansprache jetzt auf branchenfremde Kandidaten und die Position wurde schließlich besetzt.[1197] Das dargestellte Agieren der Entscheidungsträger betont und bestätigt zugleich die im Rahmen dieser Untersuchung immer wieder festgestellten Folgen kurzsichtiger unternehmerischer Entscheidungen, die auf der Grundlage von Selbstüberschätzung, Verkennung der Arbeitsmarktrealität und latenter Beratungsresistenz getroffen wurden.

11.3 Selbstkritik

Selten wurde der Personalberatungsbranche von der Öffentlichkeit die Fähigkeit zur kritischen Reflektion zugeschrieben. Auch die eigene Außendarstellung der Zunft war durch ein teilweise überzogenes Selbstbewusstsein und euphemistische Beschreibungen ihrer Leistungsfähigkeit geprägt. Wie die im Rahmen dieser Untersuchung geführten Interviews mit Personalberatern dokumentieren, offenbarte ein vertiefender Blick hinter diese Scheinwelt eine Verschiebung zu Gunsten einer realistischeren und offeneren Bewertung ihrer erbrachten Dienstleistung, d. h. es wurden auch Fehler und Missstände thematisiert.

Insbesondere bei Researchern konnte ein kritischerer Blick auf ihre eigene Arbeit und die Branche festgestellt werden, in dem sie hierzu dezidiert Stellung bezogen und auf Fehlentwicklungen im Bereich der Direktansprache hinwiesen. Hierzu zählte etwa die Tatsache, dass Kandidaten teilweise schlechte Erfahrungen mit Researchern machen mussten. So berichtete

---

[1197] Vgl. Interview P & S Research.

Pranzas von einem durchgeführten Direktsuchmandat, in dessen Rahmen sie einen Kandidaten für ein Unternehmen empfahl, welches ein Jahr später Konkurs anmelden musste. Obwohl diese Entwicklung nicht absehbar war und sie insofern keine Schuld traf, verlieh sie ihrem Bedauern hierüber Ausdruck: *„(...) man hat nichts zu dem Lebensglück [des Kandidaten, Anm. d. Verf.] beigetragen, sondern eher zu [dessen] Lebensunglück“.*[1198]

Kandidaten waren auch darüber enttäuscht, wenn sie von einem Researcher angerufen wurden, der ihnen eine freie Position in einem Unternehmen vorstellte und sie zwei Wochen später von demselben Researcher eine Absage erhielten. Die Reaktionen konnten nicht überraschen: Kandidaten bewarben sich nicht – sie wurden angesprochen und verhielten sich entsprechend. Der Blick auf die Struktur des Resesarchgeschäfts deckte eine weitere Unzulänglichkeit auf: Die notwendige Zeit, sich intensiv um angesprochene Kandidaten zu kümmern, war in der Regel nicht vorhanden. Pranzas reklamierte in diesem Zusammenhang, dass ihr Unternehmen von den Personalberatern *„(...) auf den nächsten Kandidaten gehetzt [wurde]. Das [war] doch unsere höchste Priorität“.*[1199]

Schlechte Erfahrungen mit Researchern, insbesondere mit Blick auf die Ausführung von Aufträgen waren nicht nur auf Kandidaten begrenzt, sondern gaben auch Personalberatern immer wieder Anlass zu Kritik.[1200] Vor diesem Hintergrund, so Pranzas, erhöhten die Personalberater den Druck auf die Researcher und entschieden die Auftragsvergabe überwiegend unter dem Aspekt der Preisgestaltung. Grundlage für dieses Verhalten bildete die mangelnde Durchsetzungsfähigkeit der meisten Researcher, Aufträge abzulehnen und den Personalberatern Begründungen für unrealistische Vorgaben darzulegen.[1201] Hierzu kontrastierend nahmen Pranzas und Spahr eine Reihe von Aufträgen konsequenterweise nicht an: *„(..) wir gehörten zu den Researchern, die den Ruf hatten, viel ab[zulehnen] (...)“.*[1202] Zugleich nah-

---

1198 Ebd., hier Pranzas.
1199 Ebd.; ebenso Interview Boronowski.
1200 Vgl. Kap. II, 4.5.3.4.
1201 Vgl. Interview P & S Research sowie Interview Schraaf.
1202 Interview P & S Research, hier Pranzas.

men sie für sich in Anspruch, mehrere Bereiche nicht zu bedienen wie etwa die Informations- und Telekommunikationsbranche. Pranzas wahr sich zudem darüber im Klaren, mit ihrer Dienstleistung *„(…) mit Sicherheit nicht (…)“* zu den Günstigsten zu zählen.[1203]

Die skizzierten Einblicke in den Alltagsprozess der Direktansprache und seine Folgen korrespondierten mit einem sich beschleunigenden Imageverlust der Personalberatung, da in den beiden Dekaden der 1980er und 1990er Jahre immer mehr Berater und Researcher in das Geschäft einstiegen. Diese selbstkritische Durchdringung des historischen Entwicklungsprozesses der Personalberatung durch P & S Research führte zu der Erkenntnis, dass der exklusive Charakter, der dem Executive Search bis zu Beginn der 1990er Jahre im Allgemeinen zugesprochen wurde, in den Folgejahren unwiderruflich verloren ging.[1204]

11.4 Umbruch

Aus der Perspektive der Researchdienstleister war die historische Entwicklung ihrer Branche durch drei Phasen gekennzeichnet: Als eine der wenigen Informationsquellen für Firmenrecherchen bis Ende der 1980er Jahre/Anfang der 1990er Jahre diente die branchenintern als „der Hoppenstedt“ bezeichnete Buchform des gleichnamigen Verlages. Sie bildete die Grundlage für die Recherchetätigkeit eines Researchers. Die im DIN-A4-Format gedruckten Ausgaben „Hoppenstedt Großunternehmen“ und „Hoppenstedt Mittelständische Unternehmen“ waren jeweils ca. zehn bis 15 Zentimeter dick, schwer und unhandlich. Zur Erstellung einer Zielfirmenliste und Recherche weiterer Informationen musste ein Researcher z. B. Zeitungs- und Zeitschriftenartikel analysieren und relevante Firmeninformationen Seite für Seite aus diesem *„(…) dicken fetten Hoppenstedt (…)“*[1205] kopieren. Dies stellte nicht nur eine mühsame, sondern auch zeitraubende

---

1203 Ebd.

1204 Vgl. Ebd., hier Pranzas.

1205 Ebd., hier Spahr; zu den Veränderungen der Research-Techniken vgl. Starr, Jason: A Brief History of Executive Search Technology, in: searchconsult (sic!). The International Executive Search Magazine. Issue 38/2010, S. 16 f., hier S. 17.

und in Abhängigkeit von der zu kopierenden Seitenanzahl teilweise sogar physisch anstrengende Arbeit dar.

Die Verbreitung der CD als neues Speichermedium läutete die zweite Phase ein. Dieser Datenträger ermöglichte eine um ein Vielfaches schnellere und qualitativ hochwertigere Recherche, die es zudem erlaubte, durch bestimmte Suchalgorithmen differenzierter und zielorientierter zu selektieren. Für Pranzas und Spahr erwies sich das beginnende Internetzeitalter Mitte der 1990er Jahre zunächst als hilfreich, da Informationen über Märkte, Unternehmen und Personen jederzeit schnell und einfach abgerufen werden konnten.[1206] Die Recherchetechnik zur Erstellung einer Zielfirmenliste sowie die anschließende Identifikation und Erstansprache von Kandidaten hatte sich bis zu diesem Zeitpunkt trotz des innovativen Mediums im Grundsatz nicht geändert.

Als sich Ende des 20. Jahrhunderts die ersten Stellenbörsen im Internet etablierten, vollzog sich allerdings ein Paradigmenwechsel in Bezug auf die seit Jahrzehnten etablierten klassischen Suchmethoden. Sowohl die Direktansprache als auch bisher in den Printmedien veröffentlichte Stellenangebote für Standardpositionen und Vakanzen auf der mittleren Managementebene wurden durch Stellenbörsen im Internet wie etwa jene von „Stepstone“ oder „Monster“ sukzessive verdrängt. Zudem griffen Unternehmen diese neue, unkomplizierte, schnell umsetzbare und vor allem preiswertere Suchtechnik als Alternative auf und veröffentlichten nunmehr Stellenangebote auf ihren eigenen Internetseiten, um Mitarbeiter zu rekrutieren. In Ergänzung hierzu bauten sie im Laufe der Jahre ausgefeilte „Verteidigungsmechanismen“ gegen Direktanspracheversuche auf. *„(...) das [wurde] immer schlimmer. (...) unser ganzer Job (..) [war] nicht mehr möglich (..)“,* so Pranzas zur Dramatik dieser Entwicklung.[1207] Insofern

---

1206 Vgl. Baumann, Hans: Personalmarketing im Internet legt kräftig zu, in: Die Welt, 19.09.1998.

1207 Interview P & S Research, hier Pranzas. Vor dem Hintergrund der massiven Ausweitung der Direktansprache in Kombination mit einer zunehmenden Verknappung des Angebots hochqualifizierter Mitarbeiter boten einige Dienstleistungsunternehmen sog. „Anti-Headhunting“-Seminare an. Vgl. Spies, Rainer: Wenn der Headhunter heimlich klingelt, in: INGENIEUR.de. 08.12.2000. www.ingenieur.de/Arbeit-Beruf-

„kannibalisierte“ die Suche über das Internet das Rekrutierungsprozedere und beschleunigte zugleich die Erosion der Auftragsstruktur von Personalberatungen und Re-searchunternehmen.[1208] Die seit Jahrzehnten existierende Pfadabhängigkeit zweier Suchmethoden war damit erstmals durchbrochen. Spahr bezeichnete diese historische Zäsur *„als unseren Sargnagel (..)“*.[1209] Seine Aussage beschrieb somit ein schwieriger und komplexer werdendes Marktumfeld mit sich immer schneller ändernden Rahmenbedingungen.

Dörte Pranzas und Andreas Spahr leben und arbeiten in Rinteln.

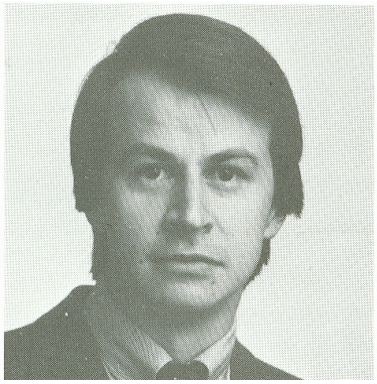
/Management/Wenn-der-Headhunter-heimlich-klingelt [Abruf 04.10.2013]; Hilpern, Kate: ‚Look love. Tell me, or else’, in: The Guardian 15.01.2001. www.theguardian.com/money/201/jam/15/work-and-careers.madeleine.bunting1 [Abruf 04.10.-2013].

1208 Vgl. Groothuis, Ulrich: Ins Netz gegangen. Die Jagd nach hochkarätigen Führungskräften wird neu eröffnet – im Internet, in: Wirtschaftswoche Nr. 35/1997, S. 70 f.

1209 Interview P & S Research, hier Spahr.

12 DIETER HOFMANN

Abb. 37: Dieter Hofmann



Quelle: PrA Dieter Hofmann: Dr. Peter Schulz Personalberatung: Beratervorstellung „Mit wem haben Sie es zu tun?“, Königstein/Ts., undat.

„(…) unsere Mission ist: Wir wollen Klienten stärker machen“.

12.1 Berufseinstieg im Handel

Nach der Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann studierte Dieter Hofmann (Jg. 1949) Betriebswirtschaftslehre und begann mit dem Abschluss als Betriebswirt seine Berufslaufbahn bei der „Handelszentrale deutscher Kaufhäuser“. Dieser genossenschaftlich organisierte Einkaufsverband bot seinen Mitgliedern nicht nur die Vorteile einer zentralisierten Einkaufslogistik an, sondern darüber hinaus Schulungskurse für Verkäufer, Marktanalysen sowie betriebswirtschaftliche und juristische Beratung und fungierte als Rechenzentrum für die externe Buchführung. Er stieg dort in die für einen 25-jährigen Hochschulabsolventen anspruchsvolle Betriebsberatung ein und betreute die angeschlossenen Einzelhandelsunternehmen.[1210]

Nach zwei Jahren wechselte Hofmann zur Leibbrand-Gruppe, die später Rewe-Leibbrand hieß und danach nur noch mit dem Markennamen Rewe

[1210] Vgl. Interview Hofmann; für vertiefende Informationen zur „Handelszentrale deutscher Kaufhäuser“ vgl. Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel, Bd. II. Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1960-1985. 2., neubearb. u. erw. Aufl., Frankfurt a. M. 1973, S. 1264-1267.

im Markt in Erscheinung trat. In diesem Handelsunternehmen arbeitete er als Assistent des Generalbevollmächtigten von Toom, einer Tochtergesellschaft von Rewe. Seine Aufgabenfelder bestanden überwiegend aus den klassischen Tätigkeiten eines Assistenten wie etwa der Ausarbeitung von Vorträgen oder der Erstellung betriebswirtschaftlicher Analysen, da ausgefeilte Warenwirtschaftssysteme, wie sie heute üblicherweise eingesetzt werden, Mitte der 1970er Jahre unbekannt waren.

Im Rahmen seiner Arbeit stellte Hofmann fest, dass Toom im sog. Non-Food-Bereich viele Überbestände aufgebaut hatte und teilte das Ergebnis seinem Vorgesetzten mit. Daraufhin ernannte der Generalbevollmächtigte kurze Zeit später Hofmann zum Einkaufsleiter Non-Food auch vor dem Hintergrund, dass nach seiner Auffassung der verantwortliche Leiter des Food-Bereichs diese Aufgabe nicht beherrsche.[1211] Dem bei vielen Hochschulabsolventen vorhandenen Problem mangelnder bis verweigerter Akzeptanz durch langjährig beschäftigte Mitarbeiter konnte sich auch Hofmann nicht entziehen. Nicht nur in der Zentrale, sondern auch in den Einzelhandelsgeschäften, hier insbesondere durch die jeweiligen Abteilungsleiter, wurden seine Leistungen wie auch seine neue Funktion als Führungskraft nicht honoriert. Im Gegenteil: *„Keiner wollte mich. Niemand. Die Einkäufer nicht, der Vertrieb nicht, keiner (…)“*, so Hofmanns Erinnerung.[1212]

Mit seiner Idee, das Gespräch mit Mitarbeitern zu suchen, die in den Geschäften die Regale auffüllten, gelang es Hofmann, Schwachstellen im Zusammenhang mit einer zu geringen Lagerumschlagshäufigkeit einzelner Produkte, hier z. B. das Vasensortiment, zu identifizieren. Mit Blick auf das nicht vorhandene Warenwirtschaftssystem konnte nur durch Hilfe sog. „Dispokarten“ festgestellt werden, welche Produkte besser verkauft wurden als andere. Diese wichtigen und spezifischen Informationen nahm Hofmann zum Anlass, weitere Geschäfte aufzusuchen und mit den dortigen Mitarbeitern zu reden. Mit jedem zusätzlich besuchten Markt verdichteten sich die Indizien und er erhielt die gleichen Hinweise, die den Einkäufern von Toom

---

1211 Vgl. Interview Hofmann.
1212 Ebd.

jedoch unbekannt waren. Zudem sah er sich in den Märkten von IKEA die Warenpräsentation genau an. Mit diesem Bild vor Augen sowie der Erkenntnis, den Lagerumschlag zu erhöhen und systematisch zu erfassen, übertrug Hofmann die Einkaufs- und Sortimentspolitik auf alle anderen Warengruppen im Non-Food-Bereich seines Arbeitgebers. Trotz nach wie vor vorhandener Skepsis bei den Einkäufern, die die Durchsetzbarkeit seines Konzeptes auf der Geschäftsführungsebene bezweifelten, konnte Hofmann die Unternehmensleitung überzeugen und schließlich die Einkäufer für sich gewinnen.[1213] Nach dieser erfolgreichen Zeit von insgesamt vier Jahren schied Hofmann bei der Rewe-Gruppe aus und beschloss, zukünftig als Personalberater zu arbeiten.

12.2 Erste Erfahrung in der Personalberatung

Am 1. Mai 1978 setzte Hofmann seinen beruflichen Werdegang mit dem Einstieg als Junior-Personalberater bei Peter Schulz in Königstein fort.[1214] Über seine Trauzeugin, die mit Schulz befreundet war, lernte Hofmann den bereits seit mehr als zehn Jahren in der Branche arbeitenden Personalberater kennen. Obwohl ihm zu jener Zeit mehrere berufliche Optionen vorlagen und trotz erheblicher Vorbehalte entschied er sich schließlich für Schulz. Seine Skepsis beruhte vor allem auf dem Bewusstsein, dass er noch keine 30 Jahre alt war und insofern über wenig Berufserfahrung verfügte. Aber auch der Respekt gegenüber etablierten Personalberatern mit langjähriger Erfahrung und eindrucksvollen Lebensläufen nötigte ihn zur Vorsicht. Hofmann hierzu: *„Ich bin sehr pessimistisch gestartet, weil ich sagte, das sind (..) alles tolle Kerle, ein 50-jähriger Dr. Sowieso, der war Chef von Uhu und der war das“.*[1215]

Trotz dieser psychologischen Restriktionen startete Hofmann seine Arbeit mit einem mehr als ausgefüllten Tag, der morgens um 06:00 Uhr begann und abends um 23:00 Uhr endete: *„(...) ich bin durch das Land gereist und*

1213 Vgl. Ebd.
1214 Vgl. Ebd. sowie PrA Dieter Hofmann: Dr. Peter Schulz Personalberatung: Beratervorstellung „Mit wem haben Sie es zu tun?“. Königstein/Ts., undat.
1215 Interview Hofmann.

(..) habe akquiriert wie ein Wilder (...)".[1216] Nach dem er die von ihm ausgesuchten Unternehmen sukzessive und systematisch besucht hatte, stellten sich erste Erfolge ein. Zu seinem ersten Kunden zählte die Rewe-Gruppe, bei der er zuvor gearbeitet hatte. Sie beauftragte ihn mit dem attraktiven Mandat, *„(...) den Chef (..) für die C & C-Märkte [Cash & Carry-Märkte, Anm. d. Verf.] zu suchen (...), Selgros hieß das".*[1217] Weitere große Mandanten wie IKEA, Kaufland, Lidl und die Adler-Bekleidungswerke folgten. Aus der Zusammenarbeit mit dieser Klientel resultierte seine bis heute verfolgte Philosophie, die Kunden komplett zu beraten und zu stärken und nicht darauf zu reflektieren, möglichst hochkarätige Positionen zu besetzen, denn Aufträge zur Besetzung von Positionen, die auf der Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene angesiedelt waren, erhielt Hofmann mit Blick auf die mit seinem jungen Alter zusammenhängende Unerfahrenheit zunächst nicht. Hofmann erinnerte sich: *„Und da habe ich (..) meinen ersten Schock erlebt (...). Ich fühlte mich kompromittiert (...). Das war nachvollziehbar [und] unbedingt begründet, aber trotzdem tat es weh".*[1218]

Erst zwei Jahre später, im Alter von 32 Jahren, erhielt er lukrativere Mandate, so etwa den Auftrag zur Suche nach einem Einkaufsgeschäftsführer für Lidl. Im Zuge der immer werthaltigeren Auftragsstruktur trennte sich Hofmann relativ schnell von der Anzeigensuche, die er nur noch für strategische Zwecke einsetzte. Zudem bildete Hofmanns Erkenntnis, dass bestimmte Spezialistenpositionen über Stellenanzeigen nicht zu finden waren, die Grundlage zur Favorisierung der Direktansprache. Die Tatsache, dass sich Hofmann *„(...) zehn bis 15 Ermittlungsverfahren"*[1219] der BfA gegenüber ausgesetzt sah, dürfte seine Entscheidung gegen die Anzeigensuche beschleunigt haben.

Ende 1979, d. h. nach nur 18 Monaten Zugehörigkeit bei Schulz wurde das Unternehmen in Dr. Schulz & Partner umfirmiert. Dieser zweite Partner

---

1216 Ebd.; in diesem Kontext gilt es, sich zu vergegenwärtigen, dass es in Hofmanns Büro noch kein Telefon gab und er deshalb in eine andere Etage gehen musste, um an einem Apparat mit Wählschbeibe telefonieren zu können. Vgl. Ebd.

1217 Ebd.

1218 Ebd.

1219 Ebd.

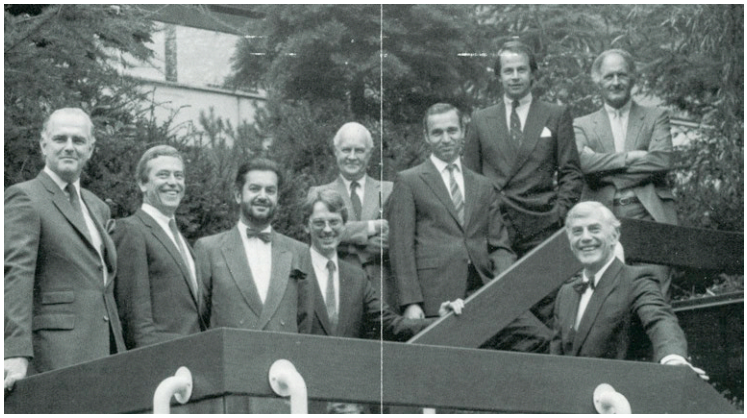
war Dieter Hofmann und beide Berater vereinbarten eine jeweils hälftige Kapitalbeteiligung, d. h. eine Equity-Partnerschaft. Die rasche unternehmerische Beteiligung an einer bereits etablierten Personalberatung reflektierte den außerordentlichen Erfolg Hofmanns, den er durch überproportional hohe Umsätze erzielte und damit die bei Schulz beschäftigten Berater regelrecht deklassierte. Hofmann erinnerte sich: *„Ich habe einen Riesenumsatz gemacht, er [Peter Schulz, Anm. d. Verf.] nicht. Nach dem ersten vollen Jahr habe ich mehr Umsatz gemacht als Strametz und er je zusammen (...)“.*[1220]

Ein Blick auf die Umsatzkennziffern, die sowohl über Stellenanzeigen als auch durch Direktansprachehonorare generiert wurden, verdeutlicht die Dimension: Im ersten voll erfassten Geschäftsjahr 1979 erwirtschaftete Hofmann bereits einen Umsatz von 349.960 DM, den er 1980 auf 603.225 DM und somit um 72,4% steigern konnte. Hofmanns Erlöse lagen damit knapp zweieinhalbmal so hoch wie diejenigen von Schulz, der 245.045 DM Honorarumsatz erzielte. Hofmanns Anteil am Gesamtumsatz der GmbH in Höhe von 1.098.022 DM im Jahr 1980 betrug somit 54,9%, während derjenige von Schulz weniger als ein Viertel, nämlich 22,3% ausmachte. Ausweislich der für 1980 erstellten Gewinn- und Verlustrechnung entfiel demnach auf die beiden anderen zu dieser Zeit bei Schulz arbeitenden Personalberater Renate-Brigitte Benito und Werner Spörlein ein vergleichsweise geringer Umsatz von insgesamt 148.442 DM bzw. 22,8% des Gesamthonorarvolumens.[1221]

1220 Ebd.

1221 PrA Dieter Hofmann: „DH – Ergebnisse“. Handschriftliche Notizen zu den Umsatzergebnissen von Dieter Hofmann für die Jahre 1978 bis 1980. o.O., undat.; Dr. Peter Schulz Partner GmbH: Bilanz zum 31.12.1980 sowie Gewinn- und Verlustrechnung 1980. Die prozentualen Umsatzrelationen wurden von dem Verfasser anhand des aus dem Jahr 1980 vorliegenden Zahlenmaterials der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt.

Abb. 38: Dieter Hofmann im Beraterkreis (oben 2. v.r.; rechts unter ihm Peter Schulz)



Quelle: PrA Dieter Hofmann: Firmenbroschüre Dr. Peter Schulz & Partner Personalberatung. Königstein i.Ts., undat. Mit freundlicher Genehmigung durch Dieter Hofmann.

Ob für Dieter Strametz die Ernennung Hofmanns zum Partner, die Differenzen mit Dieter Steinbach (beide sind auf dem obigen Foto nicht abgebildet) oder das Eingeständnis von Schulz, ihn und Steinbach nicht für eine Partnerschaft in Betracht gezogen zu haben, ausschlaggebend für sein Ausscheiden bei Schulz waren, konnte aufgrund fehlender schriftlicher Quellen nicht abschließend beurteilt werden.[1222] Unter Inanspruchnahme der Hermeneutik dürfte die Schlussfolgerung, dass die Kumulation dieser Indizien seinen Entschluss für die Selbständigkeit eher gefördert hat, insofern nicht zu weit gegriffen sein.

Zunehmende unterschiedliche Auffassungen im Hinblick auf die strategische Ausrichtung sowie die Gestaltung operativer Prozeduren im Rahmen der Abwicklung von Suchmandaten, so etwa der Umgang mit Kandidaten und Klienten, veranlassten Hofmann, die Personalberatung zu verlassen und sich selbständig zu machen. Hofmanns euphemistische Schilderung hierzu: *„Ich bin dann damals ausgestiegen, weil Schulz eben ein kreativer*

[1222] Vgl. Interview Schulz.

Unternehmer ist (...) und (..) habe (..) gesagt: ‚So dann mache ich das jetzt selbst'".[1223]

12.3 Die Selbständigkeit

Im Oktober 1986 begann für Hofmann ein neuer Arbeits- und Lebensabschnitt mit dem Aufbau seines eigenen Unternehmens. Er war einer der ersten Berater in Deutschland, der *„(...) sich ganz konsequent spezialisiert hat".*[1224] Gemeinsam mit einem ehemaligen Mitarbeiter der Beratungsgesellschaft Berndtson und einem dritten Berater gründete er die Firma Hofmann, Herbold & Partner in Königstein im Taunus mit dem Suchfokus Direktansprache. Operativ konzentrierte sich die Personalberatung auf drei Branchensegmente: Handel, Finanzdienstleistung und Industrie. Sie wurden von Dieter Hofmann, Armin Schmidt, Friedbert Herbold und Gerd Menger repräsentiert.[1225]

Den drei Eigentümern gelang es vergleichsweise schnell, sich im Markt zu etablieren und das Personalberatungsunternehmen zügig auszubauen. Nur vier Jahre nach der Gründung konnten bereits mehr als 100 Suchaufträge gewonnen werden.[1226] Ein Blick auf die Umsatzgrößenordnung einzelner Suchaufträge verdeutlicht die Wertigkeit der auf Qualität ausgerichteten Suchprozesse, für die Hofmanns Auftraggeber bereit waren, hohe Beratungshonorare zu akzeptieren. Legt man aus Vereinfachungsgründen die Marke von 100 Mandaten zugrunde und zieht als Referenzwert den Umsatz von 7,5 Mio. DM für das Jahr 1990 heran, so lag demnach das Durchschnittshonorar pro Auftrag bei 75.000 DM. Diese Größenordnung deckt sich mit den Umsatzkennziffern aus dem Jahr 1993. In diesem Jahr erwirtschaftete HHP mit 138 Beratungsaufträgen einen Umsatz in Höhe 10,2 Mio.

1223 Interview Hofmann.

1224 Ebd.

1225 Vgl. Ebd.; PrA Dieter Hofmann: Firmenbroschüre Hofmann, Herbold & Partner Management-Beratung GmbH, Königstein i.Ts., undat. (die Datumsangaben der Broschüre deuten auf das Jahr 1991 hin); Vgl. Anhang 9: Berater und Mitarbeiter bei Hofmann, Herbold & Partner; im Folgenden wird für Hofmann, Herbold & Partner das Akronym HHP verwendet.

1226 Vgl. o.V.: Schwäche in Amerika und England. Hofmann, Herbold & Partner Management-Beratung GmbH, in: FAZ, 03.07.1991.

DM, was einem durchschnittlichen Auftragsvolumen von 73.913 DM pro Suchmandat entsprach.[1227]

Tab. 23: Umsatz- und Mitarbeiterentwicklung Hofmann, Herbold & Partner

Jahr	Umsatz (in Mio. DM)	Partner	Mitarbeiter
1989	7,0	k.A.	k.A.
1990	7,5	4	30
1991	8,0	6	29
1992	9,2	7	32
1993	10,2	7	34
1994	10,3	10	> 25
1995	13,4	11	> 40

Quelle: Eigene Darstellung

Das Unternehmenswachstum drückte sich nicht nur in den steigenden Umsatzkennziffern sondern auch in der Entwicklung der Mitarbeiteranzahl aus, wie Tabelle 23 verdeutlicht: In dem Betrachtungszeitraum zwischen 1989 und 1995 hatte sich der Umsatz nahezu verdoppelt, die Anzahl der Partner knapp verdreifacht und es arbeiteten mehr als 40 Mitarbeiter, davon 12 Researcher, für das Beratungsunternehmen.[1228]

Hofmanns Unternehmen expandierte kontinuierlich und war inzwischen in den Top-Ten der Personalberatungen in Deutschland etabliert. Dieser Erfolg spiegelte sich auch in der Presse wider.[1229] In der Auflistung des Magazins Wirtschaftswoche rangierte HHP bezogen auf den Honorarumsatz an

1227 Eigene Berechnungen anhand veröffentlichter Zahlen aus PrA Peter Schulz: Firmenbroschüre Hofmann, Herbold & Partner.

1228 Vgl. PrA Dieter Hofmann: The old boys network is out. Auf der Suche nach Spitzenkräften. Interview TOP MAGAZIN mit HHP. Königstein i.Ts., undat.

1229 Vgl. o.V.: Mit Suche nach Führungskräften erfolgreich, in: FAZ, 03.03.1993; o.V.: Personalberater. Amrop Mülder vor Egon Zehnder, in: Wirtschaftswoche Nr. 33/1995, S. 8.

siebter Stelle direkt hinter Heidrick & Struggles, jedoch einen Platz vor Roland Berger und sogar zwei Ränge vor der global etablierten amerikanischen Personalberatung Spencer Stuart. Es war in diesem Kontext bemerkenswert festzustellen, dass es der größten Personalberatung der Welt, Korn/Ferry, bis Mitte der 1990er Jahre noch nicht gelungen war, in die Liga der zehn erfolgreichsten Personalberatungen Deutschlands aufzusteigen.[1230] Zur Stabilisierung dieser herausragenden Marktposition gründete HHP ein internationales Beraternetzwerk – Alliance Partnership International –, in dem 13 Personalberatungen aus 20 Ländern mitwirkten. Mit diesem Schritt konnte Hofmann sicherstellen, Klienten auch bei der Abwicklung einer zunehmenden Zahl von Suchaufträgen mit internationalem Bezug zu unterstützen.[1231]

Die für eine inhabergeführte Personalberatung vergleichsweise beachtliche Größenordnung und Reputation rückten allerdings auch immer stärker in das Blickfeld des Wettbewerbs. In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre erhielt Hofmanns Unternehmen immer wieder Übernahmeangebote insbesondere von amerikanischen Personalberatungen, so unter anderem von Heidrick & Struggles und Korn/Ferry, die mit dieser Vorgehensweise ihre Expansionsbestrebungen untermauern wollten.[1232] Nach grundsätzlicher Ablehnung derartiger Offerten erfolgte mit Blick auf strategische Aspekte schließlich dennoch die Zustimmung zur Übernahme von Hofmanns Unternehmen durch die amerikanische Personalberatung Korn/Ferry. Die Fusion scheiterte jedoch kurze Zeit später.[1233]

1230 Vgl. o.V.: Personalberater. Amrop Mülder vor Egon Zehnder.

1231 Vgl. Interview Hofmann; o.V.: Personalsuche auch in Amerika und Asien. Hofmann, Herbold & Partner mit internationalem Netzwerk, in: FAZ, 27.03.1996.

1232 Vgl. Interview Hofmann; Hofmann bestätigte insoweit die Erkenntnis, dass die zu den „Big Five“ gehörenden amerikanischen Personalberatungen, hier insbesondere Korn/Ferry, ihr Wachstum überwiegend durch Zukäufe nationaler Personalberatungsgesellschaften sicherstellten. Vgl. Kap. III, 2.2.1.

1233 Vgl. PrA Dieter Hofmann: Pressemitteilung „Hofmann Herbold & Partner fusioniert mit KORN/FERRY INTERNATIONAL“ (sic!). Königstein i.Ts., 10.01.2000; erst fünf Monate später gab Windle B. Priem, der Präsident und CEO von Korn/Ferry International, in einem internen Schreiben *„To Everyone at Korn/Ferry International“* die Übernahme von HHP bekannt. PrA Dieter Hofmann: MEMO from Windle Priem. Subject: Hofmann Herbold & Partner Acquisition. New York, 01.06.2000; Interview Hofmann; auf die Hintergründe des misslungenen Zusammenschlusses wird

Seit dieser Trennung berät Hofmann wieder unabhängig mit seiner traditionellen Branchenfokussierung auf den Handel und arbeitet unter dem Namen Hofmann Consultants in Frankfurt a. M. 2018 möchte er sich aus dem aktiven Berufsleben zurückziehen, lediglich einige ausgesuchte Klienten betreuen sowie Aufsichtsratsmandate wahrnehmen.[1234]

12.4 Erfahrung mit anderen Personalberatern

12.4.1 Kulturelle Differenzen

Der Blick auf mentalitätsspezifische Eigenarten innerhalb der deutschen Personalberaterlandschaft wie auch im Vergleich mit US-amerikanischen Beratungsunternehmen offenbarte zum Teil erhebliche Probleme mit oft weitreichenden Konsequenzen. Dies verdeutlicht das Beispiel des misslungenen Zusammenschlusses zwischen HHP und Korn/Ferry, der die teilweise fundamentalen Unterschiede im Hinblick auf Geschäftsusancen und kulturelle Spezifika deutlich hervortreten ließ.

So verfolgte die amerikanische Personalberatung in erster Linie das Ziel, quantitativ zu wachsen. Die nach der Fusion in Deutschland beschäftigte Zahl von 220 Mitarbeitern schien die Strategie der Amerikaner zunächst zu bestätigen. Doch schon bald zeigten sich erste negative Begleiterscheinungen. *„Es gab Riesenprobleme“*,[1235] so Dieter Hofmann. Seine Aussage bezog sich vor allem im Hinblick auf zwischenmenschliche Aspekte und Unterschiede in der Systemstruktur der verschmolzenen Personalberatungen. Die Integrationsprobleme manifestierten sich beispielsweise in formalistischen Petitessen wie etwa der Streichung von Spesen für erfolgte Samstags- und Sonntagsarbeit. Der Protest auf deutscher Seite ließ nicht lange auf sich warten: Die deutschen Berater wiesen darauf hin, dass sie sehr wohl an Wochenenden arbeiteten und belegten ihre Feststellung mit entsprechenden Unterlagen wie z. B. schriftlich fixierten Kandidateninterviews. Mit der

---

im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

1234 Vgl. Interview Hofmann.

1235 Ebd.

apodiktischen Behauptung, dass niemand an Wochenenden arbeite, beendete die amerikanische Seite diese Diskussion.[1236]

Weitaus gravierender als dieses demotivierende Diktum wirkte sich der Einfluss von Korn/Ferry auf die strategische Ausrichtung und folglich das operative Tagesgeschäft aus. Der für Korn/Ferry interessante Handelsbereich in Deutschland, auf den sich Hofmann spezialisiert hatte und entsprechende Expertise aufwies, sollte nun nicht mehr von ihm alleine verantwortet werden. Jeder neue Auftrag aus diesem Segment, so die Vorgabe der Amerikaner, hatte Hofmann an die damalige Europazentrale in Genf zu melden und dort wurde schließlich bestimmt, *„(…) wer das Mandat betreut“.*[1237] Daraufhin schrieb Hofmann an den Leiter für das weltweite Retail-Geschäft bei Korn/Ferry, um zu erfahren, wer künftig das Europageschäft für diesen Bereich leiten sollte, denn Hofmann selbst wollte diese Aufgabe nicht wahrnehmen. Im Ergebnis wurde ihm mitgeteilt, dass eine unerfahrene junge Frau, die seit einem Jahr im Research und nicht als Beraterin arbeitete, diese Aufgabe übernehmen sollte.

Dieser rigide, in keiner Hinsicht nachvollziehbare und irritierende Entschluss der Personalberatung veranlasste Hofmann nochmals seine Sicht der Dinge darzulegen – er bekam nie eine Antwort.[1238] Hofmann hierzu: *„(..) man schreibt Amerikanern nicht zurück (…). Amerikaner haben Recht. Man muss sie immer nur bestätigen und nicht kritisieren. Das interessiert die (..) überhaupt nicht. Die werden genauso weitermachen“.*[1239] Vor dem Hintergrund der geschilderten Ereignisse und dem damit korrespondierenden Verlust seiner Handlungsautonomie war die Entscheidung Hofmanns, sich von Korn/Ferry zu trennen, durchaus nachvollziehbar.[1240]

1236 Vgl. Ebd.

1237 Ebd.

1238 Vgl. Interview Hofmann.

1239 Ebd.; zu kulturellen Dissonanzen vgl. auch Montague, Richard W.: Ein Amerikaner zieht Bilanz, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 141-145 sowie Schwarzer: Jäger in fremden Revieren, S. 97.

1240 Vgl. PrA Dieter Hofmann: E-Mail von Dieter Hofmann an Mitarbeiter und Kollegen von Korn/Ferry. Betreff: Abschiedsschreiben. Königstein i.Ts., 20.02.2003. Auch die Presse berichtete von der Trennung. So wurde das Verhalten Korn/Ferrys von einigen Personalberatern kritisiert, die die Auffassung Hofmanns teilten, dass amerika-

12.4.2 Eigenorientierung versus Klientenorientierung

Auch Personalberatungen mit exzellentem Ruf legten im Rahmen der Auftragsabwicklung nicht immer den Fokus auf unbedingte Kundenzufriedenheit. So berichtete Hofmann von einem Auftrag, den er von einem Mandanten mit Sitz außerhalb Europas erhielt. Es handelte sich um die weltweite Suche nach einem Einkaufsleiter mit einer attraktiven Gehaltsbandbreite zwischen 800.000 DM und 1,2 Mio. DM. Im Falle eines Börsengangs wäre ein Zusatzverdienst in der Größenordnung von weiteren fünf bis zehn Millionen DM vorstellbar gewesen. Der Vorstand des Unternehmens beauftragte zunächst eine international renommierte Personalberatung mit der Suche. Diese verlief allerdings erfolglos, da das Beratungsunternehmen eine Kandidatenliste vorlegte, welche lediglich die bereits in diesem spezifischen Marktsegment bekannten Personen enthielt und insofern für die Besetzung der Position nicht in Frage kamen. Die zu den „Big Five" gehörende und weltweit tätige Personalberatung, so Hofmann, hatte *„(...) keine systematische organische Recherche durchgeführt"*[1241], sondern lediglich identifizierte Kandidaten zur Verfügung gestellt.

Die damit zusammenhängende Problemstellung klassifizierte der Auftraggeber Hofmanns, in dem er der Personalberatung das Interesse absprach, die Besetzung der Position zu optimieren und in einem unternehmerischen Gesamtzusammenhang zu sehen. Die „Lieferung" von Kandidaten stand im Fokus und ließ den von Hofmann verfolgten Beratungsansatz, Kunden stärker machen zu wollen, vermissen. Nach sorgfältiger Analyse der ihm zur Verfügung gestellten Kandidatenliste sprach Hofmann fünf Kandidaten an. Von diesen wollte der Auftraggeber nach erfolgter Präsentation drei einstellen.[1242]

---

nische Personalberatungen ihr Geschäft primär nach industriellen Maßstäben führten, demnach ihr „Fabrikimage" pflegten und insofern dem personenzentrierten Ansatz deutscher Personalberatungen diametral gegenüberstanden. Vgl. Eschbach, Hans: Hofmann gegen Hofmann, in: Handelsblatt/Karriere & Management, 04.07.2003.

1241 Interview Hofmann.

1242 Vgl. Ebd.

Die geschilderte Vorgehensweise des Beratungsunternehmens, aber auch das Verhalten vieler anderer Personalberatungen veranlassten Hofmann zu der für die eigene Profession kritischen und wenig schmeichelhaften Feststellung, dass *„(..) diese Branche (..) genauso unseriös [sei] wie die Bankenbranche“.*[1243] Diese generelle Klassifizierung konnte mit Blick auf die im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse der historischen Ereigniszusammenhänge und unter Berücksichtigung der gebotenen Differenzierung und Objektivierung nicht pauschalisiert und in Gänze bestätigt werden. Für einen beachtlichen Teil der Branche ließ sie sich jedoch nicht leugnen.

12.5 Schwachstelle Klient

„Die Schwachstelle in unserer Profession ist der Klient. Die große Schwachstelle [und] alle machen die gleichen Fehler“.[1244] Selbst Vorstände börsennotierter Unternehmen, die an dieser Stelle nicht namentlich erwähnt werden sollen, machten katastrophale Fehler und versuchten, sich und ihre Situation zu optimieren, so Hofmann. Insofern billigte er den Top-Führungskräften der deutschen Wirtschaft bestenfalls ein mediokres Professionalisierungs- und Qualitätsniveau zu.[1245]

Bei tieferer Durchdringung dieser Problematik konnten auch Verfehlungen in der Zusammenarbeit mit Personalberatungen nicht ausgeblendet werden. Zwei Beispiele sollen den Zusammenhang verdeutlichen: In dem ersten Fall berichtete Hofmann von einem Mandat, welches er erhielt, nachdem der Auftraggeber bereits ein Jahr lang vergeblich versucht hatte, mit Hilfe einer Personalvermittlung eine Position im Einkauf zu besetzen. In diesem Zusammenhang lehnte das Unternehmen einen Kandidaten, den

---

1243 Ebd.; seine Aussage bezog sich neben dem geschilderten Fall auf ein weiteres Suchmandat, in dessen Rahmen ein Kunde Hofmanns zwei der „Big Five“-Personalberatungen erfolglos beauftragte, ein Vorstandsmitglied zu suchen. Auch hier wurden lediglich identifizierte Kandidaten in Form von Listen zur Verfügung gestellt. Dies entsprach der Verifizierung einer Vorgehensweise, von der Hofmann bis zu diesem Zeitpunkt lediglich gehört hatte. Vgl. Ebd.

1244 Ebd.

1245 Vgl. Ebd.; ähnlich Miegel, Meinhard: Mittelmaß verfestigt sich – Über die Stellungs- und Leistungseliten, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 167-170.

Hofmann aus seiner langjährigen Erfahrung bereits kannte, mit der Begründung ab, er sei *„ '(...) ein bisschen zu selbstherrlich (...)' "* gewesen.[1246] Hofmann schlug daraufhin vor, Referenzen über den Kandiaten einzuholen, so u. a. bei Ferrero. Die Beurteilungen fielen samt und sonders positiv aus. Dennoch setzte sich die unzureichende Professionalität des Unternehmens im Zuge der Vertragsverhandlungen fort. Nicht nur in Bezug auf Hofmanns Honorar, über das schließlich Einigung erzielt wurde, sondern insbesondere hinsichtlich der Gehaltshöhe des Kandidaten versuchte das Unternehmen zu Lasten des Kandidaten zu „feilschen". Sein Gehalt betrug damals 136.000 DM aber der Auftraggeber war mit Hinweis auf die interne Gehaltsstruktur lediglich bereit, 120.000 DM zahlen. Völlig ausgeblendet wurde zudem die Tatsache, dass der Kandidat nach Hamburg hätte umziehen und die für eine Großstadt deutlich höheren Lebenshaltungskosten akzeptieren müssen.[1247]

Konfrontiert mit diesen für den Kandidaten demotivierenden Rahmenbedingungen, die eine Vertragsunterzeichnung hochgradig gefährdeten, stellte Hofmann die Frage nach der Höhe des Einkaufsvolumens, das der künftige Stelleninhaber zu verantworten habe. Mit über einer Milliarde DM stand diese Größenordnung in einer vollkommen unausgewogenen Relation zu der vorgesehenen Gehaltshöhe. Dennoch wand Hofmanns Ansprechpartner ein, er müsse das weitere Vorgehen mit dem Vorstandsvorsitzenden abstimmen. Hofmann insistierte: *„(...) jetzt diskutieren wir (..) nicht mehr. Geben Sie ihm das, was Sie haben (...) und machen Sie das".*[1248] Schließlich wurde der Kandidat trotz dieser schwierigen Prozedur eingestellt. Hofmann konnte sich diese Form der Argumentation und des Tonfalls erlauben, da er seinen Ansprechpartner schon lange kannte und in dieses Unternehmen vermittelt hatte. Er kritisierte ein Verhaltensmuster von Führungskräften, welches Personalberatern in den letzten Jahrzehnten die Arbeit zunehmend erschwerte und sie auch in Zukunft beschäftigen wird. Insbesondere rekla-

1246 Interview Hofmann.
1247 Vgl. Ebd.
1248 Ebd.

mierte er *„(…) dieses Kleinkarierte, Formalistische (…) [und] fehlendes souveränes Verhalten (…)“.*[1249]

In dem zweiten Beispiel sollte Hofmanns Personalberatung für die Baumarktkette „Praktiker“ ein Vorstandsmitglied suchen. Nach den Vorstellungen des Unternehmens war für diese Position eine Frau vorgesehen. Hofmann fand eine interessante Kandidatin, die bei ihrem bisherigen Arbeitgeber 130.000 DM verdiente. In einem Gespräch mit dem zuständigen Vorstandsmitglied bot dieser lediglich 115.000 DM an und erwartete, dass sie sich mit dieser Summe anzufreunden hätte. Bis auf den Auftraggeber war es für alle Beteiligten daher keine Überraschung, dass die Kandidatin daraufhin absagte.[1250]

Obwohl das Unternehmen ohnehin kaum Reputation in der Branche genoss, leistete sich die Baumarktgruppe ein derartiges rufschädigendes Vorgehen. Als bewusst gewählten Kontrast hierzu führte Hofmann das Gespräch mit drei hochkarätigen Kandidaten, deren Jahreseinkommen im Durchschnitt bei 600.000 DM lagen. Seine Intention bestand darin, Vorstand und Aufsichtsrat davon zu überzeugen, wie Wettbewerber und Kandidaten das Unternehmen und dessen Strategie, hier insbesondere den Einkauf in Fernost, beurteilten. Die Kandidaten waren sogar bereit, mit beiden Organträgern zu sprechen, sagten aber erwartungsgemäß ab, da der Aufsichtsrat nicht von seiner Meinung abwich und insofern nicht zu überzeugen war.[1251]

Diese in vielen Unternehmen gepflegte symptomatische Selbstverständlichkeit, ein Einkommen unterhalb des aktuellen Gehalts eines Kandidaten anzubieten und tradierte Strukturen zu zementieren, war zwar legitim, dokumentierte andererseits jedoch eine erschreckende und zugleich unprofessionelle Ignoranz bestehender Rekrutierungsengpässe in den jeweils relevanten Märkten, psychologischer Mechanismen sowie deren Auswirkungen auf das Kandidatenverhalten und die Reputation des Unternehmens. Hier-

1249 Ebd.
1250 Vgl. Ebd.
1251 Vgl. Ebd.

durch wurden dem Primat kurzfristiger Kosteneinsparungen auf mittlere und lange Sicht die direkten und indirekten Folgekosten eines solchen Verhaltens untergeordnet.

12.6 Veränderungen und künftigte Entwicklung

Als auffällige Strukturverschiebung der Branche identifizierte Hofmann die immer schwieriger zu überbrückende Diskrepanz zwischen der Lösung eines strategischen Problems von Unternehmen, nämlich Schlüsselpositionen besetzen zu müssen und andererseits der exorbitant gestiegenen Anzahl der auf kurzfristigen Erfolg ausgerichteten Personalberater. Das Problem begann Mitte der 1980er Jahre und setzte sich in der Folgedekade fort. Beide Faktoren führten zu einem gnadenlosen Konkurrenzkampf: Dem Gesetz von Angebot und Nachfrage folgend, verschärfte sich der Druck auf die Honorare in Verbindung mit der Forderung der Auftraggeber nach einer kürzeren Suchdauer. Insbesondere sog. „Einzelkämpfer", die *„(...) von zu Hause aus arbeite[ten]"*[1252], boten Konditionen an, die deutlich unterhalb des branchenüblichen Honorars lagen. Sie erhielten zwar Aufträge, konnten aber häufig die gesuchten Positionen nicht besetzen. Im Zuge dieser Feststellungen sprach Hofmann den meisten Beratern die Fähigkeit ab, ein eigenes Unternehmen führen zu können.[1253]

Zu den großen Umbrüchen in der Personalberatungsbranche zählte ferner der absolute und relative Bedeutungsverlust der Stellenanzeige in Printmedien zu Gunsten der Direktansprache und der Anzeigenschaltung über das Internet. Hier ist insbesondere die FAZ als damals führendes Anzeigenmedium zu nennen. In den Boomjahren der letzten Dekade des 20. Jahrhunderts veröffentlichte die Zeitung zu Spitzenzeiten Stellenangebote auf ca. 150 Seiten. Mit Blick auf den dramatisch reduzierten Stellenanzeigenteil von nur noch fünf bis sechs Seiten konstatierte Hofmann diesen Paradigmenwechsel: *„Es gibt die Anzeige nicht mehr"*.[1254]

1252 Ebd.
1253 Vgl. Ebd.
1254 Ebd.; ähnlich äußerte sich der Personalberater Heiko Mell: *„Das waren die großen*

Die schwerwiegenden Veränderungen dieser Rahmenparameter fanden ihre Ergänzung in der Konzentrationstendenz, die viele Branchen erfasste, so auch die Handelsbranche, auf die Hofmann spezialisiert ist. Standen ihm in einem Direktsuchmandat i. d. R. bis zu 40 Zielunternehmen für die Recherche zur Verfügung, reduzierte sich die Anzahl im Laufe der Jahre beachtlich. So konnte er beispielsweise im Zusammenhang mit einem Auftrag zur Suche nach einem „Warenbereichsleiter Molkereiprodukte“ für das Handelsunternehmen Kaufland im Umkreis von 200 Kilometern in nur noch in zehn Firmen recherchieren. Wenige Jahre später existierte keines dieser Unternehmen mehr bzw. es verblieben nur noch diejenigen, die für eine Direktansprache nicht in Frage kamen oder als Arbeitgeber für Kandidaten keine attraktive Alternative darstellten. Aus diesen restriktiven Rahmenbedingungen ergaben sich zwei Schlussfolgerungen: Hofmann war gezwungen, verstärkt im europäischen Ausland Firmen und Kandidaten zu identifizieren. Dieser Entwicklung entsprechend, erhöhte sich der Suchaufwand beträchtlich, vor allem mit Blick auf die Anzahl anzusprechender Kandidaten: Reichte es jahrelang aus, pro Suchauftrag im Durchschnitt 20 bis 30 Kandidaten anzusprechen, so stieg dieser Wert in der jüngeren Vergangenheit auf etwa 200 bis 250 Kandidaten.[1255]

Ambivalent beurteilte Hofmann die Rolle der Personalvermittler als Marktteilnehmer. Die von ihm als *„CV-Trader“*[1256] bezeichnete Berufsgruppe stellte zwar einen Wettbewerbsfaktor dar, so dass gelegentlich Suchmandate nicht an Hofmanns Personalberatung vergeben wurden. Dies betraf insbesondere Positionen der mittleren bis unteren Hierarchieebene. Erweitert man in diesem Zusammenhang den Blickwinkel um die Rolle des auftraggebenden Unternehmens, so ist es nicht grundsätzlich abwegig die These aufzustellen, von einem zweiten oder indirekten Wettbewerber des Personalberaters zu sprechen. Viele Unternehmen, die vorher mit einem Personalberater zusammenarbeiteten, wählten die vermeintlich „billigere“ Lö-

Zeiten. Die sind vorbei (...)“. Interview Mell.

1255 Vgl. Interview Hofmann. Zu dieser Problematik vgl. Interviews mit Boronowski, Kellmann sowie Schraaf.

1256 Interview Hofmann.

sung, Personalvermittler einzuschalten, obwohl formaljuristisch ein Maklervertrag geschlossen und kein Exklusivauftrag vergeben worden war. Die sich daraus für beide Seiten ergebende Unverbindlichkeit führte zu einer bewusst oder in Unkenntnis dieser Rechtskonstellation unbewusst akzeptierten institutionalisierten Verantwortungslosigkeit zwischen suchendem Unternehmen und dem Personalvermittler einerseits wie den künftigen Kandidaten auf der anderen Seite. Folglich beauftragten die Unternehmen mehrere Vermittler parallel mit der Suche, die anschließend Kandidaten mehrfach auf dieselbe Position ansprachen und somit „verbrannte Erde" hinterließen. Hofmanns Argumentation, dass durch diese Vorgehensweise die Reputation des Unternehmens Schaden nahm, wurde allerdings immer wieder ignoriert.[1257]

Trotz des skizzierten gravierenden Strukturwandels war Hofmann davon überzeugt, dass auch zukünftig Personalberater unverzichtbar seien, vor allem mit Blick auf die schlechte Organisation und unprofessionelle Rekrutierungspraxis der meisten Unternehmen.[1258]

1257 Vgl. Ebd.

1258 Vgl. Ebd.; ähnlich der Personalberater Thomas Flohr. Vgl.: Telefoninterview, 03.04.2014 sowie Interview Ibelgaufts.

V Fazit und Ausblick

1 HETEROGENE GRÜNDUNGSHISTORIE

1.1 US-amerikanische Unternehmensberatungen als Impulsgeber für die Direktansprache

Die Auseinandersetzung mit der ersten erkenntnisrelevanten Frage, inwieweit die Personalberatungshistorie originär in den USA begann und auf die Existenz von Unternehmensberatungen zurückzuführen war, machte es zunächst erforderlich, definitorisch und inhaltlich zwischen Unternehmensberatung und Personalberatung zu differenzieren und mögliche Interdependenzen zu identifizieren. Zum anderen war die Anforderung an die chronologische Präzision zur Einordnung der Ereigniszusammenhänge zu erfüllen.

So wurde mit der Analyse des US-amerikanischen Beratungsmarktes dargelegt, dass die Inspiration, Personalberatung i. e. S. als neue Dienstleistung für Unternehmen anzubieten, nicht nur von den beratenen Klienten und ihrem Bedarf an qualifiziertem Personal ausging, sondern sich auch aus den originären Denkansätzen verschiedener US-amerikanischer Unternehmensberatungen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ergab: Sie postulierten, dass Unternehmens- wie auch Personalberatung in erster Linie ein personenzentriertes Geschäft sei und somit einen höheren Stellenwert besäße als das sog. „corporate-to-corporate"-Geschäft. In diesem Zusammenhang wurden erhebliche wirtschaftskulturelle Differenzen zwischen Europa, hier speziell Deutschland, und den USA festgestellt. Demnach waren und sind Personalsuchanzeigen in den USA nahezu unbekannt. Sie wurden stets mit Skepsis und „*(...) some suspicion*" betrachtet.[1259]

[1259] St George: Spencer Stuart, S. 112; ähnlich der Personalberater Bernd Witthaus: Er konstatierte im Rahmen eines Suchauftrages in den USA und mit Blick auf Stellenanzeigen im amerikanischen Markt: „*Es gab gar nichts*". Interview Witthaus; vgl. ferner Aufsatz eines Boyden-Beraters: Lange, Karl C.: Topleute kosten mehr, in: Industriemagazin 04/1987, S. 128.

Dieses personenfokussierte Denk- und Handlungsmuster, das vor allem auf die menschlichen Beziehungsgeflechte und die in den USA verbreiteten Netzwerkmechanismen reflektierte, bildete die Grundlage für die bereits früh in den USA entwickelte Suchmethode der Direktansprache. Mit Ausnahme von Thorndike Deland, der sich Mitte der 1920er Jahre mit einem Executive Placement Bureau selbständig machte, jedoch nicht bei einer US-amerikanischen Unternehmensberatung arbeitete, entstanden die ersten Executive Search-Unternehmen durch den Exodus verschiedener ehemaliger Führungskräfte, die zuvor in Unternehmensberatungen oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften arbeiteten. Hier spielte insbesondere die 1914 gegründete Unternehmensberatung Booz Allen & Hamilton eine herausragende Rolle. Aus ihr gingen direkt oder indirekt namhafte, noch heute existierende und zum Teil global agierende Personalberatungen wie etwa Spencer Stuart, Heidrick & Struggles oder Egon Zehnder International hervor.[1260]

Da die Geschäftsidee und Methode der Direktansprache nahezu vollständig unbekannt waren, boten im Jahr 1950 in den USA nur wenige Executive Search-Firmen ihre Dienstleistung an. Zudem existierten weder Qualitätsstandards noch Beschreibungen dieser Geschäftstätigkeit noch gab es global anerkannte Personalberatungen. Massenmedien, die den Bekanntheitsgrad der neuen Dienstleistung rasch hätten erhöhen können, befanden sich gerade erst im Aufbau. Dennoch hatte sich bereits zehn Jahre später die Zahl der Beratungsunternehmen alleine in New York auf 55 erhöht.[1261] In den 1950er und 1960er Jahren konstituierte sich allmählich ein Markt für Executive Search-Leistungen, der vor dem Hintergrund der parallel verlaufenden ökonomischen Rekonvaleszenz der amerikanischen Volkswirtschaft vor allem durch eine wachsende Nachfrage nach gut qualifiziertem Personal gekennzeichnet war. Diese Entwicklung fand ihre Ergänzung in einer tendenziell höheren Wechselbereitschaft und Mobilität der Beschäftigten, die dieses Verhalten zunehmend als strategisches Karriereelement ansahen und

---

1260 Vgl. Abb. 10: Abspaltungshistorie Booz Allen & Hamilton.
1261 Vgl. St George: Spencer Stuart, S. 2 und S. 6.

nicht als Bruch in ihrem Lebenslauf. Die verbreiterte Akzeptanz der Direktansprache führte insofern zu einem sich allmählich stabilisierenden Markt für Executive Search-Profis. In den 1970er Jahren setzte sich die Diffusion und stärkere Ausprägung dieser Suchmethode fort und stellte in den USA – im Gegensatz zu Europa und Deutschland – zu jener Zeit ein bereits etabliertes Rekrutierungsinstrument dar. Ferner trugen die in den USA verbreiteten Business Schools dazu bei, eine neue Managergeneration zu generieren, die den Beratungsunternehmen und deren Rekrutierungsmethoden positiv gegenüberstanden. In Europa hingegen existierten keine derartigen Schulen, die solche Führungskräfte ausbildeten.[1262] Auch die institionellen Rahmenbedingungen trugen dazu bei, dass sich Personalberatungen ungehindert entwickeln konnten. Im Gegensatz zum regulierten Bankensektor blieb das Geschäft der Executive Search-Berater legislativ weitgehend unbehelligt: „*(...) executive recruiting remains largely untouched by Washington*“, so der amerikanische Berater Russell Reynolds.[1263]

Neben vergleichsweise geringen Gründungs- und Markteintrittskosten wurde die weitere Verbreitung der Direktansprache durch die gesellschaftlich verankerte mentalitätshistorische Tradition einer freiheitsorientierten Grundhaltung getragen, nach der die USA einem Wandel grundsätzlich aufgeschlossen begegneten und diesen begrüßten, während in der „alten Welt“, d. h. in Europa, hier insbesondere in Deutschland, in Frankreich und selbst in Großbritannien generell eine eher skeptische Grundstimmung herrschte.[1264] Diese stand im Einklang mit der Einstellung gegenüber dem Executive Search in Asien und im Mittleren Osten. Dort war diese Suchmethode bis weit in die 1980er Jahre nahezu unbekannt und wurde als ethisch zweifelhaft und unseriös angesehen.[1265]

In Deutschland repräsentierte die Direktansprache zunächst eine zu vernachlässigende Residualgröße in der Rekrutierungspraxis, da nur wenige deutsche Personalberater dieses Instrument einsetzten, amerikanische Be-

---

1262 Vgl. Ebd., S. 58 f.
1263 Reynolds: Heads: S. 85.
1264 Vgl. St George: Spencer Stuart, S. 59.
1265 Vgl. Ebd., S. 67; Reynolds: Heads, S. 99-101.

ratungshäuser, die Executive Search anboten, Ende der 1970er Jahre in Deutschland kaum vertreten waren und der schweizer Direktansprachespezialist Egon Zehnder International gerade damit begann, sein Deutschlandgeschäft aufzubauen. Somit entfalteten die Kontaminationseffekte der Direktansprache auf deutsche Personalberatungen erst vergleichsweise spät ihre Wirkung.

Die gewonnenen Erkenntnisse rechtfertigen daher die Feststellung, dass US-amerikanische Unternehmensberatungen sowohl das Fundament in Bezug auf die Direktansprache als Suchmethode und Bestandteil der Personalberatung i. e. S. legten als auch deren spätere weltweite Diffusion und Akzeptanz initiierten. Es ist das unbestrittene historische Verdienst dieser uramerikanischen Geschäftsidee. Im Hinblick auf die anzeigengestützte Suche blieb der Transfer amerikanischer Beratungsmethoden hingegen irrelevant. Das Gegenteil spiegelt die historische Realität wider: So nutzten einige Executive Search-Unternehmen deutsche Personalberatungen, um von deren Spezialwissen in Bezug auf das professionelle Verfassen ansprechender Stellenanzeigen und deren Gestaltung zu profitieren, damit geeignetes Personal rekrutiert werden konnte.[1266] Insofern erlaubt dieser Ereigniszusammenhang vielmehr einen spezifischen deutsch-amerikanischen Methoden- und Wissenstransfer zu konstatieren.

1.2 Autonome Entwicklung deutscher Personalberatungen

1.2.1 Die Rolle Großbritanniens

Mit den zuvor gemachten Beobachtungen verband sich der Blick auf die Frage einer von amerikanischen Beratungshäusern losgelösten Entstehungshistorie deutscher Personalberatungsunternehmen. Während gegen Ende des Zweiten Weltkriegs Großbritannien den am meisten entwickelten Beratungsmarkt Westeuropas darstellte,[1267] konnte dies für den deutschen Markt weder mit Blick auf Unternehmensberatungen noch hinsichtlich der

---

1266 Vgl. Kap. III, 3.2.1.
1267 Vgl. Kipping: The U.S. Influence: S. 114.

Existenz amerikanischer und deutscher Personalberatungen festgestellt werden. Auch die für Unternehmensberatungen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften amerikanischer Provenienz in der Literatur bemühte „Brückenkopffunktion“ Großbritanniens, die aufgrund kultureller Schnittmengen und sprachlicher Übereinstimmungen auf den ersten Blick nachvollziehbar erscheinen mag, ließ keine Interdependenzen erkennen und blieb ohne relevanten Einfluss auf die Gründungsgeschichte des deutschen Personalberatungsmarktes. So ließ sich z. B. die US-amerikanische Beratung Fry Consultants bereits 1952 in Deutschland und in der Schweiz nieder, ohne in Großbritannien jemals tätig gewesen zu sein. Zudem suchte Fry als Executive Search-Unternehmen in den 1950er Jahren auch mit Hilfe von Stellenanzeigen Personal.[1268]

Auch Lester B. Knight gründete Anfang der 1960er Jahre ein Büro in Zürich sowie 1964 mit einem Büro in Düsseldorf zwei Büros auf dem europäischen Festland während sich A. T. Kearney (1964) und Paul Ray (1971) zuerst in Deutschland niederließen, bevor sie den Markteintritt in Großbritannien vollzogen. Bis auf wenige Ausnahmen begannen demnach amerikanische Personalberatungen vergleichsweise spät mit der Gründung von Niederlassungen in Deutschland, einige erst Ende der 1970er Jahre bzw. Mitte der 1980er Jahre.[1269] In den Dezennien der 1960er bis 1980er Jahre war die Verbreitung amerikanischen Management-Know-Hows in Bezug auf den Transfer und die Akzeptanz der Direktansprache limitiert, da es amerikani-schen Beratungshäusern nicht gelang, ihre mit tradierten deutschen Unternehmenskulturen kontrastierenden Methoden in die bestehenden Unternehmensstrukturen zu implementieren. Folglich spielten US-amerikanische Personalberatungen wie etwa Korn/Ferry und Spencer Stuart „*(…) Mitte der 1980er Jahre in Deutschland eine Nebenrolle*“.[1270] Die Men-

---

1268 Vgl. Tab. 12: Gründungshistorie amerikanischer Personalberatungen; ferner George Fry & Associates: StA „Leiter Marketing“, in: FAZ, 01.03.1958. Die Beratung firmierte unter dem Namen „George Fry & Associates – Management Counsellors – Unternehmensberatungen“ und suchte mit dieser Anzeige im Auftrag eines amerikanischen Unternehmens des Groß- und Einzelhandels.

1269 Vgl. Tab. 12: Gründungshistorie amerikanischer Personalberatungen.

1270 o.V.: Kopfjagd, S. 61; vgl. hierzu auch o.V.: Einer scherte aus, in: managermagazin

talitätsunterschiede etwa mit Blick auf die Diskrepanz zwischen kurzfristiger Erfolgsorientierung der Amerikaner und langfristig angelegter strategischer Überlegungen wurden nicht nur in Deutschland, sondern auch in Großbritannien beobachtet. Darüber hinaus standen im Zuge der Internationalisierung die Niederlassungen US-amerikanischer Klientenunternehmen als hauptsächliche Auftraggeber amerikanischer Personalberatungen einer raschen Marktdurchdringung in Deutschland entgegen.[1271] Britische Personalberatungen wie MSL und PA konnten sich zwar über einen längeren Zeitraum in Deutschland behaupten und mit Blick auf PA sogar einen ernsthaften und erfolgreichen Konkurrenten für deutsche Personalberater etablieren. Auf die Entwicklung der Personalberatungsbranche in Deutschland hingegen nahmen britische Beratungshäuser ebenso wenig Einfluss wie auf neue Beratungsansätze, die durch die US-amerikanische Idee der Direktansprache eine ganze Branche revolutionierte.

1.2.2 Der Einfluss amerikanischer Personalberatungen

Die vorgenommenen Quellenanalysen und Untersuchungen der Entstehungshistorie deutscher Personalberatungen führten zu dem Ergebnis, dass diese Unternehmen erheblich früher ihre Dienstleistungen anboten als ihre amerikanischen Pendants und sich bis auf wenige Ausnahmen vollkommen unabhängig von der Existenz deutscher bzw. US-amerikanischer Beratungshäuser entwickelten. Zu den ersten Personalberatern, die in den 1940er und 1950er Jahren ihre Arbeit aufnahmen, zählten Carl H. Liebrecht, Hans und Ingrid Geest, Ernst H. Dahlke, Alfred Hanten sowie Ludwig Kroeber-Keneth. Letzterer war der erste Berater, der in seinen Stellenanzeigen die Bezeichnung „*Personalberater*“ verwendete.[1272] Bezugslinien zur Unternehmensberatung konnten hingegen bei Hans Meyer-Mark (Verkaufs- und Organisationsberatung, gegr. 1928), Gerhard Kienbaum (Ratio-

---

Nr. 11/1997, S. 42 f. sowie Interview Hofmann.

1271 Vgl. Tab. 15: Vergleich Executive Search-Firmen in Deutschland (1982 vs. 1990); Interview Mummert; o.V.: Durchbruch nicht geschafft, S. 9; ferner Kipping: The U.S. Influence, S. 121.

1272 Kroeber-Keneth, Ludwig: StA „Kaufmännischer Leiter“, in: FAZ, 14.07.1956; vgl. zudem Interviews Liebrecht und Geest.

nalisierungsberatung, gegr. 1945) und Hans Georg Plaut (Grenzplankostenrechnung, gegr. 1946) identifiziert werden. Die drei Beratungsunternehmen bewegten sich mit ihrem originären Geschäftsmodell demnach zunächst außerhalb des betriebwirtschaftlichen Funktionsbereichs „Personal". Dieser rückte entweder zu Lasten der ursprünglichen Beratungsansätze in den Vordergrund wie bei Meyer-Mark oder wurde als zusätzliche Dienstleistung angeboten. Der Duktushorizont mit dem die Berater in ihren ersten Stellenanzeigen auf sich aufmerksam machten, reichte von „*Industrieberatung*" (Meyer-Mark), „*Rationalisierungsberater*" (Kienbaum) bis zu „*Beratender Betriebswirtschaftler*" (Plaut)[1273] , d. h. von einem einheitlichen berufsspezifischen Sprachgebrauch mit identitätsstiftendem Charakter war die Branche noch weit entfernt. Darüber hinaus nutzten Unternehmensberatungen wie z. B. Kienbaum und später Mummert & Partner die Dienste von Personalberatungen, so auch diejenigen von Hans und Ingrid Geest, da sie offenbar noch nicht deren Professionalisierungsstatus im Hinblick auf die Schaltung von Stellenanzeigen sowie die Methoden der Personalauswahl erreicht hatten.[1274]

Ferner wurde aufgezeigt, dass deutsche Unternehmensberater wie Plaut, Roland Berger sowie Baumgartner & Partner, die in den Dekaden der 1970er und 1980er Jahre eigenständige Personalberatungstöchter gründeten, sich von ihnen wieder trennten oder diese von anderen Personalberatungen aufgekauft wurden. Eine Ausnahme bildete die Kienbaum Personalberatung, die bis heute existiert. Ein vergleichbares Bild boten die Unternehmenshistorien ausländischer Beratungshäuser: Die britische PA Consulting, A. T. Kearney aus den USA sowie die Personalberatungen ehemaliger Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wie PMM (KPMG-Tochter) und Gemini Executive Search (Tochter von Cap Gemini Ernst & Young) zogen sich aus dem Markt zurück, meldeten Insolvenz an oder wurden von Wettbewerbern übernommen. Somit ergab sich eine Konstellation vollständig autarker

---

1273 Industrieberatung Meyer-Mark: StA „Unternehmerische Verkaufsleiter-Persönlichkeit", in FAZ, 31.05.1952; Kienbaum, Gerhard: StA „Jung-Ingenieur", in FAZ, 15.05.1954; Plaut, H. G.: StA „Controller", in: FAZ, 17.09.1955.

1274 Vgl. Interview Geest.

Gründungen deutscher Personalberatungen, deren Geschäftsmodell zunächst auf der Schaltung von Stellenanzeigen und damit zusammenhängender Beratungsansätze basierte. Sie prägte und dominierte die deutsche Personalberatungsszene 35 bis 40 Jahre, d. h. bis etwa Ende der 1980er Jahre. Dieser jahrzehntelange beratungstechnische Attentismus, der Innovationen und eine hinreichende Differenzierung der Beratungsleistungen vermissen ließ, wurde erst mit dem Aufkommen der Direktansprache nachhaltig durchbrochen.

Gleichwohl bestätigt dieser Ereigniszusammenhang Chandlers ursprünglich auf Großunternehmen bezogene These des „First Mover Advantage", den trotz des einseitigen Beratungsangebots in diesem Fall auch relativ kleine Personalberatungen nutzen konnten. Sie behaupteten sich über Dezennien hinweg und sind vereinzelt, wie das Beispiel der 1957 von Ernst H. Dahlke gegründeten Personalberatung zeigt, noch heute erfolgreich am Markt präsent.[1275] Mit Blick auf die Gründungshistorie, die Rezeption der Direktansprache wie auch deren spätere Entwicklung konnte der Nachweis erbracht werden, dass der Einfluss US-amerikanischer Personal- und Unternehmensberatungen wie auch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland bis zu den 1980er Jahren lediglich marginale Relevanz besaß. Die Beantwortung der Frage, inwieweit Ausnahmen hiervon, wie etwa Hans Meyer-Mark, Ludwig Kroeber-Keneth oder Maximilian Schubart, die die Direktansprache bereits in den 1950er und 1960er Jahren einsetzten, von der amerikanischen Suchmethode inspiriert wurden oder diese Dienstleistung aufgrund ihrer eigenen Ideen und Innovationskraft entwickelten, entzog sich mit Blick auf die unzureichende Quellenlage dem Versuch jeglicher Rekonstruktionsbemühungen.

1.2.3 Entstehung eines neuen Berufsbildes

Die zunächst überwiegend skeptische Einstellung der Unternehmen gegenüber der Direktansprache, die pejorativ mit Headhunting, Kopfjagd, Wilderei und Abwerbung gleichgesetzt wurde, teilten viele Personalbera-

[1275] Vgl. www.dahlke.de [Abruf 11.06.2014].

ter.[1276] Dieser Zustand änderte sich bald darauf und initiierte einen Prozess, der von zwei Faktoren getragen wurde: Ende der 1970er/Anfang der 1980er Jahre setzte eine bis in die 1990er Jahre reichende Gründungswelle ein, welche sowohl von ehemaligen angestellten Managern ausging, die versuchten, sich eine Existenz als Personalberater aufzubauen, als auch durch zahllose Spin-offs verstärkt wurde.[1277] Zudem veranlasste dieses offenkundige Aufnahmepotenzial des Personalberatungsmarktes in Kombination mit dem verschärften Wettbewerbsumfeld die meisten Personalberater dazu, ihre flagrante Zurückhaltung gegenüber der Direktansprache zu Gunsten eines sukzessiven Adaptionsprozesses zu modifizieren. Diese exogen induzierten veränderten Rahmenbedingungen führten demnach zu einer dreiteiligen Differenzierung des Angebotsspektrums in der Personalberatungslandschaft: Die meisten Personalberater, die bisher ausschließlich Stellenanzeigen zur Personalsuche schalteten, nahmen Executive Search in ihr Leistungsportfolio auf. Sie hatten somit ein multioptionales Beratungsinstrumentarium zur Hand und konnten für ihre Kunden alternative oder additve Suchstrategien entwickeln.[1278] Einige Beratungen hielten hingegen an der anzeigengestützte Suche fest, weil sie sich mit der Direktansprache nicht identifizieren konnten.[1279] Executive Search-Berater wie z. B. Maximilian Schubart, Jörg Zauber oder Egon Zehnder sahen ebenfalls keine Veranlassung, ihre originäre Suchmethode durch andere zu ergänzen.

Es konnte dargelegt werden, dass die seit Beginn der 1980er Jahre gestiegene Rezeptionsbereitschaft der Personalberater zur weiteren Verbreitung, Sedimentation und Akzeptanz der Direktansprache auf Kunden- wie auf Kandidatenseite beitrug und dabei half, das neue Berufs- und Dienstleis-

---

1276 Vgl. Kap. II, 4.2 sowie Interviews Liebrecht und Limberger.

1277 Vgl. Interview Liebrecht; Kap. II, 4.1; als Beispiel eines Spin-offs lässt sich die Abspaltungshistorie der Personalberatung Dr. Peter Schulz & Partner heranziehen, deren Berater Dieter Steinbach und Dieter Strametz sich jeweils zu Beginn der 1980er Jahre selbständig machten. 1986 verließ Dieter Hofmann das Unternehmen, um eine eigene Personalberatung aufzubauen. Vgl. Interviews Schulz und Hofmann; ebenso Baumann: Immer mehr Geschaßte.

1278 Vgl. Interviews Schulz und Berghof. Auch der Berater Bernd Witthaus betrachtete die Direktansprache als *„(...) eine Ergänzung zur klassischen Methode der Anzeigensuche (...)*“. Witthaus: Bauingenieur-FORUM, S. 10.

1279 Vgl. Interviews Liebrecht, Limberger und Geest.

tungsfeld „Research“ zu generieren. Der durch die Öffnung des Marktes entstandene Innovationsdruck machte es für Personalberater, die diese neue Methode einsetzen wollten, erforderlich, einen Wertschöpfungsprozess zur Abwicklung von Direktsuchmandaten zu initiieren und hierfür geeignete Researchmitarbeiter zu finden oder diesen in Abhängigkeit eigener Kapazitäten an externe Researcher auszugliedern. Belastbare Kennzahlen in Bezug auf die Anzahl intern beschäftigter Researcher und beauftragter externer Researchdienstleister lieferte die im Rahmen dieser Arbeit vorgenommene Analyse von 670 Personalberatungen in Deutschland. 23 Beratungsunternehmen machten Angaben in Bezug auf den Einsatz von Researchern. Danach arbeiteten dort in dem Beobachtungszeitraum bis 1994 insgesamt 293 Researcher und 484 Berater. Dies entsprach einem arithmetischen Mittelwert von 1,65 Researchern pro Berater bzw. 13 Researchern (Median = 12 Researcher) pro Personalberatung.[1280]

Gestützt wurde diese Erkenntnis durch Ergebnisse des Branchenverbandes BDU, die Rückschlüsse auf die dynamische Entwicklung der Direktansprache während der aus Personalberaterperspektive „goldenen 1990er Jahre“ zuließen. Mit dem Höhepunkt und dem beginnenden Ende dieser Ära im Jahr 1999 schwankte die durchschnittliche Anzahl interner Researchmitarbeiter in Abhängigkeit von der Größe der Personalberatungen zwischen 0,5 und 8,5. Nur ein Jahr später beschäftigten die Berater mit durchschnittlich 1,1 bis 16 Mitarbeitern doppelt soviele Researcher.[1281] Die Relevanz der Direktansprache kam zudem in der Beauftragung externer Researcher zum Ausdruck, die sich in der untersuchten Gründungshistorie der Researchunternehmen zwischen 1985 und 1994 widerspiegelte. In diesem Zeitraum konnte die Gründung von 23 Dienstleistern nachgewiesen werden. Die Dunkelziffer lag nach brancheninternen Schätzungen vermutlich bis zu fünfmal höher.[1282]

1280 Eigene Berechnungen. Vgl. PrA d. Verf.: Gesamtübersicht Personalberatungen in Deutschland 1928-1994.

1281 Vgl. BDU-Studien 1999 und 2000.

1282 Vgl. Tab. 9: Gründungshistorie Researchunternehmen in Deutschland; Neudeck/Pranzas: Research, S. 15; die Relation zwischen Berater und Researcher bei den

Der Beruf des Researchers wäre demnach ohne die Verbreitung der Direktansprache in Deutschland nicht entstanden. Er teilte insofern das Schicksal der ihm zugrundeliegenden Dienstleistung und lieferte Rückschlüsse auf dessen ökonomische Akzessorietät.[1283] Hinsichtlich juristischer Implikationen ergab sich eine vergleichsweise identische Konstellation zu Personalberatern: Research stellt bis heute keinen Ausbildungsberuf dar, ist ein nicht geschützter Begriff und insofern für jedermann frei zugänglich. Während bei Personalberatern in Ansätzen Versuche einer institutionellen Verankerung z. B. durch Gründung des BDU auf nationaler bzw. der AESC auf internationaler Ebene erkennbar waren, unterblieben derartige Versuche bei Researchern und führten außerhalb der Branche zu einem perzeptionshistorischen Vakuum dieses Berufszweiges. Die vorliegende Arbeit konnte nicht nur einen entstehungs- und entwicklungsgeschichtlichen Einblick hinter die Kulissen der Arbeits- und Verhaltensweisen von Personalberatern liefern, sondern zusätzlich den Blickwinkel um das Instrument Research erweitern und zur Schließung einer weiteren spezifischen unternehmens- und berufshistorischen Lücke beitragen.

1.2.4 Institutionelle, ökonomische und gesellschaftliche Rahmenparameter

Ergänzt man den in den vorhergenden Abschnitten behandelten Betrachtungshorizont um Aspekte, die die Historie der Personalberatung zusätzlich beeinflussten, so spielt die Auseinandersetzung mit den Mechanismen einer komplexen Interdependenz aus politischen, makro- und mikroökonomischen, aber auch psychologischen und gesamtgesellschaftlichen Bedingungen eine wichtige Rolle. Auf sie soll an dieser Stelle abschließend eingegangen werden.

Mit dem Ziel, Bankenspekulationen zu verhindern, trugen in den USA die im Zuge des „New Deal“ erlassenen regulativen Vorschriften des Glass-Steagall Act/Banking Act zur Entstehung und Förderung von Unterneh-

„Big Five“ der Branche reflektierte die internationale Dimension der Direktansprache zu Beginn der 1990er Jahre. Vgl. Tab. 8: Researcher/Berater-Relation.

1283 Vgl. Interviews mit Schraaf, Boronowski sowie P & S Research.

mensberatungen bei und damit indirekt zur Gründung von Executive-Search-Beratungen, die von Beginn an ohne jegliche staatliche Einflussnahme arbeiten konnten.[1284] Die Personalberatungshistorie in Deutschland hingegen begann unter erheblich restriktiveren Rahmenbedingungen: Wurde der Halbjude Hans Meyer-Mark Mitte der 1930er Jahre mit einem Berufsverbot für seine Beratung belegt, blieb dieses in der Nachkriegszeit de jure und de facto für die Personalberatungsbranche als legislatives Hindernis bis zum Jahr 2002 bestehen.[1285] Als unmittelbare Rechtsnachfolgerin der „Reichsanstalt für Arbeit" repräsentierte die 1952 gegründete „Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung" das institutionalisierte Exekutivorgan, welches eine schnelle Diffusion und Entwicklung der Personalberatung, hier insbesondere den Bereich der Direktansprache, verhinderte: Die Behörde schaltete unter dem Signet „Büro Führungskräfte der Wirtschaft" eigene Stellenanzeigen, die einen partiellen Verdrängungseffekt bewirkten und somit zu einer staatlich induzierten Wettbewerbsverzerrung führten, die den Spielraum der Personalberatungen grundsätzlich limitierte.[1286]

Die zeitgenössischen Berichte der interviewten Personalberater dokumentierten die Häufigkeit, Penetranz und Intensität der staatlichen Eingriffe in den Personalberatungsmarkt. Sie gaben zugleich Einblick in die damit verbundenen Wohlfahrtsverluste und Fehlallokationen auf mikro- und makroökonomischer Ebene wie sie sich vor dem Hintergrund des vermeintlichen Verstoßes gegen das Vermittlungsmonopol etwa in den Strafzahlungen der Personalberatungen und dem damit verbundenen Kaufkraftverlust manifestierten. Der Staat verzichtete hierdurch auf Steuereinnahmen und blockierte seine Exekutivorgane zu Lasten des Gemeinwohls. Die Problematik

---

1284 Vgl. Federal Reserve Bank of New York: Banking Act of 1933. www. Glass-Stegall-Act_1933_ia700308.us.archive.org/31/items/FullTextTheGlass-steagall-Act-A.-k.a.-TheBankingActOf1933/1933_01248.pdf [Abruf 22.02.2011]; Benston, George J.: The Separation of Commercial and Investment Banking. The Glass-Steagall Act Revisited and Reconsidered. London 1990.

1285 Vgl. Tab. 2: Gesetzgebungsmaßnahmen zur Arbeitsvermittlung.

1286 Vgl. beispielhaft Büro Führungskräfte der Wirtschaft: StA „Kaufmännischer Leiter", in: FAZ, 06.04.1957; der damalige Präsident der BfA vertrat naturgemäß eine gegenteilige Auffassung: Vgl. Scheuble, J.: Keine Bewirtschaftung von Führungskräften. Leserzuschrift, in: FAZ, 04.06.1957.

des Vermittlungsmonopols, dessen Entstehung mit Blick auf den Missbrauch privater Arbeitsvermittlung Ende des 19. Jahrhunderts nachvollziehbar ist,[1287] wurde in mehreren juristischen Studien aufgegriffen. Sie widerlegten die Legalität dieses Organs zweifelsfrei: Demnach verstieß diese Form des Staatsinterventionismus nicht nur in Deutschland seit Jahrzehnten gegen europäisches Recht, sondern wurde in Bezug auf Führungskräfte sogar für verfassungswidrig erklärt.[1288]

Wie der Blick auf den ökonomischen Datenkranz belegt, konnte für deutsche Personalberatungen eine erfolgreiche Entwicklung nachgezeichnet werden. Trotz der skizzierten Rahmenbedingungen gelang es der Branche, i. d. R. zweistellige Wachstumsraten zu erzielen, die regelmäßig über denen des BIP lagen.[1289] Diese insbesondere in den Dekaden von 1970 bis 2000 beobachtete Wachstumsdynamik führte jedoch zu Überkapazitäten, die durch die zuvor skizzierte Gründungswelle induziert worden war. Dieser Trend wurde dreimal signifikant durchbrochen und führte zu längst überfälligen Marktbereinigungen: Als Folge der Rezession zwischen 1980 und 1984 mussten deutsche Personalberater erstmals von 1987 bis 1990 Wachstumseinbußen hinnehmen.

In der jüngeren Vergangenheit stellte das Platzen der Börsenblase zur Jahrtausendwende eine weitere Zäsur dar. Viele Personalberater verzeichneten zum ersten Mal in ihren jeweiligen Firmengeschichten sinkende Umsätze, mussten Mitarbeiter entlassen und gaben ihre Geschäftstätigkeit

---

1287 Vgl. Kap. II, 2.2.

1288 Vgl. Emmerich/Steiner: Zur Vereinbarkeit des Vermittlungsmonopols; Netta, Christoph: Personalvermittlung durch Private im Bereich der Führungskräfte und das Vermittlungsmonopol der Bundesanstalt für Arbeit. Diss., Bergische Universität - Gesamthochschule Wuppertal 1989, S. 155-183; EuGH-Urteil vom 23.04.1991 – C41/90. http://lexetius.com/1991,371 [Abruf 13.06.2014]; ähnlich Döring, der zu dem Ergebnis kam, dass „*(...) die europarechtliche Würdigung wesentlichen Einfluss auf die Diskussion um eine Aufhebung der Vermittlungsmonopole in Österreich und Deutschland hatte, da diese Monopole gegen Art. 49 ff., Art. 43 ff. und Art. 82 EGV verstießen*“. Döring, Silvio: Der gewerbliche private Arbeitsvermittlungsvertrag zwischen dem gewerblichen privaten Arbeitsvermittler und dem Arbeitgeber im österreichischen und deutschen Recht. Diss., Universität Wien 2009, S. 70.

1289 Vgl. Kap. II, 3.2.1.

auf.[1290] Der Gesamtumsatz der Branche in Deutschland brach um rund 20% ein und selbst die nachfolgende Erholungsphase war von kurzer Dauer. Nur wenige Jahre später geriet die Branche wiederum in Schwierigkeiten, als 2008 die globale Finanzkrise weltweit zu massiven Verwerfungen und Schieflagen in den Volkswirtschaften führte. Davon waren auch deutsche Personalberater betroffen, die einen erheblichen Einbruch ihres Geschäftes verkraften mussten. Mit einem Umsatzrückgang von fast 30% stellte er sich als noch gravierender dar als zu Beginn des Milleniums und der Personalberatungsmarkt konsolidierte sich abermals.[1291]

Parallel zu diesen Umbrüchen läuteten die technische Entwicklung sowie die Verbreitung des Internet ab Mitte der 1990er Jahre einen Paradigmenwechsel in der Personalberatungsbranche ein. Das in den vorhergehenden Dekaden dominante Anzeigengeschäft in den Printmedien verlor absolut wie relativ an Bedeutung und verlagerte sich weitgehend in das Internet. Somit wurde die klassische dichotome Rekrutierungsstruktur bestehend aus Stellenanzeigen in Tageszeitungen und Direktansprache durch autonome allgemeine oder spezielle Stellenbörsen sowie Veröffentlichungen freier Stellen auf den Internetseiten suchender Unternehmen grundlegend verändert. Die Wettbewerbssituation der Personalberater verschärfte sich erheblich, da potenzielle Auftraggeber zunächst versuchten, vor allem mit Blick auf unternehmenseigene Internetseiten kostenlos und in Bezug auf Stellenbörsen zu günstigen Preisen Personal zu rekrutieren, bevor sie teure Personalberatungen einschalteten.

Mit dem Markteintritt der ab 1994 unter Auflagen zugelassenen Personalvermittler und den sich immer stärker verbreitenden Zeitarbeitsfirmen etablierten sich zusätzliche Konkurrenten. Die skizzierte Entwicklung leistete insofern einen Beitrag zu noch mehr Intransparenz in diesem fragmentierten Markt, als eine hinreichende Trennschärfe zwischen Personalbera-

---

1290 So wurde von Umsatzrückgängen berichtet, die in der Spitze bei bis zu 50% lagen. Hiervon waren vor allem Suchaufträge betroffen, die aus der Telekommunikations- und Medienbranche sowie dem Finanzdienstleistungssektor stammten. Vgl. o.V.: Schlechte Geschäfte für Personalberater, in: FAZ, 19.04.2002; o.V.: Schlechte Zeiten für Personalberater, in: FAZ, 22.12.2003.

1291 Vgl. Kap. II, 3.2.1. wie auch o.V.: Headhunter-Pleite.

tung- und Vermittlung seither nicht mehr gegeben war. Der Blick auf diesen Prozess besitzt zudem Erklärungskraft für den Umstand, dass es den Personalberatungen nie gelang, eine eigene kollektive Berufsidentität zu konstituieren. Identitätsbildende Prozesse wie die Definition, Gründung, Institutionalisierung und Professionalisierung eines Berufsstandes „Personalberatung" unterblieben weitgehend oder erodierten. Eine Ausnahme bildete der BDU mit seiner Personalberatungssektion, die allerdings nur einen Bruchteil der gesamten Profession in Deutschland repräsentiert.

Im Rahmen dieser Arbeit zeigte der Blick auf gesellschaftliche Einflussfaktoren, dass sich insbesondere die Rolle der Familien dramatisch gewandelt hat. So spielte in den 1970er und 1980er Jahren die Gehaltsgrößenordnung eine exponierte Rolle in den Standardfragen der Bewerber. Innerhalb der letzten zehn bis 15 Jahre verschoben sich die Prioriäten jedoch zugunsten einer sinnvollen Balance zwischen Beruf und Freizeit sowie der Familie, so dass die finanziellen Konditionen wie auch Statusfragen bei der Entscheidung den Arbeitgeber zu wechseln, zunehmend in den Hintergrund traten. Vielmehr rückte die Frage nach dem Unternehmensstandort dezidiert in den Fokus der Überlegungen, da die Rolle der Frau einen erheblich stärkeren Stellenwert im Familiengefüge einnahm. Wenn sie selbst einen anspruchsvollen Beruf ausübte und daher nicht ohne weiteres den Wohnort wechseln konnte, so hätten sich zwangsläufig Probleme bei einem Arbeitgeberwechsel des Mannes an einen anderen Standort ergeben. Sollten zudem Kinder aus der Ehe hervorgegangen sein, war das Interventionspotenzial der Ehefrau gegen einen Ortswechsel erheblich. Diese exponierte Rolle, die von den Auftraggebern nur mühsam und mit Widerstand akzeptiert wurde, stellte in den letzten Jahren eines der größten Probleme der Personalberater dar, eine Stelle besetzen zu können. Sie wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen.[1292]

[1292] Vgl. Interviews Mell und Schraaf; Telefoninterviews Peter F. Liebl, 05.06.2014 und Jutta Schlieck, 06.06.2014; o.V.: Viele Führungskräfte sind nicht mehr mobil, in: FAZ, 27.05.2004; Leendertse, Julia: Wenn Mutti die Notbremse zieht. www.handelsblatt.com/karriere/nachrichten/risiko-ortswechsel-wenn-mutti-die-notbremse-zieht/v_detailtab_print/2572036.html [Abruf 05.06.2014]; zur gestiegenen Freizeit-

Einige Personalberater und Researcher vertraten zudem die Auffassung, dass Beliebigkeit und Oberflächlichkeit von Kandidaten und Bewerbern zugenommen haben. Andererseits stand auch die Personalberatung in der Kritik: Ihr wurde insofern nachlassendes Qualitätsbewusstsein attestiert, als es in wachsendem Ausmaß nur noch um die reine Besetzung sowie das Beschaffen und Vermitteln von Namen ging und so gut wie keine qualifizierte Vorprüfung mehr stattfand.[1293]

Die konstatierten Forschungslücken und damit verbundenen Desiderata im Hinblick auf die Entstehungsgeschichte der Personalberatung bildeten die Grundlage der Untersuchungen zu der vorliegenden Arbeit. Mit der wissenschaftlichen Aufarbeitung dieses historisch bisher unerforschten Gebietes konnte ein wesentlicher Beitrag dazu geleistet werden, diese wirtschafts-, branchen- und unternehmenshistorische Forschungskluft signifikant zu reduzieren. Gleichwohl formierte sie die Basis für weitergehende Impulse zur Befriedigung des nach wie vor vorhandenen Forschungsbedarfs. Dies setzt jedoch die intellektuelle Öffnung und Handlungsbereitschaft der Personalberater voraus, sich ernsthaft mit der eigenen Historie auseinanderzusetzen.

2 AUSBLICK

Die Entstehung und Entwicklung der Personalberatungsprofession in Deutschland reflektiert eine unternehmerische Erfolgsgeschichte. Personalberatungen konnten sich in Deutschland als Teil des tertiären Sektors etablieren und stellen seit Jahren ein unverzichtbares Element des gesamten Wertschöpfungsprozesses unternehmerischer Personalarbeit dar. Dennoch ist nicht zu übersehen, dass sich die Branche in einer Umbruchphase befindet und Indizien darauf hindeuten, dass der gesamte Beratungsmarkt in Analogie zu dem Prognosemodell der Produktlebenszyklen von der Wachstumsphase in die Reife- bzw. Sättigungsphase übergeht. Fink betont daher

---

orientierung und rückläufiger Bereitschaft Führungsaufgaben zu übernehmen vgl. Maass, Stephan: Bloß kein Stress, in: Die Welt, 28.03.2014.

[1293] Vgl. Interviews Liebrecht, Mell und Hofmann; Telefoninterview Holubek.

zu Recht: *„Der Beratermarkt wäre der erste in der Geschichte, der von der Reifephase wieder in die Wachstumsphase zurückkehren würde“*.[1294]

Prägender Indikator dieser Entwicklung ist ein wachsender und aggressiverer Verdrängungswettbewerb, der sich durch anhaltenden Preisdruck, Erosion der mittleren Managementebene in vielen Unternehmen sowie durch die Angebote von Personalvermittlungen, Zeitarbeitsunternehmen und Internetbörsen auszeichnet.[1295] Dieser steigende Wettbewerbsdruck umfasst außerdem eine seit kurzem zu beobachtende Thematik, die bisher kaum aufgegriffen wurde: Insbesondere Konzerne und Großunternehmen bauen in zunehmenden Umfang spezialisierte Dienstleistungsbereiche auf, die sich ausschließlich auf die Rekrutierung von Mitarbeitern konzentrieren – auch über das Instrument der Direktansprache. Ihre Arbeitsweise gleicht derjenigen externer Dienstleister. Sie werden „Sourcing Hubs“ oder „Recruiting Units“ genannt und beschäftigen auch ehemalige Personalberater und Researcher.[1296]

Weiterhin ist im Rahmen der sich beschleunigenden technischen Entwicklung eine zunehmende Digitalisierung des Rekrutierungsprozesses zu beobachten, die sich vor allem auf Positionen in den mittleren und unteren Hierarchieebenen konzentriert. Dass der *„(..) digitale ‚all-in-one Recruitingshop’ (..) in den nächsten fünf Jahren Personalberater und Agenturen – ausgenommen Top-Level-Headhunter – ersetzen [wird] (...)“*,[1297] wie kürzlich aus der IT-Branche zu vernehmen war, ist zwar eine kühne, aber

---

1294 Fink, Dietmar: Geschichte und Struktur der Managementberatung: 1886-2003, in: Sommerlatte, Tom (Hg.): Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und entwickeln. Loseblattsammlung. Berlin 2004, Kennzahl 1410, S. 1-14, hier S. 14; ähnlich Herbold: Personalberatung und Executive Search, S. 192.

1295 Vgl. Interview Schraaf; Telefoninterview Fischer; der Druck auf die Honorarhöhe manifestiert sich in den Forderung der Unternehmen z. B. nach niedrigeren Honoraren, Honorarobergrenzen, Pauschalhonoraren sowie detaillierten Kostennachweisen. Vgl. Interview Kellmann; Telefoninterviews Flohr, Holubek und Liebl.

1296 Vgl. Interview Schraaf; Telefoninterview Joachim Rößel, 06.06.2014; von ernstzunehmender Konkurrenz spricht auch Lehky, Andrea: Sourcing Hubs: Die Pein der Personalberater, in: Karrierenews. Die Presse 08.09.2014. http://karriere-news.diepresse.com/home/karrieretrends/3866681/print.do [Abruf 09.09.2014].

1297 Felser, Rudolf: Recruiting-Revolution: „In fünf Jahren gibt es keine Personalberater mehr“, in: Computerwelt: Aktuelle IT-News Österreich, 11.09.2014. www.computerwelt.at/news/karriere/arbeitsmarkt/detail/artikel/105931-recruiting-revolution-in-fuenf-jahren-gibt-es-keine-personalberater-mehr/ [Abruf 16.10.2014].

nicht auszuschließende These. Inwiefern sie mittel- und langfristig tatsächlich ein Qualitäts- und Effizienzäquivalent zu etablierten Personalberatungen abbilden kann, wird sich zeigen. Fest steht jedenfalls, dass im Hinblick auf die klassischen Suchmethoden die *„Kreidezeit“*[1298] der Personalberatung endgültig vorbei ist.

Nach übereinstimmender Auffassung der interviewten Personalberater konsolidiert sich der Markt weiter und der Trend zur Konzentration in der Branche hält unvermindert an, wie der Blick auf den Kauf verschiedener Personalberater durch internationale Beratungsgesellschaften in der jüngsten Vergangenheit zeigt.[1299] Künftige Wachstumsgrenzen werden zudem durch eine zunehmende Off-Limits-Problematik und Kannibalisierungseffekte in den Ländermärkten determiniert. Sie treten im Zusammenhang mit dem Auf- und Ausbau flächendeckender Niederlassungsnetze auf, die zum Teil mit einem strengen Gebietsschutz versehen sind und somit zusätzlich limitierend wirken. Die gleichen Mechanismen sind auf der übergeordneten internationalen Ebene feststellbar und decken immer wieder Problemfelder auf, die sich bei den global agierenden Executive Search-Unternehmen beobachten lassen: So betreute etwa Heidrick & Struggles schon Mitte der 1980er Jahre weltweit 2.000 Mandanten, die weltweit größte Personalberatung Korn/Ferry hatte durch die volumenorientierte Ausrichtung Probleme mit ihrem „Fabrikimage“ und für Russell Reynolds wirkte die Konzentration auf den Finanzsektor wachstumshemmend.[1300]

Um dennoch Wachstumspotenziale zu erschließen, stehen mit Ausnahme von Egon Zehnder International insbesondere bei den global agierenden US-amerikanischen Personalberatungen an erster Stelle Akquisitionen in den jeweiligen nationalen Märkten an der Spitze einer in vier Kategorien

---

1298 Heidelberger/Kornherr: Handbuch Personalberatung, S. 222.

1299 Vgl. Tab. 20: Existenzdauer von Personalberatungen.

1300 Vgl. Byrne: The Headhunters, S. 196; auch der Personalberater Heiner Thorborg wies in diesem Zusammenhang Mitte der 1990er Jahre auf die Problematik latenter Wachstums- und Qualitätseinbußen hin. Vgl. Thorborg, Heiner: Ein Hauch von Harvard, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 118-120, hier S. 119; vgl. ferner o.V.: „’Größe passt nicht zum Geschäft der Personalberatung’“, in: FAZ, 25.09.1999; o.V.: Egon Zehnder klagt über Flaute im Search Business. www.consultingstar.com/personalberatung/egon-zehnder-klagt-ueber-flaute-im-search-business.html [Abruf 11.07.2014].

aufgeteilten Wachstumspyramide, gefolgt von strategischen Allianzen, der Einstellung neuer Berater sowie Produktivitätsverbesserungen.[1301] Die Globalisierung des Wettbewerbs sowie die Internationalisierung des Managements bieten Personalberatungen, die bisher vorwiegend in ihren jeweiligen Ländermärkten aktiv waren, grundsätzlich zwei Handlungsoptionen: Sie forcieren die Internationalisierung oder – was wahrscheinlicher sein dürfte – sie konzentrieren sich auf ihren Heimatmarkt und versuchen, sich durch funktions- oder branchenbezogene Spezialisierung zu differenzieren. Der in den letzten beiden Dekaden zu beobachtende Trend zur Spezialisierung wird sich fortsetzen.[1302] Mittelgroße Personalberatungen dürften allerdings in Schwierigkeiten geraten, da ihre Finanzkraft für eine internationale Expansion i. d. R. unzureichend ausgeprägt ist. Die großen Personalberatungen hingegen wachsen weiter und müssen mit ihren Klienten in den jeweiligen Ländern der Welt präsent sein.[1303]

Die Erweiterung des Angebotsspektrums um Bereiche wie etwa Board Consulting, Coaching, Employer Branding, Management Audit, Personalentwicklung oder Pre-Employment-Screening wird seit einigen Jahren von verschiedenen Personalberatungen als Differenzierungsmerkmal in verhaltenem Umfang angeboten, um Wachstumschancen zu realisieren. Der Anteil dieser Dienstleistungen am Gesamtportfolio spielt jedoch nach Meinung der befragten Beratungshäuser auch zukünftig eine eher untergeordnete Rolle.[1304] Andere Personalberatungen wie etwa Heidrick & Struggles bezifferten den relativen Anteil dieser Zusatzleistungen am Gesamtumsatz mit 10%, das Beratungshaus Egon Zehnder International mit 17% und die im BDU organisierten Personalberater durchschnittlich mit 18,1%.[1305] Ähnlich verhält es sich mit der Nutzung von Internetplattformen

---

1301 Zu dieser Strategie vgl. die Entwicklung von Heidrick & Struggles sowie Korn/Ferry in Kap. III, 2.1.1.4 und 2.2.1; ebenso Baird: Heidrick & Struggles, S. 26.

1302 Vgl. Interview Ibelgaufts.

1303 Vgl. Interview Mummert; zu den gegensätzlichen Auffassungen in Bezug auf Internationalisierungsstrategien vgl. o.V.: Müssen Personalberatungen groß sein und global agieren, um den Bedürfnissen ihrer Kunden gerecht zu werden?, in: Wirtschaftswoche Nr. 40/1999, S. 177.

1304 Vgl. z. B. Telefoninterviews Rößel und Schlieck.

1305 Vgl. o.V.: Heidrick & Struggles plant Zukauf; o.V.: Egon Zehnder klagt über Flaute;

und sozialen Netzwerken wie XING, Facebook oder Twitter, die als Rekrutierungs- und Kommunikationskanäle durchaus wahr- und ernstgenommen werden, bei differenzierter Betrachtung jedoch nicht für die Direktansprache von hochkarätigen Führungskräften und Top-Managern geeignet sind. Hierfür wird auch zukünftig ein systematischer und professioneller Research notwendig sein und daher der Beruf des Researchers an Bedeutung gewinnen. So berichteten die meisten Personalberater von einem gezielten Ausbau des internen Researchbereichs, der sich zu Lasten der externen Auftragsvergabe an freiberufliche Researcher in den nächsten Jahren fortsetzen wird.[1306]

In jüngster Zeit traten ferner die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wieder in das Blickfeld der Personalberater. Nachdem eine Reihe von Unternehmen dieser Branche mit ihren Versuchen, sich im Markt der Personalberatung zu etablieren, gescheitert waren, berichtete ein spezialisiertes Branchenportal von der Übernahme einer Personalberatung durch die internationale Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG.[1307] Inwiefern sich diese Beratungshäuser nach Jahren der Abstinenz im Personalberatungsmarkt wieder etablieren können, bleibt abzuwarten.

Vor dem Hintergrund des seit Jahren zu beobachtenden Rückgangs der Bevölkerung in Deutschland und in den meisten Volkswirtschaften Europas werden sich die Unternehmen auf gravierende Veränderungen hinsichtlich ihres Rekrutierungsverhaltens einstellen müssen. Die Implikationen des demografischen Wandels wie etwa der sich bereits heute abzeichnende Fachkräftemangel insbesondere in den sog. „MINT-Bereichen“ (Mathema-

---

BDU: Pressemitteilung: BDU-Marktstudie „Personalberatung in Deutschland 2013/2014“. Königswinter/Bonn 15.05.2014. www.bdu.de/pressreleases/bdu-marktstudie-personalberatung-in-deutschland-20132014-personalberater-erwarten-fuer-dieses-Jahr-staerkere-Impulse-fuer-den-stellenmarkt.aspx [Abruf 20.08.2014]; gleichwohl soll das Pre-Employment-Screening, das einen Prozess darstellt, der im Vorfeld der Rekrutierung die Qualifikation eines Kandidaten, seine Wechselbereitschaft sowie Referenzen, Hintergrundinformationen und Kreditportfolien überprüft, in Indien einen Milliardenmarkt darstellen. Vgl. Reynolds: Heads, S. 148.

1306 Vgl. Telefoninterviews Fischer, Holubek und Liebl; Witthaus: BauingenieurFORUM, S. 10.

1307 Vgl. Consultingstar: KPMG kauft Personalberatungsfirma Dr. Geke & Associates. www.consultingstar.com/personalberatung/kpmg-kauft-duesseldorfer-personalberatungsfirma-dr.geke-associates [Abruf 20.12.2012].

tik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik), die Tendenz zur Vollbeschäftigung in Deutschland und die Tatsache, dass sich der Status eines Unternehmens als Anbieter von Arbeitsplätzen in denjenigen eines Bewerbers um qualifizierte Kandidaten wandelt, tangieren unmittelbar die Arbeit der Personalberatungen.[1308]

Um diesen Herausforderungen wirksam zu begegnen, werden Personalberater Umdenkungsprozesse bei ihren Klienten initiieren und alternative Beratungs- bzw. Lösungsansätze entwickeln müssen. Gezielte Personalplanungs- und Entwicklungsmaßnahmen wie die Unterstützung bei der Rekrutierung und Förderung „älterer" Mitarbeiter, unkomplizierte und schnelle Wiedereingliederung von Frauen nach dem Mutterschaftsurlaub, verstärkte Anstrengungen zur Rekrutierung und Integration ausländischer Mitarbeiter, systematische Nachwuchsförderung, Bindung und Förderung von Mitarbeitern durch die Möglichkeit eines Dualen Studiums, Gesundheitsprogramme sowie das Angebot von Kindertagesstätten und Sporteinrichtungen stellen nur einen Auszug potenzieller Personalentwicklungs-, Rekrutierungs- und Bindungsmaßnahmen dar. Allerdings wurden diese in vielen mittelständischen Unternehmen bislang kaum realisiert.[1309]

Die Dramatik einer schrumpfenden Bevölkerung und eines damit verbundenen Rückgangs des Erwerbspersonenpotenzials erläuterte der Direktor für Arbeitsmarktpolitik am Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) in Bonn. Er konstatierte: *„Beim heutigen Niveau der Zuwanderung verliert Deutschland ab dem Jahr 2020 aus rein demographischen Gründen jedes Jahr eine halbe Million potenzielle Arbeitskräfte".*[1310] Das Forschungsinstitut der Bundesagentur für Arbeit (IAB) kommt in seinen Berechnungen zu ähnlichen Ergebnissen. Demnach geht das IAB in der Zeit von 2010 bis

---

1308 Vgl. Marschall, Birgit: Auf dem Weg zur Vollbeschäftigung, in: Rheinische Post, 24.12.2013; Grosse Halbuer, Andreas/Niesmann, Andreas: Und was kann ich heute für dich tun?, in: Focus Nr. 22/2014, S. 88 f.

1309 Vgl. Hug, Martin: Fachkräftemangel im Mittelstand. Status quo, Ursachen und Strategien (= Haufe Studien Reihe). Freiburg 2008, S. 16-19.

1310 Schneider, Hilmar: Demographischer Wandel: Konsequenzen für den Arbeitsmarkt, in: Ludwig-Erhard-Stiftung e.V. (Hg.): Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 128, Nr. 2/2011. Bonn 2011, S. 29-33, hier S. 29 f.

2020 von einem Rückgang der Erwerbspersonenzahl um 3,6 Mio. auf 41 Mio. Menschen aus, der sich bis 2025 um 6,5 Mio. und bis 2050 auf 18 Mio. Personen ausweitet, so dass zu diesem Zeitpunkt in Deutschland nur noch 27 Mio. Menschen erwerbstätig sein werden.[1311]

Wollen die deutschen Unternehmen im internationalen Wettbewerb insbesondere mit den asiatischen Volkswirtschaften nicht hoffnungslos zurückfallen, sind sie zum raschen Umdenken und Handeln gezwungen. Den deutschen Personalberatern bieten sich somit Chancen, diesen komplexen Prozess mitzugestalten. Sie sollten diese im eigenen Interesse nutzen.

[1311] Bundesagentur für Arbeit: Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Nürnberg 2011, S. 7.

VI Quellen und Literaturverzeichnis

1 ARCHIVALIA

Amtsgericht Düsseldorf

HR-Auszug B, HR B 13095.

Amtsgericht Frankfurt a. M.

HR-Auszug A, HR A 19251.

Amtsgericht München

HR-Auszug B, HR B 5245, Bl. 1, lfd. Nr. 1, 09.02.1961.
Ebd., lfd. Nr. 2, 26.09.1972.
Ebd., lfd. Nr. 4, 17.04.1975.

Audioquellen

Dateien:

Berghof, Gisa: GB_05.12.13, (1.-3. Teil).mp3

Boronowski, Günter: Boro_12.12.11, (1.-3. Teil).mp3

Geest, Ingrid: Geest_05.07.12, (1.-3. Teil).mp3

Hetzel, Peter: Hetzel_08.02.12, (1.-5. Teil).mp3

Hofmann, Dieter: Hofmann_23.01.2014.mp3

Ibelgaufts, Renate: Ibelgaufts_12.03.2012.mp3

Kellmann, Karin: Kellmann_20.09.13, (1.-3. Teil).mp3

Liebrecht, Carl H.: CHL_30.05.2011 (1.-4.Teil).mp3

Limberger, Hermann: Limberger_29.05.13.mp3

Mell, Heiko: Mell_14.03.12, (1.-3. Teil).mp3

Mummert, Rochus: R_Mummert _25.04.2014.mp3

Pranzas, Dörte/Spahr, Andreas: PS_Resesarch_02.08.13, (1.-2. Teil).mp3

Schraaf, Holger: Schraaf_04.07.13, (1.-4. Teil).mp3

Schulz, Peter: Schulz_12.03.12.mp3

Witthaus, Bernd: Witthaus_06.03.12, (1.-2. Teil).mp3

Privatarchiv Gisa Berghof

Auftragsbestätigungen:

„Suche eines Chefredakteurs“ für eine deutsche Tageszeitung. Düsseldorf, 11.08.1983.

„Leiter Materialwirtschaft“ für ein deutsches Werftunternehmen. Düsseldorf, 21.12.1983.

Berghof, Gisa: Testzentrum Chefsekretärin, Sonderdruck, in: FAZ Frühjahr 1983.

Dies.: Wie findet man die richtige Chefsekretärin?, in: Hamburger Abendblatt. Gedanken zu Personalfragen, Sonderdruck Juli/August 1983.

Korrespondenz:

Beratungsangebot zur Suche eines Kundendienstleiters mittels Direktansprache: Brief des Geschäftsführers der Berndtson International GmbH an die Eisenwerk Weserhütte AG anlässlich des gemeinsam mit Berghof durchgeführten Besuchs des Unternehmens. Frankfurt a.M., 26.03.1976.

Brief „Inter-Elect-Konzept“ von Gisa Berghof im Namen der InterElect GmbH an den Personalleiter der Demag Baumaschinen GmbH mit Hinweisen auf das „WochenendInformationssystem“ sowie einen „Wochenend-Telefonservice“. Düsseldorf, 24.11.1976.

Brief an den Personalleiter der Penaten GmbH zum Thema Rekrutierung von Chefsekretärinnen. Düsseldorf, 09.07.1987.

Klientenliste. Düsseldorf undat.

„Leistungsverzeichnis INCEAT advertising“. Düsseldorf, undat.

Organisation Plaut AG Unternehmensberatung, Geschäftsbereich: Personalberatung: Kandidatenbericht von Gisa Berghof, Position Leiter Einkauf Verpackungen. Düsseldorf, 07.04.1977.

„Stellen- und Funktionsbeschreibung Verkaufsleiter“. Düsseldorf, 26.08.1988.

Privatarchiv Ingrid Geest

Aktenvermerke Hans Geest:

Notizen für Besprechungen, insbesondere mit den Kunden Philips und Standard-Elektrik. Hamburg, undat.

„Notizen Anruf Friedrich". Hamburg, 09.01.1967.

Auskunft von Dun & Bradstreet über Ingrid Geest. Hamburg, 10.01.1973.
Briefentwürfe:

Akquisitionsbrief „Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter". Hamburg, undat.

„Werbebrief Mestmacher". Hamburg, September 1977.

„Werbebrief v. Hantelmann". Hamburg, Oktober 1977.

Die Welt: Rechnung Nr. 84841: Suche nach einem Vertriebsmanager. Hamburg, 24.06.1961.

Einkommensteuererklärung Hans Geest für das Kalenderjahr 1960. Hamburg, 30.05.1961.

Finanzamt HamburgNord: Bericht über die Betriebsprüfung bei Hans Geest am 21.12.1961. Hamburg, 21.12.1961.

Firmenbroschüre „20 Jahre Partner des Vertrauens". Hamburg, 1978.

Firmenbroschüre „30 Jahre Personalberatung Geest". Hamburg, 1988.

Fotos:

Geest, Ingrid und Hans. Hamburg, 1978.

Geest, Ingrid. o.O., undat.

Honorartabelle. Hamburg, undat.

Korrespondenz:

Akquisitionsbrief. Hamburg, 24.01.1959.

Brief der Firma Standard Elektrik Lorenz: Zusendung eines Akzeptes in Höhe von 2.184 DM. Nürnberg, 13.07.1961.

Akquisitionsbrief an die Firma Mineralölwerke Albrecht & Co. Hamburg, 09.03.1962.

Bestätigungsschreiben erteilter Suchauftrag an Direktor E. Kohler. Hamburg, 08.03.1967.

Schreiben von E. Kohler an die Personalberatung Geest zur Abstimmung über Zeitpunkt und Insertionsmedien „Die Welt“ und „FAZ“. Hamburg, 10.03.1967.

Kondolenzschreiben AristoWerke Dennert & Pape KG: Brief der Geschäftsleitung. Hamburg, 04.08.1967.

Kondolenzschreiben Hinds GmbH: Brief der Geschäftsleitung, Horst Wache. Glashütte, 15.08.1967.

Kondolenzschreiben Chemisch-pharmazeutische Fabrik G. Pohl-Boskamp: Brief von Arthur Boskamp. Hohenlockstedt/Holstein, 16.08. 1967.

Einladungsbrief von Annette Dietrich, SFB. Berlin, 18.12.1973.

Brief an Adia Interim GmbH & Co. Hamburg, 11.11.1975.

Privatbrief von Fritz Chrambach an Ingrid Geest. Hamburg, 23.11.1978.

Glückwunschbrief Theodor u. (sic!) Oscar L. Birkel GmbH & Co. Eierteigwarenfabrik: Herr Birkel (nicht spezifiziert). Buxtehude, 27.11.1978.

Glückwunschbrief Philips GmbH: Rudolf Fehlauer, Leiter Fachbereich Personalwesen. Hamburg, 30.11.1978.

Psychologische Gutachten Hans Geest:

Avon Cosmetics GmbH. Hamburg, 12.03.1959.

Hosie. Hamburg, 04.12.1959.

Coutinho, Caro & Co. Hamburg, 23.12.1959.

Stellenanzeigen (fremd):

George Fry & Associates International: „Chef der Finanzbuchhaltung“, in: Die Welt, 12.09.1959.

Kienbaum Unternehmensberatung: StA „Führungskraft“, ohne Angabe des Insertionsmediums, undat.

Stellenanzeigen (Geest):

„Firmenchef Hamburger Hafen“, in: Die Welt, 21.01.1961.

„Werbeassistent“, in: Die Welt, 29.03.1961.

„Assistent unseres Personalleiters“, in: FAZ, 02.06.1962.

„Kaffee-Makler?“, in: Die Welt, 29.08.1964.

„Leiter der Kaufmännischen Verwaltung“, in: Die Welt, 23.09.1967.

„Projektleiter“, in: FAZ, 03.09.1977.

„Projektleiter“, in: SZ, 03.09.1977.

Textentwurf „Technisch-kaufmännische Führungskraft mit Geschäftsführerformat“. Hamburg, undat.

Todesanzeige Hans Geest, in: Nordseezeitung, 05.07.1967.

Werbeanzeigen:

„Personalanwerbung, Graphologische, Psychologische Eignungsberatung“, in: Die Welt, 20.05.1959.

„Schriftbeurteilung“, in: Die Welt, 28.05.1959.

„Personalanwerbung“, in: Die Welt, 02.06.1959.

„20 Jahre tätig für die Karriere“, in: Die Welt, Sonderbeilage „Karriere ‘78“, 19.01.1978.

Zeitungs- und Zeitschriftenartikel:

Geest, Ingrid: Geplantes Abenteuer, in: Capital Nr. 8/1973, S. 96.

Kothes, Paul I.: „Headhunting“ kontra Anzeigendienst. Personalberater stellten sich auf Management-Seminar vor, in: Handelsblatt/Karriere, 13./14.10.1972.

o.V.: Personalberater müssen den Markt ganz genau kennen. „Auch Frauen leiten Beratungsagenturen“, in: Hamburger Abendblatt, 18./19.03.1972.

Winter, Rosemarie: Sie verstehen was von Personal, in: Nordseezeitung, 23.09.1972.

Privatarchiv Dieter Hofmann

„DH – Ergebnisse“. Handschriftliche Notizen zu den Umsatzergebnissen von Dieter Hofmann für die Jahre 1978 bis 1980. o.O., undat.

Firmenbroschüren:

Dr. Peter Schulz & Partner Personalberatung. Königstein i.Ts., undat.

Dr. Peter Schulz Personalberatung: Beratervorstellung „Mit wem haben Sie es zu tun?“. Königstein/Ts., undat.

Hofmann, Herbold & Partner Management-Beratung GmbH. Königstein i.Ts., undat. (vermutlich 1991).

The old boys network is out. Auf der Suche nach Spitzenkräften. Interview TOP MAGAZIN mit HHP. Königstein i.Ts., undat.

Dr. Peter Schulz Partner GmbH: Bilanz zum 31.12.1980 sowie Gewinn und Verlustrechnung 1980.

E-Mail von Dieter Hofmann an Mitarbeiter und Kollegen von Korn/Ferry. Betreff: Abschiedsschreiben. Königstein i.Ts., 20.02.2003.

MEMO from Windle Priem. Subject: Hofmann Herbold & Partner Acquisition. New York, 01.06.2000.

Pressemitteilung „Hofmann Herbold & Partner fusioniert mit KORN/FERRY INTERNATIONAL“ (sic!). Königstein i.Ts., 10.01.2000.

Privatarchiv Karin Kellmann

Firmenbroschüre „Liebler Institut“, undat.

Liebler Institut. Geschichte in Stichworten. Marl, undat.

Privatarchiv Carl H. Liebrecht

Fotos:

Liebrecht, Carl H.: In den 1970er Jahren, undat.

Liebrecht, Carl H.: „Flucht aus dem Wartegau“, undat.

„Frauen ins Management“: Originalmanuskript, undat.

„Personalberater“: Originalmanuskript, undat.

Unternehmensbroschüre „CHL Personalwerbung“, undat.

Zeitungs und Zeitschriftenartikel:

Liebrecht, Carl H.: Was tun? Kriterien für die Auswahl eines Personalberaters, in: BddW, 02.01.1975.

Ders.: Die Männer der einsamen Entscheidung, in: BddW, 24.08.1976.

Ders.: Auch die Stellenanzeige hilft werben, in: BddW, 20.07.1978.

Ders.: Im Wettbewerb mit den „Großen“, in: Junge Wirtschaft. Zeitschrift für fortschrittliches Unternehmertum. Sonderdruck Nr. 3, 09/1979.

Ders.: Die Frau als Chef, in: Management & Seminar, Nr. 2/1980, S. 20 f.

Ders.: Manager mit Privatleben?, in: BddW, 05.11.1981.

Ders.: Frauen ins Management, in: BddW, 09.07.1986.

Ders.: Stellenanzeige oder Headhunter, in: SZ, SZ Personal Forum, Nr. 3, Juli 1992, S. 6 f.

Ders.: Anzeigen bringen noch immer den größten Erfolg, in: Sonderdruck VDI-Nachrichten, Nr. 35, 28.08.1992.

Ders.: Das Inserat hat nicht ausgedient, in: Produktion. Wochenzeitung für das technische Management, Nr. 45, 05.11.1992, S. 22.

o.V.: Personalien. Carl H. Liebrecht 60 Jahre, in: FAZ, 18.05.1987.

o.V.: „Das Gespür für Menschen ist nicht erlernbar“. Interview mit Carl H. Liebrecht, in: PM-Report Nr. 12/1996, S. 27-29.

Privatarchiv Hermann Limberger

Firmenbroschüre “Limberger + Dilger GmbH + Co. KG Unternehmens und Personalberatung”. Freiburg, undat. (vermutlich 1998/1999)

Privatarchiv Peter Schulz

Firmenbroschüre Hofmann, Herbold & Partner – Internationale Personalberatung . Königstein i.Ts., Ausgabe 1994.

Heidrick & Struggles: Firmenportrait, o.O, undat.

Korrespondenz:

Briefkopf mit Berufsbezeichnung „Arbeiter“, o.O., undat.

Werbebrief von Holger Schraaf an Dr. Peter Schulz & Partner zum Thema Research/Direktansprache. Erftstadt, 01.12.1994.

Brief von Dr. Peter Schulz & Partner an die französische Personalberatung Mensys International (Paris). Königstein, 06.02.2001.

Privatarchiv des Verfassers

Korrespondenz:

Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung, Historisches Archiv Krupp, Ralf Stremmel: Antwortschreiben an den Verfasser. Essen, 05.09.2014.

Anfrage an die Society of American Archivists. Meerbusch, 03.01.2012.

Anfrage an die Stiftung Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv zu Köln (RWWA), Meerbusch, 31.10.2014.

Armbrüster, Thomas: E-Mail an den Verfasser. Betreff: AW: Dissertation, thomas.armbruester@ggs.de, Heilbronn, 14.02.2010.

Bayer Business Services, Corporate History & Archives: E-Mail an den Verfasser. Betreff: WG: Rechercheanfrage, hans-hermann.pogarell@bayer.com. Leverkusen, 31.10.2014.

Brief an Doris Hanten. Meerbusch, 23.03.2012.

Commerzbank-Archiv: E-Mail an den Verfasser. Betreff: RE: Rechercheanfrage, det-lef.krause@commerzbank.com. Frankfurt a. M., 09.09.2014.

Haniel Archiv, E-Mail an den Verfasser. Betreff: AW: Rechercheanfrage, Ukirchner@Haniel.de. Duisburg, 03.11.2014.

Heidrick & Struggles: E-Mail an den Verfasser. Betreff: Ihre Anfrage, aewert@heidrick.com. Düsseldorf, 25.09.2012.

Kipping, Matthias: E-Mail an den Verfasser. Betreff: Re: Dissertation, mkipping@primus.ca. Toronto, 01.02.2010.

McKinsey & Company: E-Mail an den Verfasser. Betreff: Re: Anfrage über das Kontaktformular auf www.mckinsey.de, Sara_Ingen-feld@mckinsey.com. Düsseldorf, 14.10.2011.

Wohlgemuth, André C.: E-Mail an den Verfasser. Betreff: Re: Promotion, wohlgemuth@arcom.ch. Zollikon, 25.05.2010.

Unterlagen aus Suchmandaten:

Auszug der Zielfirmenliste zum Suchmandat „Head R & D Worldwide“. Bonn, 15.08.1995.

Auszug der Statusliste Suchmandat „Head R & D Worldwide“. Bonn, 19.06.1996.

Baumgartner & Partner Personalberatung GmbH: Handschriftlicher Vermerk *„keine Frau“,* in: Anforderungsprofil „Zentraleinkäufer Ethik“ für die GEHE AG. Sindelfingen, 21.02.1996.

Dr. Heimeier & Partner Personalberatung GmbH: Angebot zur Suche nach Produktmanagern für eine Tochtergesellschaft der Deutsche Post AG. Frankfurt a. M., 18.08.1998.

Malte Fischer Team: „Leiter Planung“ für ein Unternehmen der technischen Gebäudeausrüstung in Sachsen. Baden-Baden, 25.08.1993.

Malte Fischer Team: „Produktionsleiter“ für einen Hersteller von Stahlbetonfertigteilen in Sachsen. Baden-Baden, 25.08.1993.

Olaf Juergens Management Consultants: „Leiter Präklinische Forschung und Entwicklung“ für ein Unternehmen der Pharmaindustrie. Bonn, 04.04.1995.

Plaut Personalberatung GmbH: „Geschäftsführer SF-Wohnungsbau, Berlin“. Düsseldorf, 30.05.1995.

Plaut Personalberatung GmbH: „Technischer Vorstand“ für die ELBO Bau AG in Rostock. Frankfurt/Main, 22.09.1995.

Standardisierter Fragebogen „Kandidatenprofil“ (handschriftlich) und Kanndidatenprofil für Mandanten zum Suchauftrag „Vertriebsleiter“. Meerbusch, 05.05.1998.

Zielfirmenliste zum Suchmandat „Key Account Manager“ für einen Logistikdienstleister. Meerbusch 08.04.1999.

Die Welt: Anzeigenabteilung: Stellenanzeigen Personalberater in Deutschland „Welt“ und „FAZ“ 1988. Hamburg, 06.01.1989.

Fossler & Partner: Firmenbroschüre „Wir über uns“. Wiesbaden 1988.

Foto Carl H. Liebrecht, 30.05.2011.

Gesamtübersicht Personalberatungen in Deutschland 1928-1994.

NBA Consultants: Angebot „Research“ mit Honorarstruktur für die Personalberatung Baumgartner und Partner. Kronberg i.T., 30.11.1995.

Siklossy, I.: Telefonauskunft am Wochenende (Nachdruck aus FAZ-Daten), in: Ernst H. Dahlke & Partner GmbH (Hg.): Sonntags-Auskunft. Wofür? Informationsschrift Zeitbilder, Ausgabe 1/1980.

Privatarchiv Bernd Witthaus

Telefonkarte mit Kunstfigur Willy Bauzelmann, undat.

Stiftung Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv (RWWA) zu Köln

Archiv Leybold AG: Findbuch Abt. 35, Sign. 35-45-2 und 35-45-3. Online-Findbuch faust.ihk-koeln.de [Abruf 26.08.2011].

ThyssenKrupp Konzernarchiv, Duisburg

Akte RSW/2954: Schriftwechsel mit Unterlagen von Unternehmensberatungsfirmen, August 1968 – April 1970.

Akte TNO/3498 : Graphologische Gutachten und Referat von L. Kroeber-Keneth; Schriftwechsel; fachl. Eignung v. Mitarbeitern.

Transkriptionen

Berghof, Gisa: 09.12.2013

Boronowski, Günter: 01.05.2013

Geest, Ingrid: 26.08.2012

Hofmann, Dieter: 27.01.2014

Kellmann, Karin: 27.09.2013

Liebrecht, Carl H.: 23.03.2012

Limberger, Hermann: 13.06.2013

Mell, Heiko: 16.07.2012

Mummert, Rochus: 29.04.2014

Pranzas, Dörte/Spahr, Andreas: 06.08.2013

Schraaf, Holger: 08.07.2013

Schulz, Peter: 14.06.2012

Witthaus, Bernd: 30.03.2012

UAr Rochus Mummert Consulting-Gruppe

Leitlinien der Rochus Mummert ConsultingGruppe: Präambel. München, undat.

2 ZEITZEUGEN

Berghof, Gisa (persönliches Interview, 05.12.2013)
Jägerhofstraße 16, 40479 Düsseldorf, Tel. 0211/49 88 75

Boronowski, Günter (persönliches Interview, 12.12.2011)
GB Personal Research, Im Grund 14, 82152 Planegg, Tel. 089/8994840

Fischer, Rolf A. (Telefoninterview, 03.04.2014)
Fischer & Partner GmbH Human Resources and Managment Consulting, Tal 15, 80331 München, Tel. 089/23 23 890

Flohr, Thomas (Telefoninterview, 03.04.2014)
Bernd Heuer & Partner Human Resources GmbH Gesellschaft für Personalberatung BDU, Roßstraße 96, 40476 Düsseldorf, Tel. 0211/46 90 40

Geest, Ingrid (persönliches Interview, 05.07.2012)
Wohldorfer Damm 12, 22395 Hamburg, Tel. 040/5330 4893

Hake, Bruno (Telefoninterview, 23.02.2012)
S.U.P. Strategische Unternehmensplanung, Weinfeldstraße 24, 65187 Wiesbaden, Tel. 0611/86 97 9

Hanten, Doris (Telefoninterview, 23.03.2012)
Burgunder Straße 20, 79400 Kandern-Riedlingen, Tel. 07626/97 07 22

Heilgenthal, Ernst (Telefoninterview, 05.06.2014)
Stanton Chase International Executive Search Consultants, Düsseldorf Office, Emanuel-Leutze-Straße 17, 40547 Düsseldorf, Tel. 0211/95 49 80

Hetzel, Peter (persönliches Interview, 08.02.2012)
Von-Klespe-Strasse 13, 50226 Frechen, Tel. 02234/27 66 344

Hoenig, Mark (persönliches Interview, 08.02.2011; Fragebogen Interview, Zürich 12.02.2011)
Egon Zehnder International (Switzerland) Ltd., Toblerstraße 80, 8044 Zürich, Tel. 0041/44/267 6969

Hofmann, Dieter (persönliches Interview, 23.01.2014)
Hofmann Consultants GmbH, Executive Search, THE SQUAIRE 15, Am Flughafen, 60549 Frankfurt a. M., Tel. 069/36 50 500

Holubek, Dietmar (Telefoninterview, 03.06.2014)
EGOR ManagementBeratung GmbH, Langenstücken 36a, 22393 Hamburg, Tel. 040/45 01 23 – 0

Ibelgaufts, Renate (persönliches Interview, 12.03.2012)
Dr. Heimeier & Partner Management und Personalbeatung GmbH, Feldbergstraße 21, 60323 Frankfurt a. M., Tel. 069/97 20 880

Kellmann, Karin (persönliches Interview, 20.09.2013)
Liebler Institut GmbH, Dieselstraße 9, 45770 Marl, Tel. 02365/20 71 40

Lichius, Wolfgang (persönliches Interview, 29.06.2010)
Kienbaum Executive Consultants GmbH, Ahlefelder Straße 47, 51645 Gummersbach, Tel. 02261/7030

Liebl, Peter F. (Telefoninterview, 05.06.2014)
Wolff Managementberatung GmbH, Südring 6, 97828 Marktheidenfeld, Tel. 09391/503 5386

Liebrecht, Carl H. (persönliches Interview, 30.05.2011)
Reußeweg 1, 35689 Dillenburg, Tel. 02771/21917

Limberger, Hermann (persönliches Interview, 29.05.2013)
Limberger & Dilger GmbH & Co. KG Unternehmens und Personalberatung, Karlstraße 60, 79104 Freiburg, Tel. 0761/3 18 28

Mell, Heiko (persönliches Interview, 14.03.2012)
Heiko Mell & Co. GmbH, Birkenweg 33, 51503 Rösrath, Tel. 02205/90 09 70

Methe, Michael (Telefoninterview, 18.03.2012)
Neuhaus + Partner Beratergruppe GmbH, Uhlandstrasse 33, 33617 Bielefeld, Tel. 0521/152 030

Mülder, Jürgen B. (Telefoninterview, 26.10.2012)
BCI – Dr. Jürgen B. Mülder Unternehmensberatung, Kleinzschachwitzer Ufer 30, 01259 Dresden, Tel. 0351/207 59 06

Mummert, Rochus (persönliches Interview, 25.04.2014)
Rochus Mummert Beteiligungs- und Dienstleistungs GmbH, Theatinerstr. 36, 80333 München, Tel. 089/64 27 050

Pranzas, Dörte (persönliches Interview, 02.08.2013)
PS Research Pranzas & Spahr GbR, Südstraße 7, 31737 Rinteln, Tel. 05751/99 37 308

Rößel, Joachim (Telefoninterview, 06.06.2014)
Nobilis Management und Personalberatung GmbH, Otto-Brenner-Str. 209, 33604 Bielefeld, Tel. 0521/20 11 61

Schlieck, Jutta (Telefoninterview, 06.06.2014)
JSP Personalberatung GmbH, Am Löricker Wäldchen 20, 40547 Düsseldorf, Tel. 0211/56 38 077

Schlipat, Hans (persönliches Interview, 25.04.2014)
Rochus Mummert Beteiligungs- und Dienstleistungs GmbH, Theatinerstr. 36, 80333 München, Tel. 089/64 27 050

Schraaf, Holger (persönliches Interview, 04.07.2013)
Holger Schraaf Recruitment & HR-Research, Schildgenstraße 62-64, 50169 Kerpen, Tel. 02237/97 57 01

Schulz, Peter (persönliches Interview, 12.03.2012)
P.S.P.P. Königsteiner Personalberater AG, Am Rabenstein 2, 61462 Königstein, Tel. 06174/29 000

Spahr, Andreas (Telefoninterview, 12.10.2010; persönliches Interview, 02.08. 2013)
P & S Research, Südstraße 7, 31737 Rinteln, Tel. 05751/99 37 308

Tedd, Jane (Telefoninterview, 09.04.2014)
Tedd's Consultants, Hauptstraße 89, 50996 Köln, Tel. 02236/69 394

Witthaus, Bernd (persönliches Interview 06.03.2012; Fragebogen Interview, Mülheim a. d. Ruhr 06.06.2012)
Dr. Witthaus Projekconsult GmbH. Personalberatung, Managementberatung für die Bau- und Immobilienwirtschaft, Kappenstraße 45, 45473 Mülheim a. d. Ruhr, Tel. 0208/76 965

3 FIRMENPORTRAITS, BROSCHÜREN, NEWSLETTER

Anna Ballarin Personalberatung: Firmenpräsentation, in: FAZ, 12.11.1994.

Arthur D. Little Inc.: A Brief History. o. O., o. J.

Arthur D. Little Inc.: Centennial 1886-1986. Cambridge, Massachusetts 1986.

Arthur D. Little Inc.: Industrial Bulletin of Arthur D. Little, Inc., Number I, Cambridge Mass. (sic!), Januar 1927.

Bastian + Partner Personal- und Unternehmensberatung: Firmenportrait, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 221.

Baumann Unternehmensberatung: Firmenbroschüre „30 Jahre Baumann Unternehmensberatung". www.baumannag.com/cms/front_con-tent.php?idcat=16 [Abruf 19.07.2010].

Bonn, Ute: Firmenportrait, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 242.

Boronowski, Günter: Firmenportrait, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 244.

Booz Allen Hamilton: 90 years delivering results that endure. New York 2004.

Carl H. Liebrecht KG Personalberater: Firmenpräsentation, in: FAZ, 19.05.1990.

Dr. Barbara Stehle Personalberatung GmbH: Firmenpräsentation, in: FAZ, 20.04.1991.

Egon Zehnder International: Firmenbroschüre „Switzerland Zurich, Geneva". Zürich, o. J.

Egon Zehnder International: Firmenbroschüre „Vorsprung durch Managementkompetenz". 1. Ausgabe, o. O., Schweiz 2004.

Eurosearch Consultants GmbH: Firmenportrait, in: Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 66.

Friese & Partner: Firmenportrait in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 319.

Geier, Hannes: Firmenportrait, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 326.

H. Benneck & Partner: Firmenportrait, in: Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 23.

Heike Heinbach Research Consulting: Firmenportrait, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 351.

INCEAT Management Consultants AG, Zürich (Hg.): Bauingenieur-FORUM. Informationen und Berufschancen aus der Praxis. Nr. 1/1984; Nr. 1/1985; Nr. 2/1985.

Institut für Personal und Unternehmensberatung (ifp): Firmenbroschüre „Beratungssozietäten Horst Will & Partner". Köln, undat.

Karl Hecken & Partner Corporate Consult Unternehmens- und Personalberatung: Firmenportrait, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 348.

Korn/Ferry International: Unternehmensbroschüre „Weltweit führend in der Direktsuche von Führungskräften". New York/Brüssel, undat.

Liebich & Grasmann Personalberatung GmbH: Firmenpräsentation, in: FAZ, 13.07.1991.

Manager-Werkstatt huf + partner: Firmenportrait, in: Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 175.

MANDAS Management Consultants AG, Zürich (Hg.): Bauingenieur-FORUM. Informationen und Berufschancen aus der Praxis. Nr. 1/1986.

Media-Pro Verlagsgesellschaft mbH, Meerbusch (Hg.): PERSONALintern. Information für das HR-Management. Ausgabe 04/05, 25.11.2005. www.mediaproverlag.de/pdf/personalintern/2005/ausgabe04.pdf [Abruf 17.10.2012].

Dies.: PERSONALintern. Information für das HR-Management. Nr. 13/12, 30.03.2012; Nr. 45/13, 08.11.2013.

Meyer-Hentschel Management Consulting: Firmenportrait, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 462.

MZ Consulting, Manfred Zottmann Personal- und Unternehmensberatung für Banken und Finanzdienstleistungsgesellschaften: Firmenportrait, in: Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 196.

NBA Consultants: Firmenportrait, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 482.

Ostertag & Partner: Firmenportrait, in: Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 202.

Plaut Personalberatung GmbH: Firmenpräsentation, in: FAZ, 04.11.1995.

Pranzas, Dörte: Firmenportrait, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 516.

Ralph Moog GmbH Unternehmensberatung: Firmenportrait, in: Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater. Ratgeber für Bewerber und Personalchefs. Köln 1978, S. 73.

Reinbold Industrieberatung GmbH: Firmenportrait, in: Capital Dokumentation. Die Deutschen Personalberater. Ratgeber für Bewerber und Personalchefs. Köln 1978, S. 104 f.

Schlieck, Jutta: Firmenportrait „JSP“, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 547.

Schraaf, Holger: Firmenportrait, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 552.

Spencer Stuart: Firmenportrait, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 577.

S & R Search & Research: Firmenportrait, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 567.

UBI Personalberatung GmbH: Firmenportrait, in: VDI-Nachrichten: PERSONAL-Beratung (sic!), Marketing, Werbung. Dienstleistungs-Unternehmen stellen sich vor. Sonderpublikation der VDI-Nachrichten. Düsseldorf 1990, S. 31.

Vollmer & Kuhn Personalberatung GmbH: Firmenpräsentation, in: FAZ, 07.04.1990.

4 LITERATUR

Ackermann, Rolf: Pfadabhängigkeit. Tübingen 2001.

Ambrosius, Gerold/Petzina, Dietmar/Plumpe, Werner (Hg.): Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen. 2., überarb. u. erw. Aufl., München 2006.

Ders.: Wirtschaftsstruktur und Strukturwandel, in: Ders./Petzina/-Plumpe: Moderne Wirtschaftsgeschichte, S. 213-234.

Anglizismen-Wörterbuch: Der Einfluß des Englischen auf den deutschen Wortschatz nach 1945. Berlin/New York 1993, Bd. I.

Association of Executive Search Consultants (AESC): Executive Search at 50. New York/Brussels 2009.

Dies.: Executive Search in Transition. New York 2010.

Bachmann, Josef: Personalberatung in der Schweiz, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 57-59.

Baird, Robert B. (Ed.): The Executive Grapevine, 4. Aufl., London 1985.

Baltzell, Edward Digby: The Protestant Establishment. Aristocracy & Caste in America. New York 1964.

Baßeler, Ulrich/Heinrich, Jürgen/Koch, Walter: Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft. 7., erw. Aufl., Köln 1984.

Baxmann, Matthias: Zur Dokumentation eines frühindustriellen Wirtschaftswunders in Sachsen: Die Trautscholdtsche Firmengeschichte über das Gräflich-Einsiedelsche Eisenwerk in Lauchhammer, in: Heß/Listewnik/Schäfer: Unternehmen im regionalen und lokalen Raum 1750-2000, S. 111-130.

Beckerath, Paul Gert: Anmerkungen zum „Sprachverhalten“ im Personalwesen, in: Strutz: Strategien, S. 51-61.

Benston, George J.: The Separation of Commercial and Investment Banking. The Glass-Steagall Act Revisited and Reconsidered. London 1990.

Berghahn, Volker/Unger, Stefan/Ziegler, Dieter (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität. Essen 2003.

Ders.: Elitenforschung und Unternehmensgeschichte – Rückblick und Ausblick, in: Ders./Unger/Ziegler: Die deutsche Wirtschaftselite, S. 11-29.

Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn 2004.

Ders.: Abschied vom klassischen Mittelstand. Kleine und mittlere Unternehmen in der bundesdeutschen Wirtschaft des späten 20. Jahrhunderts, in: Berghahn/Unger/Ziegler: Die deutsche Wirtschaftselite, S. 93-113.

Bleicken, Jochen: Die athenische Demokratie. 4. Aufl., Paderborn 1995.

Bleymüller, Josef/Gehlert, Günther/Gülicher, Herbert: Statistik für Wirtschaftswissenschaftler (= WiSt Studienkurs), 4. verb. Aufl., München 1985.

Boehm, Gottfried (Hg.): Was ist ein Bild?. 4. Aufl., München 2006.

Ders.: Die Bilderfrage, in: Ders. (Hg.): Was ist ein Bild?. 4. Aufl., München 2006, S. 331 f.

Boshof, Egon/Düwell, Kurt/ Kloft, Hans: Grundlagen des Studiums der Geschichte. Eine Einführung. 5., durchges. Aufl. 1997, Köln/Weimar/Wien 1997.

Bowman, Jim: Booz Allen & Hamilton. Seventy years of client service 1914-1984. New York 1984.

Brunner, Otto/Conze, Werner/Kosellek, Reinhart (Hg.): Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Bd. 1. Bielefeld 2004.

Bundesagentur für Arbeit: Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Nürnberg 2011.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU): BDU-Studie „Personalberatung in Deutschland 1999“. Bonn 1999.

Ders. (BDU): BDU-Studie „Personalberatung in Deutschland 2003“. Bonn 2003.

Ders. (BDU): BDU-Studie „Personalberatung in Deutschland 2006/-2007“. Bonn 2007.

Ders. (BDU): BDU-Studie „Personalberatung in Deutschland 2007/-2008“. Bonn 2008.

Ders. (BDU): BDU-Studie „Personalberatung in Deutschland 2009/-2010“. Bonn 2010.

Byrne, John A.: The Headhunters. A Proactive Look at the corporate Search Business. New York 1986.

Capital Dokumentation: Die deutschen Personalberater. Ratgeber für Unternehmen und Bewerber. Hamburg 1978.

Capital Service: Personalberater in Deutschland. Ratgeber für Unternehmen und Bewerber. Hamburg 1985.

Chandler, Alfred D.: Strategy and Structure. Chapters in the history of the industrial enterprise. 4. Aufl., Cambridge/ Mass. 1973.

Ders.: Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. Cambridge/London 1977.

Ders.: Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambrige/Mass. 1990.

Clark, Timothy/Fincham, Robin (Ed.): Critical Consulting. New perspectives on the management advice industry. Oxford 2002.

Cody, Thomas G.: Management Consulting: A game without chips. Fitzwilliam, N.H. 1986.

Conarroe, Richard R.: Executive Search. A guide for Recruiting Outstanding Executives, New York 1976.

Conze, Werner: Beruf, in: Brunner/Conze/Kosellek: Geschichtliche Grundbegriffe, S. 490-507.

Ders./Engelhardt, Ulrich (Hg.): Arbeiter im Industrialisierungsprozeß. Herkunft, Lage und Verhalten. Stuttgart 1979.

Copley, Frank Barkley: Frederick W. Taylor. Father of Scientific Management, Vol. I. New York 1969.

Daheim, Hansjürgen: Soziologie der Berufe, in: König: Handbuch der empirischen Sozialforschung, S. 358-407.

Dahl, Edgar: Die Unternehmensberatung. Eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beratender Tätigkeiten in der Bundesrepublik Deutschland. Diss., Meisenheim 1967.

Dahlems, Rolf/ Leciejewski, Klaus: Mit Headhuntern Karriere machen. Düsseldorf/München 1996.

Deland, Throndike: The Retail Executive. His Preparation and Training. New York and London 1930.

Derdak, Thomas.: Spencer Stuart and Associates, Inc., in: Grant, Tina (Ed.): IDCH, Vol. 14, St. James Press. Detroit 1996, S. 463-465.

Ders.: Heidrick & Struggles International, Inc., in: Pederson, Jay P. (Ed.): IDCH, Vol. 28, St. James Press. Detroit 1999, S. 180-182.

Derschka, Peter: Honig und Balsam – Über die sozialen Funktionen von Headhuntern, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 159-162.

Dincher, Roland/Gaugler, Eduard: Personalberatung bei der Beschaffung von Fach- und Führungskräften. FBS-Schriftenreihe Bd. 58, Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V. Mannheim 2002.

Döring, Silvio: Der gewerbliche private Arbeitsvermittlungsvertrag zwischen dem gewerblichen privaten Arbeitsvermittler und dem Arbeitgeber im österreichischen und deutschen Recht. Diss., Universität Wien 2009.

Dr. Heimeier & Partner Management und Personalberatung BDU: Personalberatung im Wandel der Zeit. 1989-1999. 10 Jahre Dr. Heimeier & Partner. Stuttgart 1999.

Droysen, Johann Gustav: Grundriss der Historik. 3., umgearb. Aufl., Leipzig 1882.

Duden: Etymologie. Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache. Bd. 7, überarb. Nachdr. der 2. Aufl., Mannheim u. a. 1997.

Düwell, Kurt: Neuere Geschichte, in: Boshof u. a.: Grundlagen des Studiums, S. 211 – 326.

Eccles, Robert G./Lane, David: Heidrick & Struggles, Inc., HBS Case Study 9408066. Boston 2009.

Elfgen, Ralph/Klaile, Beatrice: Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit. Stuttgart 1987.

Ders./Kanzow, Thomas/Klaile, Beatrice/Klein, Norbert: Dokumentation deutsch- und englischsprachiger Literatur zur Unternehmensberatung. Stuttgart 1985.

Eller, Eckart: Zukunftstendenzen in der Personalberatung, in: Heidelberger/Kornherr: Handbuch Personalberatung, S. 233-239.

Emerson, Harrington: Efficiency as a Basis for Operation and Wages. New York 1909.

Ders.: The Twelve Principles of Efficiency. 5th Edition, New York 1922.

Emmerich, Volker/Steiner, Udo: Zur Vereinbarkeit des Vermittlungsmonopols der Bundesanstalt für Arbeit gem. §§ 4 und 13 AFG mit dem Grundgesetz und dem EWG-Vertrag im Hinblick auf die Mitwirkung der Personalberater bei der Suche und Auswahl von Führungskräften der Wirtschaft. Rechtsgutachten erstattet im Auftrag des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. – Fachgruppe Personalberatung – mit Unterstützung des Arbeitskreises der Personalberater in Deutschland e.V. Frankfurt. Bayreuth/Regensburg Juni 1988.

Erhard, Ludwig: Wohlstand für Alle. 3. Aufl., Düsseldorf und Wien 1990.

Erker, Paul: Aufbruch zu neuen Paradigmen. Unternehmensgeschichte zwischen sozialgeschichtlicher und betriebswirtschaftlicher Erweiterung, in: AfS, 37. Bd., Braunschweig/Bonn 1997, S. 321-365.

Fernández-Aráoz, Claudio: Kontinentalverschiebungen. Paradigmenwechsel im globalen Wettbewerb um Talente, in: Egon Zehnder International, The FOCUS European Edition Nr. 2/2008, S. 74-76.

Férnandez Pérez, Paloma (Hg.): Innovation and entrepreneurial networks in Europe. New York 2010.

Fink, Dietmar: Strategische Unternehmensberatung. München 2009.

Ders.: Geschichte und Struktur der Managementberatung: 1886-2003, in: Sommerlatte: Handbuch der Unternehmensberatung, Kennzahl 1410, S. 1-14.

Ders./Knoblach, Bianka: Die großen Management Consultants. Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien. München 2003.

Fink, Hermann: Amerikanisierung in der deutschen Wirtschaft: Sprache, Handel, Güter und Dienstleistungen (= Europäische Hochschulschriften, Reihe 14). Frankfurt a. M./Berlin u. a. 1995, S. 14-40.

Finlay, William/Coverdill, James E.: Headhunters. Matchmaking in the Labor Market. New York 2002.

Föhr, Silvia: Personalberatung, in: Gaugler/Oechsler/Weber: Handwörterbuch des Personalwesens, Sp. 1394-1402.

Franz, Michael: Die Personalberatung bei der Stellenbesetzung. Diss., Frankfurt a. M. 1984.

Fridenson, Patrick: Business History And History, in: Jones/Zeitlin: The Oxford Handbook, S. 9-36.

Friedrich, Wilhelm IV., König von Preußen (Hg.): Allgemeine preußische Gewerbeordnung nebst dem Entschädigungs-Gesetz vom 17. Januar 1845. o. O. 1845.

Ders.: Gesinde-Ordnung zur Allgemeinen Gewerbe-Ordnung vom 17. Januar 1845. o. O. 1845, S. 72.

Frisee, Dieter: Gelockerte Gesetze für eine Branche mit eigenem Ethos, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 38-41.

Fröhlich, Werner/Holländer, Karoline: Personalbeschaffung und –akquisition, in: Gaugler/Oechsler/Weber: Handwörterbuch des Personalwesens, Sp. 1403-1419.

Funke Peter: Die griechische Staatenwelt in klassischer Zeit (500-336 v. Chr.), in: Gehrke/Schneider: Geschichte der Antike, S. 129-194.

Gabler Lexikon Unternehmensberatung. Wiesbaden 2007.

Gabler Wirtschaftslexikon, 16. vollst. überarb. u. akt. Aufl., Wiesbaden 2004.

Garrison-Jenn, Nancy: The Global 200 Executive Recruiters. San Francisco 1998.

Dies.: Headhunters and How to Use Them. A Guide for Organisations and Individuals. London 2005.

Gaugler, Eduard/Weber, Bernd: Die Personalberatung. Aufgaben – Leistungsangebot – Arbeitsweise – Kosten. Freiburg i. Br. 1988.

Ders./Schilling, Walter/Staude, Joachim: Die Suche von Führungskräften (Band II): Methoden der Ansprache aus der Sicht der Unternehmen. Eine empirische Untersuchung in Zusammenarbeit mit der Eurosurvey Gruppe, Wiesbaden – Amsterdam - Brüssel – Paris. Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V. München/Mannheim 1978.

Ders./Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang: Handwörterbuch des Personalwesens. 3., überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 2003.

Ders./Weber, Wolfgang/Martin, Albert/Staude, Joachim: Die Suche von Führungskräften (Band I): Methoden der Ansprache aus der Sicht der Führungskräfte. Eine empirische Untersuchung in Zusam-menarbeit mit der Eurosurvey Gruppe, Wiesbaden - Amsterdam - Brüssel – Paris. Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V. München/Mannheim 1976.

Ders./Lay, Gunter/Mallach, Angelika/Schilling, Walter.: Die Praxis der Personalberatung. München/Mannheim 1979.

Gazdar, Kaevan (Hg.): Köpfe jagen. Mythos und Realität der Personalberatung. Wiesbaden 1992.

Ders.: Einführung: Die internationale Entwicklung und die deutsche Eigenart des Headhunting, in: Ders.: Köpfe jagen, S. 11-24.

Ders.: Ein Markt von Internationalisten, National Champions, Spezialisten, Quereinsteigern, Einzelkämpfern… (sic!) und schwarzen Schafen, in: Ders.: Köpfe jagen, S. 25-37.

Gehrke, Hans-Joachim/Schneider, Helmuth (Hg.): Geschichte der Antike. Ein Studienbuch. 3., erw. Aufl., Stuttgart/Weimar 2010.

Gerybadze, Alexander: Strategien der Europäisierung, Diversifikation und Integration im Management-Consulting, in: Wacker: Internationale Management-Beratung, S. 23-50.

Goertz, Hans-Jürgen: Umgang mit Geschichte. Eine Einführung in die Geschichtstheorie. Reinbek 1995.

Ders.: Geschichte. Ein Grundkurs. Hamburg 1998.

Grant, Tina (Ed.): IDCH, Vol. 14, St. James Press. Detroit 1996.

Grele, Ronald J.: Ziellose Bewegung. Methodologische und theoretische Probleme der Oral History, in: Niethammer: Lebenserfahrung, S. 143-161.

Haas Edersheim, Elizabeth: McKinsey's Marvin Bower. Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting. Hoboken 2004.

Halder, Alois/Müller, Max: Philosophisches Wörterbuch. Erw. Neuausg., Freiburg i. B. 1993.

Hammerschmidt, Jost: Die unabhängige Wirtschaftsberatung in Deutschland. Diss., Erlangen 1965.

Hampe, Axel: Ein geregelter Ablauf, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 63-69.

Harris, Michael W.: Ethik in der Personalberatung, in: Sattelberger: Handbuch der Personalberatung, S. 367-374.

Haupt, Heinz-Gerhardt/Kocka, Jürgen (Hg.): Geschichte und Vergleich. Ansätze und Ergebnisse international vergleichender Geschichtsschreibung. Frankfurt a. M./New York 1996.

Dies.: Historischer Vergleich: Methoden, Aufgaben, Probleme. Eine Einleitung, in: Dies.: Geschichte und Vergleich, S. 9-45.

Heideking, Jürgen/Mauch, Christof: Geschichte der USA. 5., erg. Aufl., Tübingen und Basel 2007.

Heidelberger, Michael /Kornherr, Lothar (Hg.): Handbuch Personalberatung. Konzepte, Prozesse und Visionen. München 2009.

Ders.: Die Auswahl der geeigneten Suchmethode, in: Ders./Kornherr: Handbuch Personalberatung, S. 54-63.

Ders.: Research – Erfolgsfaktor im Executive Search, in: Ders./Kornherr: Handbuch Personalberatung, S. 171-182.

Heilgenthal, Ernst/Spreter-Müller, Birgit: Direktansprache oder Anzeigensuche – Argumente gegen Vorurteile, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 44-49.

Hein, Robert: Executive Search in Brazil, in: Baird, Robert B. (Ed.): The Executive Grapevine, 4. Aufl., London 1985, S. viix.

Heintel, Peter/Krainer, Larissa/Ukowitz, Martina (Hg.): Beratung und Ethik: Praxis, Modelle, Dimensionen. Berlin 2006.

Hennecke, Joachim H./Reineke, Wolfgang: Management der Personalsuche. München 1984.

Herbold, Friedbert: Die Tücken des „Crossborder-Searching“, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 98-100.

Herbold, Isabel: Personalberatung und Executive Search – Instrumente der Führungskräftesuche. Diss., Oestrich-Winkel 2002. 2., überarb. u. erw. Aufl., Oestrich-Winkel 2009.

Herodot: Historien. Herausgegeben u. übersetzt von Josef Feix. Düsseldorf/Zürich 2004.

Heß, Ulrich/Listewnik, Petra/Schäfer, Michael (Hg.): Unternehmen im regionalen und lokalen Raum 1750-2000. Reihe A: Beiträge zur Wirtschaftsgeschichte Sachsens, Bd. 5. Leipzig 2004.

Higdon, Hal: The Business Healers. New York 1969.

Ders.: Unternehmensberater. „Medizinmänner der Wirtschaft“. Düsseldorf und Wien 1971.

Hilger, Susanne: „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975). Habil.-Schrift, Stuttgart 2004.

Hitze, Franz: Die soziale Frage und die Bestrebungen zu ihrer Lösung. Paderborn 1877.

Höinghaus, Richard: Gewerbe-Ordnung für den Norddeutschen Bund. Berlin 1869.

Hofmann, Dieter: Plädoyer für die Spezialisierung in der Personalberatung, in: Ders./Steppan: Headhunter, S. 95-101.

Ders./Steppan, Rainer (Hg.): Headhunter. Blick hinter die Kulissen einer verschwiegenen Branche. Wiesbaden 2011.

Hofmann, Michael (Hg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg 1991.

Ders./von Rosenstiel, Lutz/Zapotoczky, Klaus (Hg.): Die soziokulturellen Rahmenbedingungen für Unternehmensberater. Stuttgart/Berlin/Köln 1991.

Hollai, Stephan Georg: Betriebswirtschaftliche Probleme der Unternehmensberatung. Diss., Winterthur 1961.

Höner, Dirk: Die Legitimität von Unternehmensberatung. Zur Professionalisierung und Institutionalisierung der Beratungsbranche. Diss., Marburg 2008.

Hopp, Olaf: Legal Search, in: Hofmann/Steppan: Headhunter, S. 111-123.

Horn, Norbert/Kocka, Jürgen (Hg.): Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Göttingen 1979.

Huber, Martin: Die Bedeutung der Geschichte für das Unternehmen, in: JWG, 2/2003, S. 249-254.

Huck, Heide/Schulze, Manfred/Tannert, Heinz: Personalberatung – vom Makler zum Partner, in: Jochmann: Personalberatung intern: S. 177-183.

Hug, Martin: Fachkräftemangel im Mittelstand. Status quo, Ursachen und Strategien (= Haufe Studien Reihe). Freiburg 2008

Hunt, Alfred: The Management Consultant. New York 1976.

INCEAT Management Consultants AG, Zürich (Hg.): „Werbung – Fremdwort in der Bauindustrie“, in: Dies.: Bauingenieur-FORUM Nr. 2/1985.

Innes, Bill: „Der Headhunter ist nicht immer ehrlich“. Interview mit Keavan Gazdar, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 135 f.

Institut der Unternehmensberater (IdU) im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) e.V. (Hg.): Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB). Bonn 2011.

Jackson, Christine/Smalley, Mark (PA Retirers Association): The Story of the PA Consulting Group. 1943 to 1992. Northhampton 2011.

Jacobi, O.: Die Preußische Gesindeordnung vom 8. November 1810 und ihre Ergänzungsgesetze. 3. Aufl., Berlin 1911.

Jaeger, Friedrich: Geschichtstheorie, in: Goertz: Geschichte, S. 724-756.

Jahn, Christine: Internationalisierung der Unternehmensberatung: Analyse und empirische Untersuchung. Diss., Universität Bamberg 2006. München und Mering 2007.

Jochmann, Walter (Hg.): Personalberatung intern: Philosophien, Methoden und Resultate führender Beratungsunternehmen. Göttingen 1995.

Ders.: Gestaltung einer effektiven Zusammenarbeit mit Personalberatungen, in: Ders.: Personalberatung intern, S. 12.

Johannsmann, Hubert: Ohne Research kein Ergebnis, in: Gazdar, Köpfe jagen, S. 70-73.

Jones, Geoffrey: Globalization, in: Ders./Zeitlin: The Oxford Handbook, S. 141-168.

Ders./Zeitlin, Jonathan (Hg.): The Oxford Handbook of Business History. Oxford University Press. New York 2007.

Jones, Stephanie: The Headhunting Business. London 1989.

Kahn Jr., E. J.: The Problem Solvers. A History of Arthur D. Little. Boston/Toronto 1986.

Kennedy Information: The Directory of Executive & Professional Recruiters 2009-2010. 36th Edition, Peterborough, N.H., USA 2008.

Kepos, Paula (Ed.): IDCH, Vol. 9, St. James Press. Detroit 1994.

Kienbaum, Gerhard: Am Anfang war der Rat. Berlin/Frankfurt a. M. 1995.

Kienbaum und Partner: Geschichte einer Unternehmensberatung 1945-1995. 50 Jahre Kienbaum und Partner. Gummersbach 1995.

Kipping, Matthias: Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancies, in: Clark/Fincham: Critical Consulting, S. 28-49.

Ders.: Management Consultancies and Organizational Innovation in Europe, in: Férnandez-Pérez: Innovation, S. 61-80.

Ders./Sauviat, Catherine: Global Management Consultancies: Their Evolution and Structure. Discussion Papers in International Investment and Business Studies, Series B, Vol. IX, No. 221. Reading 1996.

Ders./Armbrüster, Thomas: The Burden of Otherness: Limits of Consultancy Interventions in Historical Case-Studies, in: Ders./Engwall: Management Consulting, S. 203-221.

Ders./Engwall, Lars (Hg.): Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry. Oxford University Press. New York 2002.

Ders./Üsdiken, Behlül: Business History and Management Studies, in: Jones/Zeitlin: The Oxford Handbook, S. 96-119.

Ders./Kirkpatrick, Ian: From Taylorism as Product to Taylorism as Process: Knowledge-Intensive Firms in a Historical Perspective, in: Muzio/Ackroyd/Chanlat: Redirections, S. 163-182.

Kluge, Friedrich: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 23., erw. Aufl., Berlin/New York 1992.

Kocka, Jürgen: Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914. Stuttgart 1969.

Ders.:/Siegrist Hannes: Die hundert größten Industrieunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. Expansion, Diversifikation und Integration im internationalen Vergleich, in: Horn/Kocka: Recht und Entwicklung, S. 55-122.

König, René (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, II. Bd. Stuttgart 1969.

Königsteiner Agentur (Hg.): Stellenmarkt 2012. Media-Informationen, 8. Aufl., Karlsruhe 2011.

Kohr, Jürgen: Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten-Beratermarketing. München und Mehring 2000.

Koselleck, Reinhart/Spree, Ulrike/Steinmetz, Willibald: Drei bürgerliche Welten? Zur vergleichenden Semantik der bürgerlichen Gesellschaft in Deutschland, England und Frankreich, in: Puhle: Bürger, S. 14-58.

Kraft, Thomas: Personalberatung in Deutschland und in der Schweiz. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Untersuchungen zur effizienten Gestaltung der Berater-Klienten-Beziehung. Diss., Universität Bern. Bern/Stuttgart/Wien 2001.

Krebs, Detlev: Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine statistische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Entstehung, der Struktur sowie des Wirtschaftsverständnisses und der Selbsteinschätzung eines betriebswirtschaftlichen Funktionsträgers. Diss., Bochum 1980.

Kreikebaum, Hartmut/Jahnke, Ralph/John, Thomas: Personalberatung im europäischen Binnenmarkt. Empirische Analyse – Anforderungen – Konsequenzen. Wiesbaden 1994.

Kröber, Heinz-Werner: Der Beratungsbegriff in der Fachliteratur, in: Hofmann/von Rosenstiel /Zapotoczky: Die soziokulturellen Rahmenbedingungen, S. 135.

Kroeber-Keneth, L.: Wie findet man qualifizierte Mitarbeiter?. Düsseldorf 1960.

Ders.: Die Suche nach dem qualifizierten Mitarbeiter, in: Ders.: Wie findet man, S. 11-25.

Kromrey, Helmut: Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 11., überarb. Aufl., Stuttgart 2006.

Kuchenbecker, Horst: Statistik für den praktischen Betriebswirt. 2. Aufl., Herne/Berlin 1975.

Leciejewski, Klaus: Guter Rat von Beratern: Handbuch für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Consultants, Personalberatern und PR-Agenturen. Frankfurt a. M. 1996.

Lexikon der Psychologie: Bd. 2. Heidelberg/Berlin 2001.

Liebler, Eduard: Fleisch und Fleischerzeugnisse. Im Auftrage (sic!) des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten. Bonn 1968.

Ders.: Qualitätswurst und –fleisch: besser angeboten, mehr verkauft. Praxis optimaler Ladengestaltung und verkaufsfördernder Warenauslage (Warenpräsentatiton). Bad Wörishofen 1976.

Liebrecht, Carl H.: Direktansprache oder Anzeigensuche – Die persönlichen Präferenzen von Managern, in: Gazdar: Köpfe jagen. S. 50-55.

Ders.: Ein unordentliches, doch wunderschönes Leben! ... planen kann man so was nicht! Eine Zeitreise von 1927 bis ins 21. Jahrhundert. Dillenburg 2005.

Lindenau, Heinz-Herbert/Pötsch, Hans D./Trebesch, Karsten: Unternehmensberatungen in der Bundesrepublik Deutschland: Auswertung einer Befragung. Stuttgart 1979.

Lippitt, Ronald/Lippitt, Gordon: Der Beratungsprozeß in der Praxis. Untersuchung zur Dynamik der Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Berater, in: Sievers: Organisationsentwicklung, S. 93-115.

Lochmann, Hans-Otto: Anzeigen, Direktansprache oder was sonst?, in: management & karriere 95/96, S. 11-16.

Lorenz, Chris: Konstruktion der Vergangenheit. Eine Einführung in die Geschichtstheorie. Köln/Weimar/Wien 1997.

Lorsch, Jay W.: McKinsey & Co. HBS Case Study 9402014. Boston August 2001.

Ludwig-Erhard-Stiftung e.V. (Hg.): Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 128, Nr. 2/2011. Bonn 2011.

Lüdtke, Alf: Erfahrung von Industriearbeitern – Thesen zu einer vernachlässigten Dimension der Arbeitergeschichte, in: Conze/Engelhardt: Arbeiter im Industrialisierungsprozeß, S. 494-512.

management & karriere Verlag Heinrich Sadler (Hg.): Personalberater 95/96. Management Consultants in Deutschland/Österreich/Schweiz. Ratingen 1995.

MANDAS Management Consultants AG, Zürich (Hg.): Eigenmeldung, in: Dies.: Bauingenieur-FORUM, Newsletter Nr. 1/1986.

Markus, Brian Hugh: Der Wirtschaftsprüfer. Entstehung und Entwicklung des Berufes im nationalen und internationalen Bereich. München 1996.

McCreary, Edward A.: Die Dollar-Invasion. Amerikanische Firmen und Manager in Europa (Originaltitel: The Americanization of Europe, New York 1964). München 1965.

McKenna, Christoper D.: The World's Newest Profession. Management Consulting In The Twenthieth Century. Cambridge University Press, New York 2006.

Miegel, Meinhard: Mittelmaß verfestigt sich – Über die Stellungs und Leistungseliten, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 167-170.

Mönnich, Horst : BMW – Eine deutsche Geschichte. 2. Aufl., Wien/Darmstadt 1989.

Montague, Richard W.: Ein Amerikaner zieht Bilanz, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 141-145.

Muhlack, Ulrich: Verstehen, in: Goertz: Geschichte, S. 99-131.

Mummert, Olaf: Mummert + Partner 1960-2000. Eine Firmengeschichte. Berlin/Heidelberg/New York/Barcelona/Hongkong (*sic!*)/London/Mailand/Paris/Tokio 2002.

Murmann, Jörg: Der BDU e.V., in: Heidelberger/Kornherr: Handbuch Personalberatung, S. 247 f.

Ders.: Die Geschichte der Personalberatung in Deutschland, in: Heidelberger/Kornherr: Handbuch Personalberatung, S. 214.

Muzio, Daniel/Ackroyd, Stephen/Chanlat, Jean-Francois (Hg.): Redirections in the Study of Expert Labour. Established Professions and New Expert Occupations. New York 2008.

Nanda, Ashish/Morrell, Kelley: Strategic Review at Egon Zehnder International (A-C). HBS Case Study 9904071, 9904072 und 9904073. Boston August 2004.

Netta, Christoph: Personalvermittlung durch Private im Bereich der Führungskräfte und das Vermittlungsmonopol der Bundesanstalt für Arbeit. Diss., Bergische Universität – Gesamthochschule Wuppertal 1989.

Neudeck, Eckhard/Pranzas, Dörte: Research – Direktansprache in der Personalberatung. 2., erw. Aufl., Ratingen 1995.

Neumann, Lothar F. (Hg.): Die Ruhrkohle AG. Sozialökonomische Unternehmensbiographie eines Konzerns. Bochum 1987.

Niedereichholz, Christel: ‚Unternehmensberatung' als Lehrgebiet an einer Hochschule – ein Erfahrungsbericht, in: Rickenbacher: Zukunftsorientierte Ausbildung, S. 275-287.

Dies./Niedereichholz, Joachim (Hg.): Consulting Insight. München/Wien 2006.

Niesel, Klaus/ Brand, Jürgen (Hg.): Sozialgesetzbuch, Arbeitsförderung SGB III – Kommentar. 5. Aufl., München 2010.

Niethammer, Lutz (Hg.): Lebenserfahrung und kollektives Gedächtnis. Die Praxis der „Oral History". Frankfurt a. M. 1980.

Ders.: Einführung, in: Ders. (Hg): Lebenserfahrung, S. 7-26.

Nissen, Volker (Hg.): Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden 2007.

Nussbaum, Albert/Neumann, Bodo: Human Resources Management als unternehmerische Aufgabe, in: Jochmann: Personalberatung intern, S. 121-140.

Okech, Jana: Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen kleiner und mittlerer Personalberatungen im Ausland. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung internationaler Netzwerke. Europäische Wirtschaftshochschule Berlin (Hg.): ESCPEAP, Working Paper Nr. 31. Berlin 2007.

Oldenhage, Kerstin/Schmidt, Axel: Bundesanstalt für Arbeit (1947) 1952-1993, Bd. 77. Koblenz 2001.

Opgenoorth, Ernst/Schulz, Günther: Einführung in das Studium der Neueren Geschichte. 6., grundl. überarb. Aufl., Paderborn/München/Wien/Zürich 2001.

O'Shea, James/Madigan, Charles: Berater mit beschränkter Haftung. Macht und Einfluss der Consulting-Firmen. München 1997.

Osthues, Peter H.: Differenzierung, die Sinn macht, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 85-88.

Palandt, Otto/Bassenge, Peter: Bürgerliches Gesetzbuch. 67., neubearb. Aufl., München 2008.

Pederson, Jay P. (Ed.): IDCH, Vol. 28, St. James Press. Detroit 1999.

Ders.: IDCH, Vol. 34, St. James Press. Detroit 2000.

Pesendorfer, Bernhard: Etymologisches zu Rat und (be)raten, in: Heintel/Krainer/Ukowitz: Beratung und Ethik, S. 14-23.

Pierenkemper, Toni: Angestellte in deutschen Großunternehmen 1880-1913. Erkenntnismöglichkeiten betrieblicher Fallstudien, in: Tilly: Beiträge, S. 175-200.

Ders.: Gebunden an zwei Kulturen. Zum Standort der modernen Wirtschaftsgeschichte im Spektrum der Wissenschaften, in: JWG, Vol. 2/1995, S. 163-176.

Ders.: Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse. Stuttgart 2000.

Ders.: Beschäftigung und Arbeitsmarkt, in: Ambrosius/Petzina/Plumpe: Moderne Wirtschaftsgeschichte, S. 235-256.

Plumpe, Gottfried: Die I.G. Farbenindustrie AG. Wirtschaft, Technik und Politik 1904-1945. Habil.-Schrift Universität Bielefeld 1988. Berlin 1990.

Plumpe, Werner: Unternehmen, in: Ambrosius/Petzina/Plumpe: Moderne Wirtschaftsgeschichte, S. 61-94.

Ders.: Nützliche Fiktionen? Der Wandel der Unternehmen und die Literatur der Berater, in: Reitmayer/Rosenberger: Unternehmen am Ende, S. 251-269.

Ders.: Wirtschaftskrisen. Geschichte und Gegenwart. 3., durchges. und akt. Aufl., München 2012.

Pohl, Hans/Treue, Wilhelm (Hg.): Die Konzentration in der deutschen Wirtschaft seit dem 19. Jahrhundert. Wiesbaden 1978.

Ders.: Die Konzentration in der deutschen Wirtschaft vom ausgehenden 19. Jahrhundert bis 1945, in: Ders./Treue: Die Konzentration, S. 444.

Pranzas, Dörte: Systematik im Research, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 30-36.

Puhle, Hans-Jürgen (Hg.): Bürger in der Gesellschaft der Neuzeit. Wirtschaft - Politik – Kultur. Göttingen 1991.

Rationaliserungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft: Der Wirtschafts-Beratungsdienst in den USA. Bericht über eine Studienreise Westberliner Unternehmensberater nach (sic!) den Vereinigten Staaten von Amerika im Herbst 1953. München 1957.

Rauschhofer, Gisela: Das Arbeitsvermittlungsmonopol. Kritische Analyse des Marktes für Stellenvermittlung in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin 1974.

Reavis, Cate: Egon Zehnder International: Implementing Practice Groups. HBS Case Study 9398052. Boston April 1998.

Redlich, Fritz: Anfänge und Entwicklung der Firmengeschichte und Unternehmerbiographie. Das deutsche Geschäftsleben in der Geschichtsschreibung. Baden-Baden 1959.

Ders.: Unternehmungs- und Unternehmergeschichte, in: HdSW, Bd. 10/1959, S. 532-549.

Regenbogen, Arnim/Meyer, Uwe (Hg.): Wörterbuch der philosophischen Begriffe. Hamburg 1998.

Reichsgesetzblatt (RGBl Teil I): Gesetz über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung (AVAVG) vom 16. Juli 1927, herausgegeben Berlin 22. Juli 1927.

Reineke, Rolf-Dieter: Consulting, in: Ders./Bock, Friedrich (Hg.): Gabler Lexikon Unternehmensberatung. Wiesbaden 2007, S. 72.

Ders./Bock, Friedrich (Hg.): Personalvermittlung, in: Gabler Lexikon Unternehmensberatung, S. 340.

Reitmayer, Morten/Rosenberger, Ruth (Hg.): Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“. Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive (= Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 16). Essen 2008.

Rengshausen, Anselm: Headhunting. Wettbewerbs- und arbeitsrechtliche Probleme des telefonischen Abwerbungsanrufs am Arbeitsplatz. Diss., Aachen 2006.

Reynolds Jr., Russell S.: Heads. Business Lessons from an Executive Search Pioneer. o.O. 2012.

Rickenbacher, Urs M. (Hg.): Zukunftsorientierte Ausbildung von Unternehmensberatern. Stuttgart /Berlin/Köln 1991.

Ders.: Grunderfordernisse und Elemente einer zukunftsorientierten Ausbildung von Unternehmensberatern, in: Ders.: Zukunftsorientierte Ausbildung, S. 233-272.

Rohde, Iris: Direktansprache versus Stellenanzeige. Welches Verfahren ist bei der Suche von Führungskräften durch Personalberater erfolgversprechender? München und Mering 1992.

Rürup, Reinhard: Deutschland im 19. Jahrhundert 1815-1871. 2., durchges. u. bibliogr. erg. Aufl., Göttingen 1992.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Für Wachstumsorientierung – gegen lähmenden Verteilungsstreit. Jahresgutachten 1992/93. Wiesbaden 1992.

Sänger, Klaus: Schwerpunkt einer psychologisch orientierten Personalberatung, in: Jochmann: Personalberatung intern, S. 83-101.

Sailer, Maximilian: Anforderungsprofile und akademischer Arbeitsmarkt. Die Stellenanzeigenanalyse als Methode der empirischen Bildungs- und Qualifikationsforschung. Münster/New York/München/Berlin 2009.

Samuel, Raphael: Oral History in Großbritannien, in: Niethammer: Lebenserfahrung, S. 55-73

Sattelberger, Thomas (Hg.): Handbuch der Personalberatung. Realität und Mythos einer Profession. München 1999.

Scheer, August-Wilhelm (Hg.): Grenzplankostenrechnung. Stand und aktuelle Probleme. Hans Georg Plaut zum 70. Geburtstag. 2., durchges. Aufl., Nachdr. Wiesbaden 1992.

Schein, Edgar: Consulting: What Should it Mean?, in: Clark/Fincham: Critical Consulting, S. 21-27.

Schmuhl, Hans-Walter: Arbeitsmarktpolitik und Arbeitsverwaltung in Deutschland 1871-2002. Zwischen Fürsorge, Hoheit und Markt. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg 2003.

Schneider, Hilmar: Demographischer Wandel: Konsequenzen für den Arbeitsmarkt, in: Ludwig-Erhard-Stiftung e.V.: Orientierungen, S. 29-33.

Schneider, Wolf: Speak German! Warum Deutsch manchmal besser ist. Reinbek 2008.

Schödl, Alexander: Die Ausbildung zum Unternehmensberater in den Vereinigten Staaten von Amerika, in: Rickenbacher: Zukunftsorientierte Ausbildung, S. 299-309.

Schott, Gerhard: Der Beruf des Unternehmensberaters. Herne und Berlin 1972.

Schraaf, Holger: Das Researcher Handbuch. Die Methoden der Headhunter. Kerpen 2009.

Schreyögg, Georg (Hg.): Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation. 4., völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart 2004.

Schröder, Ulrich: Spezialisierung versus Personalberatung aus einer Hand: Wie finde ich den Personalberater meines Vertrauens?, in: Heidelberger/Kornherr: Handbuch Personalberatung, S. 31-38.

Schubart, Maximilian: Das Tabu der Gehälter. Düsseldorf/Wien 1962.

Schultz, Helga (Hg.): Preußens Osten – Polens Westen. Das Zerbrechen einer Nachbarschaft (= Frankfurter Studien zur Grenzregion, Bd. 7). Berlin 2001.

Dies.: Einleitung: Brüche und Spiegelungen, in: Dies.: Preußens Osten S. 9-15.

Schulze, Reiner: Bürgerliches Gesetzbuch. Handkommentar. 4. Aufl., Baden-Baden 2005.

Schweisfurth, Karl Ludwig: Wenn's um die Wurst geht. Gedanken über die Würde von Mensch und Tier. Autobiographie. o. O. 1999.

Schwoerer, Bernhard: 50 Jahre Unternehmensberatung 1954–2004, in: TC Team Consult: Management, S. 19-21.

Siebrecht, Valentin (Hg.): Handbuch der Arbeitsvermittlung und Berufsberatung. Teil 1: Arbeitsvermittlung. Stuttgart 1959.

Sievers, Burkhard: Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart 1977.

Sommerlatte, Tom (Hg.): Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und entwickeln. Loseblattsammlung. Berlin 2004.

Sperling, Hans Joachim/Ittermann, Peter: Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind. München/Mehring 1998.

Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt a. M./New York 1991.

Starr, Louis M.: Oral History in den USA. Probleme und Perspektiven, in: Niethammer: Lebenserfahrung, S. 27-54.

Statistisches Bundesamt (Hg.): Statistisches Jahrbuch 2010. Wiesbaden 2010.

Staufenbiel, Joerg E.: Entwicklung und Herausforderung der Personalberatung in Deutschland, in: Heidelberger/Kornherr: Handbuch Personalberatung, S. 22-30.

Stein, Wendy J.: McKinsey & Company, Inc., in: Kepos, Paula (Ed.): IDCH, Vol. 9, St. James Press. Detroit 1994, S. 343-345.

Steyrer, Johannes: „Unternehmensberatung“ - Stand der deutschsprachigen Theorienbildung und empirischen Forschung, in: Hofmann: Theorie und Praxis, S. 1-44.

St George, Andrew: Spencer Stuart. The first fifty years. London 2006.

Stöckle, Frieder: Zum praktischen Umgang mit Oral History, in: Vorländer: Oral History, S. 131.

Strutz, Hans (Hg.): Strategien des Personalmarketing. Was erfolgreiche Unternehmen besser machen. Wiesbaden 1992.

Ders. (Hg.): Handbuch Personalmarketing. 2., erw. Aufl., Wiesbaden 1993.

Tanneberger, Jürgen: Executive Search und Management Appraisals im internationalen Umfeld, in: Jochmann: Personalberatung intern, S. 61-69.

Taylor, Frederick Winslow: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführug (The Principles of Scientific Management). Deutsche autorisierte Übersetzung von Rudolf Roesler (1913). Weinheim und Basel 1977.

TC Team Consult (Hg.): Management, Policing, and Governance. Essays in Honour of Bernhard Prestel for his 60th Birthday. Mélange en Hommage á Bernhard Prestel pour son 60éme Anniversaire. Festschrift für Bernhard Prestel zum 60. Geburtstag. Holzkirchen 2004.

Thorborg, Heiner: Direktansprache, in: Strutz: Handbuch Personalmarketing, S. 297-302.

Ders.: Ein Hauch von Harvard, in: Gazdar: Köpfe jagen, S. 118-120.

Thukydides: Der Peloponnesische Krieg. Übersetzt und herausgegeben von Helmuth Vretska und Werner Rinner. Stuttgart 2009.

Thurman, Courtney: Start Your Own Executive Recruiting Service. Your Step-by-Step Guide to Success. 2. Aufl., o.O. 2007.

Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel, Bd. II. Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1960-1985. 2., neubearb. u. erw. Aufl., Frankfurt a. M. 1973.

Tilly, Richard (Hg.): Beiträge zur quantitativen vergleichenden Unternehmensgeschichte. Historisch-wissenschaftliche Forschungen. Stuttgart 1985.

Ders.: Einleitung: Probleme und Möglichkeiten einer quantitativen vergleichenden Unternehmensgeschichte, in: Ders.: Beiträge, S. 9-21.

Tisdall, Patricia: Agents of Change. The development and practice of Management Consultancy. London 1982.

Trautscholdt, Johann Friedrich: Geschichte und Feyer (sic!) des ersten Jahrhunderts des Eisenwerks Lauchhammer, Lauchhammer 1825. Facsimile-Nachdruck 1996, Hg.: Kunstgussmuseum Lauchhammer, Lauchhammer.

Uhle, Frank: Korn/Ferry International, in: Pederson, Jay P. (Ed.): IDCH, Vol. 34, St. James Press. Detroit 2000.

UNCTAD: Management Consulting. A Survey of the Industry and Its (sic!) Largest Firms. New York 1993.

van Emmerich, Rolf: Die goldene Ära des Search Business, in: Hofmann/Steppan: Headhunter, S. 29-44.

VDI-Nachrichten: PERSONAL-Beratung (sic!), Marketing, Werbung. Dienstleistungsunternehmen stellen sich vor. Sonderpublikation der VDI-Nachrichten. Düsseldorf 1990.

Vorländer, Herwart (Hg.): Oral History. Mündlich erfragte Geschichte. Göttingen 1990.

Ders.: Mündliches Erfragen von Geschichte, in: Ders.: Oral History, S. 7-28.

Vosberg, Dana: Der Markt für Personaldienstleistungen. Ökonomische Analyse von Angebot und Nachfrage. Diss. Universität Leipzig. Wiesbaden 2003.

Wacker, Wilhelm H.: Internationale Management-Beratung. Tagungsband zur Fachtagung der wissenschaftlichen Kommission INTERNATIONALES MANAGEMENT im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. Berlin 1991.

Walger, Gerd: Theorie der Beratung, in: Schreyögg: Handwörterbuch der Unternehmensführung, Sp. 86-91.

Ders./Scheller, Christian: Das Angebot der Unternehmensberatungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Eine empirische Analyse (= Quem-Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 54). Berlin 1998.

Walter, Wolfgang: Effektives Personalmarketing durch Direktansprache, in: Jochmann: Personalberatung intern, S. 71-81.

Wasserman, Paul/Greer, Willis R.: Consultants and Consulting Organizations. Graduate School of Business and Public Administration, Cornell University. Ithaca, N.Y. 1966.

Weyershaus, Adolf: Wirtschaftsprüfung in Deutschland und erster europäischer Zusammenschluss in den Jahren 1931 bis 1961. Diss., Universität Düsseldorf 2007.

Welskopp, Thomas: Erklären, in: Goertz: Geschichte. Ein Grundkurs, S. 132-168.

Who's Who in Commerce and Industry. 7th International Edition. Chicago 1965:

Ebd.: Allen, James Lane, S. 37, Sp. 1.

Ebd.: Booz, Edwin George, S. 170, Sp. 2.

Ebd.: Fry, George Arthur, S. 509, Sp. 2.

Ebd.: Handy, John Littlefield, S. 591, Sp. 2.

Wilkes, Malte W./Wilkes, Günter W. (Hg.): Handbuch Unternehmensführung, Bd. 1. Gernsbach 1979.

Wirtschaftsverlag Bachem (Hg.): Personalberatung in Deutschland 91. Köln 1991.

Wise, T. A.: Peat, Marwick, Mitchell & Co. 85 Years. o. O. 1982.

Witt, Martin: Personalberatung, in: Wilkes/Wilkes: Handbuch Unternehmensführung, S. 275-284.

Witte, Isabel: Executive Search im kontinuierlichen Verbesserungsprozeß, in: management & karriere: Personalberater 95/96, S. 156-161.

Witthaus, Bernd: „Persönlichkeitsprofil Bauingenieur“, in: INCEAT Management Consultants AG, Zürich (Hg.): Bauingenieur-FORUM Nr. 1/1984.

Ders.: „The Best“ Bauingenieur-FORUM. Informationen und Berufschancen aus der Praxis (= Bd. 4 der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Schriftenreihe der Unternehmensberatung Dr. Witthaus GmbH). Mülheim a. d. Ruhr 1992.

Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 14., überarb. Aufl., München 1981.

Wohlgemuth, André/Treichler, Christoph (Hg.): Unternehmensberatung und Management. Zürich 1995.

Ders.: Professionelle Unternehmensberatung. Eine zukunftsorientierte Dienstleistung, in: Ders./Treichler: Unternehmensberatung und Management, S. 11-38.

Ders./Gfrörer, Roger (Hg.): Management Consulting. Perspektiven am Puls des Wandels. Zürich 2008.

Ders.: Konstanz und Wandel der klassischen Unternehmensberatung. Entwicklungslinien des Management Consulting am Beispiel Schweiz, in: Ders./Gfrörer: Management Consulting, S. 17-46.

Wolf, William B.: Management and Consulting: An Introduction to James O. McKinsey. Ithaca, N.Y. 1978.

Wood, Peter: The Rise of Consultancy and the Prospect for Regions, in: Clark/Fincham: Critical Consulting, S. 53-69.

Zander, E.: Zusammenarbeit mit Beratern in Klein- und Mittelbetrieben. Freiburg im Breisgau 1975.

Zapotoczky, Klaus: Soziologie und Beratung, in: Rickenbacher: Zukunftsorientierte Ausbildung, S. 61-115.

Zehnder, Dominik: Executive Search Consulting – Rechtliche Aspekte der Beratung mittels Direktansprache. Diss., Universität Zürich 1991.

Ziegler, Albert: Beratung beim Wort genommen. Vom Sinn der Beratung, in: Wohlgemuth/Treichler: Unternehmensberatung und Management, S. 62 f.

5 ZEITUNGS- UND ZEITSCHRIFTENARTIKEL

Armbrüster, Thomas / Kieser, Alfred: Unternehmensberatung – Analysen einer Wachstumsbranche, in: DBW, 61. Jg., Nr. 6/2001, S. 688-709.

Baum, Peter/Gottschall, Dietmar: Die diskreten Geschäfte der Karrierenmacher, in: managermagazin 7/1974, S. 56.

Baumann, Hans: Säule im Markt bleibt die Anzeige. Plaut Personalberatung: Kandidaten für Fach- und Führungspositionen werden immer jünger und rarer, in: Die Welt, 17.05.1997.

Ders.: Immer mehr Geschaßte (sic!) landen beim Berater, in: Die Welt, 21.06.1997.

Ders.: Personalmarketing im Internet legt kräftig zu, in: Die Welt, 19.09.1998.

Baumgartner, Karl: Wenn große Diskretion gefordert ist. Die Personalberatung kommt ohne Anzeigen nicht aus, in: FAZ, 31.10.1986.

Berghoff, Hartmut: Wozu Unternehmensgeschichte? Erkenntnisinteressen, Forschungsansätze und Perspektiven des Fachs, in: ZUG, Nr. 2/2004, S. 131-148.

Berk, Gerald: Discursive Cartels: Uniform Cost Accounting Among American Manufacturers Before the New Deal, in: BEH, Vol. 26, No. 1, 1997, S. 229-251.

Biallo, Horst: Unheimlich viel Mühe. Standort-Nachteil Kleinstadt, in: Wirtschaftswoche Nr. 17/1991, S. 56 f.

Bierach, Barbara: Nie erfüllt, in: Wirtschaftswoche Nr. 3/1995, S. 46-48.

Britton, L. C./Doherty, C. M./Ball, D. F.: Executive search and selection in France, Germany and the UK, in: ZfB 67. Jg., Nr. 2/1997, S. 219-231.

Brown, Theodore H.: The Business Consultant, in: HBR, Vol. 21, Nr. 3/1943, S. 183-189.

Buchhorn, Eva/Werle, Klaus: „Ich hab' da was für Sie", in: managermagazin, 39. Jg., Nr. 12/2009, S. 112-118.

Cutler, William W.: Accuracy in Oral History Interviewing, in: Historical Methods Newsletter. Vol. III, Nr. 3/1970, S. 17.

Dahrendorf, Ralf: Eine neue deutsche Oberschicht? Notizen über die Eliten der Bundesrepublik, in: Die neue Gesellschaft, Nr. 9/1962, Heft 1, S. 18-31.

Derschka, Peter: Die Stunde der Kopfjäger, in: Management Wissen 8/1985, S. 47-53.

Döser, Wulf H.: Personalberatung und Arbeitsvermittlung, in: Betriebsberater, 31. Jg., Heft 29/1976, S. 1371-1374.

Dolan Consulting: Imageanzeige, in: Personal, Heft 5/1980, S. 214.

Erker, Paul: Das Bedaux-System. Neue Aspekte der historischen Rationalisierungsforschung, in: ZUG, 41. Jg., Nr. 2/1996, S. 139-160.

Eschbach, Hans: Hofmann gegen Hofmann, in: Handelsblatt/Karriere & Management, 04.07.2003.

Falk, Baldhard/Acker, Heinrich: Wirtschaftsberatung in Deutschland und in den USA, in: ZfB, 24. Jg., Nr. 10/1954, S. 543-551.

Frankfurter Allgemeine Zeitung: Eigenanzeige „Anzahl der Stellenanzeigen", in: Dies., 31.12.1955.

Fieten, Robert/Schnorbach-Christ, Rita: Der Einsatz des Personalberaters bei der Beschaffung von Führungskräften, in: BFuP, 33. Jg., Nr. 4/1981, S. 371-383.

Fincham, Robin: The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives On The Management Of Organizational Change, in: Journal of Management Studies, No. 5/1999, S. 335-351.

Föhr, Silvia: Personalberatung als Institution: Make or buy-Entscheidungen (sic!) im Personalbereich, in: ZfP Nr. 9/1995, S. 135-162.

Dies.: Die Rolle der Personalberatung bei der Suche nach Führungskräften – Make or buy-Entscheidungen (sic!) am Beispiel der Stellenanzeige, in: ZfP Nr. 3/1998, S. 319-336.

Franken, Michael/Scherer, Hans-Peter: Hochkantig raus. Mit einem engmaschigen Netz von Personalberatungsfirmen unterwandert die Scientology-Kirche Deutschlands Wirtschaft, in: Wirtschaftswoche Nr. 31/1993, S. 36-40.

Gaugler, Eduard: Personalberatung bei der Besetzung von Führungspositionen, in: Personal Nr. 7/1980, S. 262-267.

Ders.: Dienstleistungen der Personalberater, in: Personalführung Nr. 2/1991, S. 84-88.

Geest, Ingrid: Geplantes Abenteuer, in: Capital Nr. 8/1973, S. 96.

Geppert, Alexander C. T.: Forschungstechnik oder historische Disziplin? Methodische Probleme der Oral History, in: Geschichte in Wissenschaft und Unterricht, Nr. 45/1994, S. 303-323.

Groothuis, Ulrich: Ins Netz gegangen. Die Jagd nach hochkarätigen Führungskräften wird neu eröffnet – im Internet, in: Wirtschaftswoche Nr. 35/1997, S. 70 f.

Grosse Halbuer, Andreas/Niesmann, Andreas: Und was kann ich heute für dich tun?, in: Focus Nr. 22/2014, S. 88 f.

Hasemann, Quilco: Wie arbeiten Headhunter? Anspruch und Wirklichkeit, in: Personalführung Nr. 3/2002, S. 34-41.

Hoffmann, Klaus/Linden, Frank A.: Um Kopf und Kragen, in: managermagazin Nr. 5/1999, S. 234-255.

Hoffritz, Jutta: Kleine Pavarottis. Nach zwei harten Jahren boomt der Arbeitsmarkt für Manager wieder, in: Wirtschaftswoche Nr. 3/1996, S. 55 f.

Horstkötter, Dirk: Wie im Wilden Westen, in: Forbes Nr. 2/1995, S. 6.

Jahn, F.: Personalberater. Konjunktur-Ritter schaden dem Ruf, in: Der Volkswirt, 18. Jg., Nr. 34/1964, S. 1902-1903.

Jäger, Hans: Unternehmensgeschichte in Deutschland seit 1945. Schwerpunkte – Tendenzen – Ergebnisse, in: GuG 18. Jg., Nr. 1/1992, S. 107-132.

Johannsmann, Hubert/ Nussbaum, Albert: Bevorzugen Führungskräfte die Annonce oder den Anruf?, in: Handelsblatt/Karriere Nr. 6, 1./2.2.1991, S. K 3.

Kaas, Klaus Peter/Schade, Christian: Unternehmensberater im Wettbewerb. Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionenlehre, in: ZfB, 65. Jg., Heft 10/1995, S. 1067-1089.

Kipping, Matthias: The U.S. Influence on the Evolution of Management Consultancies in Britain, France and Germany since 1945, in: BEH, Vol. 25, No. 1/1996, S. 112-123.

Ders.: American Management Consulting Companies in Western Europe 1920-1990, in : BHR, Bd. 73/1999, S. 190-220.

Ders.: Jenseits von Krise und Wachstum. Der Wandel im Markt für Unternehmensberatung, in: zfo, 71. Jg. 2002, Heft 5, Seite 269-276.

Kocka, Jürgen: Family and Bureaucracy in German Industrial Management, 1850-1914. Siemens in Comparative Perspective, in: BHR Nr. 45/1971, S. 133-156.

Küffner, Georg: Der Personaldetektiv mit dem Telefon auf der Suche nach Kandidaten, in: FAZ, 03.09.1994.

Lange, Karl C.: Topleute kosten mehr, in: Industriemagazin Nr. 04/1987, S. 128.

Lichius, Wolfgang: Suchaufträge seltener, in: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management. 61. Jg., Nr. 6/2009, S. 40 f.

Linne, Karsten: Ein amerikanischer Geschäftsmann und die Nationalsozialisten: Charles Bedaux, in: ZfG, 44. Jg., Heft 9/1996, S. 809-826.

Mahler, Armin: „Wer keine Angst hat, ist dumm“, in: Der Spiegel Nr. 28/1989, S. 89-93.

Maass, Stephan: Bloß kein Stress, in: Die Welt, 28.03.2014.

Marschall, Birgit: Auf dem Weg zur Vollbeschäftigung, in: Rheinische Post, 24.12.2013.

McKenna, Christopher: The Origins of Modern Management Consulting, in: BEH, Vol. 24, Nr. 1/1995, S. 51-58.

Ders.: Agents of Adhocracy: Management Consultants and the Reorganization of the Executive Branch, 1947-1949, in: BEH, Vol. 25, Nr. 1/1996, S. 101-111.

Mohe, Michael: Stand und Entwicklungstendenzen der empirischen Beratungsforschung. Eine qualitative Meta-Analyse für den deutschsprachigen Raum, in: DBW Jg. 64, Nr. 6/2004, S. 693-713.

Mugler, Josef/Lampe, Rainer: Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben – Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage und Ansätze zu ihrer Verminderung , in: BFuP, 39. Jg., Nr. 6/1987, S. 477-493.

Muth, Hans: Produktivere Unternehmensarbeit durch Management Consultants, in: Der Volkswirt, Nr. 16/1958, S. 657.

Neudeck, Eckhard: Direktansprache. Aus- und Weiterbildung von Researchern, in: Sessel-Wechsel. Personen – Positionen – Hintergründe. Juni 2001, S. 50 f.

Nicolai, Renate: Die Präsentation mit Bewegung und Ton, in: Handelsblatt, 19.11.1992.

Nöcker, Ralf: Jürgen Mülder. Der Grandseigneur geht von Bord, in: FAZ, 31.08.2005.

o.V.: Advisers on Advisers, in: The Business Week, 09.04.1930.

o.V.: James O. McKinsey Dead at 48; Head of Marshall Field & Co., in: New York Herald Tribune, 01.12.1937.

o.V.: Eine Art Geheimwissenschaft, in: Der Spiegel, Nr. 45/1949, S. 27 f.

o.V.: Private Arbeitskräftevermittlung strafbar. Unternehmensberater Dr. Hanten auch vor dem Bundesgerichtshof unterlegen, in: FAZ, 14.12.1961.

o.V.: „Die Sicherungsverwahrung verdient?“, in: FAZ, 07.07.1966.

o.V.: Frei für Fremde, in: Der Spiegel, Nr. 18/1968, S. 101 f.

o.V.: Platz für Scharlatane, in: Der Spiegel, Nr. 28/1970, S. 52.

o.V.: „Programmierte Personalwerbung“. C. H. Liebrecht hat sich als Spezialagentur etabliert, in: FAZ, 05.07.1972.

o.V.: Systematik bis ins kleinste Detail, in: FAZ, 14.02.1974.

o.V.: Nicht so pingelig, in: Capital Nr. 12/1975, S. 58-64.

o.V.: Management-Vermittlung. Nichts geht unter 150.000 Mark, in: Wirtschaftswoche, 39. Jg., Nr. 4/1976, S. 36-38.

o.V.: „Versenken ist die beste Lösung“, in: Der Spiegel Nr. 25/1976, S. 94-100.

o.V.: Gestorben. Maximilian Schubart, 62., in: Der Spiegel, Nr. 10/1982, S. 220.

o.V.: Personalberater werben um Vertrauen. Sie vermitteln über 60 Prozent der Führungskräfte, in: FAZ, 18.10.1984.

o.V.: Keine höhere Tochter, in: Wirtschaftswoche Nr. 18/1985, S. 68-72.

o.V.: Kopfjagd als ehrenwerte Tätigkeit, in: Der Spiegel Nr. 22/1985, S. 59-64.

o.V.: Schwäche in Amerika und England. Hofmann, Herbold & Partner Management-Beratung GmbH, in: FAZ, 03.07.1991.

o.V.: Mit Suche nach Führungskräften erfolgreich, in: FAZ, 03.03.1993.

o.V.: Heidrick & Struggles/1.650 Suchaufträge abgewickelt. Unternehmen wünschen starken Vorstandschef, in: Handelsblatt, 02.05.1994.

o.V.: Personalberater. Amrop Mülder vor Egon Zehnder, in: Wirtschaftswoche Nr. 33/1995, S. 8.

o.V.: Personalsuche auch in Amerika und Asien. Hofmann, Herbold & Partner mit internationalem Netzwerk, in: FAZ, 27.03.1996.

o.V.: Durchbruch nicht geschafft, in: Wirtschaftswoche Nr. 51/1996, S. 9.

o.V.: Heidrick & Struggles baut seine Position weiter aus, in: FAZ, 18.04.1997.

o.V.: Mülder & Partner mit Heidrick & Struggles, in: FAZ, 01.10.1997.

o.V.: Einer scherte aus, in: managermagazin Nr. 11/1997, S. 42 f.

o.V.: Consulting-Unternehmen rechnen mit weiter steigenden Zuwachsraten, in: FAZ, 19.05.1998.

o.V.: Mülder wird Europachef, in: Wirtschaftswoche Nr. 49/1998, S. 11.

o.V.: „'Größe passt nicht zum Geschäft der Personalberatung'", in: FAZ, 25.09.1999.

o.V.: Müssen Personalberatungen groß sein und global agieren, um den Bedürfnissen ihrer Kunden gerecht zu werden?, in: Wirtschaftswoche Nr. 40/1999, S. 177.

o.V.: Von Beratern werden erfolgsabhängige Honorare gefordert. Bericht vom Beratertag 1999 in München, in: FAZ, 11.10.1999.

o.V.: Schlechte Geschäfte für Personalberater, in: FAZ, 19.04.2002.

o.V.: Schlechte Zeiten für Personalberater, in: FAZ, 22.12.2003.

o.V.: Viele Führungskräfte sind nicht mehr mobil, in: FAZ, 27.05.2004.

o.V.: Heidrick & Struggles plant Zukauf, in: FAZ, 20.12.2007.

Pierenkemper, Toni: Was kann eine moderne Unternehmensgeschichte leisten? Und was sollte sie tunlichst vermeiden, in: ZUG Nr. 44/1999, S. 15-31.

Ders.: Sechs Thesen zum gegenwärtigen Stand der deutschen Unternehmensgeschichtsschreibung. Eine Entgegnung auf Manfred Pohl, in: ZUG Nr. 45/2000, S. 158-166.

Plumpe, Werner: Die Unwahrscheinlichkeit des Jubiläums – oder: warum Unternehmen nur historisch erklärt werden können, in: JWG, 1/2003, S. 143-156.

Pohl, Hans/Habeth, Stephanie/Brüninghaus, Beate: Die Daimler-Benz AG in den Jahren 1933-1945. ZUG-Beiheft Nr. 47, Stuttgart 1986.

Pohl, Hans-Joachim: Kritik der Drei-Sektoren-Theorie, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Sonderdruck Nr. 4, 3. Jg. 1970, S. 313-325.

Price, Brian: Frank and Lillian Gilbreth and the Manufacture and Marketing of Motion Study, 1908-1924, in: BEH Vol. 18/1989, S. 88-98.

Scheuble, J.: Keine Bewirtschaftung von Führungskräften. Leserzuschrift, in: FAZ, 04.06.1957.

Schmitt, Brigitte: Suche nach der Macherin, in: Management Wissen Nr. 12/1987, S. 30-34.

Schneider, Dietram/Huber, Josef/Müller, Josef: Personalberatung: Beratungseinsatz und Beratungszufriedenheit, in: Personal, 43. Jg., Nr. 3/1991, S. 66-70.

Schröter, Harm: Die Institutionalisierung der Unternehmensgeschichte im deutschsprachigen Raum, in: ZUG, Vol. 45, Nr. 1/2000, S. 30-49.

Schulz, Günther: Sozialgeschichte, in: Ders./Buchheim, Christoph/Fouquet, Gerhard/Grömmel, Rainer/Henning, Friedrich-Wilhelm/Kaufhold, Karl Heinrich/Pohl, Hans (Hg.): Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Arbeitsgebiete-Probleme-Perspektiven. 100 Jahre Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte (= VSWG-Beihefte 169). Stuttgart 2004, S. 283-303.

Schwarzer, Ursula: Jäger in fremden Revieren, in: managermagazin Nr. 1/2006, S. 92-98.

Soentgen, Jens: Was der Sumpffrosch dem Jäger durchs Telefon flüstert, in FAZ, 27.03.1998.

Starr, Jason: A Brief History of Executive Search Technology, in: searchconsult (sic!). The International Executive Search Magazine. Issue 38/2010, S. 16 f.

Steppan, Rainer: Nicht mehr viel drin, in: Wirtschaftswoche Nr. 46/1993, S. 58-63.

Ders.: Executive Research, in : Personal. Zeitschrift für Human Resource Management. 61. Jg., Nr. 5/2009, S. 68.

Strecker, Otto A.: Im Aufwind, in: management berater (sic!) Nr. 9/1998, S. 44 f.

Tilly, Richard: Großunternehmen: Schlüssel zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Industrieländer?, in: Ders. (Hg.): Vergleichende Unternehmensgeschichte, GuG 19. Jg., Heft 4/1993, S. 530-548.

Todesanzeige von Hans H. Meyer-Mark, in: FAZ, 03.12.1958.

Vetter, Ernst Günter: Zwischen den Klippen des Gesetzes. Die Vermittlung von Führungskräften, in: FAZ, 07.08.1964.

von Plüskow, Hans-Joachim: Führungskräfte zum halben Preis, in: impulse 10/1996, S. 62 f.

Westermeier, Klaus: Die Kopfjäger blasen zum Halali. Die Methoden der Personalberater, in: Industriemagazin, September 1990, S. 48-58.

6 STELLENANZEIGEN

Binninger-Horn, Margret: „Vollkaufmann“, in: FAZ, 16.09.1950.

BAH: „Leiter Planung Absatz“, in: FAZ, 03.10.1959.

Büro Führungskräfte der Wirtschaft: „Kaufmännischer Leiter“, in: FAZ, 06.04.1957.

Cattepoel, Dirk: „Vorstandsmitglied“, in: FAZ, 03.11.1962.

Dr. Heimeier & Partner: „Key Account Manager“, in: FAZ, 06.02.1999.

Dr. Rüdiger: „Dipl.-Ing. als Assistent des Verkaufsdirektors“, in: FAZ, 06.02.1960.

George Fry & Associates: „Leiter Marketing“, in: FAZ, 01.03.1958.

Fry Associates International: „Art Director Kontaktgruppenleiter“, in: FAZ, 07.10.1961.

Industrieberatung Meyer-Mark: „Geborene Chef-Sekretärin“; „Unternehmerische Verkaufsleiter-Persönlichkeit“, beide in: FAZ, 31.05.1952.

Dies.: „Finanzkaufmann“, in: FAZ, 11.10.1952.

Dies.: „1. (sic!) Sperrholzfachmann als Fertigungsleiter“, in: FAZ, 25.04.1953.

Dies.: „Verkaufsleiter“, in: FAZ, 08.08.1953.

Dies.: „Diplom-Ingenieur Verzahnungstechnik“, in: FAZ, 23.10.1954.

Dies.: „Export-Direktor“; „Werbeassistent“, beide in: FAZ, 30.07.1955.

Dies.: „Vollkaufmann“, in: FAZ, 15.10.1955.

Dies.: „Verkaufs-Direktor als stellvertretender Vorstand“, in: FAZ 07.04.1956.

Industrieberatung Dr.-Ing. Wegener: „Leiter Personalabteilung“, in: FAZ, 26.06.1954.

Dies.: „Leiter Walzwerkskonstruktion (USA)“, in: FAZ, 04.12.1954

Hanten, Alfred: „Kaufmännischer Geschäftsführer“, in: FAZ, 04.07.1959.

Ders.: „Geschäftsführer“, in: FAZ, 04.02.1961.

Kienbaum, Gerhard: „Jung-Ingenieur für den Bereich Transportrationalisierung“, in: FAZ, 15.05.1954.

Ders.: „Dipl.-Ing. im Vertrieb“, in: FAZ, 18.12.1954.

Kroeber-Keneth, Ludwig: „Kaufmännischer Leiter“, in: FAZ, 14.07.1956.

Ders.: „Allein-Geschäftsführer für die deutsche Vertriebsgesellschaft“, in: FAZ, 01.09.1962.

Müller, Markus: „Leiter Rechnungswesen“, in: FAZ, 04.04.1959.

Mummert, Rochus: „Mitglied des Vorstandes – Produktion“, in: FAZ, 03.04.1976.

Ders.: „Vorstand Forschung, Entwicklung und Konstruktion“, in: FAZ, 24.04.1976.

Plaut, H. G.: „Controller“, in: FAZ, 17.09.1955.

Ray & Berndtson: „Assistent/innen Executive Search“, in: FAZ, 17.10.1998.

Walter Reinbold Industrieberater: „Reisender für optische Spritzgusserzeugnisse“, in: FAZ, 03.03.1962.

Wegenstein Management GmbH: „Leitender Mitarbeiter im Finanz- und Rechnungswesen“, in: FAZ, 06.06.1964.

Welb, Otto: „Leiter Kokillengießerei“, in: FAZ, 02.11.1963.

Willecke & Stender: „Geschäftsführer“, in FAZ, 03.05.1958.

Wirtschaftskontor Dr. Schleip: „Betriebsleiter“, in: FAZ, 26.03.1955.

7 INTERNETQUELLEN

Ackermann, Volker: Rezension zu: Berghahn, Volker R./ Unger, Stefan/ Ziegler, Dieter (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität. Essen 2003, in: H-Soz-u-Kult, 09.11.2004. http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/rezensionen/2004-4-096 [Abruf 15.10.2013].

AESC: Code of Ethics. https://www.executivesearchconnect.com/e-Web/DynamicPage.aspx?webcode=codeofethics [Abruf 27.09.2011].

Dies.: Industry Standards. https://www.executivesearchconnect.com/e-Web/DynamicPage.aspx?site=cconnect&WebCode=IndustryStandardsCC [Abruf 27.09.2011].

AHF-Information Nr. 013/2010 v. 28.01.2010: Kritische Unternehmensgeschichte heute. Jahrestagung des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte (AKKU). www.ahfmuenchen.de/Tagungsberichte/Berichte/pdf/2010/1310.pdf [Abruf 15.04.2010].

BDU: Pressemitteilung 05.05.2009. www.bdu.de/presse_431.html [Abruf 07.06.2011].

Ders.: Personalberatung ist keine Arbeitsvermittlung. Pressemitteilung vom 10.11.2009. http://bdu.de/downloads/BDU_Online/Mitgliedschaft/Satzung-BDU-2010.pdf [Abruf 12.11.2009].

Ders.: Pressemitteilung: BDU-Marktstudie „Personalberatung in Deutschland 2013/2014“. Königswinter/Bonn 15.05.2014. www.-bdu.de/press-releases/bdu-marktstudie-personalberatung-in- deutschland-20132014-personalberater-erwarten-fuer-dieses-Jahr-staerkere-Impulse-fuer-den-stellenmarkt.aspx [Abruf 20.08.2014].

Berghahn, Volker R./ Unger, Stefan/ Ziegler, Dieter (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität. Essen 2003, in: H-Soz-u-Kult, 09.11.2004. http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/rezensionen/2004-4-096 [Abruf 15.10.2013].

Bull, Hans Peter: Die „verliehenen“ Damen. Freiheit der Berufswahl mit Vorbehalten, in: Die Zeit Nr. 15/14.04.1967. www.zeit.de/1967/15/die-verliehenen-damen/Komplettansicht?print=true [Abruf 23.10.2011].

Cattepoel, Dirk: Redebeitrag zur Hochschulreform, in: Protokoll zur Diskussion des 26. Bergedorfer Gesprächskreises: „Neue Wege zur Hochschulreform: Differenzierte Gesamthochschule – autonome Universität“. Hamburg-Bergedorf 1967, S. 17. www.koerberstiftung.de/fileadmin/bg/PDFs/bnd_26_de.pdf [Abruf 09.10.2014].

Clark, Chris: Headhunters, barbers and bean counters: the evolution of a profession, in: European CEO. www.boyden.com/mediafiles/attachments/16.pdf [Abruf 21.07.2010].

Consultingstar: Headhunterbranche wieder im Aufwind. Nachrichten vom 23.12.2004. www.consultingstar.com [Abruf 28.11.2012].

Dies.: KPMG kauft Personalberatungsfirma Dr. Geke & Associates. www.consultingstar.com/personalberatung/kpmg-kauft-duesseldorfer personalberatungsfirma-dr.-geke-associates [Abruf 20.12.2012].

Dr. Heimeier & Partner Management und Personalberatung BDU: www.heimeier.de/de/philosophie-und-arbeitsweise-2.html [Abruf 20.10.2011].

Dies.: Online-Ausgabe Praxisbief, PersonalPraxis Nr. 201/1999, S. 8. www.heimeier.de/images/stories/praxisbrief/praxisbrief201.pdf [Abruf 20.10.2011].

Edward Kelley & Partners: Pressemitteilung vom 17.01.2006. www.ewkp.net/pdf/press_release/press_release_060117.pdf [Abruf 15.11.2012].

Dies.: www.ewkp.net [Abruf 15.11.2012].

EuGH-Urteil vom 23.04.1991 – C41/90. http://lexetius.com/1991,371 [Abruf 13.06.2014].

Federal Reserve Bank of New York: Banking Act of 1933. www. Glass-StegallAct_1933_ia700308.us.archive.org/31/items/FullTextTheGlass-steagallActA.-k.a.-TheBankingActOf1933/1933_01248.pdf [Abruf 22.02.2011].

Felser, Rudolf: Recruiting-Revolution: „In fünf Jahren gibt es keine Personalberater mehr“, in: Computerwelt: Aktuelle IT-News Österreich, 11.09.2014.www.computerwelt.at/news/karriere/arbeitsmarkt/detail/artikel/105931-recruiting-revolution-in-fuenf-jahren-gibt-es-keine-personalberater-mehr/[Abruf 16.10.2014].

Gertz, Winfried: Die fragwürdigen Mittel der Headhunter, in: FTD 11.10.2008. www.ftd.de/karriere-management/karriere/:suche-nach-fuehrungs-kraeften-die-fragwuerdigen-mittel-der-headhun-ter/4356-50.html?mode=print [Abruf 20.03.2009].

Harvard Business School: Alumni Achievement Awards. Egon P. S. Zehnder (MBA ‘56), S. 13. www.alumni.hbs.edu/awards/2002/zehnder.html [Abruf 09.10.2012].

Hasenclever, Peter: The remarkable Case of Peter Hasenclever, merchant. London 1773. The Making of the Modern World. Gale 2011. Gale Cangage Learning. Universitätsbibliothek Düsseldorf. http://galenet.gale group.com/servlet/MOME? af=RN&ae=U104879559&srchtp=a&ste=14> [Abruf 15.03.2011].

Heidrick & Struggles: Baird, Robert W., Business Solutions Conference, February 28, 2008, S. 1-45, hier S. 30. http://library. corporateir.net/library/91/911/911-96/items/281464/HSIIRobertBaird_ Conf_Feb-08.pdf [Abruf 09.10.2012].

Hilpern, Kate: ‚Look love. Tell me, or else', in: The Guardian 15.01.2001. www.theguardian.com/money/2001/jam/15/workandcareers.madeleine. bunting1 [Abruf 04.10.2013].

H-Soz-u-Kult, 09.11.2004. http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/ rezensionen/2004-4-096 [Abruf 15.10.2013].

http://boyden.de/germany/de [Abruf 24.05.2012].

http://corporate.target.com/about/history [Abruf 27.09.2012].

http://fazjob.net/_em_daten/faz/pdf/FAZ_Stellenmarkt_Preisliste_2011. pdf [Abruf 13.10.2011].

http://igou.de/founderceo [Abruf 12.03.2013].

http://static.rponline.de/layout/fotos/HBFJZqmo.pdf [Abruf 13.10.2011].

http://stehlehartwig.de/vita.html [Abruf 12.03.2013].

http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/local-content.html [Abruf 17.10.2011].

https://members.aesc.org/eweb/DynamicPage.aspx?Site=aesc.org&Web-Key=e6bd04bf-1f22-488c-9e43-aee0e53c66da [Abruf 22.09.2011].

https://wisoge.unihohenheim.de/62272.html [Abruf 29.03.2011].

ifp/ifb group: Pressemitteilung: Der Kölner Unternehmer und Mäzen Horst Will wird 75. www.openpr.de/pdf/214876/Der-Koelner Unternehmer-und-Maezen-Horst-Will-wird75.pdf [Abruf 04.01.2012].

ITT History Book: www.itt.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid= 9063b985-287f-4a88-93892c9c9791f-490 [Abruf 13.06.2013].

Korn/Ferry International: 2012 Annual Report.pdf, S. 196. www.kornfer-ry.com [Abruf 12.12.2012].

Leendertse, Julia: Wenn Mutti die Notbremse zieht. www.handelsblatt.com/karriere/nachrichten/risiko-ortswechsel-wenn-mutti-die-notbremse-zieht/v_detailtab_print/2572036.html [Abruf 05.06.2014].

Lehky, Andrea: Sourcing Hubs: Die Pein der Personalberater, in: Karrierenews. Die Presse 08.09.2014. http://karrierenews.die-presse.com/home/karrieretrends/3866681/print.do [Abruf 09.09.2014].

Morel-Curran, Brigitte: The War For Talent: Myths and Realities, in: The Korn Ferry Institute, 17.02.2008, S. 1-8. www.kornferryinstitute.com/about_us/thought_leadership_library/recruiting [Abruf 12.06.2009].

Murray, Shailagh: Search and Deploy Recruitment Firms Face Shakeout as Clients Go Global, in: Wall Street Journal Europe, 22.09.1998. online.wsj.com/article/SB906-41271255502000.html [Abruf 20.02.2013].

o.V.: Lester B. Knight, 81, in: Chicago Tribune, 24.06.1989. www. articles.chicagotribune.com/1989024/business/8902120225_1_mr knight-work-ethic-metropolitan-chicago [Abruf 29.01.2013].

o.V.: Roland Berger schließt Headhunting-Tochter, in: Wirtschaftswoche 08.04.2004. http://wiwo.de/unternehmen-maerkte/roland-berger-schliesst-headhunting-tochter343323 [Abruf 19.04.2011].

o.V.: LAB & Company schickt Tochter MZ-Consulting in den Konkurs, in: www.consultingstar.com/personalberatung/lab-company-schickt-tochter-mz-consulting-in-die-insolvenz.html, 19.06.2009 [Abruf 01.09.2011].

o.V.: Headhunter-Pleite: LAB-Tochter MZ Consulting meldet Insolvenz an, in: http://nachrichten.efinancialcareers.de/News_ITEM/newsItemId-19697, 22.06.2009 [Abruf 01.09.2011].

o.V.: Egon Zehnder klagt über Flaute im Search Business. www.consultingstar.com/personalberatung/egon-zehnder-klagt-ueber-flaute-im-search-business.html [Abruf 11.07.2014].

Rochus Mummert Excellent Human Ressources: Umsatzwachstum: Personalberatung Rochus Mummert schafft drittes Rekordjahr in Folge. Presseinformation, München 14.05.2014. www.rochusmummert.com/download/118_140514_pi_rm_jahresabschluss_2013.pdf [Abruf 22.05.2014].

Scheele, Martin/Bartz, Tim/Luttmer, Nina: Personalberater auf Rückzug (sic!). Schlechte Zeiten für Kopfjäger, in: FTD, 31.03.2009, www.ftd.de/unternehmen/handeldienstleister/:personalberater-auf-rueckzug-schlechte-zeiten-fuer-kopfjaeger/494811.html [Abruf 02.04.2009].

Schlautmann, Christoph/Kewes, Tanja: Metro sucht den Vorstandschef, in: Handelsblatt 20.11.2010. www.handelsblatt.com/unternehmen/management/koepfe/metro-sucht-den-vorstandschef/3643784.html [Abruf 02.09.2011].

Schultze & Braun Rechtsanwaltsgesellschaft für Insolvenzverwaltung: Steinbach Consulting und Shortcut Deutschland: Pressemitteilung: Nach Insolvenzantrag läuft Geschäftsbetrieb weiter. Achern 13.11.2013. www.schubra.de/de/presseservice/pressemitteilungen/steinbach-consulting_pm20131113.php [Abruf 18.11.2013].

Signium International: Magazin „Global Management“, Ausgabe I/2010, S. 17. www.signium.de/Services/Presse/globalmanagement/tabid/2216/language/deDE/Default.aspx [Abruf 19.11.2012].

Spies, Rainer: Wenn der Headhunter heimlich klingelt, in: INGENIEUR.de. 08.12.2000. www.ingenieur.de/Arbeit-Beruf/Management/Wenn-der-Headhunter-heimlich-klingelt [Abruf 04.10.2013].

Statistisches Bundesamt: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. Bruttoinlandsprodukt, Bruttonationaleinkommen, Volkseinkommen. Lange Reihen ab 1950. Wiesbaden 2011. www.destatis.de/jet-speed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen/Inlandsprodukt/Tabellen/Tabellenuebersicht-templateId=renderPrint.psml#LangeReihen [Abruf 19.09.2011].

The International Bedaux-Institute. www.internationalbedauxinstitute.com [Abruf 31.08.2012].

Uebel, Ulf: Personalbeschaffung. Eigenständiges Recruitment oder Headhunter?, in: Perspektive Mittelstand. www.perspektivemittelstand.de/Personalbeschaffung-Eigenstaendiges-Recruitment-oder-Headhunter/ managementwissen/2998.html [Abruf 21.10.2009].

Wolff, Klaus: „Hasenclever, Peter“, in: NDB Nr. 8/1969, S. 28 f. www.deutschebiographie.de/pnd135675766.html [Abruf 02.03.2011].

www.adlittle.de/geschichte_de.html [Abruf 09.09.2012].

www.adlittle.com/history.html [Abruf 11.09.2012].

www.aesc.org/eweb/DynamicPage.aspx?Site=aescportal&WebKey=cab50-e12-0ed4-450c-9705-e515d9525a14 [Abruf 26.07. 2011].

www.amrop.de/cms/index.php/de/wersindwir [Abruf 01.09.2011].

www.ar-com.ch [Abruf 20.05.2010].

www.atkearney.de/content/atkearney/historie.php [Abruf 09.11.2012].

www.bankenverband.de/service/waehrungsrechner [Abruf 26.07.2011].

www.bayern.de/HorstSeehofer.1853/index.htm [Abruf 11.05.2012].

www.bdu.de [Abruf 30.06.2011].

www.bdu.de/docs/downloads/Presse/Markt%20Personalberatung%2020102011.pdf [Abruf 26.07.2011].

www.board-consultants.eu [Abrufe: 19.04.2011, 01.09.2011].

www.board-consultants.eu/de/florian_schilling.html [Abruf 17.10.2012].

www.board-consultants.eu/de/juergen_b_muelder.html [Abruf 17.10.2012].

www.boehringer-ingelheim.de/Unternehmensprofil/geschichte/geschichte1.html [Abrufe 11.04.2012, 27.04.2012].

www.boehringer-ingelheim.de/unternehmensprofil/geschichte/geschichte2.html [Abruf 11.04.2012].

www.bonnresearch.de [Abruf 08.11.2011].

www.booz.com/global/home/who_we_are/history [Abruf 11.09.2012].

www.booz.com/global/home/who_we_are/history/our_founder [Abruf 20.09.2012].

www.boyden.com/media_center/boyden_fact_sheet/index.html [Abruf 21.11.2011].

www.boyden.com/offices_associates [Abruf 04.10.2012].

www.boyden.de/germany/de [Abrufe 01.10.2012; 04.10.2012].

www.bpv-info.de [Abruf 30.06.2011].

www.business.uzh.ch/professorships/performance/team/acw_en.html [Abruf 20.05.2010].

www.cannybowen.com [Abruf 15.11.2012].

www.consultingstar.com [Abrufe 04.10.2012, 11.10.2012, 28.11.2012].

www.consultingstar.com/personalberatung/deutsche-headhunter-mit-sattem-umsatzplus.html [Abruf 11.10.2012].

www.contacts-management.de/wir-ueber-uns/wer-wir-sind.html [Abruf 22.02.2013].

www.cribb.de [Abruf 01.09.2011].

www.dahlke.de [Abruf 11.06.2014].

www.dahlke.de/history/de/Historie_1950_de.html [Abruf 23.04.2011].

www.de.endress.com [Abruf 01.07.2013].

www.delphi-media.de/flash/index.html [Abruf 23.04.2010].

www.de.viadeo.com/de/profile/gunter.boronowski [Abruf 16.05.2013].

www.dictionary.cambridge.org/dictionary/british/marzipan-layer?q=marzipan+layer [Abruf 21.02.2013].

www.dspartner.de/unternehmen/historie.html [Abruf 28.06.2012].

www.egonzehnder.com/global/focus/archive/id/99302140 [Abruf 12.05.2009].

www.executive-consulting.eu [Abruf 23.04.2010].

www.executivesearchconsultants.de/direktsuche [Abruf 19.06.2011].

www.executivesearchconsultants.de/index.php?s=ranking+personalberater [Abruf 04.10.2012].

www.exhibits.library.northwestern.edu/archives/exhibits/presidents/scott.html [Abruf 13.09.2012].

www.fl-k.de [Abruf 24.10.2014].

www.fryconsultants.com/about.html [Abruf 19.09.2012].

www.geestgruppe.de/pag2013/Impressum.html [Abruf 23.10.2014].

www.geest-nocker.de/Allgenein [sic!]/Impressum.html [Abruf 01.04.2013].

www.geest-nocker.de/page6/ [Abruf 01.04.2013].

www.geschichte.wiso.uni-erlangen.de [Abruf 29.03.2011].

www.greenleaders.de [Abruf 01.09.2011].

www.hbs.edu/leadership/database/leaders/sewell_l_avery.html [Abruf 09.10.2012].

www.heads.eu/index.php?act=daten_fakten [Abruf 08.11.2011

www.heidrick.com/AboutUs/Pages/AboutHeidrickStruggles.aspx [Abruf 20.09.2011].

www.heidrick.com/AboutUs/WorkatHeidrickStruggles/Pages/default.aspx [Abruf 15.11.2011].

www.heidrick.com/Consultants/Pages/10556.aspx [Abruf 17.10.2012].

www.heidrick.com/Contact/Offices [Abruf 17.10.2012].

www.heidrick.com/Contact/Offices/Pages/Default.aspx [Abruf 11.10.2012].

www.heidrick.com/Contact/Offices/Pages/Dusseldorf.aspx [Abruf 11.10.2012].

www.heidrick.com/Contact/Offices/Pages/LosAngeles.aspx [Abruf 17.10.2012].

www.heidrick.com/Contact/Offices/Pages/SanFrancisco.aspx [Abruf 17.10.2012].

www.heimeier.de/de/impressum [Abruf 03.12.2013].

www.heinerthorborg.com [Abruf 01.09.2011].

www.heuer-karriere.de/index.php/module/Default/action/View/page-/AboutUs [Abruf 20.09.2011].

www.herrmannsdorfer.de/fakten-die-uns-tragen/geschichte-wie-alles-entstand/ [Abruf 17.10.2013].

www.hertaland.de/herta/unternehmen_geschichte.php [Abruf 16.10.2013].

www.history.com/this-day-in-history/fdr-seizes-control-of-montgomery-ward [Abruf 24.02.2012].

www.hobbhahn.de [Abruf 23.04.2010].

www.hobbhahn.de/unternehmen.html [Abruf 31.10.2013].

www.hofmann-consultants.com [Abruf 01.09.2011].

www.hopp-psc.com [Abruf 01.09.2011].

www.huntingsheads.de/directsearch.html [Abruf 14.09.2011].

www.iesf.com [Abruf 01.09.2011].

www.ifm-bonn.org/index.php?id=580 [Abruf 23.04.2011].

www.ifm.uni-mannheim.de [Abruf 29.03.2011].

www.ifp-online.de/unternehmen [Abruf 08.09.2011].

www.ima-net.org/about_ima/our_history.aspx [Abruf 09.11.2012].

www.imcusa.org/?page=CERTIFICATION [Abruf 23.09.2011].

www.inac-global.com [Abruf 01.09.2011].

www.inceat.de [Abruf 12.03.2013].

www.ingelheimer-geschichte.de/?id=340 [Abruf 11.04.2012].

www.intersearch.org [Abruf 01.09.2011].

www.jobfinance.de [Abruf 01.09.2011].

www.jonesday.com/principlesandvalues/firmhistory/independenceprincipal [Abruf 09.11.2012].

www.juergens-mc.com [Abruf 19.04.2011].

www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-316/455_read-663 [Abruf 14.09.2011].

www.kurtsandwegstiftung.de/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=63 [Abruf 18.05.2012].

www.leadingwomen.de [Abruf 01.09.2011].

www.lebensmittelzeitung.net/info/wirueberuns/ [Abruf 24.10.2013].

www.liebich-partner.de [Abruf 24.10.2014].

www.liebler.de/index.php/team.html [Abrufe 12.03.2013; 31.10.2013].

www.limber-dilger.de/firma/metamenu/ueber_uns.php [Abruf 01.07.2013].

www.linguee.com/englishfrench/search?source=auto&query=Management+consulting [Abruf 01.12.2011].

www.linguee.com/englishspanish/search?query=Management+consulting [Abruf 01.12.2011].

www.manpower.de/karriereintern/karrierebeimanpower [Abruf 28.06.2013].

www.mckinsey.com/about_us/history [Abruf 09.11.2012].

www.mediatum.com [Abruf 01.09.2011].

www.mmmedia.vhm.de/anzeigen/gal/P12/200_013/0008695231/41481483.JPG [Abruf 09.07.2013].

www.mps-nw.de [Abruf 12.03.2013].

www.mummertstiftung.de/content/language1/downloads/Abschied_nehmen_faellt_schwer.pdf [Abruf 27.05.2014].

www.mummertstiftung.de/content/language1/html/foerderprogramm-studium-in-deutschland.asp [Abruf 27.05.2014].

www.mummertstiftung.de/content/language1/html/mummert-stiftung.asp [Abruf 27.05.2014].

www.nwb.de/portal/content/ir/beitraege/beitrag_1137860.aspx [Abruf 09.09.2011].

www.niemannconsulta.com [Abruf 01.09.2011].

www.personalberatung.de/personalberater/details/CONTACTS--MANAGEMENT-H-Benneck--Partner-GmbH [Abruf 22.02.2013].

www.personaldienstleister.de/Themen/Personalvermittlung/berufsgrundsaetze-der-personalvermittler.html [Abruf 28.06.2013].

www.personal-research.de [Abruf 08.11.2011].

www.philfak.uni-duesseldorf.de/geschichte/lehrstuehle/abteilung-fuer-wirtschaftsgeschichte/team/prof-dr-susanne-hilger/[Abruf 29.03.2011].

www.pmci.de [Abruf 19.06.2011].

www.pspp.de/ueber_uns/peter_schulz.html [Abruf 10.07.2012].

www.psresearch.de [Abruf 08.11.2011].

www.psresearch.de/wir.html [Abruf 14.08.2013].

www.rauconsultants.de/de/fuerunternehmen.html [Abruf 30.10.2013].

www.researcher.de [Abruf 19.06.2011].

www.research-schraaf.com [Abrufe 08.11.2011; 08.05.2013].

www.rickertfulghum.de [Abruf 01.09.2011].

www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblPdf/1978_254_0_1978_254_0.pdf [Abruf 09.09.2011].

www.rochusmummert.com/executiveconsultants/selbstverstaendnis [Abruf 22.05.2014].

www.rochusmummert.com/qualitaet [Abruf 22.05.2014].

www.rolandberger.com [Abruf 19.04.2011].

www.rsrpartners.com/about-us/firm-history [Abruf 19.12.2012].

www.rundstedt.de/clients/rundstedt/rundstedt-cms_new.nsf/id/DE_oeffner [Abruf 01.09.2011].

www.russellreynolds.com [Abruf 12.12.2012].

www.schlieck.de [Abrufe 08.11.2011; 14.05.2013].

www.sellke.eu [Abruf 01.09.2011].

www.sergey-frank.com/leistungen [Abruf 16.09.2011].

www.siklossy.de/html/Deutsch/wir/metaframe.htm [Abruf 01.04.2013].

www.spencerstuart.com/about/history [Abruf 20.09.2011].

www.spencerstuart.com/consultants/4805 [Abruf 05.01.2012].

www.spiegel.de/spiegel/print/index198210.html [Abruf 21.04.2011].

www.staufenbiel-personalberatung.de/cms/staufenbiel-trend-letter-nr-7 [Abruf 24.11.2011].

www.steinbach-partner.de/cms/front_content.php?idcat=21 [Abruf 19.04.2011].

www.steinbach-partner.de/deutsch/Unternehmen/Geschichte [Abruf 28.06.2012].

www.stellen-online.de/index.php/ueberuns.html [Abruf 28.06.2012].

www.stork-may.com [Abruf 12.12.2012].

www.sued-west-aktiv.de/region/metzinger-uracher-volksblatt/lokal-sport/481145/artikel.php [Abruf 07.06.2012].

www.sup-consultants.com/de/sup-gruppe/chronologie/index.php [Abruf 23.02.2012].

www.sup-consultants.com/de/sup-gruppe/chronologie/detail.php?we_-object-ID=7 [Abruf 06.02.2013].

www.sup-hake.de [Abruf 23.02.2012].

www.tadewald.de [Abruf 01.09.2011].

www.tmcgroup.de [Abruf 23.04.2010].

www.tmp.com/who-we-are/#/history [Abruf 20.02.2013].

www.truthaboutscientology.com/stats/byname/h/h.-gerhard-benneck.html [Abruf 22.02.2013].

www.uniwh.de/universitaet/Personenverzeichnis/details/show/Employee/walger/details/publications [Abruf 29.03.2011].

www.vanemmerichconsulting.de [Abrufe 01.09.2011; 24.05.2012].

www.wardhowell.com/de/juttaelohkampff.html [Abruf 21.11.2013].

www.wardhowell.com/de/philosophie.html [Abruf 21.11.2013].

www.wir.h-bonn-rhein-sieg.de/Personen/ProfessorInnen/Fink.html [Abruf 29.03.2011].

www.zp-mb.de/start.htm [Abruf 23.04.2010].

8 ANHÄNGE

Anhang 1: Fragebogen Telefoninterview..... 499
Anhang 2: Portrait der Personalberatung Eurosearch Consultants..... 505
Anhang 3: Auszug Zielfirmenliste „Head R & D Worldwide“..... 506
Anhang 4: Auszug Statusliste „Head R & D Worldwide“..... 507
Anhang 5: Auszug Statusliste „Vertriebsmanager“..... 508
Anhang 6: Standardisierter Fragebogen „Kandidatenprofil“ (handschriftliche Notizen)..... 509
Anhang 7: Kandidatenprofil „Vertriebsleiter“..... 510
Anhang 8: Synopse Stellenanzeigen 1949-1964..... 511
Anhang 9: Berater und Mitarbeiter bei Hofmann, Herbold & Partner..... 512

Anhang 1: Fragebogen Telefoninterview

INTERVIEW AM _____ DAUER IN MIN.: _____

DISS ALS BUCH GEWÜNSCHT ? ❒ JA ❒ NEIN

Fragebogen für die empirische Umfrage bei Personalberatungen

(Alle Angaben unterliegen dem Datenschutz und werden vertraulich behandelt. Die Auswertung wird ausschließlich anonym für wissenschaftliche Zwecke ausgewertet)

Firmenname/Name des Beraters: _____

Anschrift : _____

Gründungsdatum: _____

1. Anzahl der Mitarbeiter gesamt:

❒ < 5 ❒ 5-10 ❒ 10-20 ❒ 20-50 ❒ 50-100 ❒ >100 ❒ >200 ❒ >300 ❒ >500

davon Berater in % .....

2. Welche Formalqualifikation besitzen Sie ? (Mehrfachnennungen möglich)

❒ Ohne Ausbildung ❒ Ausbildung (❒ Kaufmännisch ❒ Technisch ❒ Sonstige)
❒ Mittlere Reife ❒ Abitur / Fachhochschulreife
❒ Studium (bei Doppelstudium bitte beide Studienrichtungen ankreuzen)

❒ Wirtschaftswissenschaften ❒ Geisteswissenschaften ❒ Naturwissenschaften
❒ Ingenieurwissenschaften ❒ Human-, Zahn- oder Tiermedizin ❒ Rechtswissenschaften
❒ Sonstige

❒ Promotion

3. Seit wann arbeiten Sie in

❑ der Personalberatung allgemein ? .....

❑ in der derzeitigen Personalberatung ? .....

❑ in welchen Branchen haben Sie vorher gearbeitet ? .....

❑ wie lange ? .....

4. Welche Personaldienstleistungen bieten Sie hauptsächlich an ?

❒ Anzeige ❒ Executive Search ❒ Kombination Anzeige/Exec. Search

❒ Internetbasierte Suche ❒ Outplacement ❒ Interimmanagement ❒Board Consulting

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 1: Fragebogen Telefoninterview, S. 2

5. Beschäftigt Ihr Unternehmen festangestellte Researcher ?

❒ ja - Wenn ja, seit wann ? (Jahr) .....

Anzahl: ❒ 1–3 ❒ 3-5 ❒ 5-10 ❒ > 10 -

❒ nein

6. Wie hat sich der Einsatz interner Researcher in Ihrem Unternehmen entwickelt ?

❒ unverändert geblieben ❒ gestiegen ❒ verringert

7. Setzen Sie freiberufliche/externe Researcher ein ? ❒ ja ❒ nein

Wenn ja, seit wann ? (Jahr) .....

8. Gründe und Entwicklungstendenzen für die Beauftragung freiberuflicher Researcher (Mehrfachnennungen möglich):

❒ Ausgleich von Kapazitätsengpässen (❒ unverändert ❒ gestiegen ❒ verringert)

❒ Expansionspläne (❒ unverändert ❒ gestiegen ❒ verringert)

❒ Externe Researcher sind preiswerter (❒ unverändert ❒ gestiegen ❒ verringert)

❒ Nutzung von Spezial- und Branchenkenntnissen (❒ unverändert ❒ gestiegen ❒ verringert)

❒ Flexibilität bei der Auftragsabwicklung (❒ unverändert ❒ gestiegen ❒ verringert)

❒ Möglichkeit, auch Teilaufgaben eines Suchmandates auszulagern (❒ unverändert ❒ gestiegen ❒ verringert)

❒ Sonstige .....

9. Falls Sie keine freiberuflichen Researcher einsetzen: Warum ? (Mehrfachnennungen möglich)

❒ Beschäftigung interner Researcher ❒ Grundsätzlich keine externe Auftragsvergabe
❒ Spezial-/Branchenkenntnisse sollen nicht weitergegeben werden
❒ Interne Kandidaten-Datenbank
❒ Schlechte Erfahrung („Hausfrauen-Research"; zu geringer Professionalisierungsgrad; schlechte Auftragsausführung)
❒ Zu teuer ❒ Researcher wird als potenzieller Wettbewerber gesehen
❒ Weniger Bedarf durch das Internet (z.B. soziale Netzwerke wie XING oder eigene Website)
❒ Sonstige Gründe .....

2

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 1: Fragebogen Telefoninterview, S. 3

10. Durchschnittliche Suchdauer der Beratungsmandate bis zur Besetzung einer Position (in Monaten)

Anzeige	❒ 1-3 ❒ 3-6 ❒ 6-9 ❒ > 9	Kombination Executive Search und Anzeige	❒ 1-3 ❒ 3-6 ❒ 6-9 ❒ > 9
Internet	❒ 1-3 ❒ 3-6 ❒ 6-9 ❒ > 9	Executive Search	❒ 1-3 ❒ 3-6 ❒ 6-9 ❒ > 9
Executive Search + Internet	❒ 1-3 ❒ 3-6 ❒ 6-9 ❒ > 9		

11. Wie hat sich nach Ihrer Auffassung die Suchdauer bis zur Besetzung einer Position seit Gründung Ihrer Personalberatung verändert ? (bitte ankreuzen)

	Verringert	Unverändert	Verlängert	Begründung
Insgesamt:				
Top-Management-Position (Vorstand/GF/CEO etc.):				
Bereichs-/Hauptabteilungs-leiter:				
Abteilungs-/Gruppenleiter:				
Spezialisten-Position:				

12. Anzahl der Stellenbesetzungen in Ihrem Unternehmen im Durchschnitt p.a. (bitte ankreuzen)

❑ < 10 ❑ 20 – 30 ❑ 30 – 40 ❑ 40 – 50 ❑ 50 – 60 ❑ 60 – 70 ❑ 70 – 80 ❑ 80 – 90 ❑ 90 - 100
❑ 100-120 ❑ 120 – 130 ❑ 130 – 140 ❑ 140 – 150 ❑ 150 – 160 ❑ 160 – 170 ❑ 170 – 180
❑ 180 – 190 ❑ 190 – 200 ❑ > 200

13. Wie hat sich das geografische Mobilitätsverhalten (Umzugsbereitschaft) von Kandidaten und Bewerbern in den letzten Jahren geändert ?

❑ Kandidaten sind mobiler geworden ❑ Kandidaten sind immobiler geworden ❑ keine Veränderung
❑ Bewerber sind mobiler geworden ❑ Bewerber sind immobiler geworden ❑ keine Veränderung

14. Bei geringerer Mobilität der Kandidaten und Bewerber - Gründe (Mehrfachnennungen möglich):

❑ Zufriedenheit mit derzeitiger Position ❑ Noch nicht lange genug bei dem derzeitigen Arbeitgeber beschäftigt.
❑ Angebotene Position inhaltlich uninteressant ❑ Angebotene Position bietet keine Perspektive
❑ Image des neuen Arbeitgebers (z.B. hinsichtlich der Produkte/Dienstleistungen)
❑ Standort des neuen Arbeitgebers unattraktiv
❑ Angebotenes Gehalt nicht attraktiv genug ❑ Allgemeine Verunsicherung
❑ Ehefrau möchte nicht umziehen (Sozialbindung) ❑ Ehefrau ist angestellt / Beamtin
❑ Ehefrau ist selbständig ❑ Kinder möchten nicht umziehen ❑ Kinder sind schulpflichtig
❑ Hausbau gerade abgeschlossen ❑ Kandidat ist vor kurzem umgezogen
❑ Stärkere Priorisierung der Freizeit / Betonung der Work-Life-Balance

3

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 1: Fragebogen Telefoninterview, S. 4

15. Hat sich die Anzahl der anzusprechender Kandidaten zur Besetzung einer Position

❑ erhöht ❑ konstant geblieben ❑ verringert

16. Wie hat sich die Zuverlässigkeit der Kandidaten z.B. hinsichtlich der Einhaltung von Terminen verändert ?

❑ unverändert ❑ abgenommen ❑ zugenommen

17. Wie hat sich die Wertschätzung eines Personalberaters aus Sicht der Kandidaten verändert ?

❑ unverändert ❑ abgenommen ❑ zugenommen

18. Wie hat sich die Wertschätzung eines Personalberaters aus Sicht der Unternehmen verändert ?

❑ unverändert ❑ abgenommen ❑ zugenommen

19. Gibt es eine Tendenz der Unternehmen nur noch rein erfolgsbezogene Honorare von Personalberatern zu akzeptieren ?

❑ Ja ❑ wenn Ja, seit wann ? ..... ❑ Nein

20. Wie schätzen Sie die künftige Entwicklung der Wettbewerbssituation in der Personalberatungsbranche allgemein ein ?

in Deutschland:
❑ unverändert ❑ zunehmend ❑ stark zunehmend ❑ abnehmend ❑ stark abnehmend

international:
❑ unverändert ❑ zunehmend ❑ stark zunehmend ❑ abnehmend ❑ stark abnehmend

4

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 1: Fragebogen Telefoninterview, S. 5

21. Gründe für die Inanspruchnahme von Personalberatungsdienstleistungen der Klienten aus Ihrer Sicht

	Gründe für die Inanspruchnahme (Mehrfachnennungen möglich)	Grad der Veränderung (>) = Zunahme (=) = unverändert (<) = Rückgang
	Kosten-/Nutzenüberlegung (Eigenes Bemühen versus Fremdbezug der Dienstleistung = make-or-buy-Entscheidung)	
	Dauer der Marktpräsenz	
	Eigene Personalsuche verlief erfolglos	
	Fehlende Problemlösungskapazität (zeitlich, finanziell, methodisch-konzeptionell, organisatorisch, personell)	
	Neutralität / Externalität der Personalberatung	
	Reputation und Seriosität der Personalberatung / des Beraters	
	Größe der Personalberatung (Umsatz, Berateranzahl)	
	Referenzen	
	Branchenexpertise der Personalberatung	
	Methodenspezialisierung der Personalberatung	
	Persönliche Beziehung zur Personalberatung bzw. dem Personalberater	
	Flexible Honorargestaltung	
	Internationale Präsenz	
	Markt für qualifiziertes Personal wird immer enger („war for talents")	
	Personalberatung dient ausschließlich als Personalbeschaffungsfunktion	
	Klient ist unzufrieden mit bisherigem Personalberater (persönlich)	
	Beraterpersönlichkeit (Problemlösungskompetenz, Branchen- und Berufserfahrung, Auftreten, Spezialisierungsgrad)	
	Sonstiges	

22. Wer sind nach Ihrer Meinung künftig die Hauptkonkurrenten der Personalberater ?

International agierende Personalberatungen (z.B. „Big Five" od. globale Netzwerke)
❑ unverändert ❑ zunehmend ❑ stark zunehmend ❑ abnehmend ❑ stark abnehmend

Internet-Stellenbörsen:
❑ unverändert ❑ zunehmend ❑ stark zunehmend ❑ abnehmend ❑ stark abnehmend

Unternehmen selbst (durch eigene Internetseiten; Beschäftigung ehemaliger Personalberater, Recruiter und Researcher:
❑ unverändert ❑ zunehmend ❑ stark zunehmend ❑ abnehmend ❑ stark abnehmend

Personalvermittler:
❑ unverändert ❑ zunehmend ❑ stark zunehmend ❑ abnehmend ❑ stark abnehmend

Zeitarbeitsunternehmen:
❑ unverändert ❑ zunehmend ❑ stark zunehmend ❑ abnehmend ❑ stark abnehmend

5

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 1: Fragebogen Telefoninterview, S. 6

23. Existiert ein Trend zur Spezialisierung in der Personalberatung ?

❑ ja ❑ nein ❑ wenn ja: seit wann ? .....

❑ wenn ja: branchenbezogen ❑ wenn ja: funktionsbezogen

24. Wie wirkt sich die demografische Entwicklung in Deutschland auf zukünftige Rekrutierungsmöglichkeiten von Unternehmen und somit auf Personalberatungen aus ?

❑ positiv ❑ negativ ❑ neutral

25. Welche strategischen Personalplanungsmaßnahmen müssen Unternehmen ergreifen und Personalberater unterstützen, um dem demografischen Wandel und dem „War for Talents" zu begegnen ?

❑ Rekrutierung und Bindung „älterer" Mitarbeiter
❑ Verstärkte Rekrutierung ausländischer Fach- und Führungskräfte
❑ Attraktivere Vergütung
❑ Bessere Aufstiegschancen / Personalentwicklungsmaßnahmen
❑ Berücksichtigung der Work-Life-Balance
❑ Flexiblere Arbeitszeitmodelle
❑ Verstärkte Einstellung von Frauen, insbesondere Förderung des Wiedereinstiegs nach der Kinderbetreuungszeit
❑ Ausbau des Employer Branding
❑ Arbeitsplatzsicherheit
❑ Werteorientierung

26. Welche Rekrutierungsmethoden und sonstige Personaldiensleistungen werden nach Ihrer Meinung an Bedeutung gewinnen/verlieren ?

❑ Anzeige Printmedien > = <
❑ Executive Search > = <
❑ Zeitarbeit > = <
❑ Personalvermittlung > = <
❑ Kombination Anzeige/Executive Search > = <
❑ Stellenbörsen > = <
❑ Interimmanagement > = <
❑ Board Consulting > = <
❑ Personalentwicklung > = <
❑ Internationale Rekrutierung > = <
❑ Personalisierte Stellenanzeigen (z.B. filmische Erläuterung des Anforderungsprofils durch Personen des Unternehmens) > = <
❑ Stellenanzeigen im Social Media-Bereich bzw. in Karrierenetzwerken > = <
❑ Outplacement > = <

VIELEN DANK FÜR IHRE MITWIRKUNG ! !

6

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 2: Portrait der Personalberatung Eurosearch Consultants

Eurosearch Consultants GmbH
Kaiserswerther Straße 115
4000 Düsseldorf 30
Telefon (02 11) 45 48 00, Telefax (02 11) 4 54 32 19

Eigentümer: Jörg Zauber
Gründungsjahr: 1968
Beschäftigte: 16
Umsatz DM: über 8 Mio

Weitere Büros: Wallstraße 67, 1020 Berlin (Mitte), Telefon 2 75 28 66
Berater: Jörg Zauber, Michael Höchsmann, Hans-Rainer Vogel, Helmut Koschitzke, Fred J. Schippert, Horst J. Gallus

Personalberatung
Executive Search

Unternehmensberatung
Mergers and Acquisitions

Anzeigenagentur
Tochtergesellschaft INZA GmbH

Bevorzugte Stellenteile
FAZ
Die Welt
Handelsblatt
Süddeutsche Zeitung

Besetzung von Positionen

Branchen
alle Branchen, insbesondere
Industrie- und Handelsunternehmen (Konzerne und mittelständische Unternehmen)
Dienstleistungsunternehmen (inkl. Banken, Versicherungen, Finanzdienstleistungen)

Führungsebenen
1. Ebene (Vorstand, Geschäftsführung)
2. Ebene (Hauptabteilungsleiter, Bereichsleiter)
Spezialisten, qualifizierte Mitarbeiter

Funktionen / Bereiche
alle Funktionsbereiche

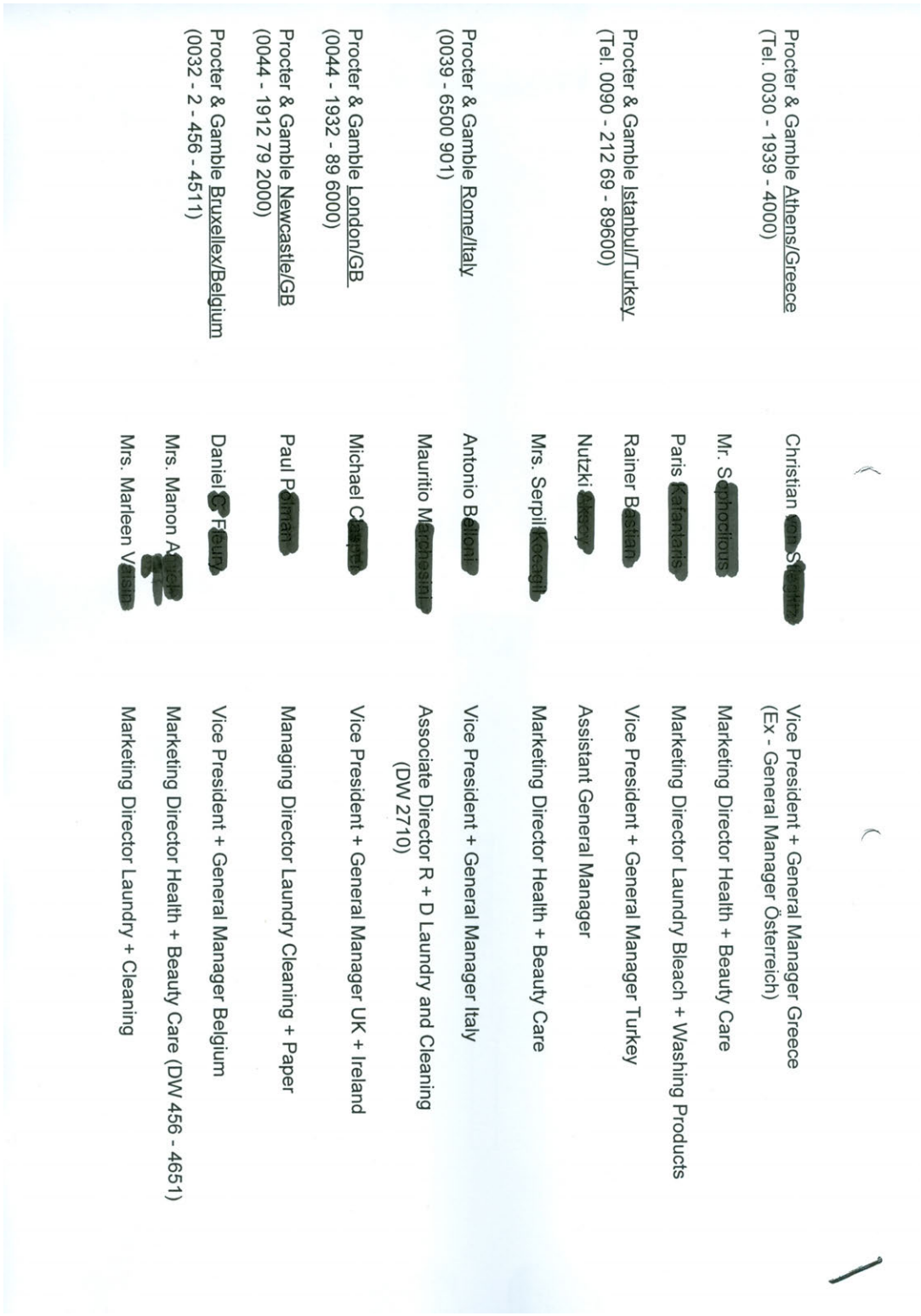
Gehaltsniveau
ab DM 200 000 p. a.

Auslandsmärkte
Niederlassungen in Frankreich, Italien, Schweiz, Skandinavien, Spanien Großbritannien, USA, Kanada, Hong Kong, Australien

Philosophie/Unternehmensaussage
Unseren Kunden den effektivsten und professionellsten Service bei der Suche nach Top-Führungskräften bieten.

Quelle: Wirtschaftsverlag Bachem: Personalberatung, S. 66

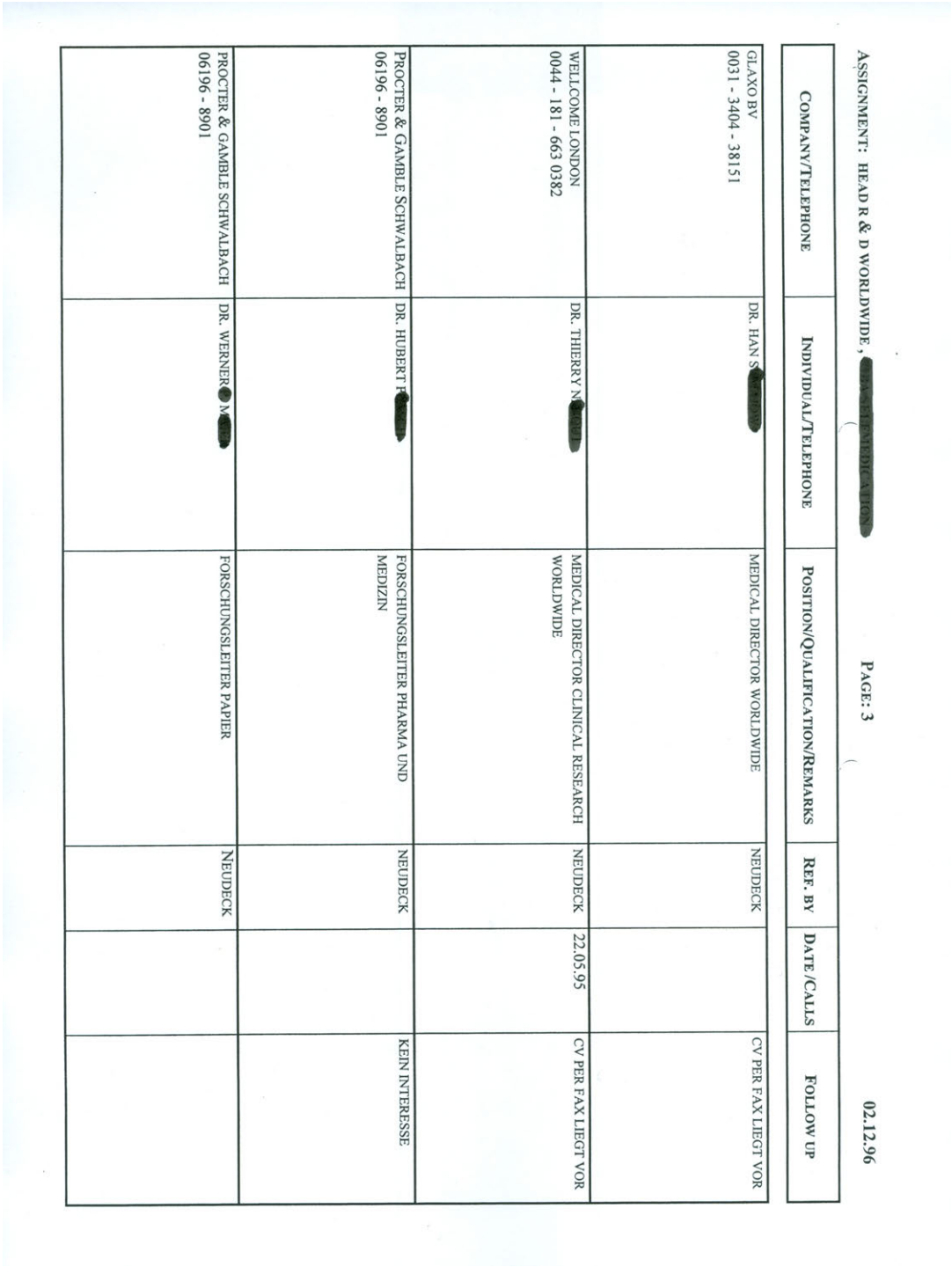
Anhang 3: Auszug Zielfirmenliste „Head R & D Worldwide“



Procter & Gamble Athens/Greece (Tel. 0030 - 1939 - 4000)	Christian [redacted]	Vice President + General Manager Greece (Ex - General Manager Österreich)
	Mr. Sophocleous	Marketing Director Health + Beauty Care
	Paris Kafantaris	Marketing Director Laundry Bleach + Washing Products
Procter & Gamble Istanbul/Turkey (Tel. 0090 - 212 69 - 89600)	Rainer Bastian	Vice President + General Manager Turkey
	Nutzki [redacted]	Assistant General Manager
	Mrs. Serpil [redacted]	Marketing Director Health + Beauty Care
Procter & Gamble Rome/Italy (0039 - 6500 901)	Antonio Belloni	Vice President + General Manager Italy
	Mauritio [redacted]	Associate Director R + D Laundry and Cleaning (DW 2710)
Procter & Gamble London/GB (0044 - 1932 - 89 6000)	Michael [redacted]	Vice President + General Manager UK + Ireland
Procter & Gamble Newcastle/GB (0044 - 1912 79 2000)	Paul [redacted]	Managing Director Laundry Cleaning + Paper
Procter & Gamble Bruxellex/Belgium (0032 - 2 - 456 - 4511)	Daniel [redacted]	Vice President + General Manager Belgium
	Mrs. Manon [redacted]	Marketing Director Health + Beauty Care (DW 456 - 4651)
	Mrs. Marleen [redacted]	Marketing Director Laundry + Cleaning

Quelle: PrA d. Verf., Meerbusch 15.08.1995

Anhang 4: Auszug Statusliste „Head R & D Worldwide“

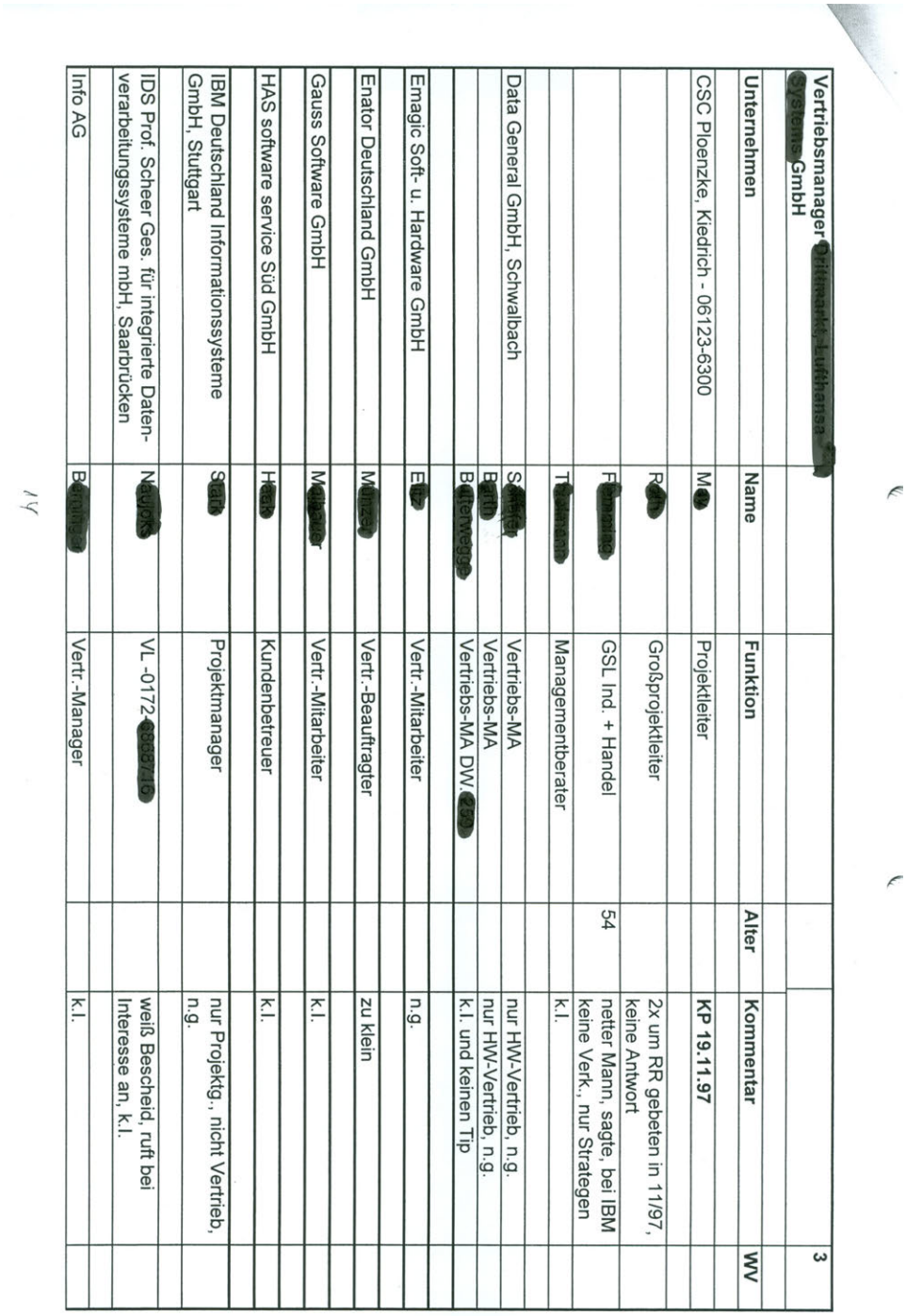


ASSIGNMENT: HEAD R & D WORLDWIDE, [redacted] PAGE: 3 02.12.96

COMPANY/TELEPHONE	INDIVIDUAL/TELEPHONE	POSITION/QUALIFICATION/REMARKS	REF. BY	DATE/CALLS	FOLLOW UP
GLAXO BV 0031 - 3404 - 38151	DR. HAN S[redacted]	MEDICAL DIRECTOR WORLDWIDE	NEUDECK		CV PER FAX LIEGT VOR
WELLCOME LONDON 0044 - 181 - 663 0382	DR. THIERRY N[redacted]	MEDICAL DIRECTOR CLINICAL RESEARCH WORLDWIDE	NEUDECK	22.05.95	CV PER FAX LIEGT VOR
PROCTER & GAMBLE SCHWALBACH 06196 - 8901	DR. HUBERT F[redacted]	FORSCHUNGSLEITER PHARMA UND MEDIZIN	NEUDECK		KEIN INTERESSE
PROCTER & GAMBLE SCHWALBACH 06196 - 8901	DR. WERNER M[redacted]	FORSCHUNGSLEITER PAPIER	NEUDECK		

Quelle: PrA d. Verf., Bonn 02.12.1996

Anhang 5: Auszug Statusliste „Vertriebsmanager“



Vertriebsmanager [redacted] GmbH					3
Unternehmen	**Name**	**Funktion**	**Alter**	**Kommentar**	**WV**
CSC Ploenzke, Kiedrich - 06123-6300	M[redacted]	Projektleiter		**KP 19.11.97**	
	R[redacted]	Großprojektleiter		2x um RR gebeten in 11/97, keine Antwort	
	F[redacted]	GSL Ind. + Handel	54	netter Mann, sagte, bei IBM keine Verk., nur Strategen	
	T[redacted]	Managementberater		k.l.	
Data General GmbH, Schwalbach	S[redacted]	Vertriebs-MA		nur HW-Vertrieb, n.g.	
	B[redacted]	Vertriebs-MA		nur HW-Vertrieb, n.g.	
	B[redacted]	Vertriebs-MA DW [redacted]		k.l. und keinen Tip	
Emagic Soft- u. Hardware GmbH	E[redacted]	Vertr.-Mitarbeiter		n.g.	
Enator Deutschland GmbH	M[redacted]	Vertr.-Beauftragter		zu klein	
Gauss Software GmbH	M[redacted]	Vertr.-Mitarbeiter		k.l.	
HAS software service Süd GmbH	H[redacted]	Kundenbetreuer		k.l.	
IBM Deutschland Informationssysteme GmbH, Stuttgart	S[redacted]	Projektmanager		nur Projektg., nicht Vertrieb, n.g.	
IDS Prof. Scheer Ges. für integrierte Daten-verarbeitungssysteme mbH, Saarbrücken	N[redacted]	VL -0172-[redacted]		weiß Bescheid, ruft bei Interesse an, k.l.	
Info AG	B[redacted]	Vertr.-Manager		k.l.	

Quelle: PrA d. Verf., Meerbusch 07.05.1998

Anhang 6: Standardisierter Fragebogen „Kandidatenprofil" (handschriftliche Notizen)

KANDIDATEN - PROFIL

Auftraggeber: [redacted] P. Berater: MB

Position: VL D Datum: 5. 5. 1998

Kandidat: (F) Heinz-Dieter R[redacted] Telefon: 0 40 – [redacted] (Büro)

Adresse: [redacted] Telefon: 0 [redacted] (privat)

Telefax: 0 " [redacted] (privat)

Handy: 017 ./. [redacted] ☐ (p) ☐ (g)

Alter: 2..... 3..... (4 5) 5..... 6.....

Ausbildung: ______ Weiterbildung: ./.

Studium: MaBau ☒ FH ☐ Uni ☐ TH ☐ TU ☐ GHS ☐ BWHS

in Mannheim

Abschluß: ☐ Dipl.-Bw. ☐ Dipl.-Kfm. ☐ Dipl.-Vw. ☐ Dipl.-Ökonom
☒ Dipl.-Ing. ☐ Dipl.-Wirtsch.-Ing. ☐ MBA ☐ Dipl.-Physiker

Berufserfahrung:	Firma	Ort	Position
2 Jahre	K[redacted]	Frankenthal	VK-Ing. Kraftw.-Technik
4 Jahre	S[redacted]	Venezuela	GF u. L VK Techn.-Transfer – 1 J. Trainee (E, NL, CH) (Spez.-Pumpe)
3 Jahre	[redacted]	Venezuela	L M+V (Chemie- u. Prozeßtechn. – dann WL (2 J = 3 J.) // 4 Rauchgasentschwefelung (weltweit) (Prozeßpumpe + Anl.-Bau)
Seit 3 25 Jahren	P[redacted]	HH	LTV D, Ö, CH (ppa)

Führungserfahrung: Ja ✓ Mitarbeiter ☐ disziplinarisch ☐ fachlich ☐ Nein

Einschätzung: sehr eloquent + aufgeschlossen, ausfüllend, erfahrend, absoluter Top-Mann; freundl. + professionell !!, pro aktive + konstruktive – gepr. Führungskraft [?] – sehr erfahrene professionelles Format !!

Gehalt: Ist: TDM 205 fix 30 % var. (max.) – ~ 25 ☒ PKW ☒ AV

Soll: TDM ./.

Mobilität: ☒ Ja ☐ Abhängig von Position ☐ Pendeln ☐ Nein

Kündigungsfrist: 12 ☐ Wochen ☒ Monate / ☐ME ☐QE ☐HJE ☐JE

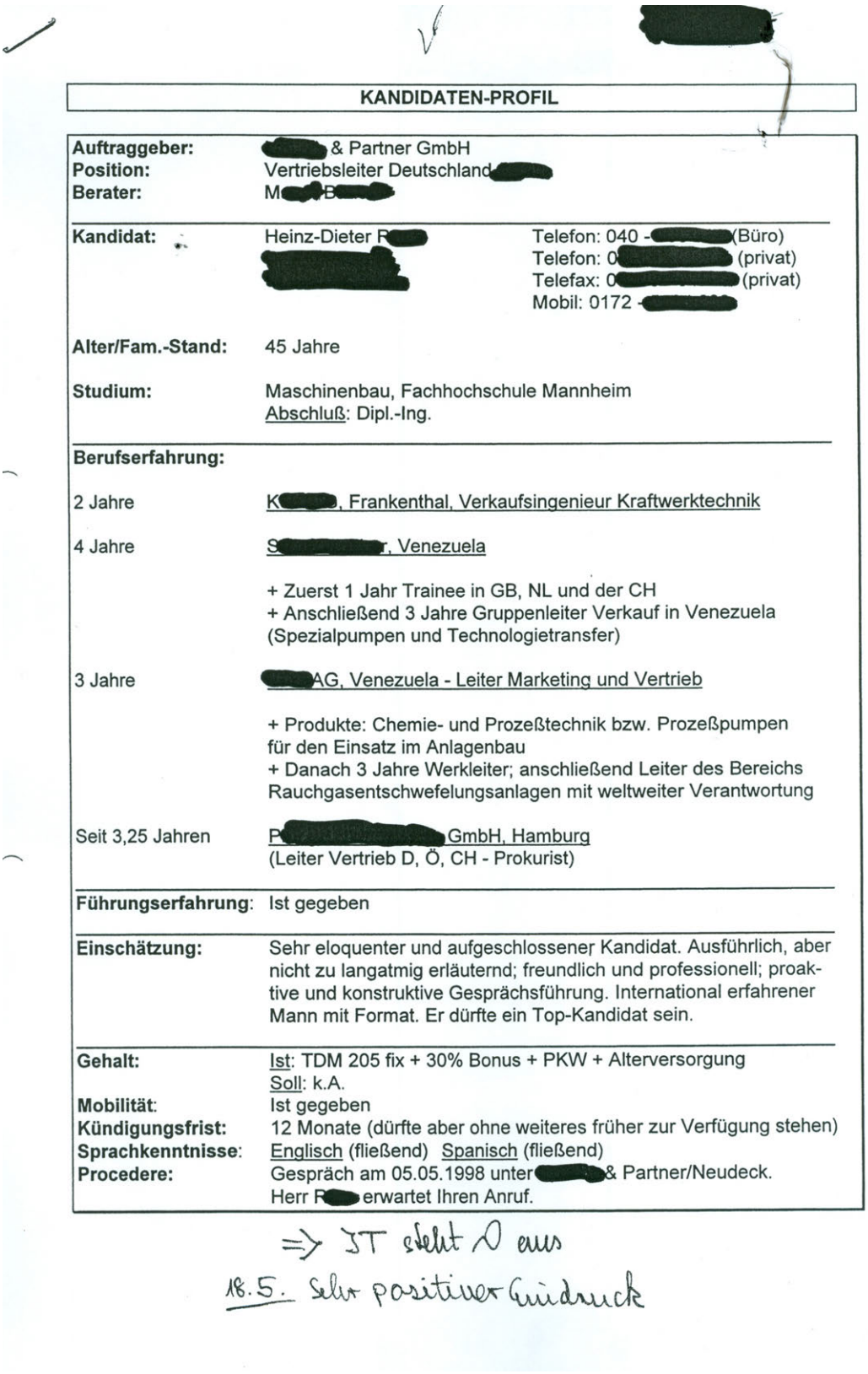
Sprachen: ☒ E ____ ☐ F ____ ☒ Sp ____ ☐ It ____ ☐ NL ____

Motiv: ______

Procedere: Gespräch am ______ unter ______

Quelle: PrA d. Verf., Meerbusch 05.05.1998

Anhang 7: Kandidatenprofil „Vertriebsleiter“



KANDIDATEN-PROFIL

Auftraggeber:	[redacted] & Partner GmbH
Position:	Vertriebsleiter Deutschland [redacted]
Berater:	M[redacted]B[redacted]
Kandidat:	Heinz-Dieter R[redacted] [redacted] Telefon: 040 -[redacted] (Büro) Telefon: 0[redacted] (privat) Telefax: 0[redacted] (privat) Mobil: 0172 -[redacted]
Alter/Fam.-Stand:	45 Jahre
Studium:	Maschinenbau, Fachhochschule Mannheim Abschluß: Dipl.-Ing.
Berufserfahrung:	
2 Jahre	K[redacted], Frankenthal, Verkaufsingenieur Kraftwerktechnik
4 Jahre	S[redacted]r, Venezuela + Zuerst 1 Jahr Trainee in GB, NL und der CH + Anschließend 3 Jahre Gruppenleiter Verkauf in Venezuela (Spezialpumpen und Technologietransfer)
3 Jahre	[redacted]AG, Venezuela - Leiter Marketing und Vertrieb + Produkte: Chemie- und Prozeßtechnik bzw. Prozeßpumpen für den Einsatz im Anlagenbau + Danach 3 Jahre Werkleiter; anschließend Leiter des Bereichs Rauchgasentschwefelungsanlagen mit weltweiter Verantwortung
Seit 3,25 Jahren	P[redacted]GmbH, Hamburg (Leiter Vertrieb D, Ö, CH - Prokurist)
Führungserfahrung:	Ist gegeben
Einschätzung:	Sehr eloquenter und aufgeschlossener Kandidat. Ausführlich, aber nicht zu langatmig erläuternd; freundlich und professionell; proaktive und konstruktive Gesprächsführung. International erfahrener Mann mit Format. Er dürfte ein Top-Kandidat sein.
Gehalt:	Ist: TDM 205 fix + 30% Bonus + PKW + Alterversorgung Soll: k.A.
Mobilität:	Ist gegeben
Kündigungsfrist:	12 Monate (dürfte aber ohne weiteres früher zur Verfügung stehen)
Sprachkenntnisse:	Englisch (fließend) Spanisch (fließend)
Procedere:	Gespräch am 05.05.1998 unter[redacted]& Partner/Neudeck. Herr R[redacted] erwartet Ihren Anruf.

=> IT stellt O aus

18.5. Sehr positiver Eindruck

Quelle: PrA d. Verf., Meerbusch 05.05.1998

Anhang 8: Synopse Stellenanzeigen 1949-1964

Name der Personalberatung / Stellenanzeigen	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	Gesamt	Relativer Anteil
Dr. Binninger-Horn		1			1	2	1										5	0,47%
Meyer-Mark				3	2	4	31	24	10	25	12	22	24	19	23	33	232	21,60%
Kienbaum						2	1	14	12	13	25	36	27	35	51	62	278	25,88%
Industrieberatung Dr. Wegener						2	2						2	5	5	2	13	1,21%
Wirtschaftskontor Dr. Schleip							7	5	4	1	5	9	4	2	7	9	53	4,93%
Personalberatung Pfefferkorn							2		1	1	2		1	1	1	4	12	1,12%
Plaut							2	1			2				1	7	13	1,21%
Kroeber-Keneth								5	5	6	12	19	24	29	26	27	153	14,25%
Dr. Hanten									5	3	2	6	12	5	8	9	50	4,66%
CHL - Carl Heinz Liebrecht									4	2	5		2	2	11	5	31	2,89%
Fry										1	2	6	2	1	5	1	18	1,68%
Willecke & Stender										1	2			4	1	1	9	0,84%
Markus Müller											1		3	8	5	4	21	1,96%
Geest											1	1	12	13	14	22	63	5,87%
E. Dahlke												7	12	4	6	7	36	3,35%
Dr. Rüdiger												4	1	1	3	4	13	1,21%
Walter Reinbold														5	3	10	18	1,68%
PA														5	5	2	12	1,12%
Wegenstein														2		1	3	0,28%
Dr. Maximilian Schubart														1	9	3	13	1,21%
Dr. Cattepoel														1	7	4	12	1,12%
MSL															1		1	0,09%
Otto Welb Personalberatung															1		1	0,09%
Hans Herbert Hoyermann															1	1	2	0,19%
UB der Industriepraktiker																8	8	0,74%
Baumgartner																2	2	0,19%
Dr. Städtler																1	1	0,09%
Personalberatung Schröder																1	1	0,09%
Stellenanzeigen gesamt p.a.	0	1	0	3	3	10	46	48	41	53	71	110	124	140	194	230	1074	100,02%

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 9: Berater und Mitarbeiter bei Hofmann, Herbold & Partner

Quelle: PrA Dieter Hofmann, undat. (Dieter Hofmann erste Reihe, 3. v.l.)

VII Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt und die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken als solche kenntlich gemacht habe und dass die Arbeit bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht wurde. Bereits veröffentlichte Teile sind in der Arbeit gekennzeichnet.

Meerbusch, den 15. Januar 2015

.....

Eckhard Neudeck

VIII Curriculum Vitae

Eckhard Neudeck

PERSÖNLICHES Jahrgang 1960, verheiratet, 3 Kinder

AUSBILDUNG

Berufsausbildung: Bankkaufmann
(1979 – 1981)

STUDIUM

A) 1981 – 1986 Betriebswirtschaftslehre (Fachhochschule Köln)
Studienschwerpunkte: Außenwirtschaft, Rechnungswesen, Betriebliche Steuerlehre
Abschluss: Diplom-Betriebswirt

B) 2009 – 2015 Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (Philosophische Fakultät)

Promotionsstudium Geschichte, Schwerpunkt Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte (Historisches Seminar VI, Neueste Geschichte, Abteilung Wirtschaftsgeschichte)

Thema der Dissertation:

„Geschichte der Personalberatung – Entstehung und Entwicklung der Personalberatungsbranche in Deutschland“

Gutachter: Prof. Dr. Volker Ackermann
Prof. Dr. Susanne Hilger

Abschluss: Dr. phil.

Tag der mündlichen Prüfung: 20. Oktober 2015

BERUFLICHER WERDEGANG

10/1986 – 06/1990	HypoVereinsbank AG (ehemalige Bayerische Hypotheken- und Wechselbank AG), München • 12-monatiges Trainee-Programm. Einsatz in verschiedenen klassischen Geschäftsfeldern mit dem Fokus kundennaher Linienfunktionen im Aktiv- und Passivbereich im In- und Ausland • Anschließend Firmenkunden- und Außenhandelsberater
07/1990 – 09/1992	Dahlke & Partner GmbH – Internationale Personalberatung, Düsseldorf • Personalberater und Projektleiter • Rekrutierungsinstrumente: Direktansprache, Anzeigenschaltung
10/1992 – 12/2010	Selbständig mit eigenem Personalberatungsunternehmen • Spezialisierung auf die Branchen Banken und Finanzdienstleister • Beratung und Betreuung von Unternehmen auf nationaler und internationaler Ebene in allen Fragen der strategischen Personalrekrutierung, Personalentwicklung, Training, Mitarbeiterbindung • Beratung und Coaching von Führungskräften auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene • 1999 Gründung der Firma Research Academy (Schulung und Weiterbildung von Researchern in Personal- und Unternehmensberatungen). Insgesamt wurden rund 250 Personen geschult.
Seit 09/2010	Lehrbeauftragter für Personalmarketing und Rechnungswesen an der Hochschule Niederrhein (University of Applied Sciences), Krefeld
Seit 01/2011	Senat der Wirtschaft e.V., Bonn Leiter Vorstandsbereich Mittelstand

SPRACHKENNTNISSE

Englisch	fließend (aktiv und passiv)
Spanisch	kommunikationsfähig (aktiv und passiv)
Französisch	Grundkenntnisse
Latein	Grundkenntnisse

VERÖFFENTLICHUNGEN

- Monographie: „RESEARCH – Direktansprache in der Personalberatung“ (2. Auflage 1995).
- „Helping Hand ? Was die Weltwirtschaft heute von den USA erwarten kann“ (in: Erfolg – Büromagazin für den Chef und Leitende in der Industrie, Dezember 1993).
- „Chrysler investiert 1,5 Mrd. $ in ein neues Forschungs- und Entwicklungszentrum in Detroit“ (in: Erfolg - Büromagazin für den Chef und Leitende in der Industrie, Februar 1994).
- „Mobbing – Ein Erfahrungsbericht“ (erschienen in der Zeitschrift von CIW, Christen in der Wirtschaft, 1996).
- „Direktansprache – Aus- und Weiterbildung von Researchern“ (in: Sessel-Wechsel – Personen/Positionen/Hintergründe, Juni 2001)
- „Unternehmenskrisen - Eine theoretische Analyse der Krisenursachen“ (in: Grin-Verlag, München 2009)
- „Die Seeschlachten des Dekeleischen Kriegs (413 – 404 v. Chr.)“ (in: Grin-Verlag, München 2010)

VORTRÄGE

- „Wirtschaftsstandort Deutschland – Lage und Ausblick“

(Vortrag am 16.07.2003 am Institut für Internationale Kommunikation der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf).

- „Was versteht man unter Personalbeschaffung ?“

(Vortrag am 22.11.2007 beim Bundesverband für Service und Unternehmenskooperationen e.V., Bonn)

Veröffentlichung der Dissertation im Verlag Peter Lang (www.peterlang.com).