

**Vsevolod
Rychagov**



AUF DEM WEG ZUM ERFOLG

**Grundlagen des erfolgreichen
Managements in der
Personalberatung**

Vsevolod Rychagov

**Auf dem Weg zum
Erfolg**

**Grundlagen des erfolgreichen
Managements in der
Personalberatung**

Der besseren Lesbarkeit halber wurde auf Gendern verzichtet.
Selbstverständlich sind jeweils alle Geschlechter gemeint.

Copyright: © 2021: Vsevolod Rychagov

Lektorat: Erik Kinting – www.buchlektorat.net

Umschlag & Satz: Erik Kinting

Coverfoto: Fotostudio Interfoto, Wien

978-3-347-25689-7 (Paperback)

978-3-347-25690-3 (Hardcover)

978-3-347-25691-0 (e-Book)

Verlag und Druck:

trdition GmbH

Halenreihe 40–44

22359 Hamburg

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Alle Angaben in diesem Buch erfolgten nach bestem Wissen, für die Richtigkeit kann jedoch keine Haftung übernommen werden. Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so sind Verlag und Autor für deren Inhalte nicht verantwortlich und übernehmen keine Haftung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Über das Buch

In diesem Buch erhalten Sie weitreichende Einblicke in die Managementgrundlagen der Personalberatungsbranche, von einem Personalberater mit über zehn Jahren Berufserfahrung im Executive-Search. Die hier zusammengefassten Ansätze haben hohe Relevanz für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung, mit dem Fokus auf Suche und Auswahl von Kandidaten, und basieren auf langjähriger praktischer Erfahrung. Das Buch verfolgt einen praktischen Ansatz.

Über den Autor

Als Personalberater mit langjähriger Berufserfahrung beschäftige ich mich seit Jahren mit unterschiedlichen Aspekten des Managements in der Personalberatungsbranche und das unter der Prämisse der Effizienz und Profitabilität der gesamten Unternehmung. Die laufende Beschäftigung mit diesen beiden Schwerpunkten bildet auch die Grundlage für mein langfristiges Bestehen in der Branche, und zwar über alle wirtschaftlichen Zyklen der letzten Jahre. Den Aspekt der Effizienz betrachte ich dabei stets unter dem Prisma des Klientenmehrwertes, denn nur dadurch lässt sich auch die Profitabilität der eigenen Unternehmung langfristig steigern. Nur durch die laufende Fokussierung auf den Klienten lassen sich positive Werte sowohl in den Phasen des wirtschaftlichen Abschwungs als auch Aufschwungs erzielen.

Inhalt

Einführung

Der Personalberatungsmarkt der Gegenwart

Das Krisenmanagement der Zukunft

Die aktuellen Tendenzen in der Personalberatung

Strategische und Operative Planung

Strategische Planung

Markt- und Wettbewerbsanalyse

Analyse des Istzustandes

Definition strategischer Ziele

Marktpositionierung

Operative Planung

Spezialisierung

Vorteile der Spezialisierung

Welche Vorteile bringt grundsätzlich eine starke Spezialisierung?

Nachteile der Spezialisierung

Vertrieb und Marketing

Vertrieb

Vertriebsplanung

Clustern der Klientenstruktur

Einrichtung einer Vertriebspipeline

Preispolitik

Marketing

Marketingkommunikation

Ansätze aus dem Influencer Marketing

Referenzen

- Studien und Themenbeiträge
- Account-based-Marketing
- Socia Media basiertes Account-based-Marketing
- Marketing mittels Schaltung von Inseraten
- Unternehmensrankings und -auszeichnungen
- Personal-Brand in der Personalberatung

Interne Verbesserungsmaßnahmen

- Organisatorische Maßnahmen

 - Reduktion von Verschwendungen

 - Optimierung von Organisationsstrukturen

 - Agilität

 - Klientenorientierung

 - Netzwerkbefähigte Teams

 - Schnelle Entscheidungs- und Lernzyklen

 - Dynamisches Menschenumfeld

- Vergleich der Organisationsmodelle

 - Alte Organisation

 - Zentrierter Vertrieb und einzelne Abwicklungsteams

 - Selbstständige Einheiten

- Prozessoptimierung

- Standardisierung

 - Standardisierung mittels Dokumentation

- Automatisierung von Kernprozessen

 - Einsatz von CRM-basierten Personalberatungslösungen

 - Weitere Automatisierungsansätze

 - Research-Outsourcing – eine gute Idee?

Personalmanagement

- Personalplanung

 - Recruiting von neuen Mitarbeitern

 - Freiberufliche Mitarbeiter

 - Integration

 - Vorbereitungsphase

Orientierungsphase

Integrationsphase

Key-Performance-Indikatoren

Klientenrelevante (externe) KPIs

Besetzungsrate

Durchschnittliche Abwicklungszeit eines Projektes

Anzahl der Wiederbeauftragungen

Prozentzahl der besetzten Kandidaten, die innerhalb der nächsten Jahre aufsteigen

Interne KPIs

Umsatz als KPI

Zielvereinbarungen

Vergütung

Mitarbeiterführung

Das agile Mindset

Delegation von Aufgaben

Steigerung des Mitarbeiterengagements

Unternehmensvision

Klare Karriereentwicklung

Fortbildungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen

Gamification

Motivation durch Erfolg

Weitere immaterielle Motivationsinstrumente

Entlohnung

Performanceprobleme/Lösungsstrategien

Versuchen Sie, die Lücken auszufüllen

Helfen Sie bei der Entwicklung von Softskills

Sind Sie bereit, sich von dem Mitarbeiter zu trennen?

Kündigung eines Mitarbeiters

Qualitätsmanagement

Internationalisierung

Internationalisierung als Zukunftsstrategie

Liquiditätssicherung

Fazit

Quellenverzeichnis

Weitere Bücher:

Einführung

Wir leben in einer Welt voller Veränderungen und rasanter Entwicklungen. Dies betrifft fast alle Bereiche des Lebens und der Wirtschaft, und führt zur Entstehung neuer Produkte, Dienstleistungen, Technologien und Arbeitsweisen, die einen massiven Einfluss auf unser Dasein als einzelne Individuen ausüben. Das Aufkommen disruptiver Technologien und die, trotz des stärker werdenden Protektionismus, noch immer fortschreitende Globalisierung führen zum weiteren Anstieg des Wettbewerbsdrucks in praktisch allen Bereichen der Wirtschaft.¹ Aktuelle Veränderungen des Marktes führen zu Verschiebungen in der Marktteilnehmerstruktur und stellen für einzelne, weniger anpassungsfähige Marktteilnehmer eine ernst zu nehmende Gefahr dar, weil diese nicht immer über die gleichen Ressourcen und Fähigkeiten verfügen wie ihre Mitbewerber.

So wie viele andere Branchen, muss sich auch die Personalberatungsbranche diesen Veränderungen stellen, denn es handelt sich um einen strukturellen Wandel auf globaler Ebene. In diesem Zusammenhang steigen auch die Ansprüche seitens der Klienten an die Personalberatungsunternehmen kontinuierlich, sodass der Personalberater von heute noch flexibler, schneller und treffsicherer agieren muss, um weiterhin langfristig erfolgreich auf dem Markt bestehen zu können. Eines der Erfolgsrezepte liegt hier in der Anpassungsfähigkeit des jeweiligen Personalberaters an die sich verändernden Marktbedingungen.

¹ Vgl.: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264580350-de.pdf?expires=1609079428&id=id&accname=guest&checksum=55C7EBB0194FBD5507658A580CF415B8>; S. 137

Der Personalberatungsmarkt der Gegenwart

Der deutsche Personalberatungsmarkt von heute weist eine sehr heterogene Struktur auf. Es finden sich klassische Executive-Search-Beratungen, Massen-Recruiter, große Beratungshäuser, Boutiquen, Einzelkämpfer etc. Dies ist zum Teil auch dadurch bedingt, dass in Deutschland in diesem Bereich beinahe keine Barrieren zum Markteintritt vorhanden sind.

Die fehlende Regulierung der Personalberatungsbranche in Deutschland führt wiederum zur Entstehung von immer neuen Personaldienstleistern. So wuchs im Jahr 2018 der Personalberatungsmarkt im Durchschnitt um 7,5 Prozent und besteht heutzutage aus rund 2.000 Personalberatungsunternehmen, die nach einem Retainer-Modell arbeiten. Diese beschäftigen lt. *Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V.* wiederum ca. 15.000 Mitarbeiter.² Laut der Studie hatten im Jahre 2018 große Personalberatungen mit einem Jahresumsatz ab fünf Millionen Euro einen Marktanteil von 39,1 Prozent, die Unternehmen im mittleren Segment mit einem Jahresumsatz zwischen einer und fünf Millionen kamen auf 22,5 Prozent des Marktes, die kleineren Personalberatungen mit einem Jahresumsatz zwischen einer halben und einer Million Euro auf 17,6 Prozent, die mit einer viertel bis halben Million auf 12,3 Prozent und die ganz kleinen unter 250.000 Euro Jahresumsatz auf zusammen 8,5 Prozent Marktanteil. Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass die großen und mittelgroßen Player 2018 einen kumulierten Marktanteil von 61,6 % aufwiesen. Diese Gruppe wies auch das stärkste Umsatzwachstum in den letzten Jahren auf. Die kleineren Personalberatungen kommen jedoch

ebenfalls auf einen beträchtlichen Anteil von 38,4 Prozent des Gesamtmarktes.

Insgesamt legte die Personalberatungsbranche seit der letzten Wirtschaftskrise in 2008 also eine rasante Marktentwicklung hin und konnte den gesamten Branchenumsatz von 1,3 Milliarden in 2010 auf 2,36 Milliarden in 2018 verdoppeln. Diese beträchtliche Umsatzentwicklung weist auf einen entsprechenden Bedarf an Personalberatungsdienstleistungen in Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Wachstum der letzten Jahre und dem damit einhergehenden Mangel an qualifizierten Mitarbeitern hin.

Die Entwicklung der Personalberatungsbranche verlief in der Vergangenheit jedoch nicht immer so linear und hing sehr stark mit der wirtschaftlichen Entwicklung zusammen. Dies ist vor allem aus der Betrachtung der letzten beiden Wirtschaftskrisen in den Jahren 2000 und 2009 ersichtlich.

Die Wirtschaftskrise der frühen 2000er-Jahre beeinflusste die wirtschaftliche Entwicklung der Branche negativ und führte zu einer vierzigprozentigen Schrumpfung zwischen 2000 und 2003. Die Lage entspannte sich erst 2004 und der Markt stieg um 16 Prozent an, was ein Gesamtvolumen von 880 Millionen Euro bedeutete. Der Umsatz wuchs bis in das Jahr 2008 jährlich.³

Die von den USA ausgehende Wirtschaftskrise im Jahre 2008 breitete sich auf das globale Finanzsystem aus. Auch der Sektor der Personalberatung in Deutschland wurde von den negativen Auswirkungen tangiert. Der Umsatz aller Personalberatungen brach allein im Jahr 2009 um 26 Prozent auf 1,1 Milliarden Euro ein.

Die Zahl der Unternehmen, die Personalberatungen anboten, verringerte sich im gleichen Zeitraum um beinahe acht Prozentpunkte und fiel auf 1.830⁴. Nach Angaben des *Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e. V.* stieg aber der Umsatz des Personalberatungssektors bereits 2012 wieder auf 1,7 Milliarden Euro, wobei es insgesamt 2.000 Personalberatungsunternehmen am Markt gab.

Insgesamt waren somit in Deutschland beinahe 12.000 Menschen in der Personalberatungsbranche tätig.⁵

Eine Rezession ist immer ein Phänomen der Gesamtwirtschaft einer Wirtschaftsregion, allerdings verfügt jede Branche über besondere Charakteristika und weist bestimmte Entwicklungsmuster im Laufe einer Rezession auf. Diese Besonderheiten lassen sich nur durch Analyse der Branchen- und Unternehmensentwicklung in der Vergangenheit bestimmen.⁶ Aus der Betrachtung der historischen Entwicklung der Personalberatungsbranche wird ersichtlich, dass diese Branche einerseits zu den stetig wachsenden Wirtschaftsbereichen gehört, andererseits stark von der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung abhängig ist und sich als nicht krisenresistent erweist.

Auch in der aktuellen Situation spiegelt die Personalberatungsbranche die aktuellen negativen Entwicklungen der wirtschaftlichen Lage bedingt durch die Corona-Pandemie wider, weist jedoch gleichzeitig gewisse Besonderheiten in Hinblick auf die aktuelle Krisensituation auf. Diesmal hängt der Erfolg der jeweiligen Personalberatung unter anderem auch von der Fokussierung auf eine bestimmte Branche ab, denn nicht alle Branchen zeigen heutzutage die gleichen Entwicklungsverläufe. Die klassischen Bereiche der *Old Economy*, wie zum Beispiel *Automotive*, produzierende Industrie etc. kämpfen gerade um ihre Existenz. Die Bereiche der *New Economy* wie zum Beispiel *E-Commerce*, Anbieter von Telekommunikationsdiensten und Cloud-Services, aber auch Pharma- oder eben die Lebensmittelhersteller verzeichnen zurzeit steigende Umsatzraten und benötigen weiterhin gutes Personal. Dabei muss der Personalberater stets die Besonderheiten der Corona-Krise im Hinterkopf behalten, die ihrem Wesen nach eben nicht nur eine Wirtschaftskrise ist und deshalb weitere unvorhersehbare Entwicklungen zeigen kann.

² BDU (Hrsg.) 2019: BDU-Studie. *Personalberatung in Deutschland 2018/2019*, S. 4–6

³ Vgl.: BDU-Studie *Personalberatung 2004* in Murmann, Jörg (2014): *Personalberatung eine Branche stellt sich vor*, in: Michael Heidelberger und Lothar Kornherr (Hrsg.): *Handbuch der Personalberatung, Konzepte, Prozesse und Visionen*, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, S. 9.

⁴ Vgl.: Murmann, Jörg (2014): *Personalberatung – eine Branche stellt sich vor*, in: Heidelberger, Michael / Kornherr, Lothar (Hrsg.): *Handbuch der Personalberatung, Konzepte, Prozesse und Visionen*, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, S. 11.

⁵ BDU (Hrsg.) 2012: BDU-Studie. *Personalberatung in Deutschland 2012/2013*, S. 5.

⁶ Vgl.: Kormann, Hermut in Rüren, Dr. Tom A.(Hrsg.) 2011: *Familienunternehmen erfolgreich sanieren, der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen*, Erich Schmidt Verlag GmbH, Berlin, S. 128