



# Marktstudie HEADHUNTING IN DEUTSCHLAND

STUDIE IM AUFTRAG DES
BUNDESVERBANDS DER PERSONALMANAGER (BPM)

Prof. Dr. Thorsten Petry
Lehrstuhl für Organisation & Personalmanagement
Wiesbaden Business School / Hochschule RheinMain
Bleichstraße 44 • 65183 Wiesbaden
thorsten.petry@hs-rm.de

Bundesverband der Personalmanager (BPM) Oberwallstraße 24 • 10117 Berlin info@bpm.de

# **Inhaltsverzeichnis**

Inha	nhaltsverzeichnis					
Abb	oildungsverzeichnis	3				
1	Executive Summary	4				
2	Hintergrund und Zielsetzung der Studie	5				
3	Headhunting-Markt aus der Beraterperspektive	6				
	3.1 Marktgröße und bisherige Entwicklung	6				
	3.2 Marktsegmentierung	7				
	3.3 Honorargestaltung	8				
	3.4 Suchmethoden	9				
	3.5 Zukünftige Entwicklungen	9				
4	Headhunting-Markt aus der Unternehmensperspektive	11				
	4.1 Studiendesign und -teilnehmer	11				
	4.2 Grundsätzliches zum Headhunter-Einsatz	14				
	4.3 Pro, Contra und Auswahlkriterien von Headhuntern	15				
	4.4 Zufriedenheit mit Headhuntern und unseriöse Methoden	18				
	4.5 Entwicklungen im Headhunting-Markt	21				
5	Befunde im Hinblick auf eine Professionalisierung des Headhuntings	22				
Anh	nang: Fragebogen	24				
Lite	raturverzeichnis_	31				

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beratungsfelder von Personalberatungen i.w.S. (2014)	6
Abbildung 2: Entwicklung Personalberatungsumsatz (in Deutschland)	7
Abbildung 3: Wichtige Kennzahlen im Überblick (2014)	7
Abbildung 4: Branchenaufteilung (2014)	8
Abbildung 5: Honorargestaltung (2014, in Klammern 2013)	8
Abbildung 6: Aufteilung der besetzten Positionen nach der Suchmethode (2014)	9
Abbildung 7: Wachstumsraten der Personalberatung	10
Abbildung 8: Qualitätsstandards	10
Abbildung 9: Studienteilnehmer nach Position	11
Abbildung 10: Studienteilnehmer nach Recruiting-Erfahrung und Headhunter-Einsatzgrad	12
Abbildung 11: Studienteilnehmer nach Unternehmensgröße	12
Abbildung 12: Studienteilnehmer nach Branchen	13
Abbildung 13: Ziele bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen	14
Abbildung 14: Headhunter-Einsatz im Recruiting-Prozess	14
Abbildung 15: Headhunter-Einsatz nach gesuchter Position	15
Abbildung 16: Pro-Argumente für den Headhunter-Einsatz	16
Abbildung 17: Contra-Argumente gegen den Headhunter-Einsatz	16
Abbildung 18: Kriterien für die Auswahl eines Headhunters	17
Abbildung 19: Auswahlschwierigkeit	18
Abbildung 20: Zufriedenheitsaspekte	18
Abbildung 21: Wichtigkeit vs. Zufriedenheit	19
Abbildung 22: Unseriöse Headhunter	20
Abbildung 23: Unseriöse Verhaltensweisen	20
Abbildung 24: Regulierung des Personalberatungsmarktes	21
Abbildung 25: Zukünftige Alternativen zu Headhuntern	21

# **1 Executive Summary**

Das Ziel der vorliegenden Studie ist eine "ungeschminkte" Analyse der Ist-Situation des Headhunting-Marktes in Deutschland. Zusätzlich zu der Zusammenfassung der vorliegenden Ergebnisse von Studien aus Beraterperspektive, wurde eine eigene empirische Erhebung aus Unternehmensperspektive durchgeführt. Neben der Gewinnung neuer Erkenntnisse zum Headhunting-Markt bzw. des empirischen Nachweises von bisher unbelegten Bauchgefühlen und Erfahrungswerten, sollen die Studienergebnisse insbesondere die Entscheidungsfindung des BPM im Hinblick auf einen "Kodex des guten Headhuntings" unterstützen.

Folgende Kernbefunde sind festzuhalten:

- 61% der Teilnehmer berichten von zumindest gelegentlich unseriösen Headhuntern nur 9% nehmen keine unseriösen Aktivitäten wahr.
- Über zwei Drittel der Befragten beklagen, dass **Headhunter zu aufdringlich für ihre Leistungen** werben.
- Fast die Hälfte aller Befragten bemängelt, dass die Honorarhöhe überhaupt nicht in Relation zur Leistung stand.
- Jeweils über 40% haben es persönlich erlebt, dass Headhunter eine nicht überprüfte Kandidatenliste präsentieren und sich nicht an vereinbarte Kriterien hielten.
- Gerade (aber nicht nur) unerfahrenen Personalern **fällt es schwer, zwischen guten und schlechten Headhuntern zu unterscheiden**.
- Trotz einer im Durchschnitt mittelmäßigen bis guten generellen Zufriedenheit mit Headhuntern, klafft zwischen der Wichtigkeit und der Zufriedenheit mit einzelnen Erfolgsfaktoren zum Teil eine große Lücke.
- Daher halten 83% eine Regulierung des Headhunting-Marktes bzw. verbindliche Qualitätsstandards für sehr sinnvoll.

Die 1.317 Studienteilnehmer sind mehrheitlich Personalleiter mit über 10 Jahren Recruiting-Erfahrung, sodass von einer hohen Qualität der Aussagen ausgegangen werden kann. Die Befunde unterstützen die Überlegungen des BPM im Hinblick auf die Notwendigkeit von verbindlichen Qualitätsstandards (z.B. "Kodex des guten Headhuntings").

# 2 Hintergrund und Zielsetzung der Studie

Der Hintergrund für die vorliegende Studie lässt sich aus dem Initiativantrag des BPM-Präsidiums entnehmen, der von der Mitgliederversammlung 2014 verabschiedet wurde: "Unterschiedlichste Gründe führen dazu, dass bei der Besetzung von offenen Stellen und Positionen in Unternehmen mehr und mehr Headhunter mit der Suche beauftragt werden. Obwohl die Bedeutung der Headhunter immer mehr zunimmt und nicht erfolgreich durchgeführte Stellenbesetzungen zu betriebswirtschaftlichen Folgewirkungen führen, gibt es keine allgemein verbindliche Verständigung darauf, worin gutes, qualitativ hochwertiges und wirtschaftlich effektives Headhunting besteht. Im Gegenteil: Es darf behauptet werden, dass sich im Markt der Headhunter zahlreiche Scharlatane 'herumtreiben', die alles andere als seriös sind."<sup>1</sup>

Dieser Eindruck des BPM-Präsidiums wird auch in diversen Veröffentlichungen, u.a. auch von Seiten der Personalberater, bestätigt. So stellt beispielsweise Staufenbiel fest, dass "immer mehr "Grauzonen" zwischen Personalberatung und Arbeitsvermittlung existieren und diese Tatsache auch gerne von Unternehmen mit und ohne Kenntnis der Rechtsgrundlagen genutzt wird."<sup>2</sup> Ferner führt er aus: "Gerade in Zeiten starken Wirtschaftswachstums werden auch "Berater" vom Markt angezogen, die sich mit der Aussicht auf schnelles Geld den Qualitätsstandards entziehen."<sup>3</sup> Für den BPM, der es sich als Ziel gesetzt hat, einen Beitrag zur Professionalisierung des Berufsstandes zu leisten, stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, ob es Bedarf für einen "Kodex des guten Headhuntings" gibt. Als Basis für eine solche Entscheidung ist eine fundierte Analyse und Beurteilung der Ist-Situation des Marktes unerlässlich.

Leider ist der Personalberatermarkt aber relativ intransparent.<sup>4</sup> Für den deutschen Markt führt der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) jährlich eine Studie durch und veröffentlicht die Ergebnisse in einer entsprechenden Studienbroschüre.<sup>5</sup> Grundlage der Studie ist eine Marktbefragung des BDU, die allerdings nur die Seite der Personalberater berücksichtigt. Nicht analysiert wird die Seite der beauftragenden Unternehmen. Hier fehlt es an einer entsprechenden Informationstransparenz.

Vor diesem Hintergrund besteht das Ziel der vorliegenden Studie in einer "ungeschminkten" Analyse der Ist-Situation des Headhunting-Marktes in Deutschland. Dies beinhaltet neben einer Zusammenfassung der vorliegenden Ergebnisse von Studien aus Beraterperspektive auch eine eigene empirische Erhebung aus Unternehmensperspektive. Neben der Gewinnung neuer Erkenntnisse zum Headhunting-Markt bzw. des empirischen Nachweises von bisher unbelegten Bauchgefühlen und Erfahrungswerten, sollen die Studienergebnisse insbesondere die Entscheidungsfindung des BPM im Hinblick auf einen "Kodex des guten Headhuntings" unterstützen.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Initiativantrag "Kodex des guten Headhuntings" des BPM-Präsidiums.

<sup>2</sup> Staufenbiel, J.E. (2014), S. 16.

<sup>3</sup> Staufenbiel, J.E. (2014), S. 18.

<sup>4</sup> Vgl. bspw. Heidelberger (2014), S. 41.

<sup>5</sup> Vgl. die aktuellste Studienbroschüre BDU (2015).

<sup>6</sup> Die Ausarbeitung eines Kodex ist explizit nicht mehr Bestandteil dieser Studie.

# 3 Headhunting-Markt aus der Beraterperspektive<sup>7</sup>

### 3.1 Marktgröße und bisherige Entwicklung

Das Kerngeschäft von Personalberatungen<sup>8</sup> ist die Suche und Auswahl von Führungskräften und Experten. Wie die folgende Abbildung zeigt, machte dieses Geschäft im Jahr 2014 82% des Umsatzes von Personalberatern (in einem weiten Begriffsverständnis) aus. In einem engen Begriffsverständnis wird unter Personalberatung lediglich die Suche und Auswahl von Führungskräften und Experten verstanden.

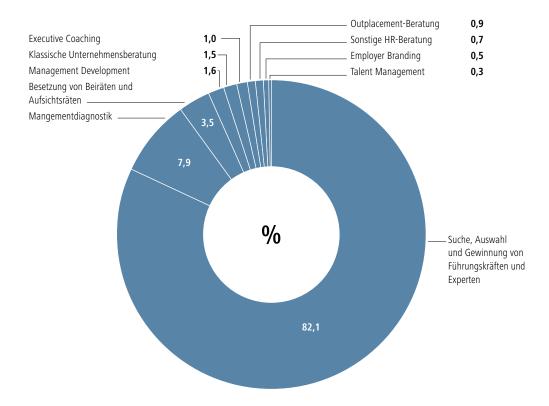


Abbildung 1: Beratungsfelder von Personalberatungen i.w.S. (2014)9

Der Umsatz der Personalberater ist im Vergleich zu 2004 sehr deutlich gestiegen und hat auch die früheren Höchstwerte aus dem Boomjahr 2000 (1,27 Mrd. Euro in Deutschland, 8,3 Mrd. USD weltweit) klar überschritten. In Deutschland lag der Personalberatungsumsatz 2014 bei 1,7 Mrd. Euro (weltweit bei 11,7 Mrd. USD). Dies ist ein Umsatzplus von 5,7% gegenüber 2013 (vgl. Abb. 2). Diese Wachstumsrate ist größer als in den beiden Vorjahren, aber unter dem vom BDU erwarteten Wert von 7,8%. 11

Die in diesem Kapitel vorgestellten Befunde zum Headhunting-Markt stammen mehrheitlich aus der am 6. Mai 2015 erschienenen, neuesten Personalberater-Studie des BDU. An der Studie haben sich rund 300 Beratungsgesellschaften beteiligt. Vgl. BDU (2015), S. 2.

<sup>8</sup> Zur Entwicklung der Personalberatung in Deutschland vgl. Murmann (2014a), S. 1ff.

<sup>9</sup> BDU (2015), S. 6. Die Aufteilung ist gegenüber 2013 nahezu unverändert. Vgl. BDU (2014), S. 6.

<sup>10</sup> Vgl. BDU (2015), S. 2 und BDU (2010), S. 2 sowie AESC (2015), S. 3.

<sup>11</sup> Vgl. BDU (2014), S. 11.

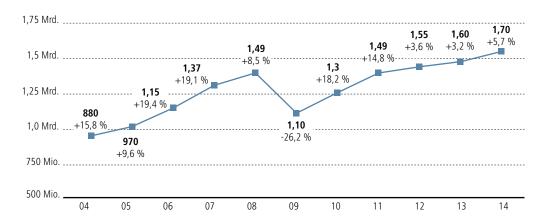


Abbildung 2: Entwicklung Personalberatungsumsatz (in Deutschland)12

### 3.2 Marktsegmentierung

Die 1,7 Mrd. Euro Umsatz in Deutschland im Jahr 2014 erwirtschafteten 6.175 Personalberater in 2.000 Personalberatungsunternehmen durch die Vermittlung von 53.550 Stellen. Hierbei können die Personalberatungsunternehmen in verschiedene Größenklassen aufgeteilt werden. Neben 200 Beratungsunternehmen mit > 1 Mio. Euro Jahresumsatz gibt es auch eine Vielzahl an kleinen Personalberatungen mit weniger als 250.000 Euro Jahresumsatz. Hierbei handelt es sich meist um Einzelberater. Gegenüber 2013 ist insbesondere die Anzahl der Researcher deutlich gestiegen (vgl. Abb. 3).

	Gesamtmarkt	Veränderung zum Vorjahr	über € 5 Mio. Jahresumsatz	€ 1 Mio. bis € 5 Mio. Jahresumsatz	€ 500.000 bis € 1 Mio. Jahresumsatz	€ 250.000 bis 500.000 Jahresumsatz	unter € 250.000 Jahresumsatz
Umsatz	1,7 Mrd. €	5,7 %	667 Mio. €	365 Mio. €	291 Mio. €	210 Mio. €	158 Mio. €
Marktanteil in %			39,4 %	21,6 %	17,2 %	12,4 %	9,3 %
Segmentwachstum			5,8 %	6,2 %	5,6 %	4,9 %	4,7 %
Durchschnittliches Umsatzwachstum	4,7 %		6,0 %	5,9 %	5,3 %	4,6 %	4,3 %
Anzahl Beratungsunternehmen	2.000		50	150	250	550	1.000
Anzahl Mitarbeiter	11.900	6,3 %	1.920	2.185	2.815	2.650	2.330
Anzahl Berater	6.175	6,5 %	950	1.075	1.325	1.375	1.450
Anzahl festangestellter Researcher	2.725	11,2 %	450	510	690	700	375
Anzahl Backofficekräfte	3.000	1,7 %	520	600	800	575	505
Anzahl besetzter Positionen	53.550	2 %	14.000	11.200	11.600	9.000	7.750

Abbildung 3: Wichtige Kennzahlen im Überblick (2014) 13

Die beauftragenden Unternehmen kommen aus den verschiedensten Industrien. Neben den diversen Unternehmen aus einem verarbeitenden Gewerbe, fragen insbesondere Finanzdienstleister und TIMES-Unternehmen Personalberatung nach (vgl. Abb. 4).<sup>14</sup>

<sup>12</sup> BDU (2015), S. 2.

<sup>13</sup> BDU (2015), S. 3.

<sup>14</sup> Vgl. BDU (2015), S. 10.

	Marktanteil 2014	Wachstum 2014
Verarbeitendes Gewerbe		
Konsumgüterindustrie	13,2 %	7,0 %
Fahrzeugbau	8,3 %	6,9 %
Chemie/Pharma	9,3 %	4,5 %
Maschinenbau	13,1 %	7,7 %
sonstige Verarbeitendes Gewerbe	1,5 %	5,3 %
Finanzdienstleister		
Kreditinstitute	7,3 %	3,3 %
Versicherungen	3,2 %	3,4 %
TIMES	10,5 %	4,3 %
Energie- und Wasserversorger	5,3 %	2,6 %
Verkehr und Gastgewerbe	1,4 %	3,4 %
Handel	4,8 %	6,2 %
Healthcare	6,5 %	6,6 %
Professional Services	6,6 %	5,8 %
Öffentliche Verwaltung	1,4 %	6,2 %
Sonstige Branchen	7,6 %	5,7 %

### Abbildung 4: Branchenaufteilung (2014) 15

Gut die Hälfte der zu besetzenden Positionen bewegt sich im Hinblick auf das Zieleinkommen im Bereich 75.000-150.000 Euro. Nur knapp 9% der Stellen sind mit über 250.000 Euro Jahreseinkommen dotiert. Dies sind merklich weniger Top-Positionen als 2013. Diese werden meist von den großen Personalberatungen mit über 3 Mio. Euro Jahresumsatz besetzt. 16

### 3.3 Honorargestaltung

Personalberater erhalten im Durchschnitt 25,5% des Zieleinkommens als Honorar (vgl. Abb. 5).<sup>17</sup> Dies ist die Konsequenz eines erkennbaren Preisdrucks, denn 2013 lag der Wert noch bei 27%. Der Preisdruck zeigt sich insbesondere bei

Positionen der mittleren und unteren Führungsebene.<sup>18</sup> Es wird meist stufenweise nach Projektfortschritt bezahlt. Hierbei liegt der Erfolgsanteil nach den BDU-Befunden mehrheitlich unter 50%, wobei der Erfolgsanteil >50% 2014 gegenüber 2013 gestiegen ist. 600 der 1.050 zusätzlichen Stellenvermittlungen hatten einen Erfolgsanteil >50%.<sup>19</sup>

	<b>Gesamtmarkt</b> (in Klammern Anzahl der besetzten Positionen)	Große Personalberatungs- unternehmen über € 3. Mio. Jahresumsatz	Mittelgroße Personal- beratungsunternehmen	Kleinere Personalbera- tungsunternehmen unter € 500.000 Jahresumsatz
Bezugsgröße für die Honorarberechnung				
Orientierung am Zieleinkommen der zu besetzenden Position	62 % (33.200)	51 % (51 %)	72 % (73 %)	60 % (63 %)
Orientierung am zu erwartenden Aufwand für die Besetzung der Position	18 % (9.800)	33 % (32 %)	9 % (9 %)	16 % (15 %)
Kombination der beiden oben aufgeführten Berechnungsgrundlagen	20 % (10.700)	16 % (17 %)	19 % (18 %)	24 % (22 %)
Honorarhöhe (in % des Zieleinkommens)				
Durchschnitt	25,5 %	28,0 %	25,5 %	22,5 %
Zahlungszeitpunkte des Honorars				
nach Zeitfortschritt	18 % (9.600)	34 % (35%)	8,5 % (9 %)	9,5 % (9 %)
nach Projektfortschritt mit Erfolgsanteil kleiner/gleich 50% (z.B. klassische Drittelregelung)	63 % (34.000)	49,5 % (49%)	70,5 % (71 %)	70 % (69 %)
nach Projektfortschritt mit Erfolgsanteil größer 50 %	12 % (6.400)	9 % (9 %)	12 % (11 %)	13 % (12 %)
Anderes Zahlungsmodell	7 % (3.500)	7,5 % (7 %)	9 % (9 %)	7,5 % (10 %)

Abbildung 5: Honorargestaltung (2014, in Klammern 2013) 20

<sup>15</sup> BDU (2015), S. 10.

<sup>16</sup> Vgl. BDU (2015), S. 9 und als Vergleich BDU (2014), S. 9.

<sup>17</sup> Vgl. hierzu auch Kornherr (2014), S. 101ff.

<sup>18</sup> Vgl. BDU (2015), S. 15.

<sup>19</sup> Vgl. BDU (2015), S. 8 und BDU (2014), S. 8.

<sup>20</sup> BDU (2015), S. 8.

### 3.4 Suchmethoden

Bei der Suche wenden Headhunter meist die Direktsuche an (85%), in gut der Hälfte der Fälle ergänzt um weitere Suchmethoden (vgl. Abb. 6). Die 2002 mit 20% noch bedeutsame reine Print-Anzeigenschaltung spielt heute kaum noch eine Rolle und macht deutlich weniger als die Hälfte der ausschließlichen Anzeigensuche aus.

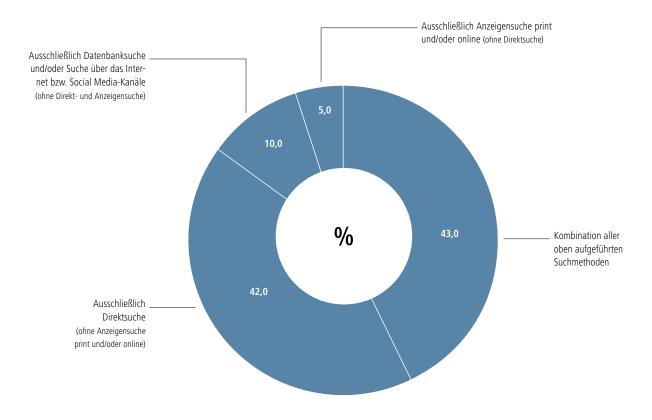


Abbildung 6: Aufteilung der besetzten Positionen nach der Suchmethode (2014)<sup>21</sup>

### 3.5 Zukünftige Entwicklungen

Für 2015 rechnet der BDU mit einem durchschnittlichen Wachstum von 6,2%. Dies ist etwas mehr als das erzielte Wachstum im Jahr 2014 (5,7%), aber weniger als die ursprünglich für 2014 prognostizierten 7,8%.<sup>22</sup> Dabei erwartet der BDU in fast allen wichtigen Branchen ein deutliches Wachstum. Im Maschinenbau beispielsweise 7,9%, im Gesundheitswesen 7,6% und im Fahrzeugbau 7,2%. In TIMES-Unternehmen (Telekommunikation, Informationstechnologie, Multimedia, Entertainment und Sicherheitsdienste) wird (nur) ein Wachstum von 4,7% erwartet, bei Kreditinstituten 3,3%.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Vgl. BDU (2015), S. 11.und BDU (2014), S. 11.

<sup>23</sup> Vgl. BDU (2015), S. 12.

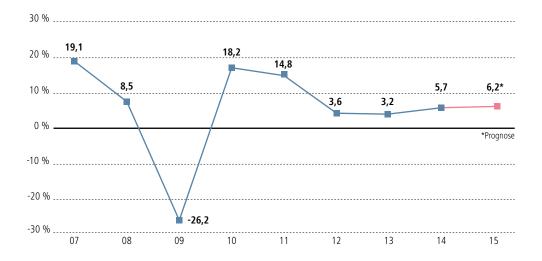


Abbildung 7: Wachstumsraten der Personalberatung<sup>24</sup>

Diese Wachstumserwartung wird vom BDU-Geschäftsklima-Index für Personalberatungen nicht gestützt. Dort zeigt sich seit Anfang 2011 ein schwankender, aber tendenziell leicht sinkender Optimismus.<sup>25</sup> Dies mag u.a. daran liegen, dass von Beratungsunternehmen aller Größen das Active Sourcing über Social Media-Kanäle als weiterhin zunehmende Bedrohung angesehen wird.<sup>26</sup>

Die Thematik fehlender bzw. schwierig zu überprüfender Qualitätsstandards wurde bei der Befragung 2013 auch von den Personalberatungen als problematisch erkannt. Über 2/3 aller Befragten gaben an, dass belastbare Qualitätsstandards nochmals an Bedeutung gewinnen (vgl. Abb. 8).<sup>27</sup> Leider wurde diese Frage in der Studie 2014 nicht mehr gestellt oder zumindest nicht in den Ergebnissen ausgewiesen.<sup>28</sup>



Belastbare Qualitätsstandards der Personalberater werden bei den Klientenunternehmen nochmals an Bedeutung gewinnen.

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	77 %	23 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	68 %	32 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	70 %	30 %
Gesamt	70 %	30 %

Abbildung 8: Qualitätsstandards29

<sup>24</sup> BDU (2015), S.11.

<sup>25</sup> Vgl. BDU (2015), S. 4 und BDU (2014), S. 4.

<sup>26</sup> Vgl. BDU (2015), S. 14.

<sup>27</sup> Vgl. BDU (2014), S. 15.

<sup>28</sup> Vgl. BDU (2015).

<sup>29</sup> BDU (2014), S. 15.

# 4 Headhunting-Markt aus der Unternehmensperspektive

### 4.1 Studiendesign und -teilnehmer

Für eine fundierte und neutrale Analyse der Ist-Situation des Headhunting-Marktes ist es unerlässlich, neben der Beraterperspektive auch die "Gegenseite" der beauftragenden Unternehmen zu betrachten. Da für diese Marktseite keine Studie wie die des BDU für die Berater vorliegt, wurde im Rahmen dieser Studie eine eigene empirische Erhebung im Auftrag des BPM durchgeführt.

Das Studiendesign lässt sich durch drei Phasen beschreiben. Zunächst wurde in einer Konzeptionsphase auf Basis eines Literaturstudiums und Experteninterviews mit erfahrenen Personalern und Headhuntern ein Fragebogen entworfen und durch den BPM validiert. Darauf aufbauend fand in der Erhebungsphase im Zeitraum vom 25.02. bis 11.03.2015 eine Onlinebefragung von 55.607 Personaler-Kontakten des BPM statt. 1.317 Personen beantworteten die 18 Fragen vollständig und gingen in die Auswertung ein (2,4% Rücklaufquote). In der Auswertungsphase wurden die Daten analysiert und interpretiert und die Erkenntnisse in Form von Abbildungen und des vorliegenden Studienberichts aufbereitet.

Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, ist die Mehrheit der 1.317 Studienteilnehmer<sup>30</sup> als Personalleiter tätig. Weitere 13% sind im Recruiting beschäftigt, z.T. als Leiter. 17% sind HR Business Partner.

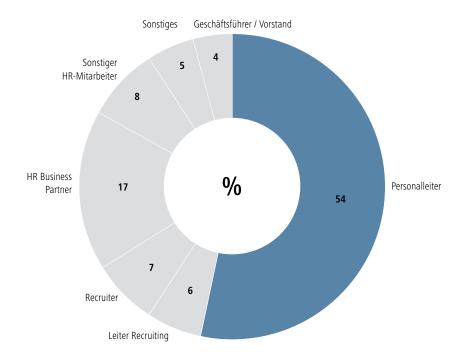
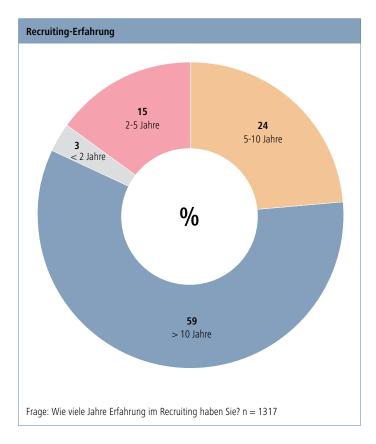


Abbildung 9: Studienteilnehmer nach Position<sup>31</sup>

Die Teilnehmer verfügen über umfangreiche Erfahrungen im Recruiting und Umgang mit Headhuntern (vgl. Abb. 10). Aufgrund dieser Basis der Studienteilnehmer kann von einer hohen Qualität der Aussagen in der Studie ausgegangen werden.



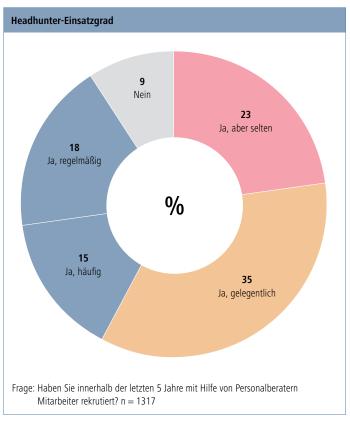


Abbildung 10: Studienteilnehmer nach Recruiting-Erfahrung und Headhunter-Einsatzgrad

Die Studienteilnehmer kommen aus unterschiedlich großen Unternehmen – insbesondere aus Unternehmen mit 101 bis 5.000 Mitarbeitern (vgl. Abb. 11).

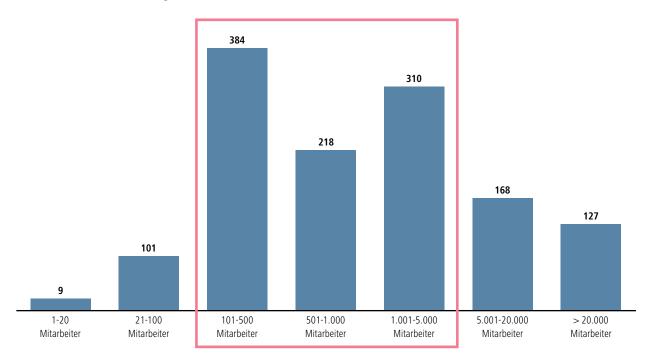


Abbildung 11: Studienteilnehmer nach Unternehmensgröße<sup>32</sup>

12

Die Studienteilnehmer kommen aus verschiedensten Branchen, die Branchenaufteilung ist tendenziell ähnlich zum Umsatzanteil nach BDU (vgl. Abb. 12).<sup>33</sup>

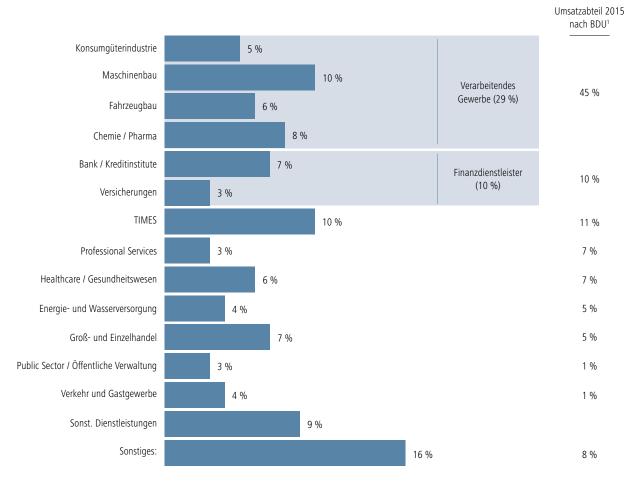


Abbildung 12: Studienteilnehmer nach Branchen<sup>34</sup>

33

34

### 4.2 Grundsätzliches zum Headhunter-Einsatz

Im Hinblick auf die Ziele bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen zeigt sich ein relativ klares Bild. Die fachliche Qualifikation des/r Kandidaten/in ist das entscheidende Ziel bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen (vgl. Abb. 13). Unterstützend dazu stimmen in einer anderen Frage 69% der Befragten der These zu, dass alle anderen Faktoren zweitrangig sind, wenn am Ende der Kandidat stimmt.

	nicht wichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig	entscheidend
Einstellung eines/r passend qualifizierten Kandidaten/in	0,3 %	0,1 %	5,9 %	31,2 %	62,6 %
Einstellung eines/r kultur-passenden Kandidaten/in	1,3 %	6,6 %	22,3 %	37,6 %	32,2 %
Einwandfreier und transparenter Recruiting-Prozess	2,0 %	8,7 %	34,4 %	44,2 %	10,6 %
Angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis	1,3 %	5,3 %	47,2 %	39,5 %	6,6 %
Option, aus mehreren geeigneten Kandidaten/innen auswählen zu können	3,2 %	25,8 %	40,4 %	26,5 %	4,1 %
Schneller Prozess bis zur Einstellung (Time-to-hire)	2,1 %	21,0 %	46,2 %	26,4 %	4,3 %
Niedrige Einstellungskosten (Cost-to-hire)	5,3 %	38,7 %	44,4 %	10,1 %	1,5 %

Abbildung 13: Ziele bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen<sup>35</sup>

Bei einer Betrachtung des Headhunter-Einsatzes im Recruiting-Prozess wird deutlich, dass diese insbesondere für die Kandidatenidentifizierung und -ansprache sowie die Vorauswahl und Auswahlgespräche eingesetzt werden (vgl. Abb. 14). Dies ist durchaus ein gewisser Widerspruch zu BDU-Studienergebnissen, wonach Personalberater nach eigener Aussage immer häufiger die gesamte Anforderungsanalyse für die zu besetzende Stelle übernehmen würden. <sup>36</sup>

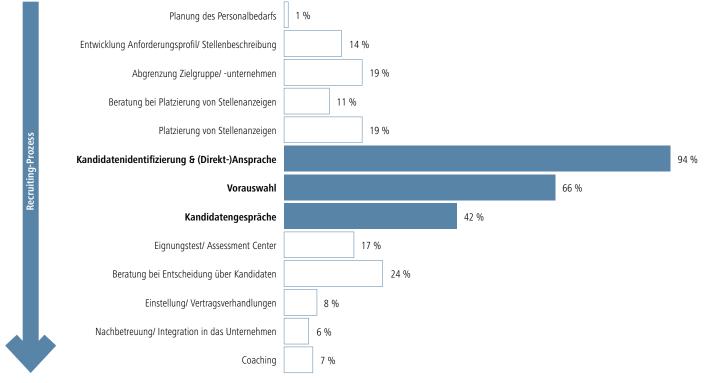


Abbildung 14: Headhunter-Einsatz im Recruiting-Prozess<sup>37</sup>

Frage: Was sind die für Sie wichtigsten Ziele bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen (egal über welche Recruiting-Wege)? n = 1194 (Mehrfachnennungen möglich).

<sup>36</sup> Vgl. BDU (2014), S. 17 und auch BDU (2015), S. 18.

Frage: In welchen Prozessschritten der Rekrutierung werden in Ihrem Unternehmen Personalberater eingesetzt? n = 1194 (Mehrfachnennungen möglich).

Im Hinblick auf die Einsatzhäufigkeit in Abhängigkeit von der gesuchten Position, werden Headhunter – wenig überraschend – umso häufiger eingesetzt, je hierarchisch höher die gesuchte Position ist. Während Top-Manager häufig bzw. regelmäßig über Headhunter rekrutiert werden, ist dies für Spezialisten oder Fachkräfte deutlich seltener der Fall (vgl. Abb. 15).

	nie	selten	gelegentlich	häufig	regelmäßig
Oberes Management (Geschäfts-/Divisionsleitung)	15,7 %	18,5 %	19,8 %	24,0 %	21,9 %
Mittleres Management (Bereichs-/Abteilungsleitung)	7,9 %	22,6 %	38,9 %	21,6 %	9,0 %
Kader (qualifizierte, geschulte Führungskraft)	17,7 %	30,8 %	34,7 %	12,6 %	4,2 %
<b>Spezialist</b> (Person mit überdurchschnittlich umfangreichem Wissen auf einem bestimmten Gebiet)	11,3 %	27,9 %	35,3 %	18,8 %	6,8 %
Fachkraft (Person mit gewerblicher bzw. kaufmännischer Berufsausbildung)	58,5 %	24,5 %	12,4 %	3,5 %	1,1 %

Abbildung 15: Headhunter-Einsatz nach gesuchter Position<sup>38</sup>

Dabei wird pro Suche mehrheitlich (73%) nur mit einem Headhunter zusammengearbeitet. 27% der Befragten setzen i.d.R. für einen Suchauftrag auch nur einen Berater ein. Allerdings wird je nach Position und Anforderung mit unterschiedlichen Headhuntern zusammengearbeitet (ebenfalls 73% Nennungen). D.h. für die Suche nach einem Marketingleiter wird i.d.R. ein anderer Personalberater eingesetzt als für die Suche nach einem Projektingenieur. Dies passt zum Befund einer weiteren Frage: 82% der Personaler bevorzugen Personalberater, die auf bestimmte Berufsgruppen spezialisiert sind. Die durchschnittliche Anzahl von festen Headhuntern, mit denen regelmäßig zusammengearbeitet wird, ist 3,3.

Im Hinblick auf die präferierten Honorarmodelle bevorzugen die Studienteilnehmer eher einen großen Erfolgsanteil. 77% der Befragten befürworten erfolgsabhängige Honorarmodelle. Dieser Befund ist stimmig mit den Ergebnissen der Studie "Honorarmodelle in der Personalberatung: Je erfolgsabhängiger, desto besser", in der ebenfalls Unternehmensvertreter befragt wurden. Dort ist ein Zusammenhang zwischen Honorarmodellen und Beratungsleistung erkennbar: Umso höher die Erfolgsabhängigkeit des Modells, desto besser wird die Qualität der Personalberatung beurteilt.<sup>39</sup> Zu etwas unterschiedlichen Ergebnissen kommt die BDU-Studie, bei der allerdings die Personalberaterseite befragt wird.<sup>40</sup> Hier zeigt sich ein gewisser Unterschied zwischen dem, was die Headhunter (gerne) anbieten und was die Personaler sich wünschen.

### 4.3 Pro, Contra und Auswahlkriterien von Headhuntern

Die wichtigsten Argumente für Headhunter sind ein besserer Zugang zu den Kandidaten und die nicht notwendige eigene Kandidatenansprache. Weitere Gründe sind der folgenden Abbildung zu entnehmen (Abb. 16).

38

Frage: Für welche Positionen beanspruchen Sie die Leistung von Personalberatern wie oft? n = 1194 (Mehrfachnennungen möglich).

<sup>39</sup> Val. Petry, T. (2013), S. 12ff.

Vgl. BDÚ (2015), S. 8. Wobei auch in der BDU-Studie der Erfolgsanteil >50% in 2014 gegenüber 2013 gestiegen ist. 600 der 1.000 zusätzlichen Stellenvermittlungen hatten einen Erfolgsanteil >50% (vgl. ergänzend BDU (2014), S. 8).

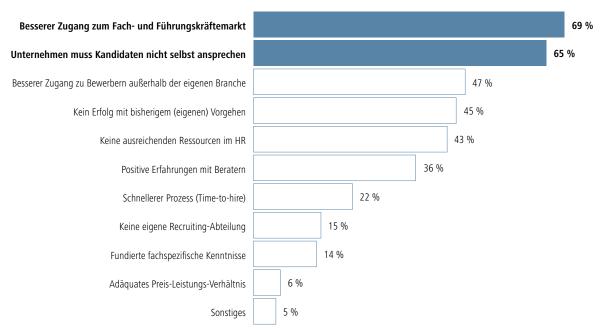


Abbildung 16: Pro-Argumente für den Headhunter-Einsatz 41

Die wichtigsten Argumente gegen Headhunter sind zu hohe Kosten und fehlende Unternehmenskenntnisse. Weitere Gegenargumente sind der folgenden Abbildung zu entnehmen (Abb. 17).

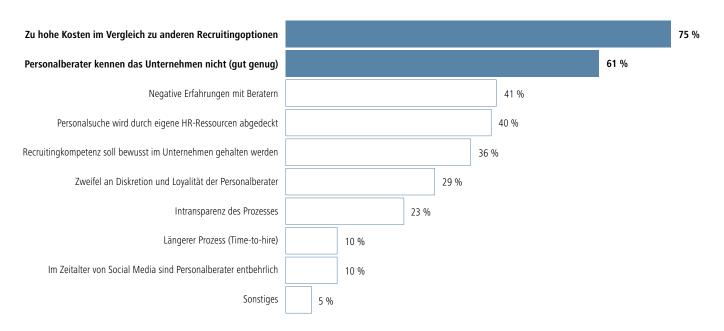


Abbildung 17: Contra-Argumente gegen den Headhunter-Einsatz 42

41

Frage: Was spricht aus Ihrer Sicht für den Einsatz von Personalberatern? n = 1194 (Mehrfachnennungen möglich).

<sup>42</sup> Frage: Was spricht aus Ihrer Sicht gegen den Einsatz von Personalberatern? n = 1194 (Mehrfachnennungen möglich).

Die wichtigsten Faktoren bei der Auswahl eines konkreten Headhunters sind die erwartete Kandidatenqualität (86% sehen dies als sehr wichtig oder entscheidend an) und die Diskretion, mit welcher der Personalberater die potenziellen Kandidaten anspricht und mit allen am Prozess Beteiligten kommuniziert (83% sehr wichtig oder entscheidend). Die Relevanz weiterer Auswahlkriterien kann der Abbildung 18 entnommen werden. Auffällig ist, dass die Kosten zwar extrem wichtig für die Frage sind, ob man einen Headhunter einsetzt oder nicht (siehe Abb. 17), aber dann nicht so entscheidend im Hinblick auf die Auswahl eines konkreten Headhunters.

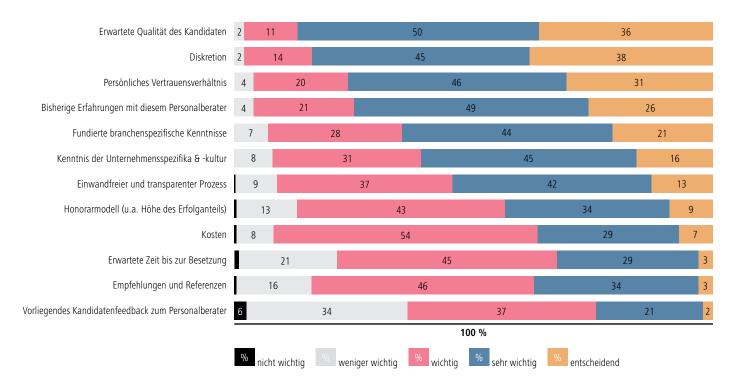


Abbildung 18: Kriterien für die Auswahl eines Headhunters<sup>43</sup>

Auch wenn es somit klare Auswahlkriterien gibt, fällt es vielen Personalern schwer, zwischen guten und schlechten Headhuntern zu unterscheiden. Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, fällt die Headhunter-Auswahl mit zunehmender Recruiting-Erfahrung zwar leichter. Allerdings stellt die Abgrenzung zwischen guten und schlechten Headhuntern selbst bei mehr als zehn Jahren Erfahrung in der Personalbeschaffung für mehr als jeden Dritten Personaler noch eine große Herausforderung dar.

# Zustimmung zur These "Es fällt mir schwer, zwischen guten und schlechten Beratern zu unterscheiden" in Abhängigkeit von der Recruiting-Erfahrung

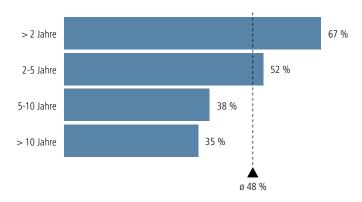


Abbildung 19: Auswahlschwierigkeit44

### 4.4 Zufriedenheit mit Headhuntern und unseriöse Methoden

Im Hinblick auf die Zufriedenheit mit Headhuntern zeigt sich ein gemischtes Gesamtbild. In der Summe sind zwar nur 3% der Befragten vollkommen zufrieden, aber 39% sind ziemlich zufrieden. Lediglich 1% ist gar nicht zufrieden und auch nur 12% sind wenig zufrieden. Der große Rest (46%) wählt die mittlere Antwort der 5er Skala ("zufrieden"). Nimmt man den Headhunter-Einsatzgrad mit in die Analyse hinzu, zeigt sich ein positiver Zusammenhang von Zufriedenheit und Headhunter-Einsatzgrad. Scheinbar werden – wenig überraschend – häufiger Headhunter eingesetzt, wenn die Personaler zufriedener mit deren Leistung sind.

Im Rahmen der Studie wurde jedoch nicht nur die generelle Zufriedenheit abgefragt, sondern auch die Zufriedenheit mit unterschiedlichen Qualitätskriterien. Hierbei zeigt sich, dass die Studienteilnehmer insbesondere im Hinblick auf die Einstellung eines/r qualifizierten Kandidaten/in ziemlich zufrieden sind. Dies ist natürlich sehr erfreulich, da dies, wie weiter oben dargestellt, das wichtigste Ziel im Recruiting generell und das wichtigste Auswahlkriterium für einen konkreten Headhunter ist. Die Ausprägung "vollkommen zufrieden" wird aber generell sehr selten angegeben.

Die größte Unzufriedenheit besteht hinsichtlich der Kosten. Dies wurde ja auch schon als größtes Argument gegen Headhunter angeführt. Das Preis/Leistungs-Verhältnis wird etwas besser beurteilt, allerdings auch eher weniger zufriedenstellend. Demnach rechtfertigt die Leistung nur zu einem geringen Teil die hohen Kosten. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Kosten bei allen Arten von Befragungen gerne kritisiert werden.

	gar nicht zufrieden	wenig zufrieden	zufrieden	ziemlich zufrieden	vollkommen zufrieden
Einstellung eines/r passend qualifizierten Kandidaten/in	0,8 %	7,4 %	32,2 %	51,0 %	8,6 %
Einstellung eines/r kulturell-passenden Kandidaten/in	0,9 %	11,9 %	47,0 %	34,3 %	5,9 %
Berater vertritt das Unternehmen und seine Werte im Verlauf der Suche angemessen	2,2 %	12,5 %	47,3 %	31,3 %	6,7 %
Option aus mehreren geeigneten Kandidaten/innen auswählen zu können	1,6 %	17,3 %	45,0 %	30,6 %	5,5 %
Einwandfreier und transparenter Recruiting-Prozess	2,3 %	16,7 %	50,2 %	27,1 %	3,7 %
Schneller Prozess bis zur Einstellung (kurze Time-to-hire)	2,2 %	26,0 %	48,8 %	20,8 %	2,3 %
Angemessenes Preis/Leistunges-Verhältnis	5,4 %	32,8 %	52,2 %	8,7 %	0,8 %
Niedringe Einstellungskosten (Cost-to-hire)	9,6 %	46,7 %	39,4 %	3,6 %	0,7 %

Abbildung 20: Zufriedenheitsaspekte<sup>45</sup>

Frage: Wie viele Jahre Erfahrung im Recruiting haben Sie? Stimmen Sie den folgenden Thesen zu? n = 1317.

Frage: Wie zufrieden sind Sie in der Zusammenarbeit mit Personalberatern hinsichtlich folgender Aspekte? n = 1194 (Mehrfachnennungen möglich).

Bei einem Vergleich der Wichtigkeit eines Ziels und der Zufriedenheit mit der Zielerreichung zeigt sich z.T. – auch im Hinblick auf die Einstellung eines/r qualifizierten Kandidaten/in – eine deutliche Lücke (vgl. Abb. 21).

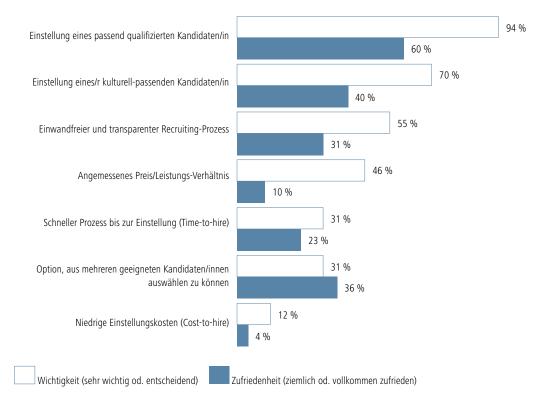


Abbildung 21: Wichtigkeit vs. Zufriedenheit<sup>46</sup>

Ein wesentlicher Grund für die Steigerungsfähigkeit bei der Zufriedenheit scheinen unseriöse Methoden einiger Headhunter zu sein. 61% der Teilnehmer berichten von zumindest gelegentlich unseriösen Headhuntern. Nur 9% nehmen keine unseriösen Aktivitäten wahr. Da "nur" 17% der Befragten häufig und regelmäßig negative Erfahrungen mit Personaberatern gesammelt haben, kann man hierbei nicht von einem flächendeckenden Problem der gesamten Branche sprechen – allerdings sind dies immerhin 223 Personaler und diese Aussage daher durchaus auch beachtenswert.

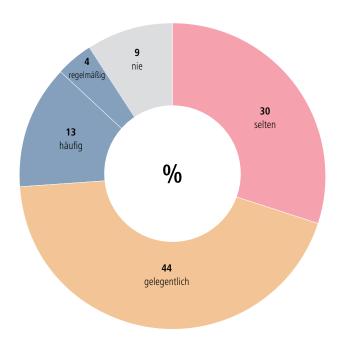


Abbildung 22: Unseriöse Headhunter<sup>47</sup>

Auf die Frage, welche Negativerfahrungen den Studienteilnehmern bereits persönlich widerfahren sind, wurden verschiedene unseriöse Verhaltensweisen genannt. Wie die Häufigkeiten in der folgenden Abbildung zeigen, treten diese Verhaltensweisen zahlreich auf und können daher kaum als Ausnahmen abgetan werden.

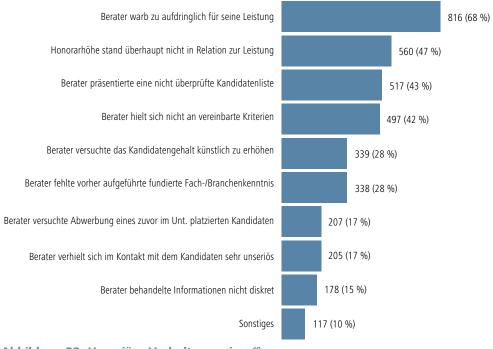


Abbildung 23: Unseriöse Verhaltensweisen48

47

48

Frage: In welchem Ausmaß nehmen Sie Ihrer Meinung nach unseriöse Methoden unter den Personalberatern / Personalberatungen wahr? n = 1317.

Frage: Welche der folgenden Negativerfahrungen mit Personalberatern sind Ihnen persönlich widerfahren? n = 1192 (Mehrfachnennungen möglich).

Vor dem Hintergrund dieser Befunde kann es nicht überraschen, dass 83% der Befragten eine Regulierung des Headhunter-Marktes bzw. verbindliche Qualitätsstandards für sehr sinnvoll halten. Dies ist ein sehr klares Votum. Keine andere der abgefragten Thesen hat eine so hohe Zustimmungs- bzw. Ablehnungsrate.

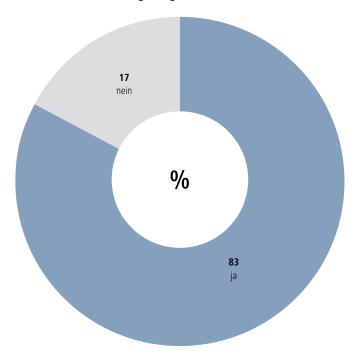


Abbildung 24: Regulierung des Personalberatungsmarktes<sup>49</sup>

### 4.5 Entwicklungen im Headhunting-Markt

Die befragten Personaler sehen in einem vermehrten internen Recruiting und Active Sourcing zunehmend bedeutendere Alternativen zum Headhunter-Einsatz. Jeweils über die Hälfte der Befragten geben an, dass diese beiden Alternativen zukünftig den Einsatz von Personalberatern reduzieren werden. Die anderen in der folgenden Abbildung dargestellten Alternativen werden nur von wenigen Personalern als so bedeutend angesehen, dass sie den Headhunter-Einsatz im Unternehmen zukünftig reduzieren werden.

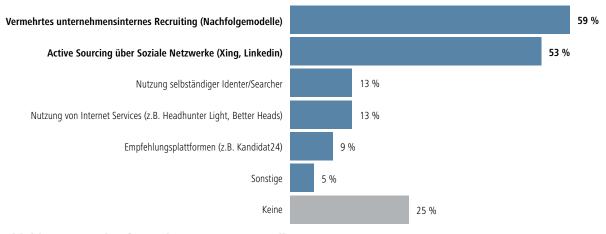


Abbildung 25: Zukünftige Alternativen zu Headhuntern<sup>50</sup>

Frage: Stimmen Sie den folgenden Thesen zu? "Eine Regulierung des Personalberatungsmarktes (verbindliche Qualitätsstandards) empfinde ich als sehr sinnvoll." n = 1317.

Frage: Welche der folgenden Optionen der Beschaffung von Fach- und Führungskräften wird in Ihrem Unternehmen zukünftig den Einsatz von Personalberatern reduzieren? n = 1317 (Mehrfachnennungen möglich).

Trotz der erwartenden Zunahme von Active Sourcing und internem Recruiting auf Kosten von Headhunter-Aufträgen, sehen die Studienteilnehmer mehrheitlich keinen grundsätzlichen Bedeutungsverlust von Headhuntern. 73% stimmen der These zu, dass die Personalberatung zukünftig nicht an Bedeutung verliert, da die Unternehmen in besonderen Fällen nicht auf die Expertise von branchen-spezialisierten Personalberatern verzichten können. Aber immerhin 31% der Befragten stimmen der These zu, dass Personalberater zukünftig an Bedeutung verlieren, weil durch Internetoptionen vieles transparenter, einfacher und/oder günstiger wird.

Geteilter Meinung sind die Studienteilnehmer im Hinblick auf die Veränderung der Headhunter-Preise. 49% rechnen mit weiter sinkenden Preisen, 51% nicht.

# 5 Befunde im Hinblick auf eine Professionalisierung des Headhuntings

Die Studienergebnisse zeigen deutlich, dass es im Hinblick auf eine Professionalisierung des Umgangs mit Headhuntern noch deutliche Optimierungspotenziale bzw. -bedarfe gibt. <sup>51</sup> 61% der Studienteilnehmer berichten von zumindest gelegentlich unseriösen Headhuntern. Nur 9% nehmen keine unseriösen Aktivitäten wahr. Gerade unerfahrenen Personalern fällt es, unter anderem deshalb, extrem schwer, zwischen guten und schlechten Headhuntern zu unterscheiden. Und selbst für jeden dritten Personaler mit mehr als zehn Jahren Erfahrung in der Personalbeschaffung stellt dies noch eine echte Herausforderung dar.

Die Thematik ist somit eindeutig relevant und es stellt sich die Frage, wie der Umgang mit Headhuntern verbessert werden kann bzw. wie die, auch von Seiten der Personalberater als Problem identifizierten<sup>52</sup> "schwarzen Schafe" unter den Headhuntern auszuschließen bzw. zumindest leichter auszumachen sind.

Einen ersten Ansatz zur Professionalisierung des Headhuntings bieten Codes of Conduct einzelner Headhunter bzw. Personalberatungsunternehmen. Zumindest die großen Beratungshäuser haben meist einen Code of Conduct, in dem die wichtigsten Verhaltenslinien festgeschrieben sind. Dies ermöglicht eine gewisse Transparenz und Verbindlichkeit, überlässt es allerdings dem Personaler sich mit den verschiedenen Codes of Conduct der relevanten Headhunter einzeln auseinandersetzen zu müssen.

Einen generalistischeren Ansatz zur Professionalisierung des Headhuntings liefern die vom Institut der Unternehmensberater (IdU) des BDU verfassten Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB).<sup>53</sup> Dieser 2011 erschienene Leitfaden erläutert wichtige Grundsätze und Empfehlungen einer seriösen Zusammenarbeit zwischen Personalberater und Auftraggeber. Die GoPB sind aus Sicht des Personalberaters verfasst und orientieren sich im Wesentlichen am idealtypischen Personalberatungsprozess.<sup>54</sup> Auch wenn nicht alle Aspekte der GoPB mit den Wünschen der Unternehmen korrespondieren (vgl. empirische Befunde zur Honorargestaltung weiter oben in dieser Studie), bieten die Grundsätze viele gute Ansätze und sind von daher grundsätzlich als sinnvoll zu erachten. Problematisch ist die fehlende allgemeine Verbindlichkeit. Nur Mitglieder des BDU sind gezwungen, sich an die GoPB zu halten. Auch die einseitige Aufstellung durch die Interessenvertretung der Personalberater stellt eine Schwäche der GoPB dar.

Ein anderer, stärker verbindlicher Ansatz zur Professionalisierung im Headhunting und zur Ausgrenzung "schwarzer Schafe" sind Qualitätssiegel bzw. Zertifikate. Auch hier bietet der BDU in Zusammenarbeit mit der European Confederation of Search & Selection Associations (ECSSA) einen Ansatz – die Zertifizierung zum Personalberater

<sup>51</sup> Vgl. bspw. Staufenbiel, J.E. (2014), S. 18.

Auch die Personalberater erkennen diese Problematik, vgl. Kapitel 3.5 bzw. Abb. 8 nach BDU (2014), S. 15.

<sup>53</sup> Val. BDU (2011)

<sup>54</sup> Vgl. hierzu auch Heidelberger (2014), S. 41ff. und Staufenbiel (2014), S. 16ff.

CERC/BDU (Certified Executive Recruitment Consultant). <sup>55</sup> Seit 2009 wird der Titel "Personalberater CERC/BDU" an Headhunter verliehen, die eine Reihe von Voraussetzungen erbringen und sich entsprechend zertifizieren lassen. In Deutschland haben allerdings bisher erst 50 Personen dieses Zertifikat erworben, eine vor dem Hintergrund der insgesamt 6.175 Personalberater sehr kleine Gruppe. Hier kann also auch noch nicht von einem Standard gesprochen werden.

Die zuvor dargestellten Ansätze gehen sicherlich in die Richtung einer Professionalisierung des Headhuntings, haben bisher allerdings scheinbar noch nicht den erhofften Erfolg gebracht. Denn im Rahmen der Studie gaben 83% der Befragten an, dass sie eine Regulierung des Headhunter-Marktes bzw. verbindliche Qualitätsstandards für sinnvoll halten. Ein Ansatz hierfür könnte ein "Kodex des guten Headhuntings" durch den BPM sein.

Auch eine Verstetigung dieser Headhunter-Studie (Unternehmensperspektive) als Ergänzung zu der regelmäßigen BDU-Studie (Personalberaterperspektive), könnte zur weiteren Professionalisierung beitragen.

# **Anhang: Fragebogen**





Sehr geehrte Damen und Herren,

wie Sie wissen, haben wir es uns als Verband zum Ziel gesetzt, einen Beitrag zur Professionalisierung des Berufsstandes zu leisten. Dies beinhaltet auch die professionelle Zusammenarbeit mit Personalberatern. Dieser Begriff umfasst ein "weites Feld" an Dienstleistungen. In dieser Bestandsaufnahme soll es um Headhunter gehen, d.h. Dienstleister, die aktiv auf einen konkreten Auftrag hin Kandidat(inn)en ansprechen, eine Vorauswahl treffen und Ihnen als Auftraggeber vorschlagen. Vor dem Hintergrund der großen Bedeutung, die Headhunter gerade für die Besetzung von Führungspositionen spielen, und der oftmals zu hörenden Kritik an nicht immer seriösen Methoden, möchten wir den **Headhunting-Markt** einmal neutral und wissenschaftlich untersuchen. Ziel ist ein transparentes und ungeschminktes Bild der Ist-Situation aus Sicht der Unternehmen (nicht der Personalberater).

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie uns bei der Erhebung unterstützen. Die Beantwortung der Fragen dauert ca. **8-10 Minuten**. Ihre Teilnahme erfolgt selbstverständlich anonym.

### » ONLINE-FRAGEBOGEN

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

**Joachim Sauer** Präsident des BPM Prof. Dr. Thorsten Petry

Wissenschaftlicher Leiter der Studie

### 1. Haben Sie innerhalb der letzten 5 Jahre mithilfe von Personalberatern Mitarbeiter rekrutiert?

Nein	Ja, aber selten	Ja, gelegentlich	Ja, häufig	Ja, regelmäßig

(Hinweis: Wenn "Nein", dann direkt zu Frage 11)

2. In welchen Prozesssch	ritten der Kekr	9						
(Mehrfachnennung m	nöglich)							
☐ Planung des Persona	lbedarfs							
☐ Entwicklung des Anf	orderungsprof	fils/der Stellenbesc	chreibung					
☐ Abgrenzung Zielgrup	pe/-unternehr	men						
☐ Beratung bei Platzier	ung von Stelle	nanzeigen						
□ Platzierung von Stellenanzeigen								
☐ Kandidatenidentifizie	erung/Anspracl	he (Direktansprac	he)					
☐ Vorauswahl								
☐ Eignungstests/Assessment-Center								
$\square$ Kandidatengespräch	е							
☐ Beratung bei Entsche	eidung über Ka	andidaten						
☐ Einstellung/Vertragsv	verhandlungen	l						
☐ Nachbetreuung/Integ	gration in das	Unternehmen						
☐ Coaching								
3. Für welche Positionen	beanspruchen	Sie die Leistung vo	on Personalberatern wi	e oft? (Mehrfach)	nennung möglich)			
	beanspruchen nie	Sie die Leistung von	on Personalberatern wi	e oft? (Mehrfach) häufig	nennung möglich) regelmäßig			
3. Für welche Positionen  Oberes Management (Geschäfts-/ Divisionsleitung)	•		T.					
Oberes Management (Geschäfts-/ Divisionsleitung) Mittleres	•		T.					
Oberes Management (Geschäfts-/ Divisionsleitung) Mittleres Management	•		T.					
Oberes Management (Geschäfts-/ Divisionsleitung) Mittleres	•		T.					
Oberes Management (Geschäfts-/ Divisionsleitung)  Mittleres Management (Bereichs-/	•		T.					
Oberes Management (Geschäfts-/ Divisionsleitung)  Mittleres Management (Bereichs-/ Abteilungsleitung)  Kader (qualifizierte, geschulte Führungskraft)  Spezialist (Person mit	•		T.					
Oberes Management (Geschäfts-/ Divisionsleitung)  Mittleres Management (Bereichs-/ Abteilungsleitung)  Kader (qualifizierte, geschulte Führungskraft)  Spezialist (Person mit überdurchschnittlich	•		T.					
Oberes Management (Geschäfts-/ Divisionsleitung)  Mittleres Management (Bereichs-/ Abteilungsleitung)  Kader (qualifizierte, geschulte Führungskraft)  Spezialist (Person mit	•		T.					
Oberes Management (Geschäfts-/ Divisionsleitung)  Mittleres Management (Bereichs-/ Abteilungsleitung)  Kader (qualifizierte, geschulte Führungskraft)  Spezialist (Person mit überdurchschnittlich umfangreichem Wissen auf einem bestimmten Gebiet)  Fachkraft (Person	•		T.					
Oberes Management (Geschäfts-/ Divisionsleitung)  Mittleres Management (Bereichs-/ Abteilungsleitung)  Kader (qualifizierte, geschulte Führungskraft)  Spezialist (Person mit überdurchschnittlich umfangreichem Wissen auf einem bestimmten Gebiet)	•		T.					

<b>4. Mit wie vielen Personalberatungen arbeit</b> ☐ Pro Suche nur exklusiv mit einer Person ☐ Pro Suche mit mehreren Personalberatu	nalberatung	el zusammen?	(Mehrfachne	nnung möglich)	
<ul> <li>□ Meistens mit der gleichen Personalbera</li> <li>□ Je nach Position und Anforderungen m</li> <li>□ Nennen Sie eine Zahl von "festen" Berazusammenarbeiten (k</li> <li>5. Was sind die für Sie wichtigsten Ziele bei</li> </ul>	nit unterschiedlich etern mit denen eein Pflichtfeld) der Besetzung vo	Sie regelmäßi	g (mindestens		
Recruiting-Wege)? (Mehrfachnennung m	nicht wichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig	entscheidend
Einstellung eines/r passend-qualifizierten					
Kandidaten/in  Einstellung eines/r kulturell-passenden Kandidaten/in					
Option aus mehreren geeigneten Kandidaten/ innen auswählen zu können					
Schneller Prozess bis zur Einstellung (kurze Time-to-hire)					
Niedrige Einstellungskosten (Cost-to-hire)					
Angemessenes Preis/Leistungs-Verhältnis					
Einwandfreier und transparenter Recruiting-Prozess					
Sonstiges:					
Folgende Ziele sind meiner Meinung nach (kein Pflichtfeld)  6. Was spricht aus Ihrer Sicht für den Einsat  Keine eigene Recruitingabteilung  Keine ausreichenden Ressourcen in der  Kein Erfolg mit bisherigem (eigenen) Vo  Positive Erfahrungen mit Beratern  Besserer Zugang zum Fach- und Führun  Fundierte fachspezifische Kenntnisse  Schnellerer Prozess (kürzere Time-to-hi  Adäquates Preis/Leistungsverhältnis  Unternehmen muss Kandidaten nicht s	<b>z von Personalbe</b> r eigenen Person orgehen ngskräftemarkt re)	ratern? (Mehr,	fachnennung	möglich)	
☐ Sonstiges:					

7. Was spricht aus Ihrer S	Sicht gegen den Einsa	atz von Personall	beratern? (M	ehrfachnennun	g möglich)	
□ Personalsuche wird o	durch eigene Ressou	rcen in der Pers	onalabteilun	g abgedeckt	3	
Recruitingkompetenz	z soll bewusst im Ur	nternehmen geh	alten werde	n		
□ Negative Erfahrunge		3				
☐ Personalberater kenr	nen das Unternehme	en nicht (gut ger	nug)			
☐ Intransparenz des Pro	ozesses	.5 5	J.			
$\square$ Zweifel an Diskretior		ersonalberater				
☐ Zu hohe Kosten im V	•		nen			
☐ Längerer Prozess (lär	-	3 1				
☐ Im Zeitalter von Soci	•	nalberater entbe	hrlich			
☐ Sonstiges:						
<u> </u>						
8. Wie wichtig sind folge	nde Faktoren bei der	Auswahl eines k	konkreten Pei	rsonalberaters?		
		nicht wichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig	entscheidend
Bisherige Erfahrungen mit d	iesem Personalberater					
Vorliegendes Kandidatenfee Personalberater	dback zu diesem					
Empfehlungen und Referenz	zen					
Erwartete Zeit bis zur Besetz	zung					
Erwartete Qualität des Kand	lidaten					
Kosten						
Honorarmodell (u.a. Höhe d	les Erfolgsanteils)					
Einwandfreier und transpare	enter Prozess					
Fundierte branchenspezifisch	he Kenntnisse					
Kenntnis der Unternehmens	spezifika & -kultur					
Persönliches Vertrauensverh	ältnis/ Loyalität					
Diskretion						
Follower de Filtre de la	and the supplier of the suppli	-lO '	Lance Color			
Folgende Faktoren sind (Kein Pflichtfeld)	meiner Meinung na	cn außerdem se	enr wichtig/ e	entscheidend: <sub>-</sub>		
9. Wie zufrieden sind Sie	generell mit der Zus	ammenarbeit mi	t Personalber	ratern?		
gar nicht zufrieden	wenig zufrieden	zufrie		ziemlich zufrie	den vollko	mmen zufrieden
<u> </u>						
		1				

### 10. Wie zufrieden sind Sie in der Zusammenarbeit mit Personalberatern hinsichtlich folgender Aspekte?

	gar nicht zufrieden	wenig zufrieden	zufrieden	ziemlich zufrieden	vollkommen zufrieden
Einstellung eines/r passend-qualifizierten Kandidaten/in					
Einstellung eines/r kulturell-passenden Kandidaten/in					
Option aus mehreren geeigneten Kandidaten/innen auswählen zu können					
Schneller Prozess bis zur Einstellung (kurze Time-to-hire)					
Niedrige Einstellungskosten (Cost-to-hire)					
Angemessenes Preis/Leistungs-Verhältnis					
Einwandfreier und transparenter Recruiting-Prozess					
Berater vertritt das Unternehmen und seine Werte im Verlauf der Suche angemessen					

Folgende Aspekte stellen mich außerdem gar nicht zufrieden/wenig zufrieden: _	
(kein Pflichtfeld)	

# 11. In welchem Ausmaß nehmen Sie ihrer Meinung nach unseriöse Methoden unter den Personalberatern/ Personalberatungen wahr?

nie	selten	gelegentlich	häufig	regelmäßig

(Hinweis: Wenn "Nie", dann direkt zu Frage 13)

12. Welche der folgenden Negativerfahrungen mit Personalberatern sind Ihnen persönlich widerfahren? (Mehrfachnennung möglich)
☐ Der Berater warb zu aufdringlich für seine Leistung.
☐ Der Berater hielt sich bei der Auswahl nicht an vereinbarte Kriterien (Gehaltsgrenze, Reisebereitschaft, etc.).
$\square$ Der Berater präsentierte eine nicht überprüfte Kandidatenliste (Kandidaten gar nicht verfügbar, Qualifikationen
nicht überprüft, kein persönliches Interview im Vorfeld).
☐ Der Berater behandelte Informationen nicht diskret.
☐ Die Höhe des Honorars stand überhaupt nicht in Relation zur erbrachten Leistung.
☐ Der Berater hatte keine zuvor erwähnte fundierte Fach-/Branchenkenntnis.
$\square$ Der Berater versuchte sich in der Abwerbung eines zuvor im Unternehmen platzierten Kandidaten.
☐ Der Berater verhielt sich im Kontakt mit dem Kandidaten sehr unseriös.
$\ \square$ Der Berater versuchte das Gehalt des Kandidaten künstlich zu erhöhen, um auch das eigene Honorar zu optimieren.
□ Sonstiges:

13. Welche der folgenden Optionen der Beschaffung von Fach- und Führungskräften wird in Ihrem Unter	nehmen
zukünftig den Einsatz von Personalberatern reduzieren? (Mehrfachnennung möglich)	

☐ Keine
☐ Vermehrtes unternehmensinternes Recruiting / Nachfolgemodelle
☐ Nutzung selbstständiger Identer/ Searcher
☐ Active Sourcing über Soziale Netzwerke (Xing, Linkedin)
☐ Nutzung von Internet Services (z.B. Headhunter Light, BetterHeads)
☐ Empfehlungsplattformen (z.B. Kandidat24)
□ Sonstige:

## 14. Stimmen Sie den folgenden Thesen zu?

	Stimme nicht zu	Stimme zu
Eine Regulierung des Personalberatungs- marktes (verbindliche Qualitätsstandards) empfinde ich als sehr sinnvoll.		
Wenn am Ende der Kandidat stimmt, sind alle anderen Faktoren zweitrangig (z.B. Kosten, Sympathie des Beraters).		
Personalberater tragen häufig eine Mitschuld, wenn Kandidaten die Probe- zeit nicht überstehen bzw. nicht lange im Unternehmen bleiben.		
Es fällt mir schwer zwischen guten und schlechten Beratern zu unterscheiden.		
Ich bevorzuge Personalberater die die auf bestimmte Berufsgruppen spezialisiert sind.		
Ich erwarte, dass die Preise für Personal- beratung (weiter) sinken werden.		
Honorarmodelle, bei denen man Personal- berater nur im Erfolgsfall vergütet, sind mir suspekt.		
Personalberater verlieren zukünftig an Bedeutung, weil durch Internetoptionen vieles transparenter, einfacher und/oder günstiger wird.		
Die Personalberatung verliert zukünftig nicht an Bedeutung, da die Unternehmen in be- sonderen Fällen nicht auf die Expertise von branchenspezialisierten Personalberatern verzichten können.		

15. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?
☐ Konsumgüterindustrie
☐ Maschinenbau
☐ Fahrzeugbau
☐ Chemie/ Pharma
☐ Bank/Kreditinstitute
☐ Versicherungen
$\ \square$ TIMES (Telekommunikation, Informationstechnologie, Multimedia, Entertainment und Sicherheitsdienste)
☐ Verkehr und Gastgewerbe
☐ Energie- und Wasserversorgung
☐ Groß- und Einzelhandel
☐ Healthcare/ Gesundheitswesen
☐ Professional Services
☐ Sonst. Dienstleistungen
☐ Public Sector/ Öffentliche Verwaltung
□ Sonstige:
16. Wie groß ist Ihr Unternehmen? (Größe in Deutschland)
☐ 1-20 Mitarbeiter
☐ 21-100 Mitarbeiter
☐ 101-500 Mitarbeiter
□ 500-1.000 Mitarbeiter
1.001-5.000 Mitarbeiter
5.001-20.000
□ >20.000 Mitarbeiter
17. Welche Position haben Sie?
Geschäftsführung / Vorstand
□ Personalleitung
Leitung Recruiting
Recruiter
☐ HR Business Partner
□ Sonstiger HR-Mitarbeiter
Sonstige:
18. Wie viele Jahre Erfahrung im Recruiting haben Sie?
□ < 2 Jahre
□ 2-5 Jahre
□ 5-10 Jahre
□ >10 Jahre
Vielen Dank für Ihre Unterstützung und Zeit!

Bitte drücken Sie auf **BEENDEN** um den Fragebogen final abzuschließen.

### Literaturverzeichnis

AESC (2015): State of the Executive Search and Leadership Consulting Industry, 2014 Annual Report, New York.

BDU (2010): Personalberatung in Deutschland 2009/2010, Bonn.

**BDU (2011)**: Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB), Leitfaden des Instituts der Unternehmensberater IdU im BDU, Bonn.

BDU (2014): Personalberatung in Deutschland 2013/2014, Bonn.

**BDU (2015)**: Personalberatung in Deutschland 2014/2015, Bonn.

**Heidelberger, M. (2014)**: Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung, in: Heidelberger, M./ Kornherr, L. (Hrsg.): Handbuch der Personalberatung, 2. Auflage, München, S. 41-43.

**Kornherr, L. (2014)**: Das gerechte Honorar, in: Heidelberger, M./Kornherr, L. (Hrsg.): Handbuch der Personalberatung, 2. Auflage, München, S. 101-107.

**Murmann, J. (2014a)**: Die Geschichte der Personalberatung in Deutschland – von den 50er-Jahren bis zum Beginn des neuen Jahrtausends, in: Heidelberger, M./Kornherr, L. (Hrsg.): Handbuch der Personalberatung, 2. Auflage, München, S. 1-13.

**Murmann, J. (2014b)**: Der CERC – eine Zertifizierung mit internationalem Zuschnitt, in: Heidelberger, M./Kornherr, L. (Hrsg.): Handbuch der Personalberatung, 2. Auflage, München, S. 43-44.

**Petry, T. (2013)**: Honorarmodelle in der Personalberatung: Je erfolgsabhängiger, desto besser, in: Haufe (Hrsg.): Personaldienstleister 2013, 5 . Auflage, S. 12-14.

**Staufenbiel, J.E. (2014)**: Positionierung und Bedeutung der Personalberatung in Deutschland, in: Heidelberger, M./ Kornherr, L. (Hrsg.): Handbuch der Personalberatung, 2. Auflage, München, S. 14-24.



