

Kampf um die besten Köpfe

Immer öfter nutzen auch Kanzleien Personalberater, um vakante Stellen zu besetzen



„Headhunting“ ist für alle eine heikle Sache: Das Kerngeschäft der Personalberater ist die gezielte Abwerbung von Führungskräften. Ob als Auftraggeber oder Abwerbe-Ziel: Kanzleien sollten wissen, wie die Recruiting-Profis arbeiten.

Sie haben eine gut gehende Kanzlei, gute Mitarbeiter, die sich in bestimmte Themen besonders tief eingearbeitet haben? Dann ist Ihre Kanzlei vielleicht auch auf einem guten Weg in eine zunehmende Spezialisierung. Möglicherweise suchen Sie auch selbst den ein oder anderen bereits umfangreich berufserfahrenen Spezialisten. Dann sind Personalberater für Sie interessant. Oder Ihnen ist klar, dass der ein oder andere „Headhunter“ bei einem Ihrer Mitarbeiter anrufen könnte – dann ist das Wissen über die Arbeit von Personalberatern für Sie wichtig, um mit dieser Situation umgehen zu können.

Zu wissen, wie Personalberater arbeiten, ist für Kanzleien jeder Größe interessant. In Kanzleien mit vielen Berufsträgern, die besondere Charaktere oder Spezialisten suchen, ist es heute schon eine interessante Option beim Recruiting – und die Bedeutung wird zunehmen. In kleineren Kanzleien ist die direkte Beauftragung eines Personalberaters eher die Ausnahme, aber auch Chefs von Kanzleien dieser Größenordnung sollten die Arbeit von Personalberatern kennen: Wenn sie gutes Führungspersonal haben, besteht immer die Gefahr der Abwerbung. Gut, wenn man weiß, wie man sich in solchen Fällen zu verhalten hat – auch das setzt die Kenntnis der Vorgänge voraus.

Erfolgsprovisionen sind nicht üblich

Aufträge von Personalberatern werden praktisch grundsätzlich nicht auf der Basis einer Erfolgsprovision abgewickelt: Die Kosten fallen auch dann an, wenn die Suche nicht erfolgreich verläuft. Das liegt daran, dass Personalberater nur bei Führungspositionen, die nicht leicht zu besetzen sind, hinzugezogen werden – also wenn nur sehr wenige Kandidaten für eine

Position in Frage kommen. Sie sprechen dann gezielt – und diese Unterscheidung zu Personalvermittlern, die dabei helfen, bereits Wechselwillige auf offene Stellen zu vermitteln, ist wichtig – Menschen an, die für eine spezielle Stelle geeignet sind, auch wenn sie selbst zurzeit gar keine neue Anstellung anstreben.

„Die Suche von Führungskräften und Spezialisten in der Steuerberatung ist aufwändig und manchmal schwierig, daher können wir keine Erfolgsgarantie geben. Die Probleme, die zu einem Scheitern führen können, liegen allerdings oft nicht in unserer Hand“, sagt Personalberater Dr. Joachim Staude. Er kennt sich im Bereich von Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung gut aus: Staude war 17 Jahre als Unternehmensberater bei einer der Big-Four-Gesellschaften tätig. Außerdem kommt er aus einer Steuerberater-Familie: Sein Vater hatte eine Kanzlei. Er weiß also, von was er spricht, wenn es um Steuerberatungskanzleien und ihren Personalbedarf geht. Er ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der PMC International AG mit Sitz im hessischen Neu-Isenburg.

Keine billige Angelegenheit

Aus diesem Grund ist das Verfahren auch nicht billig: In der Regel muss man mit 30 Prozent des Jahresgehalts des Kandidaten als Provision rechnen, mindestens aber mit rund 25.000 Euro. Daher ist diese Art der Vermittlung in der Regel nur für Stellen interessant, die bei einem Jahresgehalt ab 80.000 Euro, meist sogar höher, liegen. Steuerberater mit Führungsaufgaben liegen normalerweise klar in diesem Bereich – die Angestellten Fachkräfte in Kanzleien allerdings in der Regel weit darunter. „Als Headhunter besetzen wir Positionen auf Partner- und



Personalberater Hellmuth Wolf aus Düsseldorf ist Geschäftsführender Gesellschafter beim Unternehmen Signium International.

Berufsträgerebene ab fünf Jahren Berufserfahrung – also frühestens zwei bis drei Jahre nach dem Steuerberaterexamen“, sagt Hellmuth Wolf. Diese Beschränkung erklärt auch, warum Personalberatung bezüglich des Mangels an Fachkräften unterhalb der Berufsträgerebene in Kanzleien nicht interessant ist: „Deshalb fallen darunter keine Steuerfachangestellte. Diese Positionen besetzen wir nicht“, so Wolf. Der Personalberater ist seit 2009 Geschäftsführender Gesellschafter beim Unternehmen Signium International und arbeitet in dessen Düsseldorfer Büro. Der Diplom-Kaufmann hat selbst einige Jahre bei einer mittelgroßen Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft gearbeitet und hat inzwischen 16 Jahre Berufserfahrung im Bereich der Personalberatung.

Auf fremdem Terrain

Der Kern von Personalberatung, das eigentliche Aufgabengebiet eines „Headhunters“ ist es, im Terrain anderer zu jagen: Es geht nicht um Absolventen, um einzelne Selbstständige oder gar um Arbeitslose – es geht immer um sehr qualifizierte Kräfte mit großer Erfahrung, die bereits eine Stelle haben. Nur eben woanders. Personalberatung als Hilfe beim Recruiting ist nicht für jedes Unternehmen interessant: „Kleinere Kanzleien beauftragen Personalberater nur selten – aber bei den Big-Four und den oberen zehn oder 20 größten Gesellschaften der Lünendonk-Liste gehört auch diese Form des Recruitings zum Standard“, sagt Personalberater Staude. Und Wolf bestätigt



Personalberater Dr. Joachim Staude ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der PMC International AG mit Sitz im hessischen Neu-Isenburg.

das: „Die meisten unserer Mandanten sind größere oder große Gesellschaften, meist in Verbindung mit Wirtschaftsprüfung oder Rechtsberatung. Aber auch kleinere Kanzleien, oft Kanzlei-Verbünde, sind mitunter unsere Kunden: Das geht los bei vielleicht zwei bis drei Partnern mit 15 oder mehr Angestellten, die einen Berufsträger mit einem bestimmten Profil suchen.“

Das Vorgehen von Personalberatern folgt festgelegten Regeln: Der Kunde beschreibt ausführlich das Profil der zu besetzenden Stelle. Der Personalberater bespricht dabei auch die Art der Unternehmen, bei denen die möglichen Bewerber zu finden sind. „Wir sind Berater, keiner Vermittler“, erklärt Wolf, „wir sprechen grundsätzlich Kandidaten an, die keine neuen Stelle suchen, sondern ganz gezielt diejenigen, die auf das Positionsprofil unseres Mandanten passen.“ Das ist ein grundsätzlicher Unterschied: „Manche der von uns Angesprochenen sagen: ‚Ich fühle mich eigentlich mit meiner Aufgabe hier gerade wohl‘, und wir antworten dann: ‚Das ist eher ein Hinweis darauf, dass Sie für uns geeignet sind.‘ Wir suchen Kandidaten, die ihren Job qualifiziert ausüben, die also gerade keine berufliche Veränderung anstreben, und wollen ihnen neue Perspektiven aufzeigen. Gerade das macht den Kern unseres Beratungsauftrags aus“, so Wolf.

Steuerberatung ist besonders sensibel

Genau mit diesem Aspekt haben viele Kanzleien Probleme: Die Beauftragung zur gezielten Abwerbung aus anderen Kanzlei-

en wird vielfach als unkollegial empfunden, auch dann, wenn keine Mandatsverhältnisse dabei eine Rolle spielen, sondern es ausschließlich um Können, Erfahrung und Potenzial eines Berufsträgers geht. Diese Situation erfordert ein erhöhtes Maß an Sensibilität des Beraters: „Die Steuerberatung arbeitet anders als andere Branchen: Berufsträger sind zurückhaltender als andere Berufsgruppen“, sagt Wolf. Die Spezialisierung auf diese sensible Branche erfordert auch eine Anpassung der Arbeitsweise der Personalberater. Wolf erklärt, wie sich sein Unternehmen auf die Branche eingestellt hat: „Wir haben in diesem Umfeld auch ganz andere Fragen zu beantworten als in anderen Branchen. Wir setzen deswegen hier auch nur Researcher ein, die die Branche kennen und verstehen.“

Die Kandidaten, die ein Personalberater ins Auge fasst, müssen allerdings nicht unbedingt Mitarbeiter einer anderen Kanzlei sein – es kann sich auch um die Steuerabteilung eines Unternehmens in einer bestimmten Branche handeln. Gerade in diesem Bereich ist es für Kanzleien sehr schwer, geeignete Kandidaten zu erreichen, wenn diese nicht selbst aktiv eine neue Stelle suchen. Gegenüber der Industrie, die massiv Fachkräfte aus der Steuerberatung abwirbt, wäre eine Art der kollegialen Zurückhaltung unangebracht.

Wie Personalberater arbeiten

Wenn der Personalberater an einer oder mehreren Stellen fündig wird, werden der oder die geeigneten Bewerber in Gesprächen geprüft und auf mögliche weitere Schritte vorbereitet. Die wesentlichen Fragen dabei sind: Kann der Bewerber für einen Wechsel gewonnen werden? Und wäre der Wechsel dann für beide Seiten ein Vorteil? Nur dann kann die Sache gelingen. In der Regel führt der Personalberater diese Gespräche zuerst alleine, meist telefonisch, später dann auch persönlich. Im nächsten Schritt wird das Kundenunternehmen eingebunden, anfangs vorzugsweise gemeinsam mit dem Personalberater, irgendwann übernimmt dann die Zielkanzlei ganz. Insgesamt ist das Verfahren durchaus aufwändig: Es geht bei der Personalberatung nicht darum, Arbeit von der suchenden Kanzlei auf die Personalberatung abzugeben – wie es bei Personalvermittlern die Regel ist –, sondern gemeinsam einen möglichst erfolgreichen, in jeder Phase zielführenden Prozess durchzuführen, bei dem der externe Personalberater die Chance auf einen Erfolg maßgeblich erhöht.

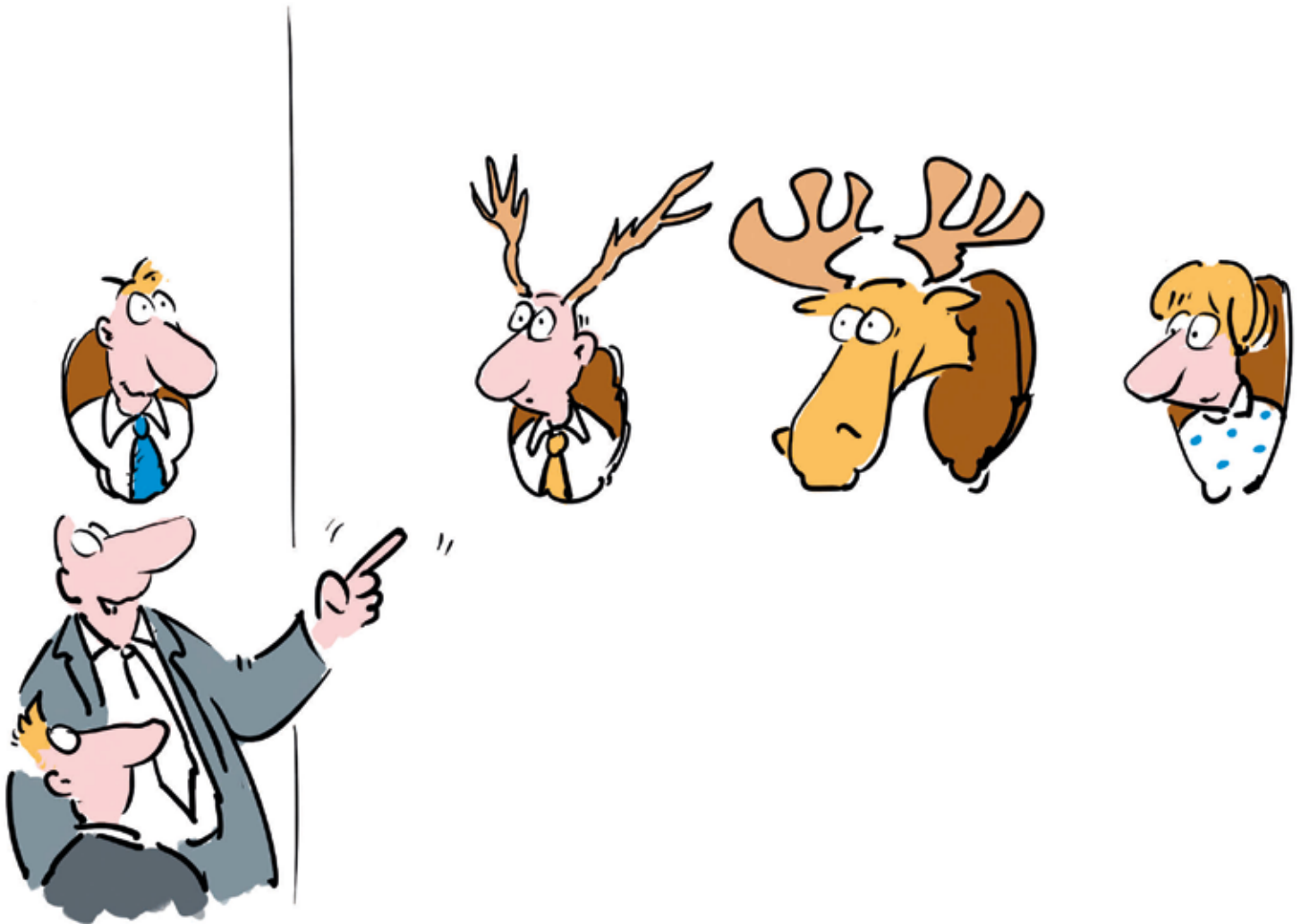
Ein Scheitern der Bemühungen – und das ist hier durchaus möglich, auch wenn es natürlich nicht zur Regel werden sollte – ist natürlich teuer, weil das Honorar trotzdem anfällt, muss

aber immer einkalkuliert werden. Wolf zu den Erfolgsaussichten seiner Arbeit: „Wir nehmen nur Aufträge an, von welchen wir überzeugt sind, dass wir sie erfolgreich abschließen können. Natürlich suchen wir so lange, bis wir den passenden Kandidaten für den Mandanten gefunden haben. Nach unserer Marktbearbeitung und zahlreichen Interviews präsentieren wir in der Regel drei Kandidaten zur Endauswahl beim Mandanten.“ Die Kunst des erfolgreichen Recruitings ist dabei immer auch eine Kunst der Anpassung an die Gegebenheiten: Wenn die Rahmenbedingungen für die Besetzung einer Stelle nicht erfolversprechend sind, kann man sie ja vielleicht ändern. Ein guter Personalberater erkennt solche Situationen, weil er die Branche, für die er arbeitet, versteht, und berät sein Kundenunternehmen auch entsprechend. Von der Hinzuziehung eines Personalberaters bis zum erfolgreichen Abschluss muss man ein paar Monate einkalkulieren – normalerweise dauert es, so berichten Personalberater, von der Beauftragung bis zum Abschluss der Beratung drei bis vier Monate.

„Es gibt bei Besetzungen starke regionale Unterschiede, die wir grundsätzlich in unsere Beratungsleistung mit einbeziehen müssen“, berichtet Wolf. Die Aufwändigkeit des Verfahrens, die hohen Kosten und die unsichere Erfolgsaussicht sind auch die wichtigsten Gründe dafür, warum kleinere Kanzleien eher seltener zu den Kunden von Personalberatern gehören. Bei Big-Four-Gesellschaften und anderen Großkanzleien, wie man sie zum Beispiel in der Lünendonk-Liste findet, gehört die Beauftragung von Personalberatern zum Standardrepertoire der Stellenbesetzung. Die Ansprache von Spezialisten ist keine einfache Aufgabe. Zunehmend finden sich die geeigneten Kandidaten zum Beispiel auch im Ausland: deutsche Berufsträger, die weltweit Erfahrungen sammeln, vielleicht aber auch gerade eine Rückkehr nach Deutschland planen.

Gute Vorbereitung ist wichtig

Was ist also das richtige Vorgehen für eine Kanzlei, die eine Stelle besetzen möchte? Personalberater Stauder rät: „Erst einmal sollte die Gesellschaft in eigener Initiative suchen: Der normale Weg ist die Formulierung einer Stellenausschreibung bei den für die Branche wichtigen Fachpublikationen. Sollte später die Hinzuziehung eines Personalberaters nötig werden, wird hier schon wichtige Vorbereitungsarbeit geleistet: Das Stellenprofil wird beschrieben, das Unternehmen besinnt sich auf die Stärken, die es bei der Besetzung dieser Stelle ausspielen kann, und versucht, sich auf diese Weise, als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.“ Sollte das nicht zu geeigneten Bewerbungen füh-



ren, sollte in der Kanzlei analysiert werden, woran das liegt: Ist die Stellenbeschreibung nicht klar genug? Werden die Vorteile der Tätigkeit und des Unternehmens zu wenig herausgestellt? Können weitere Anreize gesetzt werden? Vor allem ein Punkt, an dem es oft erst spät im Verfahren scheitert, sollte frühzeitig bedacht werden: Sind sich alle an der Personalsuche beteiligten Partner der Kanzlei wirklich einig, was oder wen sie wollen?

„In den letzten Jahren ist die Größe der Kanzleien, die auf uns zukommen, durchaus gesunken“, berichtet Staude, „der Fachkräftemangel führt auch in Steuerberatungskanzleien dazu, dass neue Wege ausprobiert werden. Gerade die Nachfrage nach Experten in bestimmten Gebieten ist offenbar gestiegen. Dabei werden bisweilen so spezielle Profile nachgefragt, dass es schwierig sein kann, entsprechende Bewerber zu identifizieren.“

Der Grund dafür sei auch beim Gesetzgeber zu suchen: „So manche Gesetzgebungsinitiative zieht den Bedarf spezieller Fachkräfte nach sich: Plötzlich brauchen Kanzleien Spezialisten zum Beispiel für Corporate-Governance-Themen, die Abwehr der Gefahren durch Geldwäsche oder für Transferpreise.

Oder ein neues Doppelbesteuerungsabkommen muss berücksichtigt werden.“

Kanzleien sollten sich daher auch darüber klar werden, ob die Suche nach einem Spezialisten mit einem hochkomplexen Anforderungsprofil der einzige Weg zum Ziel ist – oder ob nicht auch jemand für eine Stelle in Frage kommt, den man über den Zeitraum von einigen Jahren sich genau dahin entwickeln lässt. Dann geht es nicht mehr nur darum, einen Experten zu finden, sondern vielleicht darum, eine Fachkraft auszumachen, der man es zutraut, in das Profil hineinzuwachsen.

Oft ist das Problem auch ein räumliches: Vielleicht findet sich der passende Bewerber, er ist aber nicht bereit, den Ort zu wechseln. „Eine der größten Herausforderung ist die Mobilitätsfrage, die regional unterschiedlich ist“, berichtet Wolf, „die Frage der Mobilität wird üblicherweise im Vorfeld geklärt, damit beim Mandanten nur Kandidaten präsentiert werden, die für den Auftraggeber entsprechend mobil sind.“ Gerade Kanzleien, die selbst nicht in einem Ballungsraum ihren Sitz haben, müssen mit solchen Problemen umgehen.

Prozessoptimierung

Aus Sicht der Kanzleien liegen die Randbedingungen, die die Suche schwierig machen, meist außerhalb ihrer Gesellschaft. Aus Sicht der Personalberater finden sich durchaus aber auch Probleme innerhalb der Kanzleien: Personalsuche ist ein aufwändiger Prozess, bei dem es auch darum geht, schnell zu handeln. Oft bleiben genau diese Dinge aber zum Beispiel bei Kanzleipartnern neben dem Tagesgeschäft liegen. Staude berichtet aus seiner Erfahrung: „Ein weiteres Hindernis für die erfolgreiche Personalsuche ist oft die interne Handhabung des Recruiting-Prozesses. Dieses Manko gibt es überall in der Wirtschaft, auch bei Kanzleien: Manchmal weiß die linke Hand in einem Unternehmen nicht, was die rechte tut“, berichtet Staude. „Gerade Kanzleipartner lassen sich oft wenig in die Pflicht nehmen: Das sind selbstbewusste Persönlichkeiten, die ein autonomes Handeln als selbstverständlich ansehen. Neben der in größeren Kanzleien durchaus organisierten Recruiting-Aktivität führen einzelne Partner manchmal auch eine Art von Recruiting-Eigenleben. Das erschwert die Zusammenarbeit und führt manchmal dazu, dass gute Kandidaten sich dann beruflich anderweitig orientieren.“ Dazu komme, das gerade in der Steuerberatung die Unternehmensführung oft ein Problem sei: „In Kanzleien handelt es sich oft um Fachleute, die erst durch die Anforderungen ihrer Praxis zu mehr oder weniger begeisterten Unternehmern wurden. Einige Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer haben deshalb manchmal andere persönliche Kompetenz-Schwerpunkte als gute Menschenkenntnis.“

Dann geht es auch darum, die Struktur der Personalpolitik in diesen Gesellschaften neu aufzustellen: „Das Ziel muss sein, ein effektives Recruiting aufzubauen, das Personalfragen klärt, ohne dafür unnötig Kraft zu vergeuden“, so Staude. Hierfür kann es sinnvoll sein, das dafür erforderliche Know-how extern einzukaufen und mit einem spezialisierten Dienstleister zusammenzuarbeiten.

Das Wichtigste: Mitarbeiterzufriedenheit

Für Personalberater gibt es zwei Verbände, die ihre Interessen vertreten – und die für ihre Mitglieder Standards formuliert haben. Der größere Verband ist der BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater. Der kleinere Zusammenschluss ist die VDESB Vereinigung Deutscher Executive-Search-Berater mit Sitz in Frankfurt. Die Richtlinien beider Organisationen ähneln sich – wobei der BDU besonderen Wert darauf legt, dass für die ausdrücklich als Beratungsleistung definierte Tätigkeit keine Erfolgshonorare vereinbart werden. Es ist für Kanzleien, die die Zusammenarbeit mit einer Personalberatung prüfen,

sicherlich sinnvoll, die entsprechende Verbandszugehörigkeit abzufragen – die Art der Tätigkeit, der schnell auch mal ein konspirativer Charakter zugeschrieben wird, belastet den Ruf der Personalberater-Branche. Sie wehrt sich dagegen, indem sie Richtlinien aufstellt – zu denen in der Regel auch gehört, dass Personalberater über den Grund ihrer Kontaktaufnahme keine falschen Tatsachen vorspiegeln. Wichtig ist für Kanzleien aber auch, sich davon zu überzeugen, dass der ausgewählte Personalberater die Steuerberatungsbranche schon näher kennt – der Kreis von Personalberatern, auf die das zutrifft, dürfte sehr überschaubar sein. Branchenkenner schätzen die Anzahl der in Frage kommenden Headhunter auf wenige Dutzend. Und wer sich mit einem Headhunter auf eine Beratung einigt, macht das natürlich mit einem schriftlichen Beratungsvertrag.

„Wir sind Berater unserer Kunden – das schließt auch einen Blick über die zu besetzenden Stellen hinaus ein“, sagt Personalberater Wolf. „Wir machen unsere Mandanten zum Beispiel auch darauf aufmerksam, wenn wir sehen, dass bestehende Strukturen optimiert werden könnten oder sollten.“ Ein Rat des Personalberaters lautet: Wichtige Personalien müssen zur Chefsache gemacht werden, die nicht nebenher abgearbeitet, sondern immer im Blick gehalten wird. Und genauso gilt umgekehrt auch: Wer seine Leute nicht an andere verlieren möchte, sollte auch die Mitarbeiterbindung zur Chefsache erklären. „Branchen, die unternehmerisch denken, sind die Arbeit von ‚Headhuntern‘ gewohnt“, sagt Wolf, „sie wissen, dass man sowohl Käufer als auch Kunden, aber eben auch einmal Mitarbeiter an Wettbewerber verlieren kann. Das ist eben der freie Markt. Sie verstehen entsprechend auch, dass man den eigenen Mitarbeitern ein gutes Arbeitsumfeld und Karriereoptionen bieten muss – das ist die beste Abwehr gegen Abwerbungsversuche. Steuerberater denken da manchmal etwas anders.“ Sollten Sie also davon erfahren, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter von einem Personalberater angesprochen wurde, so ist der beste Schutz vor einem Verlust die mangelnde Wechselbereitschaft der Zielperson des „Headhunters“: An einem Mitarbeiter, der sich auf seiner Stelle wohlfühlt, der seine Arbeit gerne macht, der dafür ordentlich entlohnt wird und eine Perspektive für die Zukunft hat, beißt sich der beste Personalberater die Zähne aus – so ein Mitarbeiter geht das Risiko, das mit jedem Arbeitsplatzwechsel verbunden ist, nicht ein. Und für alle andern gilt: Reisende soll man nicht aufhalten – wer sich einmal zum Wechsel entschlossen hat, den sollte man auch ziehen lassen. Dann sollte man sich einfach auf die Suche nach einem neuen Mitarbeiter machen – wenn das Stellenprofil speziell genug ist, ist ja vielleicht die Hilfe eines Personalberaters für die Neubesetzung sinnvoll. ■