

Ein »Executive Search Berater« für Top-Jobs berichtet:

»WÜRDE ICH MICH ZUR RUHE SETZEN,



*Interview mit Heinz T. Juchmes,
Managing Partner
Signium International*

Haben Sie sich auch schon manchmal gefragt, wie wichtige Chef-Positionen in Industrie & Wirtschaft, im Finanzwesen, in der Medienwelt usw. besetzt werden? Wie ein Manager von Quelle plötzlich Chef der Deutschen Post werden konnte? Oder ein exzellenter Autobauer wie Ex-BMWler Wolfgang Reitzle plötzlich Gase und Gabelstapler bei Linde verkauft bzw. ein Investmentbanker von heute auf morgen Versicherungen? Die Zeiten, in denen Firmenchefs auch immer aus dem Metier kamen, dem sie vorstanden, sind längst vorbei. Weil bei Top-Managern immer mehr die Führungsqualitäten, der Wille zum Erfolg und die »Connections« zum Kapitalmarkt gefragt sind. Das Porsche Clublife Magazin wollte einmal wissen, wer solche Manager vermittelt. Und wie. Wir fanden einen Experten, der in der Branche der Executive Search Berater selbst ein Spitzen-Manager ist: Heinz T. Juchmes, 59, Chef des Münchner Unternehmens Signium International, einem McKinsey-Spinoff des Anfang der 1950er-Jahre in den USA gegründeten Beratungsunternehmens. Der erfahrene Münchner im Exklusiv-Interview:

Wie wird man Executive Search Berater?

Ich war in der glücklichen Lage, in meinen jungen Jahren in Indiana und New York City an einem Work-Study-Programm teilnehmen zu können, was eine exzellente Manager-Ausbildung war. In Deutschland wurde ich dann bei Xerox jüngster Personalchef. Als ich Mitte 30 war, wechselte ich Anfang der 1980er-Jahre die Seiten und ging zu Heidrick & Struggles. Und 1991 dann zu meiner heutigen Firma Signium International. Auch nach über 20 Jahren Erfahrung in diesem Metier behauptete ich, dass unser Beruf einer der spannendsten überhaupt ist.

Warum?

Man lernt viele erfolgreiche Menschen und Firmenstrategien kennen und hat einen großen Überblick bzw. Markttransparenz für zu besetzende Positionen. Und weil wir das abdecken, was die Firmen, die eine neue Führungskraft suchen, selbst nicht machen können. Man muss sehr diskret vorgehen, wenn man eine Führungskraft bei einer anderen Firma platzieren möchte, sei es nun ein Vorstand, ein Personalchef oder ein Aufsichtsrat. Und weil wir Networking hoch zehn benötigen. Man könnte es auch »Nett-working« nennen, denn wir müssen zu allen Gesprächspartnern ein gutes Verhältnis pflegen und sind auch mal auf Goodwill angewiesen.

Welche Schritte sind notwendig, wenn Sie einen Manager suchen?

Zunächst wird von uns – nach dem Kundenbriefing einschließlich der Diskussion über die Firmenstrategie und -ziele – ein Positionsprofil erstellt. Danach eine sogenannte »target list«, mit der jene Zielfirmen festgelegt werden, die möglicherweise in Frage kommen. Dabei arbeiten wir eng im Partnerkreis von Signium, auch unsere Büros in Übersee helfen uns dabei. Die vielen Kandidaten reduzieren sich durch unzählige Telefonate und E-Mails nach und nach in einer Art Flaschenhals-Situation. Kommt jemand am anderen Ende der Welt in Frage, werden zunächst Video-Konferenzen anberaumt, später dann die besten Kandidaten zu persönlichen Treffen eingeladen, entweder auf deren Europa-Trip oder ganz schnell auf halber Strecke, z. B. in Dubai oder New York.

Sie haben sich mit Ihrem Büro Signium International auf Finanzvorstände, Finanzgeschäftsführer und CFO's, also Chief Financial Officers, spezialisiert. Wie viele solch hochkarätige Jobs vermitteln Sie pro Jahr?

Etwa 15, von mittelständischen Unternehmen bis hin zu DAX-Adressen. Das Interessante dabei ist, dass aus vielen früheren Kandidaten Kunden werden. Was ja irgendwie logisch ist,

WÄR' DAS KAPITALVERNICHUNG ...!«

denn wir verpflichten uns, Top-Kandidaten zu suchen. Die Kandidaten schätzen die Vorgehensweise im Interview, im Coaching usw. Da liegt es auf der Hand, dass man sie eines Tages als Auftraggeber, also Kunden, wieder trifft. Ich schätze, ein Drittel meiner Kunden rekrutieren sich aus ehemaligen Kandidaten.

Welche Kriterien sind für Sie ausschlaggebend?

Ich habe allein in meiner Münchner Datei 15.000 Profile, die permanent »upgedated« werden und uns sicherlich enorm helfen, aus vielen Mosaiksteinchen ein Resultat zu ermitteln. Aber mich interessiert in erster Linie immer der Mensch – welche Erfolge er bisher hatte, wie er tickt, inwiefern er zu der jeweiligen Industrie bzw. Branche passt, welche Führungsqualitäten und Potenziale er aufweist. Außerdem wird immer bedeutender, wie der Kandidat die Stakeholder-Interessen vertritt.

Manager-Wechsel überraschen den Laien immer wieder. Sie auch manchmal?

Eher selten. Ich konnte z.B. den Wechsel Wolfgang Reitzles von BMW zu Linde nachvollziehen, was viele zunächst überhaupt nicht verstehen wollten. Aber Dr. Reitzle ist eben eine Führungsperson, die überall wirken kann. Zudem ist er ein exzellenter Dozent und Referent. Auch den Wechsel Christian Streiffs von Airbus zu Peugeot sehe ich positiv, er hatte halt bei Airbus erkannt, dass er sich da nicht wohlfühlt und bei seinem heutigen Arbeitgeber doch mehr bewegen kann.

Und Ihr überraschendster Coup?

Vielleicht der von Dr. Paul Achleitner. Als ich ihn 2000 von der Investmentbank Goldman Sachs als CFO zur Allianz AG lancierte, zeigten sich einige Experten schon verblüfft darüber, wie wir das geschafft haben. Aber es ging ja gut, was meine These von Top-Führungsqualitäten ja nur unterstreicht.

Haben Sie einen Kandidaten schon zweimal vermittelt?

Das entspricht nicht dem Berater-Codex. Einen Kandidaten, den man mal platziert hat, können wir nicht wieder aus dem Job herausziehen. Und wenn, dann nur in Abstimmung mit dem Kunden.

Nachdem viele Ihrer Kandidaten ja in anderen Erdteilen beheimatet sind, müssen Sie quasi rund um die Uhr arbeiten ...

Nicht ganz, aber fast: Kommt ein Kandidat z.B. aus Los Angeles, beginnt unsere Kommunikation mit ihm nach unserer Zeit erst gegen 18 Uhr. Dann ist auch schon mal Nacharbeit angesagt. Ebenso bei Auslandsreisen: Oft muss ich, auch mal zur Vermeidung des Jetlags, in New York um 18 Uhr ins Bett und auf ein schönes Steak verzichten, weil ich um zwei Uhr nachts

schon wieder Telefonkonferenz mit Europa habe und auch abends wieder nach Europa zurückfliege. Aber das macht die Sache doch so spannend – und nebenbei gesagt, kann man dann in New York auch noch mal kurz den Porsche Showroom besuchen ...

Was hat Ihre Menschenkenntnis, die ja offensichtlich Ihr Kapital ist, so geprägt?

Es ist das Interesse an Menschen und deren Verhaltensweisen, um Dinge zu bewegen und zum Erfolg zu bringen. Dazu meine Auslandsaufenthalte und die damit verbundene kulturelle Vielfaltigkeit. Mein Nachbar in New York war zum Beispiel ein Jude, von dem ich viel über das Judentum lernte. Die Amerikaner sind im Geschäftsbereich auch lockerer als wir Deutschen. Dieses »easy going« habe ich mir zum Glück beibehalten. Und ich habe in Amerika das »risk taking« gelernt. Das wäre hier bei uns nie in dieser Form möglich gewesen.

Gibt es eigentlich in Deutschland geografische Unterschiede, was die Bereitschaft von Kandidaten angeht, den Job zu wechseln?

Die Frage gefällt mir. Man müsste eigentlich mal einen Karriere-Atlas erstellen ... Aber es ist schon so: Hamburger und Stuttgarter bleiben eher auf der heimischen Scholle, Leute aus Nordrhein-Westfalen, Hessen und dem Rheinland sind leichter zu bewegen. Oft gibt es allerdings auch andere Probleme: Vor kurzem hatte ich in Montreal einen Top-Job und dafür auch Top-Kandidaten, die aber zu dem Zeitpunkt nun mal nicht mobil waren. Meistens sind das familiäre Gründe. Aber die bleiben dann natürlich in meiner Datenbank ...

Gleiche Frage in Bezug auf die Unternehmen: Gibt's da Unterschiede?

Und ob! Ich kenne ein weltweit als sehr innovativ angesehenes Maschinenbauunternehmen, das in seiner internen Unternehmensstruktur aber sehr konservativ ist. Jemanden von dort beispielsweise in ein Kommunikationsunternehmen mit eher lockeren Umgangsformen zu platzieren, ist schwierig, wenn nicht sogar unmöglich. Aber deshalb werden wir ja vorher eingeschaltet, um dies im Vorfeld abzuklopfen. Der Kandidat muss in die Unternehmensstruktur passen – und umgekehrt.

Wie lange wollen Sie noch Menschen vermitteln?

Solange der Reiz, Menschen und Unternehmen erfolgreich zu machen, da ist. Nichts ist interessanter! Wenn ich mich mit meiner dicken Datenbank zur Ruhe setzen würde, wäre das doch Kapitalvernichtung! ▼

Interview: Conny Konzack