

**Vsevolod Rychagov**

# **Personalberatung nach allen Regeln der Kunst**

**So werden Sie als Personalberater  
richtig erfolgreich**

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

Copyright: © 2019: Vsevolod Rychagov

Lektorat: Erik Kinting – [www.buchlektorat.net](http://www.buchlektorat.net)

Umschlag & Satz: Erik Kinting

Coverfoto: Fotostudio Interfoto, Wien

978-3-7497-2600-4 (Paperback)

978-3-7497-2601-1 (Hardcover)

978-3-7497-2602-8 (e-Book)

Verlag und Druck:

tredition 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.

## **Das Buch**

In diesem Buch erhalten Sie weitreichende Einblicke in die Exekutive-Search-Branche, von einem Personalberater mit über zehn Jahren Berufserfahrung in der Besetzung von Executive- und Professional-Positionen. Sie lernen Schritt für Schritt einzelne Prozesse in der Personalberatung aus der Sicht einer erfolgreichen Unternehmung mit einem starken praktischen Bezug kennen. Das Ziel dieses Buches besteht darin, Einblicke in das Personalberatungsgeschäft aus der anwendungsnahen Perspektive zu vermitteln.

## **Der Autor**

Meine Karriere in der Personalberatungsbranche geht auf über zehn Jahre Beratungserfahrung zurück.

Mein Einstieg in die Branche erfolgte über einen Zufall: Noch als Student bekam ich die Möglichkeit ein paar tiefere Einblicke zu gewinnen, vor allem interessierte mich das Geschäftsmodell der Personalberatung und ich war damals bereit, unentgeltlich zu arbeiten, um zu lernen, wie das eigentliche Personalberatungsgeschäft funktioniert.

In meinem ersten Jahr konnte ich 22 Positionen erfolgreich besetzen. Die Rolle eines reinen Abwicklers genügte mir jedoch nicht, daher startete ich den Aufbau meines eigenen Unternehmensbereiches durch die Akquisition neuer Kunden und Projekte. Da ich zum damaligen Zeitpunkt noch keine eigenen Klienten hatte, setzte ich sehr stark auf die Kaltakquise und baute mein Geschäft kontinuierlich auf. Einer meiner ersten Klienten kam über die Empfehlung eines guten Freundes und ich konnte einen Vertrag mit einem großen deutschen Industrieunternehmen bezüglich der Suche eines Geschäftsführers abschließen.

Deutschland und Österreich gehören zu meinen Kernmärkten, in denen ich seit vielen Jahren tätig bin und in denen ich über ein solides Netzwerk verfüge. Es umfasst mehrere bekannte Unternehmen aus der Beratungsbranche und den Financial Services, aber auch aus der Industrie, aus dem Energiesektor etc.

Im Laufe der Jahre konnte ich viel Know-how sammeln. Mit diesem Buch möchte ich Ihnen ein paar Einblicke in dieses Wissen gewähren, damit Sie noch erfolgreicher in der Personalberatung werden, falls Sie sich für diese Branche entscheiden.

# Inhalt

<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>9</b>
<b>Definitionen.....</b>	<b>9</b>
<b>PHASEN DER PERSONALBERATUNG.....</b>	<b>14</b>
<b>AQUISE .....</b>	<b>15</b>
<b>1 Die Akquise .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Immaterialität.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Variabilität.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Untrennbarkeit .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4 Vergänglichkeit.....</b>	<b>19</b>
<b>2 Wege der Klientengewinnung.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Übernahme von Bestandskunden.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Akquise von neuen Klienten.....</b>	<b>21</b>
2.2.1 Akquisition am Telefon .....	22
2.2.1.1 <i>Über das Telefonieren .....</i>	<i>24</i>
2.2.1.2 <i>So finden Sie den richtigen Ansprechpart- ner.....</i>	<i>27</i>
2.2.1.3 <i>Anruftechniken: So kommen Sie an den gewünschten Gesprächspartner .....</i>	<i>29</i>
2.2.1.4 <i>Unter Druck setzen .....</i>	<i>32</i>
2.2.1.5 <i>Der eigentliche Call.....</i>	<i>34</i>
2.2.1.6 <i>Ihr Auftreten am Telefon.....</i>	<i>41</i>

2.2.2	Akquisition über E-Mail .....	42
2.2.2.1	<i>Beschaffung einer E-Mail-Adresse</i> .....	44
2.2.3	Kandidaten als Akquisekanal .....	45
2.2.4	Netzwerke und Veranstaltungen .....	46
<b>3</b>	<b>Das Gespräch beim Klienten</b> .....	<b>47</b>
3.1	Erscheinungsbild .....	47
3.2	Sprache .....	48
3.3	Körperhaltung .....	49
3.4	Vorbereitung auf das Gespräch .....	50
3.5	Die Gesprächsführung .....	51
3.5.1	Begrüßung .....	53
3.5.2	Einleitung .....	54
3.5.3	Gespräch .....	54
3.5.3.1	<i>Aktive Fragephase</i> .....	54
3.5.3.2	<i>Rückbestätigungs- /Zusammenfassungsphase</i> .....	58
3.5.3.3	<i>Verkaufsphase</i> .....	58
3.5.3.4	<i>Kaufsignale</i> .....	59
3.5.3.5	<i>Definition der weiteren Vorgehensweise</i> .....	60
3.5.3.6	<i>Erwartungen übertreffen</i> .....	63
3.6	Referenzen .....	64
3.6.1	Der Weg zu guten Referenzen .....	66
3.7	Trusted Advisor .....	67
3.8	Das Angebot .....	68
3.9	Der Preis .....	71
3.9.1	Die Preisverhandlung .....	73

3.10	Über den Umgang mit dem Einkauf .....	74
3.11	Wenn ein Personalberater zuerst in die Vorleistung gehen muss.....	75
3.12	Immer am Ball bleiben .....	76
<b>PROJEKTABWICKLUNG .....</b>		<b>78</b>
4	<b>Die Projektentwicklung .....</b>	<b>78</b>
4.1	<b>Briefinggespräch.....</b>	<b>79</b>
4.2	<b>Anforderungsprofil.....</b>	<b>82</b>
4.3	<b>Kandidatensuche .....</b>	<b>83</b>
4.3.1	Suche auf Executive-Ebene.....	83
4.3.2	Suche auf Professional-Ebene .....	90
4.3.3	Suche über Xing und LinkedIn .....	93
4.3.4	Ansprache über Social Media .....	95
4.3.5	Große Recruiting-Maßnahmen auf Professional-Ebene .....	99
4.3.6	Zukunft der Social Media .....	100
4.3.7	Sourcing über Empfehlungen.....	102
4.3.8	Suche über die Schaltung von Inseraten .....	103
4.3.9	Suche über Ihre Kollegen.....	105
4.3.10	Suche über die hausinterne Datenbank .....	106
4.4	<b>Kandidateninterviews.....</b>	<b>106</b>
4.4.1	Aufbereitung eines Berichts.....	113
4.4.2	Referenzen des Kandidaten.....	116
4.5	<b>Umgang mit Unsicherheiten beim Klienten.....</b>	<b>117</b>
4.6	<b>Kandidatenpräsentation .....</b>	<b>119</b>
4.7	<b>Koordination von Prozessen.....</b>	<b>121</b>

<b>4.8 Vertragsverhandlung und Integration .....</b>	<b>122</b>
<b>ÜBER DAS RICHTIGE MINDSET .....</b>	<b>123</b>
<b>QUELLENVERZEICHNIS: .....</b>	<b>125</b>



# EINLEITUNG

---

Meiner Auffassung nach sollte ein guter Personalberater alle Phasen des Geschäftes beherrschen, angefangen mit der Akquisition eines Austrages über die Suche nach einem geeigneten Kandidaten bis hin zur Besetzung der Position. Nur derjenige, der alle Schritte im Personalberatungsprozess gut kennt, ist imstande, stets eine gute Qualität der Dienstleistung zu gewährleisten, weil er aufgrund der vorhandenen Erfahrungswerte aus unterschiedlichen Bereichen die aktuelle Projektlage objektiv einschätzen und die Prozesse dementsprechend steuern kann. Er ist mit der Klientenbetreuung gut vertraut, weiß, wie die Prozesse bei der Suche und der Identifikation des passenden Kandidaten ablaufen, kennt sich mit der Führung von Bewerbungsgesprächen aus und hat dementsprechend ein gutes Urteilsvermögen. Ein guter Personalberater ist imstande, den gesamten Prozess bis zum Schluss zu betreuen, das macht ihn gleichzeitig flexibel und weniger abhängig von anderen Gegebenheiten, sei es die Zusammenarbeit mit internen Researchern oder Herausforderungen auf der Klientenseite.

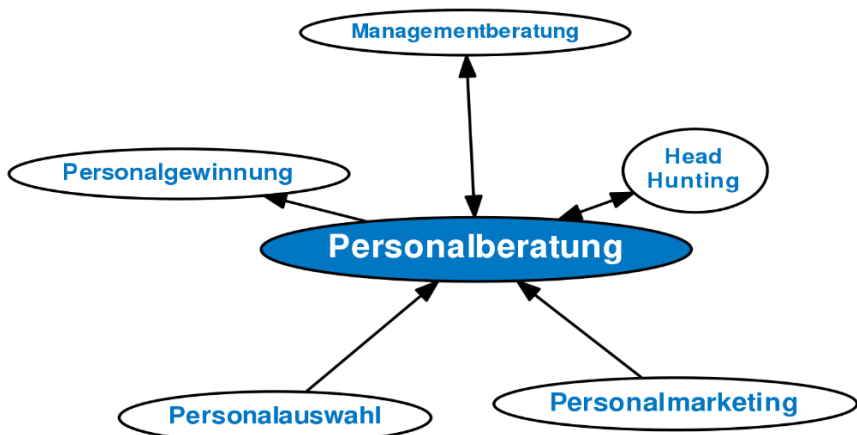
## Definitionen

Bevor wir zu den einzelnen Aspekten des Personalgeschäftes übergehen, ist es sinnvoll, den Geschäftsbereich *Personalberatung* zu definieren.

In der Fachliteratur finden Sie keine einheitliche Definition der Personalberatung, denn unter diesen Begriff fallen verschiedene Bereiche, die teilweise mit der eigentlichen Suche und Besetzung

des Kandidaten nur am Rande zu tun haben. Das *Gabler Lexikon* bezeichnet die Personalberatung als Teil der Managementberatung, bei der ein Personalberater einen Personalsuchauftrag für eine bestimmte zu besetzende Position erhält. Dabei wird der Begriff *Executive Search* zum einem mit der Personalberatung gleichgestellt, bezieht sich jedoch hauptsächlich auf die Besetzung von gehobenen Positionen auf Executive-Ebene. Das sind meistens die Vorstände, Geschäftsführer, Partner und andere leitenden Angestellten. An dieser Stelle geht aber das *Gabler Lexikon* weiter und definiert das Headhunting als *die Suche und Auswahl von qualifizierten und oft sehr spezialisierten Fach- und Führungskräften mit der Kontaktaufnahme mittels Direktansprache (Direct Search) per Telefon oder E-Mail*. Das sind meistens die Kandidaten, die sich nicht direkt auf eine Stelle bewerben würden. (vgl. *Gabler Lexikon*<sup>1</sup>).

Folgende Abbildung soll das veranschaulichen:



Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalberatung-46672>

---

<sup>1</sup> Gabler Wirtschaftslexikon:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalberatung.html>

Die oben genannte Darstellung der Zusammenhänge in Bezug auf die Definition der Begriffe *Personalberatung*, *Executive Search* und *Headhunting* erscheint mir als richtig und die Begriffe sind, meiner Auffassung nach, Synonyme. Im weiteren Verlauf des Buches konzentrieren wir uns auf die Personalberatung im Sinne der eigentlichen Suche, Auswahl und der Besetzung der Positionen.

Viel mehr Aufmerksamkeit erfordert die Abgrenzung des Begriffes *Personalvermittler* von dem Begriff *Personalberater*.

Viele Teilnehmer des wirtschaftlichen Geschehens verstehen diese Begriffe als gleichwertig. Es ist jedoch bei Weitem nicht so. Der Unterschied besteht darin, dass die Personalvermittler öfters als Makler agieren, sie haben keinen fixen Auftrag, investieren relativ wenig Zeit in die Suche und Auswahl von Kandidaten (keine großen Suchinitiativen und Kandidateninterviews) und arbeiten überwiegend auf Erfolgsbasis (Contingency). Das ist eher ein Low-Budget-Service mit entsprechenden Low-Quality-Ergebnissen.

Im Gegensatz zu einem Personalvermittler hat ein Personalberater einen Klientenauftrag, führt Briefinggespräche mit dem Klienten, erstellt ein Anforderungsprofil, implementiert eine passende Suchstrategie mit dem Fokus auf Direktansprache und berät den Klienten während des gesamten Such- und Auswahlprozesses (inkl. Beschaffung der notwendigen Unterlagen, Informationen und Referenzen) bis hin zur Besetzung der Stelle inklusive Nachbetreuung in der Probephase. Ein richtiger Personalberater ist ein Sparringpartner des Klienten. Das ist eine gehobene Dienstleistung und erfordert viel Kraft, Geschick und Zeit. In diesem Zusammenhang wird ein Personalberater nicht nur für das Endergebnis, eine Besetzung der Position vergütet, sondern für den gesamten Beratungsprozess, und arbeitet nur mit der Anzahlung. Man spricht in so einem Fall von einem *Vertrag auf Retainerbasis* oder einem *Retainer*.

Hier ist eine Zusammenfassung der Businessmodelle einer *Executive Search* oder einer echten Personalberatungsfirma und eines Personalvermittlers aus der Sicht der *AESC* (Association of Executive Search and Leadership Consultants):

### **Executive Search:**

Executive-Search-Unternehmen sind spezialisierte Unternehmensberater, die vom Klienten in einer beratenden Funktion eingesetzt werden. Executive-Search-Unternehmen arbeiten mit einem Klienten zusammen, um den bestmöglichen Kandidaten zu identifizieren, zu bewerten und auszuwählen. Executive-Search-Unternehmen arbeiten auf einer exklusiven kundenzentrierten Basis und bearbeiten eine begrenzte Anzahl von Aufträgen gleichzeitig. Sie sind an allen Aspekten des Prozesses beteiligt, von der Definition der Suche bis zur Integration der Kandidaten. Sie finden häufig Kandidaten mit unterschiedlichem Hintergrund und haben Zugang zu Kandidaten, die nicht aktiv nach einer neuen Position suchen. Sie erheben für den Auftrag eine Beratungsgebühr (Selbstbehalt), die mit ihrer eingehenden Beratungstätigkeit vereinbar ist.<sup>2</sup>

### **Personalvermittler:**

Personalvermittler werden beauftragt, einen Pool von Kandidaten vorzustellen, die bestimmte Kriterien erfüllen. Personalvermittler arbeiten im Allgemeinen im Vorfeld des Prozesses und überlassen die Bewertungs- und Auswahlarbeit dem Kunden. Personalvermittler sind bestrebt, so viele Kandidaten wie möglich in kürzester Zeit zu platzieren und neigen dazu, mit vielen Aufgaben gleichzeitig zu arbeiten. Wenn ein bestimmter Auftrag keine Wirkung zeigt, haben

---

<sup>2</sup> <https://www.aesc.org/profession/understand-landscape>

die Personalvermittler nur einen geringen Anreiz, diesen Auftrag dann tatsächlich bis zum Ende zu bringen. Personalvermittler bieten ihren Service ohne Vorauszahlung an und werden für Bewerber bezahlt, die aus ihren vorgelegten Lebensläufen angestellt werden. Die Gebühren sind in der Regel niedriger und spiegeln ihren begrenzten Arbeitsumfang wider.<sup>3</sup>

In diesem Buch lernen Sie die Prozesse aus der Sicht eines echten Personalberaters bzw. einer Executive-Search-Company kennen.

---

<sup>3</sup> <https://www.aesc.org/profession/understand-landscape>

# **PHASEN DER PERSONALBERATUNG**

---

Das Personalberatungsgeschäft besteht aus mehreren Schritten: Klienten- und Projektakquise, Suche und Auswahl eines geeigneten Kandidaten und schließlich die Besetzung der Position. Falls Sie noch keine Erfahrung in der Personalberatung haben, werden Sie als Berufsanfänger entweder als Researcher oder als Junior Consultant einsteigen und schrittweise mehr Verantwortung übernehmen. Dabei läuft die klassische Entwicklung eines Mitarbeiters in einem auf die Besetzung von Executive-Positionen spezialisierten Personalberatungsunternehmen umgekehrt: vom Kandidatenresearch über die Kandidaten- und Klientenbetreuung zur Klientenakquisition. Das ist meist dadurch bedingt, dass die jungen Mitarbeiter nicht immer über die notwendige Seniorität für die Zusammenarbeit mit Klienten oder den Kandidaten auf Executive-Ebene verfügen und sich diese Fertigkeiten erst noch aneignen müssen. Ein Quereinsteiger aus der Industrie mit langjähriger Berufserfahrung hat im Gegensatz dazu diese Fertigkeiten meist bereits im Laufe seiner Karriere erlernt.

Im weiteren Verlauf des Buches werde ich auf die einzelnen Schritte des Personalberatungsprozesses aus der praktischen Anwendungsperspektive in chronologischer Reihenfolge, also von der Akquisition bis hin zur Besetzung eingehen. Die chronologische Darstellung des Prozesses in der Personalberatung sollte die Personalberatungstätigkeit aus der gesamten Perspektive besser veranschaulichen.

## 1 Die Akquise

Bevor Sie mit der Suche nach einem passenden Kandidaten anfangen können, müssen Sie zuerst als Personalberater einen Suchauftrag erhalten. Die meisten Suchaufträge kommen in der Personalberatung nicht von selbst, sondern müssen hart erarbeitet, also akquiriert werden. Deswegen fangen wir direkt mit dem wichtigsten Schritt in der Personalberatung an: der Akquisitionsphase.

Der erste und wichtigste Teil der Personalberatung ist die Akquisition von neuen Suchaufträgen. *Executive Search* gilt als Geschäft für *alte Hasen*. Hier finden Sie neben den Berufsanfängern relativ viele Ex-Manager, die nach jahrelanger Karriere in einem Industrie-, Finanz-, oder Beratungsunternehmen in die Personalberatung wechseln. Das Wertvollste an diesen Kollegen ist natürlich das vorhandene Netzwerk, das sie im Laufe ihrer Tätigkeit aufgebaut haben sollten. Im Zuge meiner Tätigkeit hatte ich immer wieder Berührungspunkte mit dieser Art von Quereinsteigern und kann in diesem Zusammenhang sowohl über positive als auch negative Aspekte berichten.

Der häufigste Grund für das Scheitern bestand meistens darin, dass die erfahrenen Kollegen zwar über ein Netzwerk verfügten, es ihnen jedoch an den vertrieblichen Skills fehlte, die in der Personalberatungsbranche unabdingbar sind. Als Folge konnten sie ihre Kontakte nicht in Leads umwandeln und mussten nach einem Leerlauf aus dem Unternehmen ausscheiden.

Eine ähnliche Entwicklung beobachte ich auch bei einigen jüngeren Mitarbeitern, die eine Karriere in der Personalberatung anstreben,

aber später mangels Vertriebsaffinität den Umstieg vom Kandidatenresearch auf die Klientenakquisition nicht schaffen, denn die Personalberatung ist keine administrativ-verwaltende Tätigkeit, sondern eine Form des Dienstleistungsvertriebes mit allen damit verbundenen Besonderheiten.

Bevor wir auf die Möglichkeiten der Klientengewinnung in der Personalberatung eingehen, ist es wichtig, die generellen Merkmale von Dienstleistungen zu beschreiben, um besser die Herausforderungen des Vertriebes in der Personalberatung zu verstehen.

Professor David Jobber führt in seinem Buch *Principles and Practice of Marketing* an, dass das Hauptaugenmerk bei Dienstleistungen auf einer relativen Dominanz von *immateriellen Attributen* liegt<sup>4</sup>. Dies wiederum führt dazu, dass Dienstleistungen ein *bestimmtes Verständnis und besondere Marketing-Anstrengungen* benötigen.<sup>5</sup> Da reine Dienstleistungen in keinem greifbaren Produkt resultieren, also nicht in das persönliche Eigentum übergehen, müssen andere Faktoren in den Vordergrund gerückt werden, um die Qualität des Angebots hervorzuheben.

Jobber untersucht die folgenden vier Attribute einer reinen Dienstleistung, die im Anschluss zusammenfassend dargestellt werden: *Immaterialität, Variabilität, Untrennbarkeit und Vergänglichkeit*.

---

<sup>4</sup>Jobber, David (2010): *Principles and Practice of Marketing*, 6. Aufl., S. 822, Berkshire: Verlag McGraw – Hill Education

<sup>5</sup> Jobber, David (2010): *Principles and Practice of Marketing*, 6. Aufl., S. 822, Berkshire: Verlag McGraw – Hill Education



## 1.1 Immaterialität

Eine reine Dienstleistung kann nicht mit den Sinnen erfasst werden: Sie kann nicht gesehen, berührt, gehört, geschmeckt oder gerochen werden. Daher wird eine solche Dienstleistung als immateriell bezeichnet. Sie besitzt keine physisch greifbaren Qualitäten und kann auch nicht in das Eigentum des Kunden übergehen. Vielmehr handelt es sich um eine Handlung, einen Vorgang oder eine Anstrengung, wobei der Kunde dafür bezahlt, dass er Fähigkeiten bzw. Fachwissen nutzen kann, über das er nicht selbst verfügt. Dies kann auch dazu führen, dass Kunden es als schwierig empfinden, die Qualität der erbrachten Leistung zu beurteilen. Dies gilt besonders in Fällen, in denen die erbrachte Leistung aus Fachwissen resultiert, das von Kundenseite nicht nachvollzogen und überprüft werden kann. Auch im Falle des Executive Recruitments trifft es zu, dass die eigentliche Performance der vermittelten Fachkraft vom Kunden zum Zeitpunkt der Vermittlung nicht überprüft werden kann.<sup>6</sup> Daher kann es zu einer kognitiven Dissonanz kommen: Beim Kunden entsteht nach dem Erhalt der Leistung ein Gefühl der Unzufriedenheit, obwohl der Dienstleistungsanbieter seinen Auftrag kompetent erfüllt hat.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Kotler, Philip, Keller, Kevin, Lane und Bliemel, Friedhelm (2007): *Marketing – Management Strategien für wertschaffendes Handeln*, 12. Aufl., S. 551, München: Verlag Pearson Education Deutschland GmbH

<sup>7</sup> Jobber, David (2010): *Principles and Practice of Marketing*, 6. Aufl., S. 116/117, Berkshire: Verlag McGraw – Hill Education

## 1.2 Variabilität

Aufgrund ihrer Immaterialität ist es nicht immer leicht, die Qualität einer reinen Dienstleistung zu garantieren. Bei der Herstellung eines materiellen Gutes, wie z. B. eines Kugellagers, ist das anders: Die Einhaltung der technischen Spezifikationen bei der Herstellung führt dazu, dass der Großteil der hergestellten Produkte den industriellen Standards entspricht, wobei durch stichprobenartige Überprüfungen die Chancen minimiert werden, dass ein schlecht verarbeitetes Bauteil an den Kunden ausgeliefert wird. Bei Dienstleistungen ist die Qualität aber immer untrennbar mit der handelnden Person sowie den Rahmenbedingungen verbunden. Fehlerhafte Kommunikation, das Verschleppen von wichtigen Arbeitsschritten oder schlichtweg der *Faktor Mensch* – beispielsweise eine Führungskraft, die dem Transfer zwar bereits zugesagt hat, aber kurz vor Vertragsabschlusses aus privaten Gründen das Unternehmen nicht wechselt – können die Qualität einer Dienstleistung negativ beeinflussen. Kunden verorten die Schuld für fehlgeschlagene Bemühungen in diesen Fällen häufiger beim Dienstleister als bei sich selbst.<sup>8</sup>

## 1.3 Untrennbarkeit

*Untrennbarkeit* bedeutet, dass eine reine Dienstleistung nicht erst hergestellt und dann vom Kunden konsumiert wird. Bei einem materiellen Gut, wie z. B. einer Hose, kann der Kunde den Stoff und die Verarbeitung in Bezug auf die eigene Zufriedenheit überprüfen

---

<sup>8</sup> Jobber, David (2010): *Principles and Practice of Marketing*, 6. Aufl., S. 824, Berkshire: Verlag McGraw – Hill Education

und mit Abschluss des Kaufs durch Bezahlung die Eigentumsrechte am Produkt übernehmen. Bei einem immateriellen Produkt verlaufen Produktion und Konsumption jedoch gleichzeitig: Als Beispiel hierfür können ein Haarschnitt, eine Operation oder ein Urlaub benannt werden. Diese Untrennbarkeit führt dazu, dass die Grenzen zwischen dem Dienstleister und dem Produkt verschwimmen.<sup>9</sup>

## 1.4 Vergänglichkeit

*Vergänglichkeit* bedeutet im Kontext der reinen Dienstleistungen, dass das gelieferte Produkt niemals *für die Zukunft aufgehoben* werden kann,<sup>10</sup> sondern dass die Dienstleistung nur in der Gegenwart konsumiert wird.

Der Dienstleistungsvertrieb unterscheidet sich vom Produktvertrieb in dem Sinne, dass eine Dienstleistung nicht greifbar ist. Sie ist abstrakt, man kann sie nicht anfassen, anprobieren oder einem Testdrive unterziehen. Sie hat jedoch einen Preis, den der Klient bezahlen muss. An diesem Punkt entsteht beim Klienten eine gewisse Unsicherheit, denn er soll für etwas zahlen, das für ihn nicht greifbar ist. Der Klient braucht gewisse Relationswerte für seine Beurteilung. Das ist durchaus nachvollziehbar und muss von einem vertriebsaffinen Personalberater dementsprechend überwunden werden.

Welche Wege der Kundengewinnung existieren denn in der Personalberatung?

---

<sup>9,9</sup> Jobber, David (2010): *Principles and Practice of Marketing*, 6. Aufl., S. 825, Berkshire: Verlag McGraw – Hill Education

## 2 Wege der Klientengewinnung

In der Personalberatung existieren mehrere Wege der Klientengewinnung. Im nächsten Schritt werden wir uns die einzelnen Optionen detaillierter anschauen.

### 2.1 Übernahme von Bestandskunden

Die einfachste Variante der Klientengewinnung in der Personalberatung ist das *Farming*. Einige Personalberatungen bieten die Möglichkeit der Übernahme von Bestandskunden an. Das ist natürlich die beste Variante für Personalberater, die gewisse Schwierigkeiten bei der Akquisition von neuen Kunden haben. Dabei üben Sie die Funktion eines Account-Managers aus, steigen bei einem bereits vorhandenen Account ein und versuchen sich durch das aktive Klientenmanagement bei diesem Account in die Bereite aufzustellen. Bei der Betreuung und Weiterentwicklung von Bestandskunden ist der enge Austausch mit dem Klienten sowie die höchste Qualität der Dienstleistung unabdingbar. Es geht hier nicht nur um die Besetzung von Kandidaten in *Time and Budget*, sondern um die Herstellung einer langfristigen Beziehung zum Klienten mit der Selbstpositionierung im Mittelpunkt als zentraler Ansprechpartner. Das ist eine klassische Account-Manager-Funktion.