

Das Unternehmertesgespräch: Dietmar und Michael Faller, Mehrheitseigner der Unternehmensberatung Baumann

„Je höher die Position, desto mehr Anrufe“

Baumann gilt als das Enfant terrible der Personalberaterszene. Das hat viel mit einem Telefonhörer zu tun.

FRANKFURT, 5. Januar Es muss ein Kulturschock gewesen sein, als Dietmar Faller Mitte der achtziger Jahre seinen Job als Rohstoffhändler bei der Frankfurter Metallgesellschaft kündigte, um Personalberater zu werden. Der Mann, der eben noch mit der Concorde um die Welt gejetzt war, fand sich plötzlich in dem grauen Zweckbau der Baumann Unternehmensberatung AG an der Hanauer Landstraße wieder, einer wenig ansehnlichen Ausfallstraße, die damals fest in der Hand von Altmethallhändlern war. Wenn Faller abends zu seinem Auto ging, begleitete ihn das Grollen der Doggen, die dem Anzugträger klar machten, wessen Revier das war. Schön ist „die Hanauer“, wie sie in Frankfurt kurz heißt, auch heute noch nicht, aber zumindest sind die Schrottplätze verschwunden und durch Autopaläste ersetzt worden. Hier knurrt so schnell niemand mehr.

Der mittlerweile 70 Jahre alte Dietmar Faller denkt gar nicht daran, das 1977 von Heinz Baumann gegründete und von ihm seit 1987 geführte Unternehmen in eine repräsentativere Lage umzusiedeln. Wer Führungskräfte für die deutsche Wirtschaft sucht, ist ständig unterwegs, da ist die Lage am Stadtrand ideal. Die Autobahn ist gleich um die Ecke, der Flughafen schnell zu erreichen. „Wenn der Wettbewerber im Westend noch nach einem Parkplatz sucht, führen wir schon Gespräche“, tönt Faller. Er klopft gerne solche Sprüche, was ihn von seinen vornehm-zurückhaltenden Kollegen in anderen Häusern unterscheidet.

Und dann ist da noch etwas, das Baumann zum Enfant terrible der Branche

macht: der allgegenwärtige Telefonhörer. Seit jeher gehört es zum Geschäftskonzept der Beratungsgesellschaft, Anzeigen zu schalten, um offene Führungspositionen für Unternehmen zu besetzen.

Jede dieser Anzeigen enthält eine Telefonnummer, über die Interessenten den zuständigen Personalberater auch am Wochenende erreichen können. Manche seiner Berater verfluchen diese Hotline, weil sie Samstag und Sonntag am Telefon sitzen müssen, Faller aber liebt sie. Auf diese Weise würden sich zum einen interessante Kandidaten melden, die es nicht so sehr zu einem Wechsel drängt, dass sie eine Bewerbungsmappe fertig machen würden. Zum anderen ließen sich am Telefon ungeeignete Kandidaten schon frühzeitig und mit geringem Aufwand aussortieren.

Mit ihrer Vorgehensweise wird die Baumann AG in der Branche weithin belächelt. Seriöse Personalberater, so kolportieren es die Mitarbeiter anderer Häuser gerne, beschränken sich auf die sogenannte Direktansprache. Also diskret recherchieren, wer für eine offene Stelle geeignet sein könnte, und interessante Kandidaten auf direktem Weg ansprechen, sei es telefonisch oder auf einem der einschlägigen Branchenkongresse. Auch Faller und seine Kollegen gehen heute in zwei von drei Fällen so vor, aber die öffentliche Stellenanzeige mit der Einladung zu einem Telefonat bleibt das Markenzeichen des Unternehmens. „Je höher die Position, desto mehr Leute rufen an“, erzählt Faller. „Wenn wir einen Geschäftsführer suchen, dann sind es an einem Wochenende schon mal 300.“

Knapp 23 Millionen Umsatz hat Baumann im vergangenen Jahr nach eigenem Bekunden erwirtschaftet, dahinter standen 650 Suchaufträge. Die Zahl ins Verhältnis zur Konkurrenz zu setzen ist schwierig. Personalberatungen werden meist als Partnerschaften geführt und sind entsprechend verschwiegen, was Umsatz und Gewinn angeht. Lediglich die börsennotierten weltumspannenden Gesellschaften Korn Ferry und Heidrick &



Foto Wolfgang Eilmes

Das Unternehmen

Die Baumann Unternehmensberatung AG wurde 1977 von Heinz Baumann gegründet. Anders als der Name vermuten lässt, verdient sie ihr Geld seit jeher mit Personalberatung, also der Vermittlung von Führungskräften. 1985 übernahm Dietmar Faller das Unternehmen zusammen mit drei Partnern. Baumann wickelt im Jahr rund 650 Suchaufträge ab; Kunden sind vor allem Mittelständler. Mit einem Umsatz von zuletzt 22,5 Millionen Euro und 46 Beratern zählt Baumann zu den großen Personalberatern in Deutschland.

Struggles veröffentlichen ihre Zahlen, allerdings auch nicht separat für den deutschen Markt. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) hat es mangels Beteiligung mittlerweile aufgegeben, eine Umsatzrangliste zu erstellen. In der letzten aus dem Jahr 2011 führte Kienbaum das Feld an, gefolgt von Egon Zehnder und Baumann.

Die Sache mit dem Telefonhörer sei auch deshalb so wichtig, um einen Ab-

gleich zu bekommen zwischen dem, was eine Führungskraft über sich erzählt, und dem, was im Lebenslauf und in den Arbeitszeugnissen steht, berichtet Faller. Aus den „rund 100 Mitarbeitern“, für die sich ein Kandidat zuständig fühlt, werden beim näheren Hinsehen plötzlich nur noch 20. Und so mancher erzählt am Telefon flott, dass er seit einem Jahrzehnt für das Unternehmen arbeite – hat aber zwischendurch einen kleinen Ausflug zur

Konkurrenz gemacht. Immer wieder ist Faller erstaunt, wie selbst weithin anerkannte Manager ihren Lebenslauf noch ein bisschen schöner reden, als er ist.

Auch um solche Widersprüche und Lücken aufzuarbeiten, findet das erste Gespräch von Angesicht zu Angesicht stets nur zwischen dem Personalberater und dem Kandidaten statt, noch ohne den Auftraggeber aus dem Unternehmen. Interessant sei dabei nicht nur, was der Kandidat

auf die Fragen des Beraters antwortet, berichtet Faller, sondern auch, welche Fragen er selbst stellt. „Ist das jemand, der nur sein Gehalt maximieren will? Warum interessiert sich ein Vertriebspezialist nicht für die Produkte des Unternehmens, für das wir suchen?“

Über Internetplattformen wie Xing und Linked-In Kandidaten anzusprechen, eine in jüngster Zeit ausgesprochen beliebte Herangehensweise von Personalberatern, sieht Faller zunehmend kritisch. Es gebe eine

„Viele qualifizierte Leute sind es leid, ständig von Personalberatern angesprochen zu werden.“

„Übersättigung an Direktansprache“, sagt er. „Viele qualifizierte Leute sind es leid, ständig von Personalberatern angesprochen zu werden. Die wollen lieber selbst entscheiden, wann sie aktiv werden.“

Sein Sohn Michael Faller ergänzt: „Wenn ich auf Xing jemanden anschreibe und sage, lassen Sie uns doch mal telefonieren, dann ist die Resonanz gleich null.“ Seit zwei Jahren arbeitet der 38 Jahre alte Jurist im Unternehmen mit, lernt das Geschäft (und das Telefonieren, wie sein Vater sagt). In einigen Jahren soll er das Ruder, den Vorstandsvorsitz von ihm übernehmen. Er wird es schwieriger haben als sein Vater, so viel steht fest. Viele Konzerne versuchen zunehmend, nicht nur Fach-, sondern auch Führungspositionen selbst zu besetzen. Und auch die allgemeine Unsicherheit bekommen die hiesigen Personalberater zu spüren. „Je größer das Unternehmen, desto länger dauert es, bis eine Entscheidung fällt“, sagt Dietmar Faller.

Manchmal aber fällt sie auch ganz schnell; dann nämlich, wenn ein Kandidat beim entscheidenden Gespräch mit dem Unternehmen patzt. Dietmar Faller kann sich noch gut an eine Szene bei einem amerikanischen Autozulieferer erinnern, dem er einen deutschen Kandidaten vorstellte. Dieser lockerte sich, warum auch immer, als Erstes seine Krawatte und krepelte die Hemdsärmel hoch, kurz darauf stürzte er den Inhalt der Wasserflasche auf ex hinunter. „Es war mit Abstand der beste Kandidat“, sagt Faller. „Aber nach dem Auftritt hatte er keine Chance mehr.“ JULIA LÖHR

Im Internet ist der Preis längst nicht mehr alles

Viele Online-Händler locken mit günstigen Preisen. Doch sind nicht alle Kunden nur auf Schnäppchen aus. Unter Händlern entsteht eine Gegenbewegung

FRANKFURT, 5. Januar Welche Wucht Online-Händler mit Rabatten erzielen können, zeigte der amerikanische Amazon-Konzern am letzten Montag im November. 426 Artikel in der Sekunde verkaufte Amazon nach eigenen Angaben am „Cyber Monday“, dem Montag nach dem amerikanischen Erntedankfest. Vor allem die Elektronikbranche nutzt diesen Tag, um ihren Umsatz mit preisreduzierten Restposten anzuhetzen und das Weihnachtsgeschäft einzuläuteln. Im Marketingjargon von Amazon heißt der Cyber Monday dementsprechend euphorisierend „Tag der Tiefpreise“. Angeheizt durch Rabattversprechen, reichte das Unternehmen an diesem Tag rund um die Welt mehr als 36,8 Millionen Produkte über seine virtuelle Ladentheke – ein neuer Rekord.

Studien belegen, dass das Versprechen des günstigsten Preises auch in Deutschland viele Konsumenten ins Internet lockt. Von der Unternehmensberatung PwC im Jahr 2012 befragte deutsche Konsumenten gaben mehrheitlich an, dass ihnen der Preis am wichtigsten sei: 58 Prozent nannten ihn als ersten Grund für einen Online-Einkauf. Auf dem zweiten Platz rangierte mit 55 Prozent die Bequemlichkeit, dahinter folgte die Möglichkeit, sich die Waren bis an die Wohnungstür liefern zu lassen.

Allerdings ist der Preis nicht in allen Fällen das allein seligmachende Kriterium.



Viel gelobter Service: Kunden erhalten ihre Ware direkt nach Hause geliefert. Foto Reuters

um. In einer anderen Auswertung kommt PwC zu dem Ergebnis, dass die Preisfixiertheit zumindest für einmal geübte Kunden gar ein Mythos sei. „Ein niedriger Preis führt bei Bestandskunden nicht zu Mehrausgaben bei ihren bevorzugten Händlern“, heißt es dort. Wichtiger seien Kriterien wie eine

schnelle Lieferung oder innovative Marken. Bestätigt wird diese Erkenntnis auch durch eine andere Entwicklung. Zwar laden sich immer mehr Nutzer Preisvergleichsanwendungen auf ihr Mobiltelefon und gehen damit in ein Ladengeschäft, um sich die dort angebotenen Waren anzuschauen – und sie dann on-

line zu kaufen. Doch stellt das E-Commerce-Center am Institut für Handelsforschung Köln fest, dass sich dieser „Showrooming“ genannte Effekt zumindest für Modeprodukte nicht feststellen lässt. Das Internet rege als Informationskanal zwar rund ein Viertel der stationären Modeumsätze in Deutschland an. „Der umgekehrte Weg – Offline-Recherche mit anschließendem Online-Kauf – wird aber deutlich seltener beschränkt“, schreiben die Kölner Handelsforscher.

Auch aus diesen Gründen ist für manche im Internet gestarteten Händler längst nicht mehr das oberste Ziel, unter allen Umständen den niedrigsten Preis anzubieten. „Die Frage nach dem Preis muss man in zwei Schritten beantworten“, sagt Benjamin Esser, der über sein Online-Geschäft Urbanara Wohntextilien und -accessoires aus eigener Produktion anbietet. „Für uns ist der Preis wichtig, aber er ist nicht so wichtig wie einmal gedacht.“ Er glaube vielmehr an das preiswerte Einkaufen, sagt Esser. „Und zwar mit der Betonung auf den Wert. Unsere Angebote sind deshalb nicht immer die billigsten am Markt.“ Aber für die Qualität, die ein Kunde bekomme, seien sie eben doch oft preiswert.

Unter seinen Kunden macht Esser derzeit ein anderes Bedürfnis aus, das Schnäppchenjäger nicht unbedingt auszeichnet. „Mittelfristig geht der Trend dahin, dass die Konsumenten verstehen wol-

len, wofür sie wie viel bezahlen“, sagt der Berliner Unternehmer. Ein größerer Anteil seiner Kunden beschäftige sich damit, unter welchen Bedingungen die Produkte entstünden, die sie dann über das Netz kauft. Esser hat sich daher dazu entschieden, auf der Internetseite seines Unternehmens viele Dinge offenzulegen, etwa aus welchen Ländern die Materialien für seine Produkte stammen. „Ich würde lügen,

Der Preis ist heiß 5
Im Online-Handel ist immer mehr Verbrauchern der Service wichtig und nicht nur der Preis.

wenn ich sagen würde, dass solche Transparenz nichts kostet“, sagt Esser.

Inzwischen sind im Online-Handel aber auch Angebote entstanden, die fast gar nicht mehr auf den Preis achten müssen, weil sie mehr Service bieten als manch anderer Online-Händler. Dazu zählen Curated-Shopping-Seiten. Dort stellt nach einer Online-Bestellung zum Beispiel kundige Fachpersonal aus dem Modeeinzelhandel ganze Outfits zusammen und verschickt sie an die Kunden. Andreas Fischer ist Geschäftsführer von Modomoto, das von einem Berliner Hinterhof aus solche individuell zusammengestellten Modepakete an inzwischen mehr als 80 000

Männern versendet hat. „Der Preis spielt bei uns tatsächlich keine große Rolle mehr“, sagt Fischer. „Die Leute kommen wegen des Serviceerlebnisses zu uns.“ Die Kunden schätzen es, dass Anbieter wie Modomoto ihr Leben einfacher machen, indem sie die Bequemlichkeit aus der Online-Welt und die Beratung aus der Offline-Welt zusammenbrachten.

Statt grenzenloser Verfügbarkeit und immer niedrigeren Preisen schätzen mehr und mehr Kunden offenbar etwas, was früher den stationären Einzelhandel auszeichnete: Beratung. Bei Fischers Unternehmen Modomoto hat sich das auch ganz physisch bemerkbar gemacht. Immer wieder hätten Kunden an die Bürotür geklopft, um sich vor Ort beraten zu lassen. Also haben er und seine Mitgründerin Corinna Powalla sich vor kurzem entschlossen, einen „Fitting Room“ zu eröffnen, in dem Kunden nun individuelle Beratungstermine ausmachen können. „Ich glaube, am Ende ist es wichtig, auf die Bedürfnisse des Kunden zu hören“, sagt Fischer. Auch wenn das womöglich etwas mehr kostet. Für Modomoto rechnen sich diese Kosten offenbar trotzdem. Laut Fischer könnten dem Fitting Room in Berlin in diesem Jahr womöglich weitere in anderen Städten folgen. MARTIN GROPP

Bisher erschienen: „Preiswerte Autos, keine billigen Kisten“ (27. Dezember), „Die Billigflieger streben die Lufthoheit an“ (30. Dezember), „Zuverlässig und ohne Schnickschnack“ (3. Januar) und „Das Sommermärchen brachte die Wende“ (4. Januar).

PC-Branche sortiert sich nach Tablet-Schock neu

Smartphones und Tablets sind nicht nur Zusatzgeräte zu Desktop-Rechnern und Notebooks

BERLIN, 5. Januar (dpa). Für die einst erfolgsverwöhnte PC-Industrie geht ein schwaches Jahr zu Ende, und das neue Jahr verspricht kaum Besserung. Der Vormarsch der Smartphones und Tablets hat das Geschäft in seinen Grundfesten erschüttert. Mittlerweile dürfte jedem klar geworden sein, dass das Geschäft nie wieder so wie vorher laufen werde, sagt Ranjit Atwal, Analyst des Marktforschungsunternehmens Gartner. Die Marktforscher rechnen für dieses Jahr mit einem Absatzrückgang von mehr als acht Prozent und einer weiteren Talfahrt im kommenden Jahr. Im Spitzenjahr 2011 wurden noch mehr als 365 Millionen Notebooks und Desktop-Rechner verkauft. Für 2014 prognostiziert Gartner nur noch einen Absatz von gut 280 Millionen.

Vor allem das Geschäft mit Privatkunden läuft schlecht. So fielen die Verkäufe der taiwanischen Hersteller Acer und Asus, die einst mit ihren günstigen Mini-Notebooks die Branche aufmischten, Quartal für Quartal um 20 oder 30 Prozent. Acer zog im November nach seinem bisher höchsten Verlust die Reißleine.

Der Vorstandsvorsitzende musste gehen. Zwischenzeitlich führte der 69 Jahre alte Unternehmensgründer Stan Shih unentgeltlich die Geschäfte, um sein Lebenswerk zu retten. Auch bei Dell, der aktuellen Nummer drei im Markt, griff der Gründer selbst ein. Michael Dell verbrachte fast das gesamte Jahr damit, sich die Kontrolle über sein Unternehmen zurückzuholen. Zusammen mit Finanzinvestoren bot er 25 Milliarden Dollar, um das Unternehmen zu kaufen und von der Börse zu nehmen. In einer Übernahme-schlacht setzte er sich gegen den Investor Carl Icahn durch, der die Übernahme verhindern wollte. Dell hofft, ohne ständige Rechenschaft an die Aktionäre das Unternehmen radikaler umkämpfen zu können. Unter anderem will er ins Geschäft mit Tablets und Smartphones vorstoßen.

Es gibt aber auch in der Branche Gewinner des Umbruchs wie Lenovo. Der chinesische Konzern, der erst im Jahr 2005 mit der Übernahme des PC-Geschäfts von IBM in die Spitzenliga der Industrie vorstieß, schaffte es in diesem Jahr, den langjährigen Branchenprimus

Hewlett-Packard zu entthronen. HP hatte die Unternehmenskunden mit den erst angekündigten und dann zurückgenommenen Plänen zur Abspaltung des PC-Bereichs verunsichert. Lenovo sammelte viele von ihnen ein. Zugleich experimentiert der neue Marktführer mit neuen Geräteformen. Man könne auch in einer Branchenkrise wachsen, wenn man die richtigen Entscheidungen treffe, sagt Lenovo-Europachef Gianfranco Lanci. „Wir sind allerdings in einem schnelllebigen Geschäft, in dem man sich keine Fehler leisten sollte.“

Schon 2015 dürften global mehr Tabletcomputer als PCs verkauft werden. Nach Einschätzung von Gartner-Analyst Atwal bietet der Trend zu kleineren Tabletbildschirmen Raum für eine Erholung des PC-Geschäfts. „Viele werden nach wie vor ein Gerät mit größeren Display-Diagonalen ab 11 oder 13 Zoll haben wollen.“ Allerdings halten sich auch Spekulationen über Pläne für so große Tablets. Apple betont möglicherweise nicht zufällig, dass der neue A7-Prozessor in seinen iPhones und iPads schon in der PC-Liga spiele.

Jetzt F.A.Z. testen!

36 Monate
2,15%*

Tagesgeld
1,20%*

Gleich anfordern:
0180 2 52 52*

2 Wochen gratis!

www.faz.net/abo-probe

* 6 Cent pro Anruf aus dem deutschen Festnetz, Mobilfunkhöchstpreis 42 Cent pro Minute.

DenizBank (Wien) AG

Die sichere Adresse für Sparer

Eröffnen Sie jetzt Ihr Sparkonto und profitieren Sie von den attraktiven Zinsen der DenizBank.

*Nur für Privatpersonen. Zinssätze p.a., gültig bis auf Widerruf.

www.denizbank.de

Service Center 0800 488 66 00

SBERBANK DenizBank ist ein Unternehmen der Sberbank Gruppe.

Bekanntmachung gemäß § 9 Abs. 2 Nr. 2 Vermögensanlagegesetz

Die IMMOVATION Immobilien Handels AG beabsichtigt, Namensgenussrechte öffentlich anzubieten. Ein vollständiger Verkaufsprospekt wird bei der IMMOVATION Immobilien Handels AG, Drußelstraße 31, 34131 Kassel, zur kostenlosen Ausgabe bereitgehalten.

Kassel, 6. Januar 2014 IMMOVATION Immobilien Handels AG