

## **Systematik im Research**

*Veröffentlicht von Dörte Pranzas in "Personalberater 95/96" im Management- & Karriere-Verlag Heinrich Sadler, Düsseldorf.*

Research ist ein Begriff, der im deutschsprachigen Raum allgemein noch wenig mit "Headhunting" assoziiert wird. Nur Insider der Personalberatung verbinden mit Research die systematische Suche nach Führungskräften. Andere setzen Research mit Forschung ("Research & Development"), oder mit Marktforschung ("Market Research") gleich.

Research in der Personalberatung ist tatsächlich eine spezielle Form der Marktforschung. Es geht darum, den Markt der Human Resources mit einer speziellen Zielsetzung, nämlich der Besetzung einer vakanten Management Position, zu erforschen und transparent zu machen. Dabei werden geeignete Kandidaten identifiziert, für diese Position interessiert und zur Aktion (Bewerbung) motiviert.

Kaum ein Personalberater macht sich und seinen Kunden klar, was das letztendlich bedeutet! Hört man jemals von einem Personalberater die Genugtuung über die Gewißheit, eine repräsentative Stichprobe infrage kommender Manager angesprochen zu haben? Wann fragt ein Mandant danach, ob das Qualifikationsniveau der Manager in benachbarten Branchen ähnlich, höher oder niedriger ist? Ist der Wunschkandidat vorhanden, scheint der Weg zu dem Wunschkandidaten weniger von Interesse zu sein!

Und so lesen sich auch die meisten Veröffentlichungen über das Thema "Headhunting". Der Schleier der "Intuition des Künstlers" verwehrt den Blick auf das harte Alltagsgeschäft, das handwerkliche Können und die wissenschaftliche Systematik der Researcharbeit. Ein Grund dafür kann in der bisherigen Konzentration des Headhunting auf die Top-Management-Ebenen gesehen werden. Es kommen nur sehr wenige Kandidaten für echte Top-Positionen infrage, die mit den entsprechenden Kontakten sehr schnell in Erfahrung zu bringen sind.

Aber mit der Ausdehnung des Executive Search "nach unten", in das Middle und sogar Low Management, steigt die Bedeutung eines qualitativ hochwertigen Research: Je mehr Kandidaten potentiell für eine zu besetzende Position infrage kommen, desto weniger sind diese von vornherein bekannt und müssen recherchiert werden. Je niedriger das Niveau der zu besetzenden Position, desto niedriger ist der Management-Level, der angesprochen wird. Außerdem sind die Anzusprechenden weniger vertraut mit dem Instrument der Direktansprache und es muß mehr Aufklärungsarbeit während der Direktansprache geleistet werden.

Doch was bedeutet "qualitativ hochwertiger Research" in der Praxis? Noch existieren keine allgemeinverbindlichen Kriterien für Qualitätsmanagement in der Personalberatung, geschweige denn im Research. Es gilt, sich vorsichtig an das Thema heranzutasten und den Blick schweifen zu lassen über ähnliche Vorgehensweisen in artverwandten Bereichen, z.B. in der Marktforschung. Über kurz oder lang werden auch Personalberatungsunternehmen mit den Begriffen "Validität" und "Reliabilität", "statistische Signifikanz" und "Stichprobenumfang" jonglieren. Einige Ansätze existieren bereits und beziehen sich meistens auf die Kandidatenbeurteilung. Ausgeklügelte Systeme wie PC-gestützte Interviewverfahren, Assessment Center und Einzelassessment, Intelligenz- und Eignungstests werden angewendet und machen die subjektive Entscheidung nachvollziehbar. Aber die Frage, die vor der Kandidatenbeurteilung steht, nämlich die "Wieso wurde gerade dieser Kandidat eingeladen?" bleibt im Dunkel. Hat

sich das Researcher- und Personalberater-Team wirklich Mühe gegeben, wünscht man sich die Frage seitens des Mandanten: "Ja, wo haben Sie denn überhaupt gesucht?" Die befriedigendste Antwort auf diese Frage ist natürlich: "Wir haben mit allen infragekommenden Managern gesprochen" oder, wenn das tatsächlich zu viele gewesen wären: "Wir haben mit einer repräsentativen Stichprobe gesprochen. Das Ergebnis legen wir Ihnen mit einer statistischen Resonanzanalyse vor."

Mit dieser Zieldefinition wird eine schnelle Besetzung, entweder aus der Kartei des Personalberaters oder mithilfe von "zufälligen" Source-Informationen oder gar Stelleninserenten, von vornherein ausgeschlossen. Die Leistung ist streng genommen erst mit der Resonanzanalyse erbracht! Natürlich darf das eigentliche Ziel des Mandats, die Besetzung einer vakanten Management-Position, nicht aus den Augen verloren werden. Es wäre verfehlte Marktpolitik, Resonanzanalysen "verkaufen" zu wollen, gerade in der Personalberatung wäre der Fehler der klassischen großen Unternehmensberatungsgesellschaften, das Geschäft zu entpersonalisieren und "dicke Wälzer" mit trockenen Unternehmensanalysen im Aktenschrank des Unternehmers zurückzulassen, "tödlich". Personalberatung ist eine sensible, stark personengebundene Dienstleistung. Es gilt, das Augenmerk auf die Vorgänge "hinter den Kulissen" zu lenken und die gezwungenermaßen subjektive Auswahl zu hinterfragen und ggf. nachzuvollziehen.

### **Standardisierte Abläufe**

Das gelingt annäherungsweise mit einer Standardisierung der Abläufe im Research, die in professionellen Personalberatungen bereits praktiziert wird. Research ist die Erforschung komplexer Marktstrukturen unter erschwerten Bedingungen. Standardisierte Vorgehensweise soll sicherstellen, daß die wichtigen Informationen zur erfolgreichen Besetzung erfragt werden und nicht "im Eifer des Telefongefechts" verloren gehen. Darüberhinaus wird die Suche dokumentiert und eventuelle Lücken können aufgespürt und geschlossen werden, sollte der "Topkandidat" doch noch in letzter Minute absagen oder nicht die erwünschten Referenzen vorweisen können.

### **Anforderungsprofil**

Die Daten des Anforderungsprofils sollten auf Fragen, die seitens potentieller Kandidaten zu der vakanten Managementposition gestellt werden, Auskunft geben können. Natürlich wird es immer die eine oder andere detaillierte Frage geben, bei der auf das Gespräch mit dem Personalberater oder dem Mandanten verwiesen werden kann. Aber die Informationen, die der Kandidat braucht, um sich zu einem Interview zu entschließen, sollte das Anforderungsprofil enthalten. Erfahrungsgemäß sind dies:

- Branche, Größe, Standort und ungefährender Marktanteil des Unternehmens
- Positionsbezeichnung und Eingliederung in die Organisation
- Wichtigste Managementaufgaben und Anforderungen an die Position

Das interne Briefing des Researchers sollte wesentlich darüberhinausgehen. Für das anschließende Telefonmarketing, das der Researcher leistet, braucht er detaillierte Informationen und Hintergrundwissen und nicht zuletzt einen Ansatz, die Position positiv darzustellen. Dementsprechende Fragen, die Personalberater und Mandant vorgelegt werden sollten, könnten

sein:

- Wie ist die Geschichte der Position: Gab es einen Vorgänger? Ist bereits jemand in der Position gescheitert? Warum?
- Wie ist das Umfeld des Unternehmens? Ist es innerhalb der Branche ein attraktiver Arbeitgeber?
- Ist der Standort "schwierig"?
- Welcher Führungsstil herrscht in dem Unternehmen? Wie ist der Ausbildungsstand der Mitarbeiter? Das Betriebsklima?
- Welche Motivation könnte bestehen, in das Unternehmen zu wechseln? Wie sind die Aufstiegsmöglichkeiten?
- Beschreibung der Persönlichkeit des Vorgesetzten: Welcher Typ könnte zu ihm passen?

### **Desk Research und Zielfirmenliste**

In einem nächsten Schritt werden Personalberater und Researcher kleingedruckte Unternehmenslisten in Datenbanken oder Messekatalogen durchgehen: Wie sollen sie die relevanten für die Suche herausfinden?

Noch komplexer wird die Fragestellung, wenn man schon über die avisierte Branche nachdenkt: Muß der ideale Kandidat aus der Branche des Mandanten kommen? Ist der Qualifikationsmarkt in dieser Branche vielleicht sogar ausgetrocknet? In welcher anderen Branche, die noch die erforderlichen Ähnlichkeiten mit den Unternehmens- und Marktstrukturen des Mandanten aufweist, verfügen die entsprechenden Stelleninhaber vielleicht sogar über Erfahrungen, die in der Mandantenbranche in der nächsten Zeit wichtig werden könnten? Es wird deutlich, daß Personalberater und Researcher nicht nur branchenspezifisches Wissen, sondern auch den Überblick über gesamtwirtschaftliche Entwicklungstendenzen haben sollten.

Research in der Personalberatung kämpft im wesentlichen mit folgendem Problem: Es gibt keine zugänglichen Informationen über konkrete Qualifikationen in Branchen und Unternehmen. Research kann sich also niemals auf die Auswertung von Sekundärquellen beschränken, sondern muß immer die Primärforschung miteinbeziehen. Das wäre an sich noch nichts besonderes, denn jede vernünftige Marktforschung erstellt Primärinformationen über die konkrete Fragestellung, die es zu erforschen gilt. Aber der Vergleich mit der traditionellen Absatzmarktforschung gibt den Blick frei auf den Unterschied: Die Interviewer der Marktforschung stehen offen auf der Straße und kontaktieren Konsumenten, bis eine vorher festgelegte repräsentative Stichprobe das neue Produkt oder die Werbung in der Testphase beurteilt hat. Der Researcher hat ganz andere Probleme! Er kann nicht jeden ansprechen. Die Vermutung, daß die gesuchte Qualifikation vorhanden ist, muß schon auf soliden Füßen stehen. Die Informationen, die er in einer solchen Ansprache bekommt, sind selten so lückenlos wie bei dem standardisierten Interview des Marktforschers, im Gegenteil, er bekommt spärliche Informationen (zumindest gilt das für den deutschsprachigen Raum), weil eine starke Scheu besteht, unternehmens- und personenbezogene Daten weiterzugeben.

Somit gewinnt die Auswertung verfügbarer Sekundärinformationen vor der eigentlichen Ansprache eine hohe Bedeutung und trägt in entscheidendem Ausmaß zur Qualität des Researchs bei. Dieser sogenannte "Desk-Research" sollte alle relevanten und verfügbaren

Informationen für eine aktuelle Suche recherchieren und die Grundlage für die Suchstrategie darstellen. Er steht auf folgenden Säulen:

- Nachschlagewerke über Unternehmen / Unternehmensstrukturen / Branchen / Messen / Führungskräfte etc. Es ist eine Frage der Vollständigkeit, aber auch der Ökonomie und Verfügbarkeit, welche Datenbanken (ob Papier oder EDV) zu Rate gezogen werden. Mit der Wahl der Datenbanken stellen sich wiederum viele Fragen wie z.B. nach der Qualität der Informationen, der Vollständigkeit oder der Treffsicherheit der Brancheneinteilung. Die Relevanz der Nachschlagewerke für die anstehende Suche entscheidet sich jedesmal aufs neue und gründet auch auf den Erfahrungen, die bei früheren Suchen gewonnen wurden.
- Unternehmens- / Marktinformationen wie z.B. Geschäftsberichte, Presseinformationen. Hier ist vor allem das Problem der Unsystematik und Zufälligkeit angesiedelt. Selbst wer regelmäßig Wirtschaftsinformationen bezieht und auswertet, weiß heute nicht, welches Projekt ihn morgen erwartet. Abhilfe schaffen kann der (bezahlbare) Zugriff auf elektronische Archivierungssysteme. Es gehört allerdings zu einem systematischen Research, zu Beginn eines Projektes die Geschäftsberichte der relevanten Großunternehmen der betreffenden Branche anzufordern.
- Das Know-how beteiligter Personengruppen, die ein vitales Interesse an dem positiven Ausgang der Suche haben, wie z.B. Personalberater und Researcher sowie Kollegen in derselben Beratungssozietät, damit eingeschlossen ist das Know-how aus früheren Projekten. Nicht zu vernachlässigen ist das Know-how auf Mandantenseite, die ebenfalls ein vitales Interesse an der Suche hat.

Die Qualität des Desk-Research steigt mit dem Spezialisierungsgrad der Personalberatung und der Anzahl der kumulierten abgewickelten Projekte innerhalb der Personalberatung. Das Wissen über die Verfügbarkeit von Sekundärinformationen steigt, wenn bereits andere ähnliche Projekte durchgeführt worden sind.

Auf der Basis des Desk-Research wird die Zielfirmenliste erstellt. Einschränkend wirken folgende Faktoren:

- Zwingende Kriterien aus dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Managementposition (US-Accounting, erforderliche Branchenkontakte, wie z.B. im Key-Account Management)
- Die Beschränkung auf wenige Branchen in A-, B- und C-Prioritäten. In der Regel wird die Branche des Mandanten in der A-Priorität, ähnliche Branchen mit ähnlichen Produkten und Marktstrukturen in der B- und C-Priorität auf der Zielfirmenliste erscheinen. Es können allerdings auch Wirtschaftsbereiche, die einem relevanten Trend vorweglaufen, als Suchfeld definiert werden.
- Größe der Unternehmenseinheiten (damit können auch Tochtergesellschaften und Beteiligungen gemeint sein), meistens definiert durch Umsatz und Anzahl der Mitarbeiter. Auch hier wird das Maß vorgegeben durch das Umfeld der zu besetzenden Position.

- Struktur der Unternehmenseinheiten: reine Vertriebsgesellschaft oder angeschlossene Produktion, Filialnetz oder Kaufhauskonzern, Vertrieb über Niederlassungen oder Vertragshändler etc.
- Regionaler Standort der Zielfirmen, diese Frage ist besonders wichtig im deutschsprachigen Raum bei der Besetzung von Positionen im Middle- und Low-Management.
- Die Qualität des Managements in den Zielfirmen: Das wichtigste Reduktionskriterium ist die Kenntnis des Marktes und der einzelnen Unternehmen. Wie professionell wird wo gearbeitet? Welches Unternehmen legt Wert auf die Akquisition und Entwicklung seiner Human Resources?
- Die Kundenliste der Personalberatung wirkt ebenfalls einschränkend auf die Suche, da Personalberater ihren Kunden keine Manager "abjagen". Bei großen Personalberatungen kann sich hier eine erhebliche Einschränkung des Suchfeldes ergeben! Auf der "Schutzliste" stehen nicht nur die tatsächlichen Kunden aller(!) Berater der Beratungssozietät für einen definierten Zeitraum, z.B. zwei Jahre, sondern oft auch die Unternehmen, die aktuell auf der Akquisitionsliste stehen.

Theoretisch kann man nach einer solchen Negativselektion immer noch über eine Liste verfügen, die mehrere hundert Zielfirmen enthält. Doch spätestens an dem Punkt schlägt der Pragmatismus gnadenlos zu und reduziert die Liste auf eine "realisierbare" Anzahl, die ungefähr zwischen 30 und 60 Zielfirmen liegt. Das ist verständlich und bedeutet einen ökonomischen Einsatz der Researchkapazität. Die Reduktionskriterien sollten allerdings nicht zufällig und subjektiv sein: "Jede zehnte" ist also ein besseres Kriterium als "Jede, die ich kenne". Hier bietet sich an, eine repräsentative Auswahl zu treffen, was allerdings voraussetzt, vorher wirklich die Grundgesamtheit erfaßt zu haben und sich nicht auf dem umgekehrten Weg der zufälligen Auswahl "von 0 auf 30 Zielfirmen" hochgearbeitet zu haben.

### **Field Research: Sourcing**

Nach der Abstimmung der Zielfirmenliste mit dem Mandanten beginnt der Field Research, der aus der telefonischen Befragung sogenannter "Sourcen" (Brancheninsider) und der "Kaltrecherche" besteht.

Sourcen können der Personalberatung durch frühere Projekte bekannt sein, sie können aber auch bei der aktuellen Suche zum ersten Mal kontaktiert werden. Es ist sehr sinnvoll, bei der Befragung von Sourcen mit einem "Leitfaden" zu arbeiten. Auf die globale Frage "Können Sie mir bei dieser Suche helfen?" gibt es selten eine erschöpfende Auskunft. Typische Fragen an Sourcen sind:

- Gibt es allgemeine Entwicklungstendenzen in der Branche?
- Gab es in der letzten Zeit Firmenzusammenbrüche oder Umstrukturierungen?
- Sind Ihnen Unternehmen bekannt, deren Belegschaft / Management auf dem Absprung ist?
- Wie stellt sich die Qualifikation des Managements in dieser Funktion im

internationalen Vergleich dar? Ist es sinnvoll, beispielsweise in der Schweiz oder in Österreich zu suchen?

- Kennen sich die Stelleninhaber untereinander, beispielsweise von Kongressen oder Seminaren?
- Können Sie Suchbranchen empfehlen? Haben Sie gute Erfahrungen mit rekrutierten Mitarbeitern aus anderen Branchen gemacht?
- Wie ist der Funktionsbereich bei Konkurrenzunternehmen aufgebaut?

Auch die direkte Frage, ob die Source jemanden für diese Position empfehlen kann, sollte spezifiziert werden, denn gestützte Erinnerung ist bekanntlich outputträchtiger als ungestützte:

- Kennen Sie vielleicht jemanden in dem Funktionsbereich von Konkurrenzunternehmen? (konkrete Unternehmensnamen sind hilfreich)
- ... aus Unternehmen, wo Sie früher einmal beschäftigt waren?
- ... jemand mit der Qualifikation, der Ihr Unternehmen verlassen hat?
- Fällt Ihnen jemand ein, der die Qualifikation besitzt, aber nicht in einer entsprechenden Position angetroffen werden kann, weil er sich beispielsweise z.Z. im Ausland aufhält?

Die Erwartungen an Sourcen sind erfahrungsgemäß zu hoch, wenn man hofft, konkrete Manager in Erfahrung zu bringen. Nur wenige Sourcen sind bereit, Namen zu nennen. Dennoch kann die unverfängliche Information, daß ein bestimmtes Unternehmen im Markt die Vertriebsstruktur mit erheblichen räumlichen oder hierarchischen Konsequenzen für die Mitarbeiter geändert hat, zu einer ganzen Reihe von interessanten und interessierten Kandidaten führen.

Leider haben Sourcen in der Regel kein vitales Interesse am Ausgang der Suche, deshalb ist der Researcher auf Kooperation, Hilfsbereitschaft und die vage Hoffnung, daß der Headhunter vielleicht auch einmal die passende Position für den Informanten haben könnte, angewiesen. Finden häufiger Suchen innerhalb eines Wirtschaftsbereiches statt, kann es sich sehr lohnen, eine Art "persönliches Netzwerk" aufzubauen. Bei einer gut geführten Kandidatendatei kann der Netzwerkaufbau automatisiert werden: Werden die relevanten Daten aufgenommen, ist in der Regel auch Platz für die Bemerkung, ob sich der angesprochene Manager als kooperativ oder abweisend erwiesen hat.

### **Cold Search und Telefoninterviews**

Der zweite Teil des Field Research, die "kalte Ansprache" oder auch "Cold Search" genannt, besteht aus der telefonischen Identifikation von Unternehmensstrukturen und Stelleninhabern und die Ansprache erfolversprechender identifizierter Kandidaten. Auch hier ist es sinnvoll, standardisiert vorzugehen und sich einige relevante Fragen notiert zu haben. Jedem Identifikationsanruf liegen Vermutungen über die Firmenstruktur in dem betreffenden Funktionsbereich zugrunde, die sich aus allgemein üblichen Organisationsschemata ergeben. Weitere Informationen über Größe des Unternehmens, Beteiligungen, Produktionsstätten etc. runden das Bild ab. Der Anruf dient dem Zweck, abzuklären, wie sich die Organisation tatsächlich darstellt (Es ist äußerst schwierig, umfassende Informationen zu bekommen!), wie die entsprechenden Funktionen betitelt werden und wer sie ausübt. Beispielsweise kann der gesuchte Leiter Finanz- und Rechnungswesen in einem kleineren Unternehmen der Kaufmännische Leiter oder

Geschäftsführer sein, in einem größeren der Leiter Finanzbuchhaltung oder Direktor Accounting. Schließlich werden Qualifikationen gesucht und keine Stelleninhaber! Die Qualifikation kann bei einem "Assistent Manager" liegen und der Researcher hat keine Chance, den Mann oder die Frau ausfindig zu machen, wenn er nicht nach Aufgaben fragt.

Der Researcher wird mit den unterschiedlichsten Stellenbezeichnungen innerhalb der Wirtschaft konfrontiert, die oft sehr unternehmensspezifisch sind und noch nicht einmal innerhalb der Branche bekannt sind. Der Researcher muß darauf gefaßt sein, daß die Funktion, die er sucht, in einzelnen Unternehmen ganz anders heißt oder daß die Kernaufgaben der Funktion in einzelnen Unternehmen auf mehrere Stellen verteilt sind.

Gerade die Formulierung der Bitte um Durchstellung an die Telefonistinnen und Sekretärinnen in den Unternehmen muß gut durchdacht sein. Man sollte die Neugier nicht über Gebühr wecken und trotzdem an den "Richtigen" geraten.

- "Wer ist verantwortlich für ..."
- "Wer ist bei Ihnen zuständig für den Bereich ..."

sind erfahrungsgemäß bessere Formulierungen als das obligate

- "Verbinden Sie mich bitte mit dem Leiter xy."

Es kann vorkommen, daß man aufgrund rein phonetischer Ähnlichkeiten falsch eingeordnet wird und statt des verlangten "Produktmanagers" wiederholt an den "Produktionsleiter" gerät.

Hat der Researcher den Manager, bei dem er die richtige Qualifikation vermutet, erreicht, setzt er seine Vorselektion durch gezieltes Abfragen der fachlichen Qualifikation und der persönlichen Motivation fort. Es müssen zwei verschiedene gleichberechtigte Interessen aufeinander abgestimmt werden: Das Interesse des Mandanten an dem bestqualifiziertesten Kandidaten und das Interesse des Kandidaten an einer Position, die zum richtigen Zeitpunkt seine Karriere logisch weiterführt. Dafür wird ein standardisierter Telefoninterviewleitfaden verwendet, der meistens folgende Informationen enthält:

- Name, Adresse, Telefon
- Alter, Ausbildung, Sprachkenntnisse
- die letzten drei beruflichen Stationen
- Eindruck von der Persönlichkeit

Natürlich ist dieses Formblatt für alle Projekte verwendbar. Deshalb werden die projektspezifischen Fragen leider oft vernachlässigt. Eine Möglichkeit, dieses Vorgehen in die Standardisierung einzubinden, ist eine offene projektspezifische Spalte, die für eine Vorlage ausgefüllt und für dieses Projekt fotokopiert wird. Typische projektspezifische Fragen können sein:

- Bilanzsicherheit vorhanden?
- Größenordnung der Umsatz- und Mitarbeiterverantwortung
- Erfahrung in dem Aufbau von Ost-Märkten?
- Anzahl der geführten Filialen?

## **Resonanzanalyse**

Eine Resonanzanalyse rundet den Research für ein Projekt auf übersichtliche Art und Weise ab. Die Daten der Resonanzanalyse sind mit der Zielfirmenliste und den Notizen über die Gespräche in den Zielfirmen bereits vorhanden. Außerdem wurden "Long Lists" (alle angesprochenen Kandidaten) und "Short Lists" (die interessantesten angesprochenen Kandidaten) geführt. Eine Resonanzanalyse kann auch eine Art Zwischenbericht an den Mandanten sein, was insbesondere dann sinnvoll ist, wenn die Suche langwierig und schwierig ist und nicht schnell greifbare Ergebnisse vorliegen. Sie kann als Tabelle folgenden Aufbau haben: Zielunternehmen, Ort, identifizierte Funktion, Name des Stelleninhabers, Ergebnis des Gespräches.

## **Zusammenfassung**

Qualitätssicherung im Research und damit in der Projektabwicklung von Headhuntingaufträgen ist ein Thema, das mit der Ausweitung des Executive Search in die mittleren und unteren Management-Ebenen an Bedeutung gewinnen wird. Ein erster Ansatz dazu ist die Standardisierung des Ablaufes der Suche. Standardisierte Formblätter in der Personalberatung sind:

- Anforderungsprofil
  - anonymisierte interne, ausführliche Version
  - Version für den Versand
- Zielfirmenliste
- Source-List
- Leitfaden zur Identifikation
- Leitfaden zum Telefoninterview
  - projektunabhängige Daten
  - projektspezifische Fragen
- Resonanzanalyse.

Mit der Standardisierung gewinnt die Projektabwicklung an Transparenz und Nachvollziehbarkeit, insbesondere für außenstehende Personenkreise auf Auftraggeberseite. Kombiniert mit dokumentarischen Verfahren zur Kandidatenbeurteilung wie PC-gestützte Interviewsysteme hat eine Personalberatung damit ein wichtiges Profilierungspotential gegenüber potentiellen Kunden.