



LABBÉ & CIE.

TOP EXECUTIVE  
SEARCH & ADVISORY

AUFSICHTSRATS- UND  
BEIRATSSERVICES

**2002 BIS 2022:  
20 JAHRE LABBÉ & CIE.**

**Besondere Alumni**, ganz konkret: ehemalige Partner, Gesellschafter, Senior Advisor sowie ein ehemals Beiratsvorsitzender im Fragen-und-Antwort-Gespräch mit dem **Gründungs-gesellschafter Marcus Labbé** über Berufsethos und Selbstverständnis in Sachen **Headhunting jenseits des Mainstreams**. Wesentliches im Fokus.

**DIESE ALUMNI FRAGEN,  
AUCH NACH...**

**H.L. Henner Klein** – vormals CEO von A.T. Kearney, danach Beirat und aktiver Gesellschafter bei Labbé & Cie.

**Henrike Duchon** – ehemals Vorstand von SKP Stoebe, Kern & Partner, dann Senior Advisor bei Labbé & Cie.

**Manfred Boersch** – Multiaufsichtsrat, Venture Capital-Veteran, DVAI-zertifizierter Aufsichtsrat, Beiratsvorsitzender (a.D.) von Labbé & Cie.

**Ulrich Hemel** – Präsident des Bunds katholischer Unternehmer, zuvor Direktor der Boston Consulting Group, CEO der Paul Hartmann AG und Senior Advisor bei Labbé & Cie.

Januar im Jahr 2022

# Headhunting oblige?

## Top Executive Search & Advisory als vornehme und wertvolle Tätigkeit?

**H.L. Henner Klein:** Labbé & Cie. gilt nicht gerade als Billigheimer. Nun, **Qualität hat seinen Preis**, heißt es. Eure Reputation als Grand Seigneurs der Top Executive Search-Branche – ich zitiere hier die Bayerische Staatszeitung – ist Qualitätssiegel, die damit einhergehende Konnotation von Altherwürdigkeit spiegelt sie meines Erachtens mitnichten wider. Wenn gleich nunmehr zwei Jahrzehnte Zeugnis ablegen, dass jung früher war, Eure leidenschaftliche Zielorientierung ist weiter erfrischend.

**Henrike Duchon:** Tatsächlich wirken Auftreten sowie Selbstverständnis zugleich **erfrischend zurückhaltend und modern**. Aber Headhunting als vornehme Tätigkeit zu erachten – im Ernst? Vor zwei Jahrhunderten hätten Kopfgeldjäger im Wilden Westen das so nicht wirklich frei Hand formuliert. Die Zeiten ändern sich wohl, und Einstellungen zum Berufsethos wohl gleichermaßen?

**Marcus Labbé:** Interessante Analogie. Nur, unseren Mandanten ist gewiss nicht daran gelegen, nach der Devise „tot oder lebendig“ zu verfahren.

Kandidaten jenseits von quicklebendig wären zudem wenig hilfreich. Und die seinerzeit Gejagten dürften dem Bild von ruchlosen Zeitgenossen ohne Rückgrat entsprochen haben. **Erfolg baut aber auf Werte und braucht kluge Köpfe mit integrem Charakter**. Es ist genau dieser Leitsatz, dem wir als grundsätzlich wahren Nordstern folgen.

**Ulrich Hemel:** Labbé & Cie. scheint es ein Anliegen zu sein, die Besetzung von Schlüssel- sowie Spitzenpositionen mit einer **Wertediskussion** zu verknüpfen. Ist das denn tatsächlich im Interesse der Mandanten? Oder geht es nicht lediglich darum, schnell einen Deckel auf den Topf zu machen?

**Labbé:** Wer als Mandant Dienstleister möchte, die so verfahren, der wird bloße Personalvermittler einsetzen, die lediglich auf den eigenen Auftragsnutzen abzielen. Werteidentität ist daher nicht nur grundlegend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Mandanten sowie Beratern, sondern letztlich für ein **nachhaltig erfolgreiches Wirken von Leistungsträgern**, die an Bord geholt werden.



**Manfred Boersch:** Werteorientiertes Headhunting könnte man jenseits der inhaltlichen Wertethematik dahingehend verstehen, dass es Auftraggebern von Besetzungsmandaten ebenfalls monetär wert sein sollte, die passenden **Kandidaten und Kandidatinnen für sich gewinnen** zu lassen?

**Labbé:** Absolut richtig. Das gilt sowohl hinsichtlich mandatiertes Berater als auch im Hinblick auf die adressierten Zielpersonen, die für eine zu besetzende Spitzenposition in Frage kommen. Die es wert sind, sind nicht billig zu haben, aber eben ihren Preis wert. „Sunk costs“ einzufahren, weil man statt auf eine hohe Qualität auf den günstigen Preis setzt, das ist im Grunde töricht. Bedeutsam ist letzten Endes doch, dass Investitionsprojekte **dauerhaft auf Werthaltigkeit abzielen**.

**Hemel:** Welchen **Wertmaßstab** legt Ihr an Mandanten, welchen an in Frage kommende Zielpersonen an?

**Labbé:** Wir haben ein klares Selbstverständnis. Dieses fußt auf **Ethos und Diskretion**. Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Mandanten basiert auf einem gemeinsamen Leistungs- sowie Wertefundament. Dieses Verständnis

gilt auch für Kandidaten, die mit Blick auf die Gradmesser Potenziale und Tugenden Spuren als Leistungsträger, nicht als Machiavellisten hinterlassen haben sollten. Höfische Werte mögen nobel erscheinen, aber Bodenständigkeit, Ehrlichkeit und Authentizität sind es in jedem Fall.

**Boersch:** Das sind die **Werte, die einer Top-Führungskraft gut zu Gesicht** stehen? Könnt Ihr nicht den allgemeinen Eindruck, der sich in den letzten Jahrzehnten in Teilen der Öffentlichkeit festgesetzt hat, von oftmals abgehobenen, die eigene Agenda fokussierenden Selbstdarstellern bestätigen?

**Labbé:** Bedingt und in geringen Dosen. Allerdings sind wir überzeugt, dass **klare Selbstreflektion** statt überzogener Selbstdarstellung *conditio sine qua non* für nachhaltig wirkende, dauerhaft erfolgreiche Führungskräfte ist. Letztlich müssen sie als Vorgesetzte ihre Mitarbeiter hinter sich aufstellen können. Mitarbeiter, die auf die Reise mitgenommen werden sollen, müssen aber dazu befähigt und bereit, ja motiviert sein. Hierbei kommt es auf die tatsächlich gelebte Führungskultur an, welche wiederum die Unternehmenskultur prägt, die

nach außen hallt oder stärkt sowie nach innen hemmt oder stützt.

**Klein:** Unternehmenskultur scheint zunehmend aus Gesichtspunkten der Arbeitgeberattraktivität in den Fokus von Zielpersonen gerückt zu sein. Ist das nicht **bloßes Komfortzone-Denken**? Warum nicht Merker setzen auf eine hohe Innovationsrate oder ein erfolgversprechendes Geschäftsmodell?

**Labbé:** Zunächst, als Kandidat hat man bereits eine Sozialisierung erfahren, welche den eigenen, ganz persönlichen Stil und Umgang prägt. Ebenso hat jedes Unternehmen seine eigene, häufig lediglich subtil wahrzunehmende Kultur, die implizit auf die Belegschaft wirkt. Letztlich müssen die Kandidaten sowie Arbeitgeber zusammenpassen, damit sich auf beiden Seiten **Freude am Bewirken** manifestiert. Die Innovationsrate ist letztlich Ausdruck der Innovationskultur, die die Führungskultur spiegelt, die wiederum die Unternehmenskultur prägt. Und selbstverständlich stellen hochkarätige Kandidaten Fragen nach einem intakten und zukunftsfähigen Geschäftsmodell. Tatsächlich ist die Frage nach dessen Validität eine, zu der wir uns intensiv austauschen.



**Hemel:** Heißt das, Ihr sprecht mit Euren Mandanten beispielsweise über ertragsdynamische und technologiegetriebene Herausforderungen? Wenn ja, woher kommt Euer **spezifisches Know-how**? Personalberater können meiner Kenntnis nach dort nicht gerade mit Expertise aufwarten, richtig?

**Labbé:** Zuallererst, lieber Ulrich, das weißt Du zu genau, wir verstehen uns nicht als Personalberater und agieren offensichtlich auch nicht dementsprechend. Als **Headhunter** setzen wir zuvorderst auf der Aufsichtsrats- und obersten Führungsebene an. Genau dort sitzen die Entscheidungsträger, die wiederum **Partner auf Augenhöhe** haben wollen. Dazu gehört es, Geschäftsmodelle verstehen und interpretieren zu können, besonders

wenn sie technologiegetrieben sind. Uns kommt zupass, dass wir aus verschiedenen Branchen wertvolle Analogien im Hinblick auf Technologie und Markttrends übertragen können. Zuletzt hatten wir beispielsweise ein Medizintechnikunternehmen davon abgehalten, sozusagen „sunk investments“ für eine spezifische Werkstofftechnologie vorzunehmen. Aus der Luft- und Raumfahrtbranche konnten wir valide, übrigens über öffentliche Quellen, das heißt für jedermann zugängliche Hinweise auf ein dort eingesetztes Material mit einem wesentlich höheren Wirkungsgrad geben. Das Fazit: das neue Material fand Anklang.

**Duchon:** Lasst uns auf die Eingangsfrage zurückkommen, sozusagen anglofrankophil auf den Punkt gebracht:

„**Headhunting oblige?**“ – Warum ist Top Executive Search eine der vornehmsten sowie wertvollsten Tätigkeiten, in einem abschließenden Satz?

**Labbé:** Weil die Besetzung von Spitzen- und Schlüsselpositionen mit fachlich geeigneten und charakterlich integren Leistungsträgern jedenfalls zu den wesentlichen strategischen, den **Erfolg von Unternehmen** bestimmenden Investitionsentscheidungen zählt.

---

Labbé & Cie. zählt zu den renommiertesten Beratungs- und Sparringspartnern bzgl. der personellen und organisationalen Ausrichtung von Unternehmen. Labbé & Cie. „genießt bei Entscheidern hinsichtlich der externen Besetzung von Positionen auf oberster Leitungs- sowie 1. und 2. Führungsebene einen **exzellenten Ruf** als ebenso diskret wie erfolgreich agierender Headhunter“ (SZ) und „gilt als **Premium Boutique** bei der strategisch orientierten Besetzung von Schlüsselpositionen auf Top Management Ebene. Zu den Mandanten gehören Entscheider von Börsen- und Familienunternehmen“ (F.A.Z.). Zu den Kernkompetenzen von Labbé & Cie. zählen **Top Executive Search** (Besetzung von Spitzen- und Schlüsselpositionen i.A. des Top Management), **Aufsichts- und Beiratsservices** (Besetzung von C-Level- sowie Aufsichts- und Beiratspositionen i.A. von Aufsichtsratsvorsitzenden und Aufsichtsgremien), **Leadership Advisory** (Evaluierung der und Ertüchtigung zur an Werten orientierten Führungskultur und -qualität i.A. von Entscheidern und Eigentümern).

# LABBÉ & CIE.

LÖSUNGEN FÜR  
UNTERNEHMENSFÜHRER

LÖSUNGEN FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMER

LÖSUNGEN FÜR  
AUFSICHRATSGREMIEN

*Auf dem richtigen Pferd sitzen...*