

Mini-Playbook

# „Das erste Mandat“

Vom Manager zum Executive-Search-Berater:

Positionierung, Mandatslogik und der Weg zum ersten Mandat



Autor: Frank Spanehl

# Einleitung

Ich bin ein ehemaliger Manager aus dem Maschinen- und Anlagenbau. Vor über 10 Jahren habe ich mich entschieden, einen neuen Weg zu gehen. Und das nach mehr als 30 Jahren.

---

Irgendwann wollte ich nicht mehr dasselbe bei einem anderen Unternehmen machen.

Ich wollte meine Entscheidungen selbst treffen — und ihre Ergebnisse wirklich erleben.

---

**Ich wollte Unternehmer sein.**

---

Also habe ich aufgehört. Und neu angefangen — als unabhängiger Executive-Search-Berater.

Mit dem Netzwerk, dem Branchenwissen und dem Urteilsvermögen, das ich mir in drei Jahrzehnten aufgebaut hatte.

---

**Es hat funktioniert.**

---

Und wenn du gerade an diesem Punkt stehst, zeige ich dir in diesem Playbook, wie dieser Weg konkret aussieht.

---

Dieses Mini-Playbook liefert dir:

- Ein klares Bild davon, wie Executive Search funktioniert
- Das zentrale Reframing: Was du wirklich verkaufst
- Das Framework zur Positionierung deiner Nische
- Erste konkrete Schritte in Richtung erstes Mandat
- Ehrliche Einschätzung, was dieser Weg erfordert

# Einheit 1 — Warum dieser Moment

---

Bevor du weiterliest: Eine kurze Reflexion

Nimm dir drei Minuten. Beantworte diese Fragen spontan — ohne lange nachzudenken.

## Reflexionsübung

1. Warum könnte Executive Search zu deiner nächsten Karriere passen?

Welche Aspekte deiner bisherigen Laufbahn wären hier besonders wertvoll?

2. Welche Branchen kennst du wirklich gut?

In welchen Märkten hast du echte Einblicke in Entscheidungsstrukturen?

3. Welche Führungskräfte kennst du — und wer kennt dich?

Wie groß ist dein Netzwerk zu Entscheidern in deiner Branche?

Diese drei Fragen sind nicht zufällig. Sie markieren genau das, was im Executive Search Business über Erfolg oder Misserfolg entscheidet.

## Was Executive Search wirklich ist

Executive Search wird häufig mit klassischem Recruiting gleichgesetzt. Das ist ein grundlegender Irrtum — und dieser Irrtum erklärt, warum viele Einsteiger mit dem falschen Selbstverständnis starten.

Klassisches Recruiting bedeutet: Stellenanzeigen schalten, Bewerbungen sichten, Kandidaten weiterleiten. Es ist ein reaktiver Prozess.

Executive Search bedeutet etwas völlig anderes.

**“ Executive Search ist strategische Beratung bei einer der wichtigsten Entscheidungen eines Unternehmens — der Besetzung von Schlüsselpositionen. ”**

Ein Executive Search Berater wartet nicht auf Bewerbungen. Er identifiziert aktiv Personen im Markt, die eine Position nicht aktiv suchen — aber unter den richtigen Bedingungen wechseln würden.

Das erfordert:

- tiefes Branchenverständnis
- ein belastbares Netzwerk zu Führungskräften
- Einschätzungsvermögen für Menschen und Organisationen
- die Fähigkeit, Vertrauen bei Entscheidern aufzubauen

Genau das bringen erfahrene Manager mit. Nicht als Rekruter — sondern als **Branchenkenner**, die verstehen, wie Unternehmen wirklich funktionieren.

## Warum dieser Moment für dich relevant ist

Viele erfahrene Manager kommen zu Executive Search in einem bestimmten Moment: nach einer erfolgreichen Führungskarriere, nach einer Veränderung, oder mit dem klaren Wunsch nach mehr Selbstbestimmung.

Dieser Hintergrund ist kein Nachteil. Er ist der eigentliche Vorteil.

- Dein Managementhintergrund ist dein Kapital
- Du hast Entscheidungsprozesse in Unternehmen aus der Innenperspektive erlebt.
- Du weißt, welche Führungskräfte in welchen Situationen wirklich funktionieren.
- Du sprichst die Sprache von CEOs und Investoren.
- Du hast ein Netzwerk, das kein junger Recruiter in Jahren aufbauen kann.

Das ist der Unterschied zwischen einem Personalberater und einem Executive Search Berater.

# Einheit 2 — Wie der Markt wirklich funktioniert

## Der Executive Search Prozess im Überblick

Ein Executive Search Mandat folgt immer derselben Grundstruktur. Diese Struktur zu kennen, ist die Voraussetzung dafür, das eigene Angebot professionell zu kommunizieren.

| MANDAT                          |
|---------------------------------|
| Longlist (80–120 Kandidaten)    |
| Kontaktierte Kandidaten (30–40) |
| Interviews (8–12)               |
| Shortlist (3–5)                 |
| PLACEMENT                       |

Dieses Verhältnis zeigt ein wichtiges Grundprinzip: Executive Search ist ein Selektionsprozess. Von 80–120 betrachteten Kandidaten passen am Ende 3–5 wirklich zur Rolle.

Das bedeutet: Qualität und Urteilsvermögen entscheiden — nicht Masse.

## Das Geschäftsmodell: Warum Retained Search das Ziel ist

Es gibt verschiedene Modelle in der Personalberatung. Für einen professionellen, profitablen Aufbau gibt es jedoch ein klar überlegenes Modell: Retained Search.

### Retained Search — die wesentlichen Merkmale

Der Berater arbeitet exklusiv für den Mandanten.

Nur dieser Berater besetzt die Position.

Das Honorar wird in drei Tranchen bezahlt:

- 1/3 bei Projektstart
- 1/3 bei Präsentation der Shortlist
- 1/3 bei erfolgreicher Besetzung

Einsatzbereich: Vorstandspositionen, C-Level-Rollen, strategische Schlüsselpositionen.

Der entscheidende Vorteil dieses Modells: Du erhältst Planbarkeit und Vergütung für deine Arbeit — unabhängig vom finalen Ausgang. Und: Mandanten, die dieses Modell akzeptieren, meinen es ernst.

**“ Retained Search ist kein Luxusmodell. Es ist das Standardmodell für professionelle Executive Search Beratung. ”**

### **Die wichtigste Erkenntnis: Was Unternehmen wirklich kaufen**

Hier liegt einer der häufigsten Denkfehler von Einsteigern.

Viele glauben: Unternehmen beauftragen Personalberater, weil sie Zugang zu Kandidaten brauchen.

Das ist falsch.

Unternehmen können Kandidaten heute überall finden: LinkedIn, Headhunter-Datenbanken, Active Sourcing, interne Recruiting-Teams.

Warum engagieren sie trotzdem externe Executive Search Berater — und zahlen dafür 25–33 % des Jahresgehalts?

#### **Drei Gründe — und keiner davon ist "Kandidaten finden"**

##### **1. Zugang zu versteckten Kandidaten**

Top-Manager wechseln selten aktiv den Job. Ein guter Berater kennt diese Personen persönlich — und sie vertrauen ihm.

##### **2. Einschätzungsvermögen**

CEOs wollen wissen: Ist diese Person wirklich geeignet?  
Das kann Google nicht beantworten. Auch keine KI.

##### **3. Risikoreduktion**

Eine Fehlbesetzung kostet schnell 300.000 € — plus verlorene Zeit und kulturellen Schaden. Ein guter Berater reduziert dieses Risiko.

**“ Du verkaufst keine Kandidaten. Du verkaufst Entscheidungssicherheit bei einer der wichtigsten Personalentscheidungen. ”**

### **Wer über Mandate entscheidet — und wer nicht**

Viele Einsteiger machen einen typischen Fehler: Sie sprechen HR an.

Das ist in den meisten Fällen der falsche Einstiegspunkt.



## **Mandantenebene in Executive Search**

Du arbeitest mit:

- CEOs und Geschäftsführern
- Private Equity Investoren
- Gesellschaftern und Eigentümern
- Vorständen

HR wird informiert — aber selten entscheidet HR über einen Executive Search Auftrag.

Wenn du dich auf C-Level-Mandate spezialisierst, ist dein Gesprächspartner fast immer der CEO oder der Investor selbst.

Das ist einer der Gründe, warum erfahrene Manager einen strukturellen Vorteil haben: Sie können auf Augenhöhe mit diesen Entscheidern sprechen.

# Einheit 3 — Deine Positionierung

## Warum Positionierung über Erfolg entscheidet

Viele starten mit der Idee: „Ich kann eigentlich alles besetzen.“

Das klingt flexibel. In der Praxis ist es ein Geschäftsmodell ohne Fokus.

Executive Search funktioniert anders als klassische Beratung. Mandanten kaufen keine Generalisten. Sie kaufen Spezialisten mit Glaubwürdigkeit.

Wenn Unternehmen einen Personalberater beauftragen, geht es um Schlüsselpositionen, sensible Mandate, strategische Rollen. Ein CEO oder Investor fragt sich immer:

“ „Wer versteht unser Geschäft wirklich?“ ”

Ein Personalberater mit klarer Spezialisierung signalisiert sofort:

- Branchenverständnis
- relevantes Netzwerk
- schnelle Kandidatenidentifikation
- hohe Erfolgswahrscheinlichkeit

Ein Generalist signalisiert das Gegenteil.

**Der größte Fehler: „Ich besetze alles.“**

Wer alles macht, wird wahrgenommen als:

- austauschbar
- schwer einzuordnen
- wenig spezialisiert

Mandanten denken: „Wenn er alles macht, kennt er wahrscheinlich niemanden wirklich gut.“

Deshalb gewinnen spezialisierte Berater deutlich häufiger Mandate — und höhere Honorare.

# Die drei Hebel deiner Positionierung

Eine starke Positionierung im Executive Search entsteht aus der Kombination dreier Dimensionen:

| Dimension        | Beschreibung                                                                                                            |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Branche          | Welchen Markt kennst du wirklich gut?<br>Beispiele: Maschinenbau, Private Equity, SaaS, Healthcare, Automotive, Energie |
| Funktion         | Welche Rolle besetzt du?<br>Beispiele: CFO, CTO, COO, Head of Sales, CHRO, Produktionsleiter                            |
| Senioritätslevel | Welche Führungsebene suchst du?<br>Beispiele: C-Level, Geschäftsführung, VP / Director, Bereichsleitung                 |

Wenn du diese drei Hebel kombinierst, entsteht eine klar definierte Nische. Nicht als Einschränkung — sondern als Wettbewerbsvorteil.

## Beispiele für starke Positionierungen

| Positionierung                              | Zusammensetzung                                                       |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| CFOs in Private Equity Portfoliounternehmen | Branche: PE · Funktion: CFO · Level: C-Level                          |
| CTOs in SaaS-Unternehmen                    | Branche: Software/SaaS · Funktion: CTO · Level: C-Level / VP          |
| Produktionsleiter im Mittelstand            | Branche: Maschinenbau · Funktion: Produktion · Level: Bereichsleitung |
| CHROs in Industriekonzernen                 | Branche: Industrie · Funktion: HR · Level: C-Level                    |

Eine gute Positionierung erfüllt drei Kriterien gleichzeitig:

- Du kennst den Markt aus eigener Erfahrung
- Du hast oder kannst Zugang zu relevanten Kandidaten aufbauen
- Unternehmen zahlen für diese Rollen hohe Honorare

## Übung: Deine Search-Nische definieren

Fülle die folgenden vier Felder aus. Nimm dir dafür bewusst Zeit — diese vier Felder sind die Grundlage deines gesamten Business.

### Deine Positionierung

Branche: \_\_\_\_\_

Funktion: \_\_\_\_\_

Level: \_\_\_\_\_

Typische Mandanten: \_\_\_\_\_

Wenn du diese vier Felder klar definieren kannst, hast du bereits 80 % deiner Positionierung gelöst.

## Dein Angebotstemplate

Eine gute Positionierung muss auch kommunizierbar sein. Jeder sollte in wenigen Sekunden verstehen: wem du hilfst, welche Position du besetzt, in welchem Kontext.

### Die Angebotsformel

„Ich unterstütze [Unternehmen], die [Position] zu finden, wenn [Situation].“

Beispiel 1:

„Ich unterstütze Private-Equity-Portfoliounternehmen, CFOs für Wachstums- und Transformationsphasen zu finden.“

Beispiel 2:

„Ich unterstütze Maschinenbauunternehmen, Produktionsleiter für Internationalisierung und Effizienzprogramme zu finden.“

Formuliere jetzt deine eigene Version:

### Deine Angebotsformel

„Ich unterstütze \_\_\_\_\_, die

\_\_\_\_\_ zu finden, wenn

\_\_\_\_\_.“

“ Deine Nische ist dein wichtigstes Kapital. Wer sie klar hat, gewinnt Mandate. Wer sie nicht hat, verliert sie an Spezialisten. ”

Du hast jetzt deine Nische definiert.

Die entscheidende Frage ist: Wie überzeugst du einen CEO davon, dass du der richtige Spezialist für genau diese Rolle bist — auch ohne bestehende Referenzen als Personalberater?

*Diese Frage beantwortet das „**Premium Playbook**“.*

# Einheit 4 — Der erste Schritt

## Der entscheidende Engpass: Nicht Kandidaten. Mandate.

Viele angehende Personalberater glauben, ihr größter Wert sei die Kandidatenrecherche.

Das ist falsch.

**“ Der wahre Skill eines erfolgreichen Personalberaters ist: Mandate zu gewinnen. ”**

Wer kontinuierlich Suchaufträge von Entscheidern erhält, hat ein extrem profitables Geschäft. Top-Personalberater verbringen deshalb 30–50 % ihrer Zeit mit Akquise und Netzwerkpflege.

Das klingt nach Verkauf. Es ist aber etwas anderes: systematischer Vertrauensaufbau.

## Was du wirklich brauchst, um zu starten

Die häufigste Blockade zu Beginn lautet: „Ich brauche erst Referenzen als Personalberater.“

### **Das stimmt nicht.**

Die ersten Mandate entstehen nicht durch Referenzen als Personalberater.

Sie entstehen durch:

- Branchenkenntnis, die du bereits mitbringst
- Vertrauen aus deiner bisherigen Karriere
- Netzwerk zu Entscheidern, das du bereits aufgebaut hast

Referenzen als Personalberater kommen erst danach.

Das bedeutet: Dein Managementhintergrund ist nicht der Nachteil. Er ist der Startpunkt.

## Die 50-Kontakt-Strategie: Dein erster konkreter Schritt

Der bewährteste Einstieg in das Executive Search Business ist gleichzeitig der einfachste:

### Die 50-Kontakt-Strategie

Erstelle eine Liste mit 50 relevanten Kontakten aus deinem Netzwerk.

Führe mit ihnen Gespräche.

Diese Gespräche haben zwei Ziele:

- Dein neues Angebot bekannt machen
- Bedarf im Markt verstehen

Das Ziel ist: 50 Gespräche in 60 Tagen.

- Viele führen diese Gespräche
- **Aber sie führen nicht zu Mandaten**
- Der Grund ist **nicht fehlendes Netzwerk**
- Sondern fehlende Struktur im Gespräch / in der Führung

**Genau an diesem Punkt** bleiben die meisten stehen.

Welche Kontakte kommen auf diese Liste?

- Ehemalige Kollegen: Geschäftsführer, Bereichsleiter, Senior Manager
- Mittelständische Unternehmer und Startup-CEOs
- Investoren: Private Equity, Venture Capital, Family Offices
- HR-Leader: HR Director, CHRO, Talent Leader

**Der Fokus dieser Gespräche ist nicht Verkauf. Der Fokus ist Austausch, Marktverständnis und Beziehungspflege.**

## Eine einfache erste Nachricht

### Beispiel-Nachricht für LinkedIn oder E-Mail

Hallo [Name],

ich habe mich vor Kurzem selbstständig gemacht und unterstütze Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen im Bereich [Branche].

Da du den Markt sehr gut kennst, würde ich mich freuen, mich einmal mit dir auszutauschen.

Hättest du in den nächsten Wochen 30 Minuten Zeit für ein Gespräch?

Viele Grüße  
[Dein Name]

Viele dieser Gespräche führen nicht direkt zu Mandaten. Aber einige schon. Und genau diese wenigen machen den Unterschied.



## Das Business-Modell: Warum wenige Mandate reichen

Eines der am häufigsten unterschätzten Aspekte des Executive Search Business ist die Honorarstruktur.

### Beispielrechnung: 5 Mandate im Jahr

Durchschnittliches Jahresgehalt der besetzten Position: 150.000 €

Dein Honorar (30 %): 45.000 €

5 erfolgreiche Mandate  $\times$  45.000 € = 225.000 € Jahresumsatz

Das bedeutet: 225.000 € — mit nur fünf Projekten.

Kein großes Team. Keine komplizierte Infrastruktur.

Oft reichen 3–5 starke Kundenbeziehungen.

Dieses Modell funktioniert — aber unter einer Bedingung:

Du konzentrierst dich auf hochwertige Positionen mit entsprechenden Honoraren.

## Die typischen Fehler beim Start

Diese Fehler machen die meisten Einsteiger — und sie sind vermeidbar, wenn man sie kennt.

| Fehler                          | Warum er schadet                                                                                                |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zu niedrige Positionen besetzen | Positionen mit 70–90k Gehalt erzeugen Honorare von 18–25k. Du brauchst dann 10–15 Mandate für denselben Umsatz. |
| Zu viele Branchen gleichzeitig  | Wer IT, Finance, Sales und Operations parallel macht, wird in keiner Branche als Experte wahrgenommen.          |
| Keine klare Positionierung      | Top-Mandate gehen fast nie an "allgemeine Recruiter". Sie gehen an Berater mit klarer Spezialisierung.          |
| HR ansprechen statt Entscheider | Der Auftraggeber sitzt im Vorstand oder in der Geschäftsführung — nicht in HR.                                  |
| Auf Referenzen warten           | Die ersten Mandate entstehen durch Branchenkenntnis und Vertrauen — nicht durch Referenzen als Berater.         |

**“ Der entscheidende Engpass in diesem Business ist nicht Recruiting. Es ist Mandatsgewinnung. ”**

*Du weißt jetzt, wo du anfängst. Der Weg von den ersten Gesprächen zum ersten bezahlten Mandat ist der entscheidende Abschnitt — und er braucht mehr als eine Kontaktliste.*

# Einheit 5 — Was du jetzt weißt. Und was noch fehlt.

## Was dieses Mini-Playbook dir gegeben hat

Nach dem Lesen dieses Playbooks weißt du:

- Was Executive Search von klassischem Recruiting unterscheidet — und warum das ein fundamental anderes Geschäft ist
- Warum Unternehmen keine Kandidatenlisten kaufen, sondern Entscheidungssicherheit
- Wer über Mandate entscheidet — und warum du als erfahrener Manager auf Augenhöhe mit diesen Entscheidern sprechen kannst
- Warum Positionierung über Erfolg entscheidet und Generalisten verlieren
- Wie du deine Nische in drei Dimensionen definierst und kommunizierst
- Warum Mandatsgewinnung der eigentliche Engpass ist — nicht die Kandidatensuche
- Dass wenige hochwertige Mandate für ein profitables Business reichen
- Welche typischen Fehler du von Anfang an vermeiden musst

Viele angehende Personalberater starten an diesem Punkt, führen Gespräche und trotzdem kein Mandat.

Viele kämpfen mit Unsicherheiten im Mandantengespräch.

Und häufig fehlt eine Struktur in der konkreten Umwandlung.

Daher ist das **Premium Playbook die Lösung** genau dafür.

Das Premium Playbook **verwandelt Gespräche in Mandate**.

Wenn du **diesen Teil nicht beherrschst**, wirst du Gespräche führen — **aber keine Mandate gewinnen**. Und genau das trennt Einstieg von einem funktionierenden Executive-Search-Business.

## Was noch fehlt

Dieses Mini-Playbook hat dir Orientierung gegeben. Es hat dir kein System gegeben.

Was du noch nicht hast:

### Die offenen Fragen — beantwortet im Premium Playbook

- Wie du ein erstes Gespräch mit einem CEO systematisch in ein bezahltes Mandat wandelst
- Welche konkreten Fragen du im Mandatsgespräch stellst — und wie du mit Einwänden und Zögern umgehst
- Wie du dein Honorar positionierst, verhandelst und durchsetzt — ohne es zu früh zu senken
- Wie du Kandidaten systematisch identifizierst: Target Company Mapping, Longlist-Aufbau, Direktansprache-Sequenz
- Wie du ein Kandidatengespräch führst und eine Shortlist erstellst, die Mandanten überzeugt
- Die vollständigen Checklisten, Templates und Gesprächsleitfäden für jeden Schritt des Prozesses
- Den vollständigen 90-Tage-Fahrplan: Was du in Woche 1, 2, 3 und 4 konkret tust — mit Wochenzielen und Meilensteinen
- Praxisbeispiele aus realen Besetzungsprojekten: Wie ein erfahrener Berater in echten Mandatsgesprächen denkt und kommuniziert

## Das Premium Playbook

Das Premium Playbook ist das vollständige System. Es enthält:

- Den kompletten Executive Search Prozess — von der Mandatsgewinnung bis zum Placement
- Gesprächsleitfäden für Mandantengespräche mit konkreten Beispieldialogen
- Checklisten für Kandidatensuche, Kandidateninterview und Shortlist-Erstellung
- Templates für Kandidatenprofile, Direktansprachen und Angebote
- Strategien für die Honorarverhandlung
- Den vollständigen 90-Tage-Fahrplan mit Wochenzielen
- Praxisbeispiele aus realen Besetzungsprojekten (PE-Investor, Mittelstand, Startup)
- LinkedIn-Strategie für Sichtbarkeit und Mandantenakquise

**“ Der Unterschied zwischen diesem Mini Playbook und dem Premium Playbook: Orientierung vs. Umsetzungssicherheit. ”**

Wenn du weißt, dass Executive Search dein Weg ist — und wenn du verstanden hast, was es wirklich braucht, um professionell zu starten — dann ist das Premium Playbook der konsequente nächste Schritt.

## Und jetzt?

Wenn du dieses Mini-Playbook bis hierhin gelesen hast, verstehst du nun die entscheidenden Grundlagen:

- worin sich Executive Search von klassischem Recruiting unterscheidet
- warum dein Management-Hintergrund ein echter Vorteil sein kann
- weshalb Positionierung der zentrale Hebel ist
- und warum nicht die Kandidatensuche, sondern die Mandatsgewinnung der eigentliche Engpass ist

Genau an diesem Punkt beginnt die eigentliche Aufbauarbeit. Denn Klarheit allein ersetzt noch kein belastbares System. Wer Executive Search erfolgreich als Geschäftsmodell aufbauen will, braucht mehr als ein Grundverständnis: eine klare Marktbearbeitung, ein präzises Angebot, eine scharfe Positionierung und eine belastbare Struktur für die Gewinnung der ersten Mandate.

**Im Premium Playbook** geht es um die vertiefte Umsetzung. Dort erhältst du den vollständigen strategischen Rahmen, um Executive Search nicht nur zu verstehen, sondern gezielt aufzubauen.

### **Das erwartet dich dort:**

- die präzise Positionierung im Markt
- die Entwicklung eines klaren Angebots
- die Struktur für die ersten Gespräche mit potenziellen Mandanten
- die Logik für den Aufbau eines belastbaren Executive-Search-Geschäftsmodells

Dieses Mini-Playbook soll dir Orientierung geben. Das Premium Playbook zeigt dir den vollständigen Weg.

### **Nächster Schritt**

Wenn du das Thema für dich ernsthaft prüfen oder gezielt aufbauen willst, ist das Premium Playbook der logische nächste Schritt.

**Premium Playbook: „Das Executive-Search-Business“ - Vom ersten Mandat zum profitablen Beratungsgeschäft**

[www.executiveplus.de](http://www.executiveplus.de)

+49 171 7478 380

[LinkedIn](#)

[info@executiveplus.de](mailto:info@executiveplus.de)