



**Werner Karlen (43)**  
**Implenia, Konzernchef**

Als Branchenfremder hatte der neue CEO des Baukonzerns Implenla unter dem dominanten Präsidenten Anton Affentranger schlechte Karten. Nach zwei Monaten war Schluss.



**Jürg Schmid (47)**  
**SBB, Chef Personenverkehr**

Nach zehn Jahren als Direktor von Schweiz Tourismus wollte Jürg Schmid als Nummer 2 zu den SBB. Nach sechs Wochen Einarbeitung und neun Tagen im Amt war er schon wieder weg.



**Wolf-Rüdiger Daetz (51)**  
**Straumann, Finanzchef**

Straumann und der neue Finanzchef trennten sich nach nur vier Monaten. Er war vorher in diversen Funktionen beim Technologieriesen Siemens tätig gewesen – seit 1985.

# Wenn der Headhunter zweimal klingelt

**FEHLBESETZUNGEN** Abgänge in der Chefetage während der Probezeit kommen häufig vor: Personalberater schätzen die Ausfallquote auf 5 Prozent. Schuld ist meist der Headhunter, der für den Missgriff auch bezahlen muss. Das Geschäft wird härter, und mit der Krise ist der Preisdruck gestiegen.

RENÉ SOLLBERGER

Da war die Welt noch in Ordnung, als die SBB vermuteten: «Jürg Schmid übernimmt nach einer sechswöchigen Einführungszeit seine neue Funktion am 17. Mai 2010.» Doch nur neun Tage nach diesem Datum hatte der neue Chef Personenverkehr schon wieder genug und ging. «Ich habe gemerkt, dass der Job nicht meinen Vorstellungen, meinen Erwartungen und meiner Leidenschaft entspricht», sagte er.

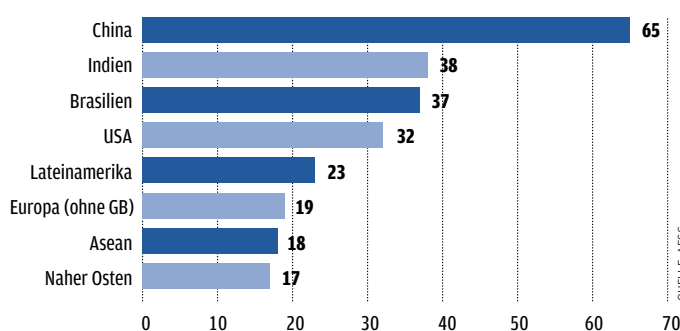
Für Experten war es eine typische Fehlbesetzung. «Der Headhunter hat seinen Job nicht gemacht», sagt Christian Ulrich von Ulrich Associates. Oder das Unternehmen habe sich über die Warnungen des Headhunters hinweggesetzt. «Die Schuld sollte man zuallererst dem Kandidaten geben», sagt Ulrich. Für ihn ist klar: Schmid war nicht mehr wie bei Schweiz Tourismus der oberste Chef, der allein entscheiden konnte. «Wer einmal Chef ist, steht nicht gern in der zweiten Reihe.» Und Ralph E. Jaeger von Jaeger Partners sagt: «Wenn ein Kandidat prominent ist, lässt sich das Unternehmen oft durch dessen Image blenden.»

## Schuld ist meist der Headhunter

Auch Executive-Search-Spezialist Guido Schilling sieht primär den Headhunter in der Pflicht. «Meistens kann man weder dem Unternehmen noch dem Kandidaten die Schuld geben.» Manch-

## Führungskräfte sind weltweit Mangelware

Umfrage unter Headhuntern, wo der Mangel im 2. Halbjahr am grössten ist (in %)



QUELLE: AISC

mal passten die beiden einfach nicht zusammen. «Das ist wie bei zwei Menschen», sagt der Headhunter. «Entweder bleibt es bei einer flüchtigen Begegnung oder es entsteht echte Interaktion.»

Bei einer flüchtigen Begegnung bleibt es öfter, als es den Headhuntern lieb sein kann. Eine Umfrage der «Handelszeitung» unter Personalberatern zeigt einen hohen Anteil der Fehlbesetzungen von 5%. Darunter leiden Firmen und Kandidaten. Was davon an die Öffentlichkeit kommt, ist nur die Spitze des Eisberges.

Im Nachhinein ist man immer klüger. Hier knüpft Guido Schilling an: «Die Gespräche im Vorfeld laufen immer in bester Atmosphäre ab, da zeigt man sich von der besten Seite. Sie können keinen Aufschluss geben, ob die Chemie wirklich stimmt.» Deshalb gehören es zu den Aufgaben des Headhunters, auch «emotionale Elemente»

einzu beziehen. «Im Idealfall kennt der Headhunter nicht nur den Kandidaten, sondern ist auch mit dem Unternehmen schon seit längerem vertraut.» An mangelnder Leistung des Neuen liege es selten, wenn es im ersten Jahr zur Trennung komme, sondern eben eher an mangelnder Kompatibilität.

## Drei bis zwölf Monate Garantie

Auch zwei andere prominente Fehlbesetzungen hätten versierte Headhunter im Vorhinein als solche erkennen können. Da wäre einmal der neue Finanzchef des Zahnimplantateherstellers Straumann: Der Deutsche Wolf-Rüdiger Daetz war nur vier Monate im Amt, als im Juli 2010 die Trennung publik wurde. Straumann erwartet nun schon den vierten Finanzchef seit 2008. So viele Wechsel bringen Unruhe in den Betrieb.

Warum geht der Neue schon wieder? «Der Job hat seine Erwartungen nicht erfüllt», sagt Straumann-Sprecher Mark Hill. Und vermutlich hat er recht: Daetz war zuvor in verschiedenen Funktionen beim Elektronik- und Elektrotechnikkonzern Siemens tätig gewesen, wo er seine Karriere 1985 begonnen hatte. Für einen Insider war es absehbar, dass Daetz den Kulturschock nicht überstehen würde. Der stark strukturierte Betrieb von Siemens unterscheidet sich gewaltig vom Basler Unternehmen: Straumann ähnelte mit seiner Dynamik eher einem übergrossen Familienbetrieb.

Daetz selber wollte sich auf Anfrage der «Handelszeitung» nicht ausführlich äussern, auch nicht zu seiner Zukunft: «Derzeit ist es noch zu früh, um über meine künftigen Pläne zu sprechen.» Mehr sagte er nicht. Im Umfeld hört man aber,

dass nicht nur er, sondern auch die «Straumänner» erleichtert seien, dass ein Schlussstrich gezogen wurde. Offenbar sehen beide Seiten ein, dass es eine Fehlbesetzung war. Und wer weiss, vielleicht landet Daetz bei Sulzer, wo schon seit längerem ein CFO gesucht wird.

Für die Suche nach einem CFO für Straumann liegt der Ball jetzt wieder beim Headhunter, der nach einem Missgriff in der Regel auch den finanziellen Schaden zu tragen hat. Immerhin kassiert er ein Drittel der gesamten Jahresentschädigung des Kandidaten, also in den meisten Fällen mehrere hunderttausend Franken. Im Gegenzug gewährt etwa Guido Schilling sechs Monate Garantie, zeigt sich aber kulant, wenn der Kandidat innerhalb des ersten Jahres nach dem Stellenantritt schon wieder abspringt, und setzt die Suche fort. Eine ähnliche Garantieregelung kennt auch Egon Zehnder, nach eigenen Angaben weltweit und in der Schweiz die Nummer eins: «Wenn es in den ersten zwölf Monaten schiefliegt, suchen wir erneut – und unentgeltlich», sagt Schweiz-Chef Philippe Hertig (siehe auch «Nachgefragt»).

Bei Christian Ulrich ist die zweite Hälfte des Honorars sogar erst ein Jahr nach Stellenantritt fällig. Auch er sucht erneut, wenn der Neue ein Missgriff war. Etwas strengere Regeln gelten bei Ralph E. Jaeger. Er erstattet ein Drittel seines Honorars zurück, falls es in einer Probezeit von in der Regel drei Monaten zur Trennung kommt. Allerdings berechnet er die Höhe des Honorars nicht stur nach dem Jahreslohn des Kandidaten, sondern nach dem Wert der Stelle, der zu Beginn der Suche festgelegt wird. Ähnlich flexible Modelle, die vom Aufwand der Suche abhängig sind, kennt man auch bei Egon Zehnder. «Wenn der Jahreslohn des Kandidaten 6 Mio Fr. beträgt, stellen wir aber weit weniger als ein Drittel davon in Rechnung», so Hertig.

## Implenia verdrängte Warnungen

Auch das kurze Gastspiel von Werner Karlen als CEO des Baukonzerns Implenla wäre absehbar gewesen. Involviert war dem Vernehmen nach der Branchenprimus Egon Zehnder, wobei Karlen nicht vom Headhunter selber, son-

dern vom Verwaltungsrat ins Gespräch gebracht und ausgewählt worden sei. Für Experten muss es von Anfang an klar gewesen sein, dass es der branchenfremde Karlen unter dem dominanten Verwaltungsratspräsidenten Anton Affentranger nicht lange aushalten würde. Zum Eklat kam es denn auch schon nach zwei Monaten. «Wir haben uns geeinigt, dass wir uns trennen – und zwar im Guten, zum Wohle aller beteiligten Parteien», sagte Affentranger im April 2009 in einem Interview der «Bilanz». Gemunkelt wird, dass Kar-

len innerhalb der Geschäftsleitung auf Widerstand gestossen sei. Das dementiert Affentranger: «Der Wechsel hat nichts mit einem Machtkampf zu tun.»

Neben einer unverträglichen Chemie kann auch zu viel frischer Wind zur vorschnellen Trennung führen. Christian Ulrich nennt als Beispiel den vorübergehenden Präsidenten der Schweizer Post, Claude Béglé. «Wenn jemand mit der Tradition brechen soll oder will, gibts Widerstand. Wird dieser nach aussen getragen, hat es der Betroffene schwer.»

## NACHGEFRAGT

# «Der Mensch ist letztlich eine Black Box»

Der Schweiz-Chef von Egon Zehnder, **Philippe Hertig**, setzt auf eine mehrmonatige Begleitung einer neuen Führungskraft nach dem Stellenantritt.



PHILIPPE HERTIG

**Warum kann auch ein guter Headhunter Fehlbesetzungen nicht immer vermeiden?**  
**Philippe Hertig:** Der Mensch ist letztlich eine Black Box.

**Wird bei der Suche zu wenig auf die Chemie geachtet?**

Hertig: Fehlbesetzungen können durch einen professionellen Rekrutierungs- und Integrationsprozess weitestgehend vermieden werden. Dazu gehört auch die Abklärung der Chemie.

**Dennoch kündigen rund 5% der neuen Führungskräfte schon wieder während der Probezeit.**

Hertig: Oft wird der Integrationsprozess vernachlässigt. Wir begleiten die Neuen während bis zu einem Jahr. So gelingt es oft, eine Situation, die sonst eskalieren würde, noch zu retten.

**Was passiert, wenn der Neue zu viel frischen Wind bringt?**

Hertig: Es kommt vor, dass sich ein Unternehmen frischen Wind wünscht, die Brise mit dem neuen CEO dann aber doch etwas zu stark ist. Auch davor warnen wir den Verwaltungsrat und müssen

herausfinden, wie viel Autonomie er dem neuen CEO tatsächlich zugestehen will.

**Sind Headhunter ihr Geld wert? Man hört ja von einem grossen Preisdruck. Oder anders gefragt: Gibt es zu viele Headhunter?**

Hertig: Die Krise hat zu einer Bereinigung geführt: Die klassischen provisionsbasierten und transaktionsorientierten Headhunter sind untergegangen, da ihr Modell nicht auf langfristige und vertrauensvolle Kundenbeziehungen basiert und somit insbesondere in der Krise nicht nachhaltig ist. Die auf Professionalität und Qualität fokussierten haben die Krise gut überstanden.

**Der weltweite Headhunter-Markt verlor im Krisenjahr 2009 33% Umsatz. Auch in der Schweiz?**

Hertig: Hier war es etwas weniger, weil die Schweiz wie üblich spätzyklisch reagiert. Ich schätze im Branchendurchschnitt ein Minus von 25% und für dieses Jahr wieder ein Plus von 5 bis 8%.

INTERVIEW: RENÉ SOLLBERGER

## EXECUTIVE SEARCH

### Headhunter verrechnet Drittel des Jahreslohns

**Kopffäger** Headhunter nennen sich in der Schweiz lieber Personalberater oder auf Neudeutsch Executive Search Consultants.

**Honorar** Ein Headhunter stellt in der Regel maximal ein Drittel der gesamten Jahresentschädigung des Kandidaten in Rechnung.

**Preisdruck** Die Headhunter leiden – verstärkt durch die Krise – unter Preisdruck. So beschränkt sich das Honorar immer öfter auf ein Viertel des Jahreslohns des vermittelten Kandidaten. Beson-

ders bei Top-Löhnen kassieren die Headhunter weit weniger.

**Milliardenmarkt** Führungskräfte sind weltweit Mangelware (siehe Grafik). 2008 erzielten Headhunter 11 Mrd Dollar Umsatz. 2009 sank der Umsatz auf 7,4 Mrd Dollar, wie der Verband Association of Executive Search Consultants bekannt gab. Dieses Jahr soll es wieder 10% aufwärts gehen.

**Markt Schweiz** In der Schweiz geben Firmen jährlich 400 Mio Fr. für die Suche nach Führungskräften aus, etwa die Hälfte davon entfällt auf die Top-Kader-Suche. 2009 sank der Umsatz um 25%.