

This is Bjørn Johansson, and I have a story to tell you.

Wer diesen Satz durchs Telefon hört, kann sich auf eine interessante Entwicklung in seiner Karriere freuen. Die **DENKBAR** sprach mit dem sagenumwitterten Schweizer Headhunter Bjørn Johansson, der von Zürich aus seit 15 Jahren unter dem Namen **Dr. Bjørn Johansson Associates** erfolgreich Executive-Search-Dienstleistungen anbietet. Der gebürtige Norweger gehörte nach seiner Tätigkeit für amerikanische Unternehmen zu den Pionieren der Branche in der Schweiz. Er vermittelt Top-Führungskräfte ab einem Salär von einer halben Million Franken. Für gemeinnützige Organisationen verzichtet er gelegentlich auf sein Honorar.



Ändern sich die Anforderungen an Führungskräfte in der Wirtschaft?

Die meisten haben sich in den letzten drei Jahrzehnten nicht verändert. Eine Führungskraft muss positive Ergebnisse liefern, also zum Beispiel den Gewinn oder Umsatz steigern, die Leistungen diversifizieren, erfolgreich in neue Märkte expandieren, je nachdem. Gleich bedeutsam bleibt die Fähigkeit, seine Mitarbeiter im Top-Management richtig auszuwählen. Erfolg ist immer eine Teamleistung. Nach wie vor ist ein guter Schulsack wichtig, also eine fachliche Bildung und Sprachkenntnisse. Sprachen sind enorm wichtig, die meisten Konzerne sind international tätig. Dann gibt es aber auch eine Reihe von Ansprüchen, die sich geändert haben.

Zum Beispiel?

Heute ist in grossen und mittleren Firmen die Internationalisierung weit vorangeschritten. Sie hätten mich amüsiert, wenn Sie mir vor 10 Jahren prophezeit hätten, dass der oberste Chef der Bank Vontobel ein Deutscher und von Julius Bär ein Holländer sein würde, die Chefs von Hilti und Schindler Schweden, von Zurich und CS Amerikaner. Nestlé war mit dem Deutschen Maucher und dann dem Österreicher Brabeck die grosse Ausnahme. Heute ist auch ein Verständnis der globalisierten Wirtschaftsumgebung entscheidend. Früher war die Entwicklung in China, Indien oder Russland weniger wichtig für den Erfolg. Führungskräfte müssen mit dem internationalen Tempo und mit der zunehmenden Transparenz der Märkte virtuos umgehen. Ausserdem wechselt ein CEO heute im Schnitt alle drei bis vier Jahre das Unternehmen. Früher blieb man oft ein Leben lang in derselben Firma. Dieser Wandel ist vergleichbar mit dem immer schnelleren Wechsel bei Fussballtrainern.

Daran haben Sie als Headhunter ja sicher Freude ...

Nein. Ich lebe teilweise davon, aber es freut mich nicht. In der

Regel gibt es nichts Schöneres als den jahrelangen Erfolg von jemandem, den man vermittelt hat, in derselben Firma. Headhunter leben davon – ein grosses Wort –, dass sie Menschen glücklich machen, nämlich ihre Kandidaten und Klienten. Ich habe 51% Verantwortung gegenüber dem Klienten, 49% dem Kandidaten gegenüber. Die zwei Prozent Unterschied kommen daher, dass der Klient die Rechnung bezahlt.

Sind die Manager heute besser als früher?

Ich denke nicht. Mit der heutigen Transparenz hätte die Kreditkrise bei den Grossbanken nicht geschehen dürfen. Auch der Korruptionsskandal bei Siemens ist eine Schande. Ein weiteres Beispiel ist der Konzern Daimler Chrysler, der von der Führung aus rein egoistischen Gründen immer gigantischer aufgeblasen wurde und immer weniger erfolgreich war. Oder nehmen Sie das Swissair-Debakel, der Niedergang eines der solidesten Schweizer Unternehmen überhaupt.

«I'm a networker»

Von der Verwaltungsrats-Ebene hört man oft das Gegenteil. Diese soll mittlerweile viel professioneller sein als noch vor 20 Jahren.

Ja. Seit drei bis vier Jahren findet eine Revolution bei den Verwaltungsräten statt. Es wird viel objektiver ausgewählt – auch mit Headhuntern. Die Verwaltungsräte werden dadurch kleiner, professioneller und internationaler. Zu je einem Drittel vermittele ich Verwaltungsräte, CEOs und dann restliche Executives. Es ist aber auch schwieriger geworden, die Big Shots in die Verwaltungsräte zu bekommen. Die haben keine Zeit und müssen sich um ihr eigenes Unternehmen kümmern.

Benötigt es für Verwaltungsratsmandate andere Persönlichkeiten als für CEO-Stellungen?

Der Verwaltungsrat hat nicht die Aufgabe, ein Unternehmen zu führen. Trotzdem sollte ein CEO in zwei bis drei Verwaltungsräten Einsitz nehmen, um neue Impulse zu erhalten. Beliebig viele Verwaltungsratsmandate kann man als CEO aber nicht bekleiden. Umgekehrt kann man als spezialisierter Verwaltungsrat in mehreren grossen Firmen nicht zusätzlich operativer Chef einer Unternehmung sein. Die Grenzen sind Zeit und Verantwortung. Wenn man bei einer Firma im Verwaltungsrat sitzt, die von einem «Raider» unter die Lupe genommen wird, und eine Krisensitzung die nächste jagt, dann kann man nicht einfach sagen: Ich bin zwar im Verwaltungsrat, aber ich habe keine Zeit.

«Wir brauchen mehr Leute wie Joe Ackermann und Walter Kielholz»

Können Sie uns Beispiele von erfolgreichen Vermittlungen nennen?

Wir operieren diskret wie Ärzte und Anwälte. Nie sprechen wir über unsere Kandidaten und Klienten. Namen erfahren Sie von mir keine, aber ich kann Ihnen verraten, dass ich dieses Jahr einen CEO

an ein Unternehmen mit dreistelligem Milliardenumsatz vermittelt habe und im Moment gerade dabei bin, einer erfolgreichen Firma mit zweistelligem Milliardenumsatz einen Verwaltungsratspräsidenten zu verschaffen.

Setzen Sie gelegentlich auch auf die falschen Leute, die sich als Flop herausstellen?

Ich mache zwar auch Fehler, aber wenige. Grobe Flops kommen – in aller Bescheidenheit – sehr, sehr selten vor, wenn ich meine mittlerweile mehr als 600 bisherigen Platzierungen ansehe. Oftmals liegt ein Fehler auch nicht beim Kandidaten, sondern beim Klienten, der nicht die Wahrheit gesagt hat, oder die wirtschaftlichen Bedingungen haben sich verändert, wie bei Übernahmen oder Fusionen. Ausserdem entscheiden ja nicht wir, sondern der Klient und der Kandidat müssen zu einer gemeinsamen Entscheidung kommen; wir geben lediglich eine Empfehlung ab.

Warum wählt ein Klient Bjørn Johansson?

Dr. Bjørn Johansson Associates ist der Brioni unter den Headhuntern, eine kleine Boutique. Wir machen alles massgeschneidert. Weltweit und in allen Branchen. Dr. Bjørn Johansson Associates arbeitet für KMUs, Familienunternehmen und grosse, börsennotierte Konzerne. Aber auch für wohltätige oder religiöse Organisationen, dann meistens gratis – ich mache solche kostenlosen Searches etwa zweimal im Jahr. Meine Unique Selling Proposition ist, dass ich viel Erfahrung darin habe, Leute zusammenzubringen, und dass ich ein grosses Netzwerk habe. I'm a networker and I can create trust. Der Klient und der Kandidat müssen mir vertrauen und sehen, dass ich das Beste für sie will. Mit zwei Zielen habe ich die Firma vor 15 Jahren gegründet: To be the best in what I do and to have fun. Man muss am Morgen früh aufstehen und sich auf die Arbeit freuen. Wenn man ins Bett geht, dann mit dem Gefühl: Ich bin glücklich, dass ich diesen Beruf haben darf. Das Schöne ist, dass man immer ein Feedback erhält. Bei mir ist es meine eigene Leistung, die richtigen Leute zusammenzubringen, und wenn es zum Erfolg kommt, erfahre ich direkt davon.

«Ich mache auch Fehler, aber selten»

Wirken sich gesamtwirtschaftliche Probleme wie die Hypothekenkrise oder die Rezession nach dem 11. September 2001 auf das Headhunter-Geschäft aus?

In meiner gesamten Berufszeit habe ich nur eine globale Krise in unserer Branche erlebt, von Ende 2001 bis 2004. Diese Krise erfasste die ganze Welt. Zuvor gab es regionale Krisen, in den USA zwei, in Europa eine. Ich finde Krisen in unserer Branche gut. In guten Jahren, wie jetzt, kommen zu viele unqualifizierte, unprofessionelle Personen in den Markt und richten Schaden an. In meinem Beruf weiss man erst nach 10 Jahren, ob man gut ist. Man kann nicht nach einem Jahr sagen: «Ich bin Weltmeister, weil ich 12 Aufträge heringeholt, 2 Millionen Umsatz gemacht und 12 Kandidaten platziert habe.» Das macht keinen guten Headhunter aus, sondern man muss

mindestens 30 bis 35 Führungskräfte, die man selbst platziert hat, über vier oder fünf Jahre beobachten. Man braucht die Passion und den Executive-Search-Virus. Ich komme aus der alten Headhunter-Schule und habe meine Sporen von 1980 bis 1985 ohne Computer und Internet bei Spencer Stuart abverdient.

Sie haben immer noch keinen Computer.

In meinem Büro zählt nur der Mensch, ich möchte hier keinen Computer. Ich habe drei Telefone, aber sonst steht hier der Mensch im Zentrum. Für die E-Mails und so weiter habe ich Assistentinnen – zu mir kommt nur das, was mir wichtig ist.

Erklären Sie doch bitte, wie Ihr Geschäft funktioniert. Sie müssen die beiden genannten Arten von Kunden betreuen, Kandidaten und Klienten.

Ich fange beim Klienten an. Ohne Klienten kann man keine Kandidaten präsentieren. Ein Klient kommt zu mir und sagt: «Herr Johansson – oder Bjørn – wir brauchen Ihre/Deine Hilfe.» Dann muss ich verstehen, welche Person er braucht, für welche Aufgabe, was diese Person können muss, wie die Persönlichkeit sein sollte, wie die Kultur in dem Unternehmen ist, der «Stallgeruch» und so weiter. Ich muss also verstehen, was der Kunde will. Dann kommt das gegenseitige Vertrauen und der Klient sagt: «Ich zahle Dir 200 000 oder mehr, wenn Du mir hilfst.» Dann kann ich mit der Suche beginnen.

«Durch den «internationalen HSG-Filter» passen nur die 600 Top-Deutschen»

Und dann?

Dann gehe ich auf den Markt. Meine Aufgabe ist es, die zwei, fünf oder zehn bestqualifizierten Personen für diesen Job in der bestimmten Firma zu finden – irgendwo auf der Welt, ob Zürich, Seattle, Stockholm, Singapur oder Shanghai. Klar habe ich auch eine Datenbank mit mehreren Tausend Personen, aber in der Regel gehe ich von Null an die Suche heran. Diese Phase des Research habe ich outgesourct. Auf der ganzen Welt arbeiten Spezialisten für mich, welche potenzielle Kandidaten identifizieren – aber nicht Kontakt aufnehmen, das mache ich, nachdem ich die Details studiert habe. Dann rufe ich in Sydney, Stuttgart oder Shanghai an und sage: «This is Bjørn Johansson, and I have a story to tell you.» In 99% der Fälle nimmt der andere das Telefon entgegen, denn er ist neugierig. Jetzt muss ich die Leute treffen und in dem Gespräch herausfinden, ob die Person passt. Ist dies der Fall, dann bringe ich den Klienten und den Kandidaten zusammen.

Melden sich mögliche Kandidaten auch selber bei Ihnen?

Wir erhalten jedes Jahr zwischen 800 und 1400 Bewerbungen. Wir verbringen viel Zeit damit, 60% der Dossiers zurückzuschicken. Vielleicht 20% behalten wir in unserer Kartei, und 20% schreiben wir «Wir können Ihnen nicht helfen, aber hier haben Sie eine Liste von 10 bis 15 anderen Headhuntern.»

Ab welchem Alter sind Kandidaten für Sie interessant, und bewegen Sie sich auf einer anderen Ebene als HR-Abteilungen in Grossunternehmen?

Ich rekrutiere nicht direkt ab Campus. Es gibt schon Klienten, die einen jungen Kandidaten mit sechs oder sieben Jahren Berufserfahrung für Spezialaufgaben suchen. Die untere Grenze für mein Executive Search ist in der Regel aber ein Jahressalär von 500 000 Franken. Das erreichen die meisten nicht früher als 10 Jahre nach dem Abschluss. Unser Auftraggeber ist in 95% der Fälle der Eigentümer, der Verwaltungsratspräsident oder der CEO.

Kommen wir noch auf die Universität St.Gallen (HSG) zu sprechen, wo Sie Vizopräsident im Alumni Club sind. Trotz einiger Anstrengungen bleibt der gute Ruf weitgehend auf den deutschsprachigen Raum beschränkt. Worauf führen Sie dies zurück?

Diese Diskussion hatte ich mit dem Rektor und dem Prorektor vor wenigen Wochen. Die HSG hat hier Fehler gemacht. Zu meiner Zeit war die HSG ein multikultureller Ort – und von Holland bis Lateinamerika sehr bekannt. Die Aufnahmekriterien für Ausländer sind heute aber für Norweger und Deutsche fast gleich, also zu wenig auf eine multinationale Zusammensetzung ausgerichtet. Am Schluss ist der Selektionstrichter für die internationalen Studenten so eng, dass die 600 Top-Deutschen das Kontingent fast ausschöpfen. Ausserdem haben wir lange die Rankings unterschätzt. In den internationalen Rankings sind wir nicht gut genug. Es ist nicht sexy, weltweit Nummer 51 oder so zu sein. Die HSG ist eine hervorragende Universität, hat viel zu bieten und müsste in der Positionierung viel smarter sein.

«Ich suche die weltweit Besten für einen Job»

Um dies nochmals zu unterstreichen: Die Selektionsverfahren bei der HSG sind zu hart – braucht es andere Kompetenzen?

Ich bin auch sehr aktiv bei den Harvard Alumni. An den Unis gibt es einen harten «War for talents». Jede Universität möchte die besten Studenten haben. Die Schweiz gegen Europa, Europa gegen Asien usw. Für die «best talents» haben wir nicht die geeigneten Selektionskriterien. Viele Studenten mit Bestnoten sind keine Stars in Wirtschaft oder Staat. Viele sind durchschnittlich oder sogar unterdurchschnittlich. Umgekehrt kenne ich viele mit schlechten Noten, welche die besten Manager sind. Noten sind nicht wichtig, ich schaue nie auf Noten. McKinsey und BCG lesen das nicht gerne. Wichtig für mich ist, dass man überhaupt einen Abschluss hat und was man nebenbei gemacht hat. Menschen mit Interessen quer durch Sport, Kultur, Politik und Family-Life. Eindimensionale Menschen sind...

...langweilig?

Langweilig, ja. Aber die braucht es auch. Es braucht Langweiler und Superstars. Dazwischen liegt die Normalverteilung. Auf jeden Fall brauchen wir mehr Leute wie Joe Ackermann, Walter Kielholz und Hanspeter Danuser – mit denen habe ich studiert.

Kopffäger

von Daniel Weber

Wie viele Freunde man hat, weiss man nie so genau – ausser im Internet. Dort, auf all den Social Networking Sites, die uns das Web 2.0 beschert hat, werden sie fein säuberlich gezählt. Aber sind das wirklich Freunde, die auf «Myspace» bei manchen zu Tausenden aufgelistet sind? Müsste man nicht eher von Trophäen sprechen, erbeutet von virtuellen Kopffägern? Gerade bei «Myspace», wo Millionen von jugendlichen Selbstdarstellern in ihren Grössenphantasien schwelgen.



Aber auch «Facebook», das aus einer Kontaktseite für amerikanische Uniabsolventen hervorgegangen ist und sich als Tummelplatz der Elite positioniert, wird wohl zum Marktplatz der Eitelkeiten werden.

Dennoch gehört den Social Networking Sites die Zukunft. Warum sonst hätte der alte Medienfuchs Rupert Murdoch für 580 Millionen Dollar «Myspace» gekauft? Warum sonst wäre Microsoft mit 240 Millionen Dollar bei «Facebook» eingestiegen – für einen winzigen Anteil von 1,6 Prozent an dem Unternehmen?

Sie nämlich, Murdoch und Microsoft, sind die wahren Kopffäger. Die Mitglieder auf den Social Networking Sites geben auf ihren persönlichen Seiten freiwillig so viele Informationen preis, wie sie es im wirklichen Leben nie tun würden. Diese Profile sind pures digitales Gold – und es wird ein Bombengeschäft sein, sie gezielt an die Werbewirtschaft zu verkaufen.

Dr. Daniel Weber ist
Chefredaktor des NZZ Folio