

«Im UBS-VR muss sich einiges ändern»

INTERVIEW MIT BJØRN JOHANSSON Der Headhunter über die Verwaltungsräte in der Schweiz und seinen Drang, Menschen zusammenzubringen.

Seit mehr als dreissig Jahren vermittelt Bjørn Johansson mit seiner in Zürich domizilierten Gesellschaft Topkader an Unternehmen. Die Liste an Verwaltungsräten, CEO, Finanzchefs und weiteren Managern, die der Norweger jeweils vermittelt, ist ein Who is Who der Schweizer Wirtschaft. Aber auch das restliche Europa und die USA gehören zum Geschäft. Der 75-jährige Headhunter, der schon Jahrzehnte in der Schweiz lebt, vertritt im Gespräch, worauf es in seiner Branche ankommt.

Herr Johansson, Sie sind einer der erfolgreichsten, wenn nicht der erfolgreichste Headhunter der Schweiz. Was machen Sie besser oder anders als andere?

Ich habe Menschen gerne. Das ist die Basis für Erfolg in unserer Branche. Ich bin neugierig, kreativ, diskret, ehrlich, ein suchender Mensch, wie ein Entdecker, in Norwegens Tradition, mit Forschern wie Roald Amundsen oder Fridtjof Nansen. Ich sehe mich auch als Künstler, der die beste Person für eine bestimmte Funktion finden will. Etwas Glück gehört natürlich auch dazu.

«Urs Rohner war als VRP von Credit Suisse die grösste Fehlbesetzung der vergangenen dreissig Jahre.»

Woran erkennt man den Erfolg?

Der Klient und die platzierte Person müssen glücklich werden, und zwar nachhaltig. Als Headhunter sehen Sie erst nach zehn Jahren, ob Sie erfolgreich sind. Erst dann kann man einen Cluster vorweisen und sehen, dass man dreissig Leute platziert hat, die wirklich geliefert haben. Heute glauben viele, wenn sie mal einen VRP platziert haben, seien sie der Champion.

Wie gehen Sie bei Ihrer Suche vor?

Bei grossen Aufträgen suchen zunächst externe Gesellschaften nach potenziellen Kandidaten, ohne Kontakt zu Klienten oder Kandidaten. Wir bekommen dann zum Beispiel zwanzig oder dreissig Dossiers. Daraus erstellen wir mit dem Klienten eine Shortlist von vielleicht sechs Leuten, die wir dann kontaktieren. Unsere Verantwortung ist dabei gross. Denn wir holen ja eine Person, die erfolgreich ist, aus einer Organisation heraus und bringen sie in eine andere. Der Match zwischen Kultur, Organisation und Mensch muss dann stimmen. Das motiviert mich.

Was waren Ihre grössten Flops?

Bei aller Bescheidenheit, ich hatte keine Flops, zumindest nicht mit meiner eigenen Gesellschaft. Aber bevor ich mich selbständig gemacht habe, zu Beginn meiner Karriere, in den Achtzigern, habe ich einen Kandidaten aus dem Ausland platziert. Der hatte zwar unterschrieben, ist dann aber einfach nicht erschienen, wir konnten ihn auch nicht erreichen. Es stellte sich heraus, dass er im Gefängnis sass. So etwas passiert heute dank intensiver Due Diligence natürlich nicht mehr. Die Prozesse sind sehr viel professioneller geworden.

Aber es gibt sicher die eine oder andere weniger gute Erfahrung.

Was mich – immer noch – sehr schmerzt, ist das Swissair-Grounding. Ich habe in den Neunzigern quasi alles für die SAir-



Im UBS-VR braucht es mehr Schweizer Element, sagt Bjørn Johansson.

Group gemacht, die meisten Topleute dort platziert. Das war ein Erfolg, denn 1999 hatte die SAirGroup das beste Jahr ihrer Geschichte. Zwei Jahre später kam das Grounding. Ich habe die ganze Entwicklung sehr eng mitverfolgt. Das Grounding

war unnötig, es hätte nie passieren müssen und nie passieren dürfen. Vielleicht war ich damals zu zurückhaltend und hätte dem Verwaltungsrat sagen müssen, «gebt Philippe Bruggisser die Chance, das Problem zu lösen».

Zur Person

Bjørn Johansson fühlt sich sichtlich wohl in seinem Büro am Utoquai. Es habe es seit dreissig Jahren nicht verändert, wozu auch, es sei ja das schönste Büro von Zürich, sagt er und blickt auf das Zürcher Seebecken. Einen Computer gibt es in dem Raum nicht, aber auf Pult und Schränken stapeln sich Dutzende Dossiers, alle in identischen grünen Plastikhüllen. Rund 2000 Lebensläufe gehen jedes Jahr durch die Hände des wohl prominentesten Headhunters des Landes.

Der 75-Jährige schaut sehr gerne Fussball, was sich auch gut mit der Kontaktpflege verbinden lässt, gerne zum Beispiel auch an einem WM-Final im Stadion. Golfen mag er ebenso, so schmückt auch ein Bild von Tiger Woods sein Arbeitszimmer, ebenso wie Fotografien der Beatles. Auf einem Tisch überwacht eine Eule aus Holz das Geschehen und nimmt den Besucher in Augenschein. «Ich kenne keinen anderen Menschen, der sinnbildlich so sehr wie Du einer Eule entspricht, die Augen zu haben für das Essenzielle», soll die Afrikanerin, die

er für einen Verwaltungsratsposten vermittelt hat, zu dem Geschenk gesagt haben.

Johansson lebt «ganz einfach», nicht etwa an der Goldküste, im Kanton Zug oder Schwyz, sondern im Zürcher Umland. Er genießt die Ruhe in seinem Haus, nutzt mehrmals pro Woche das Saunahaus im Garten und ist ziemlich inkognito. Das sei eben echte Lebensqualität. Er ist «immer noch Norweger», spricht aber Schweizerdeutsch.

1968 kommt er nach St. Gallen, studiert Marketing und Publizistik, dann folgt die Dissertation in den USA. Anschliessend arbeitet er in der Konsumgüterindustrie, dann in der Textilindustrie. 1980 landet er «eher durch einen Zufall» in der Headhunter-Branche und lernt bei Spencer Stuart das Handwerk. 1993 macht er sich in Zürich selbständig und rühmt sich heute damit, allein in den letzten fünf Jahren in zehn von zwanzig SMI-Unternehmen Verwaltungsräte platziert zu haben, in dreien davon sogar acht oder mehr Leute sowie «20% aller Frauen in SMI-Verwaltungsräten».

Was kann sonst noch enttäuschen?

Es gibt immer auch unvorhersehbare Entwicklungen. Zum Beispiel hatte ich den VR-Präsidenten eines bedeutenden Schweizer Industriekonzerns platziert. Zwei Jahre später gab es eine Grossfusion, dann hat dieser VRP das Unternehmen schon nach drei Jahren verlassen. Das war so nicht vorhersehbar.

In einem Bildband zu Ihrem dreissigjährigen Firmenjubiläum ist auch Nestlé-Chef Mark Schneider öfters abgebildet. In der Branche ist zu hören, dass der Nahrungsmittelkonzern zu Ihren Kunden gehört. Auf die jüngste Meldung, Finanzchef François-Xavier Roger solle durch die Britin Anna Manz ersetzt werden, hat der Aktienmarkt etwas verschupft reagiert. Wie sehen Sie diesen Wechsel?

Acht Jahre sind heutzutage für einen Finanzchef eine ausgiebige Zeit, der Abgang ist mit seinen 61 Jahren daher sicher nachvollziehbar. Der Kursrückgang war vernachlässigbar und nur von kurzer Dauer. CEO Mark Schneider und der Verwaltungsrat denken nicht kurz-, sondern langfristig. Ich gehe davon aus, dass die neue Finanzchefin wichtige Impulse bringen wird.

«Die neue Finanzchefin von Nestlé wird wichtige Impulse bringen.»

In aller Munde ist derzeit der Untergang von Credit Suisse. Wie schätzen Sie den Fall ein?

Weder Credit Suisse noch UBS waren je meine Klienten, bewusst, vielleicht auch halb bewusst. Ich war aber schon immer und bin immer noch Kunde von Credit Suisse respektive SKA. Ich habe nicht mit dem Kollaps gerechnet und habe zuvor auch kein Geld abgezogen. Im Nachhinein muss ich sagen, es war wirklich knapp. Credit Suisse ist der mit Abstand grösste Skandal der Schweizer Wirtschaft, seitdem ich hier bin. Urs Rohner hätte niemals VRP von Credit Suisse werden dürfen.

Warum nicht?

Er war nie für das Amt qualifiziert. Rohner war hierzulande die grösste Fehlbesetzung der vergangenen dreissig Jahre. Er hat erstens den Verwaltungsrat schlecht zusammengesetzt. Zweitens hat er Tidjane Thiam als CEO eingesetzt. Ich weiss noch genau, wie mir der damalige Headhunter dies erzählte und ich ihm direkt sagte, das werde ein riesiger Flop. Aber dass CS so endet, hätte natürlich auch ich nie gedacht.

Credit Suisse ist nun Geschichte, jetzt kommt es auf UBS an. Ist die Integration zu schaffen?

Für die kommenden neun bis achtzehn Monate gibt es zwei Schlüssel zum Erfolg: erstens Sergio Ermotti selbst und zweitens die Zusammenarbeit zwischen ihm und VRP Colm Kelleher. Die beiden müssen funktionieren. Da habe ich Vertrauen, dass das gelingt.

Was halten Sie vom Verwaltungsrat von UBS?

Es wird jetzt alles sehr viel komplexer für UBS als bisher. Wenn ich mir die Mitglieder des Verwaltungsrats anschau, und ich kenne mehr als die Hälfte, dann ist klar: Da muss sich einiges ändern. Es

braucht einen besseren Mix, es braucht ein echtes Schweizer Element, da würde ich gerne mithelfen, auch wenn ich von Grossbanken eigentlich keine Aufträge annehme.

Aber ein VR muss doch international zusammengesetzt sein, mit Know-how auch für die USA und Asien.

Das ist richtig. Aber bei den dreissig grössten Schweizer Unternehmen sind nur etwa die Hälfte der VRP Schweizer, bei den CEO ein Drittel und bei den CFO weniger als ein Viertel. Generell brauchen wir in diesen drei Funktionen mehr Leute, die die Schweiz verstehen und im Herzen tragen und die Schweiz vertreten.

Generell wird auch immer wieder über Ämterhäufung diskutiert. Achten Sie darauf?

Bei fast allen Aufträgen streichen wir Kandidaten, weil sie zu viele Ämter bekleiden. Es kommt auch vor, dass wir fragen: Bis du parat, Positionen abzugeben? Das ist nicht immer einfach, denn diese Mandate sollten ja ein langjähriges Commitment sein. Wenn das nicht klappt, wird nichts daraus, auch wenn es der Topkandidat ist.

Was halten Sie für die richtige Amtsdauer für einen VR-Präsidenten?

Fünf bis acht Jahre. Spätestens nach zehn Jahren muss man sich zurückziehen.

Weitere strittige Punkte in Sachen Corporate Governance sind Nachhaltigkeit oder Diversity. Wird das Bestand haben, oder sind es Modeerscheinungen?

Der Bedarf an Diversity hat unglaublich an Bedeutung gewonnen, da haben wir schon viel geliefert, und das wird auch so weitergehen. Das Gleiche gilt für die Nachhaltigkeit sowie für die Digitalisierung. Wir prüfen, welche Einstellung die Kandidaten dazu haben und ob sie in diesen Themen Erfahrung vorweisen können. Und da geht es nicht um Schlagworte aus Beraterpräsentationen, sondern man muss wirklich eine Ahnung davon haben, und das haben nicht viele.

«Das Doppelmandat von Daniel Vasella bei Novartis hatte viel zu lange Bestand.»

Was halten Sie von Doppelmandaten, wenn also der VRP auch den CEO-Posten innehat?

In den USA gibt es das häufiger, in der Schweiz weniger. Wenn es so ist wie etwa bei Lindt & Sprüngli, wo Ernst Tanner über viele Jahre ein Doppelmandat hatte und jahrelang geliefert hat, kann man nichts dagegen sagen. Und es gibt Situationen, in denen ein Unternehmen schnelle, harte Entscheidungen treffen muss, wie derzeit bei Holcim mit Jan Jenisch. Dann ist daran für einen gewissen Zeitraum auch nichts auszusetzen. Weniger günstig war das Beispiel Novartis, wo das Doppelmandat von Daniel Vasella viel zu lange Bestand hatte.

Haben Sie schon mal ans Aufhören gedacht?

Nein. Pro Jahr nehmen wir im Schnitt rund 25 Aufträge an, das passt. Mehr will ich gar nicht, und das soll so bleiben. Ich werde auch die kommenden fünf Jahre weitermachen.