

## „Ich bin diskret“

Etienne Jornod soll 2013 Verwaltungsratspräsident der NZZ-Gruppe werden. Noch ist er in der Szene ein weitgehend unbeschriebenes Blatt. Dabei ist er eine der spannendsten Persönlichkeiten der Schweizer Wirtschaft.

Die Anfrage war wie ein Ritterschlag, ja vielleicht sogar eine Art Krönung. Der Headhunter von Egon Zehner erreichte Etienne Jornod auf dem Flughafen und bot ihm das Amt des NZZ-Verwaltungsratspräsidenten an. „Ich fühlte mich geehrt und habe mich gefreut“, beschreibt dieser seine Gefühlslage. Ein Nicht-Zürcher und erst noch ein Welscher an der Spitze der „Neue Zürcher Zeitung“! Es war, als ob diese Herausforderung auf ihn gewartet hätte. Bedenkzeit brauchte er keine. „Ich nehme sofort an, wenn meine Stimme auch Gewicht hat“, antwortete er. Erst später informierte er seine Frau. Heute sagt er: „Man hätte mir keine grössere Freude machen können!“

Aus diesem Satz spricht der ganze Optimismus, aber auch das Selbstvertrauen, die Etienne Jornod auszeichnen. „Meine positive Einstellung“, ist denn auch eine Eigenschaft, auf die er stolz ist. Natürlich weiss er um die finanziellen und strukturellen Schwierigkeiten der Medien und die Probleme und Machtkämpfe in der Chefetage der NZZ. Aber äussern will er sich dazu nicht, obwohl er mit wichtigen Exponenten des Unternehmens bereits Gespräche geführt hat. „Bis ich gewählt bin, sage ich nichts zur NZZ.“

### Überraschende Personalie

Trotzdem hat er sich minutiös auf das Treffen mit dem „Schweizer Journalist“ vorbereitet, kritische Artikel des Besuchers über die NZZ gelesen und vorgängig die Fragen verlangt. Dass er sich die Mühe genommen hat, diese nachts im Hotel in Wien schriftlich zu beantworten, erfährt der Journalist allerdings erst zum Schluss des 90-Minuten-Gesprächs. Ganz beiläufig fragt Jornod, ob er seine schriftlichen Antworten noch nachliefern darf. Offensicht-

lich will er auf Nummer sicher gehen, dass er richtig verstanden und zitiert wird. Und auch einen Vorwurf platziert er: „Ich sitze im Verwaltungsrat von Alliance Boots, die zusammen mit Walgreens bald 350.000 Beschäftigte in der ganzen Welt zählt. Niemand hat mir je auch nur eine Frage zu diesem Mandat gestellt. Auch Sie nicht!“

Der gebürtige Neuenburger, der immer im gleichen Unternehmen namens Galenica gearbeitet hat, wird nächstes Jahr 60 Jahre alt. Obwohl einer der erfolgreichsten Schweizer Manager überhaupt, ist er in der Öffentlichkeit kaum bekannt. Dementsprechend gross war die Überraschung, als der NZZ-Verwaltungsrat seine Nomination bekannt gab. Selbst Insider hatten ihn nicht auf der Rechnung gehabt. Die Vermutung, NZZ-CEO Polo Stäheli, ein alter Bekannter aus Bern, könnte eine Rolle gespielt haben, weist Jornod weit von sich. „Es gab nur Kontakte zu Verwaltungsräten.“

„Charmant“, „gewinnend“, „sympathisch“, „offen“, „humorvoll“, „ehrlich“, „direkt“, „überzeugend“, „seriös“, „umgänglich“, „bescheiden“. So beschreiben Berufskollegen, die schon mit ihm zu tun hatten, das Auftreten von „Mr. Galenica“. Dieser empfängt den Besucher in seinem Büro im 6. Stock eines gesichtslosen Industriebaus in Bern in der Nähe der Autobahn mit einer prächtigen Aussicht auf die Berner Alpen, die sich in der aufgehenden Morgensonne rot verfärben. „Ist das nicht schön?“, fragt Jornod begeistert. Er versteht es, ein angenehmes Gesprächsklima zu schaffen, das die natürlichen Schranken rasch überwindet.

### „Die NZZ lässt niemanden gleichgültig“

Die Frage, weshalb er sich das Amt des NZZ-Präsidenten antun möchte, kann er



**Etienne Jornod, designerter VR-Präsident der NZZ-Gruppe:** „Ich bin tausendmal lieber allein mit meiner Frau im Restaurant Postgasse als auf einer beliebigen sonstigen People-Veranstaltung.“

„Am liebsten wäre ich Schauspieler geworden.“

Etienne Jornod, designierter VR-Präsident der NZZ-Gruppe



nicht wirklich nachvollziehen. Schliesslich sei die NZZ eine Institution, „die für Werte steht, an die ich auch glaube“. Mehr als 200 Briefe und Mitteilungen habe er aus der Schweiz und dem Ausland erhalten. Ein Beleg dafür, „dass die NZZ niemanden gleichgültig lässt“. Es scheint, je schwieriger die Lage, desto mehr fühlt sich Jornod im Element. Die „grossen und äusserst spannenden Herausforderungen“, mit denen sich die Medien konfrontiert sehen, spornen ihn an: „Ohne Herausforderungen langweile ich mich.“

Und was ist mit dem Bekenntnis, dass ihm die Familie das Wichtigste ist? Kein Widerspruch? Etienne Jornod wird nachdenklich, überlegt, wie offen er sein soll. Er zählt darauf, dass das „Nur-zwischen-uns“ oder „Das dürfen Sie aber nicht schreiben“ eingehalten wird. Eigentlich möchte er ja nicht über Privates sprechen

und trotzdem ist es ihm ein Anliegen, sich zu erklären. Seine erste Ehe, die er im zarten Alter von 20 Jahren einging, scheiterte daran, „dass wir einfach zu jung waren“. Zwei Kinder, Ausbildung, Studium, Beruf. Seine zweite Frau, mit der er ebenfalls zwei Töchter hat, lernte er in der Firma kennen. „Sie weiss, wie wichtig sie mir ist“, sagt er. „Wäre sie beispielsweise schwer krank, würde ich meine Arbeit reduzieren oder ganz aufgeben. Das ist für mich klar.“ Im Gegensatz zu andern Managern und Unternehmen gehört er keinen Clubs an. „Ich bin tausendmal lieber allein mit meiner Frau im Restaurant Postgasse als auf einer beliebigen sonstigen People-Veranstaltung.“

Als Romand fühlt sich Etienne Jornod in Bern zu Hause. Er wohnt mit seiner Familie im Nobelvorort Muri, wo die Steuern im Vergleich zu den Gemeinden an der Zürcher

Goldküste oder den Schwyzer Steueroasen aber fast prohibitiv hoch sind. „Ein Umzug stand für uns aber nie zur Diskussion.“ Seine Frau ist Bernerin, die beiden Töchter sprechen Französisch „mit einem leichten, charmanten Akzent“. Zwar liebe er den Stress von New York oder London („natürlich reise ich viel“), aber Bern ist halt Heimat und eine „ruhige Stadt mit einer einzigartigen Lebensqualität“. Hier schöpfe er „Kraft und die Motivation für meine Arbeit“. Wenn er kann, geht er am Samstag mit seiner Frau auf den Markt, auch um Bekannte zu treffen. „Ich kenne die Menschen, die Bern ausmachen, auf allen Ebenen.“

Dazu gehörte natürlich auch der verstorbene Berner Verleger und Vermögensverwalter Charles von Graffenried, den er als „grossartigen Menschen“ schätzen gelernt hat. In seinen Augen war er „ein grosser Stratege“, der ihm viele Ratschläge gegeben hat. „Und ich habe begeistert zugehört“, erinnert sich Jornod. Aber aus Profitgier hat von Graffenried schliesslich doch an Tamedia verkauft: War das kein Verrat für das stolze Bern? „Um den Bund und die ‚Berne Zeitung‘ zu retten“, sagt Jornod, „brauchte es Synergien.“ Und das habe von Graffenried frühzeitig erkannt.

### Vom Legastheniker zum Topmanager

Er wehrt sich nicht dagegen, als Workaholic bezeichnet zu werden. Da er nur vier bis fünf Stunden Schlaf brauche, könne er auch viel leisten. „Etwas anderes als totales und bedingungsloses Engagement kann ich mir nicht vorstellen.“ Dass er über „sehr viel Willenskraft verfügt“, hängt sicher mit seiner schwierigen Jugend zusammen, über die er offen spricht und immer wieder thematisiert. Oder vielleicht damit kokettiert? Es geht ihm wohl eher darum, vor allem auch jungen Menschen aufzuzeigen, dass sie etwas aus sich machen können, auch wenn sie dafür Umwege in Kauf nehmen müssen.

In einer Arztfamilie als ältestes von sechs Kindern aufgewachsen, konnte Etienne die Erwartungen der Eltern nicht erfüllen. „Sie träumten davon, ich würde Arzt, Professor oder sonst etwas Angesehenes werden“, sagte Jornod in einem Vortrag an der Drogistenschule in Neuenburg. Stattdessen schaffte er die achte Klasse nur „mit Ach

und Krach“. Sein Vater stellte ihn vor die Wahl, eine Lehre zu machen oder ihn zu einem Bauern in die Deutschschweiz zu schicken. Eine Drohung, die wirkte.

Wegen einer Legasthenie hatte er als Kind Fehler gemacht, „ohne zu wissen warum“. Dass ihn die Leute für ein „dummes Kind“ hielten, sei ein „schreckliches Gefühl“ gewesen, erzählt er. Bis zum Alter von 17 Jahren habe er darunter gelitten, bis er eines Tages die Zukunft in die Hand genommen und sich selbst durchgeschlagen habe. Knapp schaffte er die Drogerielehre und fand danach einen Job bei Galenica, damals ein Logistikerunternehmen, das die Schweizer Apotheken mit Medikamenten versorgte. Daneben holte er die Matura nach. Nach einem Wirtschaftsstudium an der Uni Lausanne kehrte er als Assistent der Generaldirektion zurück, bis er 1996 zum CEO und Verwaltungsratspräsidenten aufstieg.

Zu diesem Zeitpunkt zählte die biedere, verschlafene „Selbsthilfeorganisation der Apotheker“ 950 Angestellte. Jornod überzeugte die Eigentümer von seiner neuen, expansiven Strategie und krepelte den Laden völlig um. Experten dagegen hatten ihm die Spezialisierung auf ein Produkt empfohlen und seine Vorgänger einen Ausbau des Grosshandels für Apotheken. „Hätten wir auf die grossen Spezialisten gehört, würde Galenica jetzt nicht mehr existieren“, ist Jornod heute überzeugt.

Er baute eine eigene Apothekenkette mit heute 300 Niederlassungen auf, brachte das Unternehmen an die Börse und tätigte zahlreiche Übernahmen. Parallel dazu investierte er in die Produktion von Medikamenten. Heute ist Galenica mit mehr als 7.000 Beschäftigten weltweit der wichtigste Hersteller von Produkten gegen Eisenmangel. Ferinject heisst das Präparat, von dessen Zulassung im US-Markt sich Jornod einen neuen Wachstumsschub verspricht. In seiner Ära steigerte sich der Unternehmenswert um das 15-Fache mit jährlichen Zuwachsraten im zweistelligen Bereich und „satten Gewinnen“ (so die „Bilanz“).

Die „NZZ“ lobte in ihrer Ausgabe vom 27. Oktober ihren künftigen Präsidenten als „Vollblutunternehmer“. Neben This Schneider von Forbo, der bei Galenica im Verwaltungsrat sitzt, ist Jornod der einzige Schweizer Manager, der seinen Lohn vollständig in gesperrten Aktien bezieht. 2011 schloss

er einen neuen Fünfjahresvertrag ab, der eine Entlohnung von 40.000 Aktien im Wert von 22 Millionen Franken vorsieht. Diese Art der Bezahlung hält Jornod für „sehr unternehmerisch“, weil die Aktien erst in fünf Jahren verkauft werden können, die Steuern aber sofort anfallen. Ob er von der NZZ auch mit Aktien entschädigt werde? „Da werde ich normal honoriert“, sagt er, und wechselt das Thema.

Er spricht lieber darüber, wie er führt, wie er die Leute anspricht und begeistert. Dazu gehört, und darauf ist er stolz, „meine Fähigkeit, Menschen zuzuhören“. Wenn er durch den Betrieb geht, schüttle er jedem Mitarbeiter die Hand, erkundige sich nach dem Befinden, merke schnell, falls es ein Problem gibt. Tauche ein Problem auf, sehe er dies als eine Chance, „die es zu ergreifen gilt, und nicht als Hindernis, dem man aus dem Weg gehen sollte“. Was zeichnet einen guten Chef aus? Jornod: „Er weiss, wie er das Beste aus seinen Mitarbeitern herausholt. Er zweifelt an der Richtigkeit seiner Entscheide. Arroganz ist der schlimmste Fehler und der Anfang vom Ende.“ Das Wichtigste aber sei immer das Team und natürlich eine „klare, verständliche Strategie, klare Prioritäten und eine klare Vorgehensweise“.

### Absagen an andere Unternehmen

Etienne Jornod weiss um seine Fähigkeit, zu überzeugen, Leute zu beeindrucken und mitzunehmen. Deshalb sei die Art und Weise der Kommunikation „von zentraler Bedeutung“. Setzt er diese Erkenntnis also bewusst um? In einem Interview mit der „Handelszeitung“ konterte er die Feststellung, er wirke so ruhig, wie folgt: „Ich mag vielleicht ruhig wirken. Aber das ist Schauspielerei.“ Als Firmenchef müsse man einfach eine gewisse Ruhe ausstrahlen, sonst verunsichere man sein Umfeld.

Also ist er gar nicht so authentisch, wie er sich gibt? „Ich räume ein“, sagt Jornod, „dass ich gerne Schauspieler geworden wäre.“ Und dann gibt er auch zu, was eigentlich auf der Hand liegt, aber er mit seinem welschen Charme übertüncht: „Natürlich kann ich hart und konsequent sein, wenn es die Situation erfordert.“ Doch auch das gelingt nicht immer, weil er als seine grösste Schwäche nennt: „Menschen zu lange Vertrauen zu schenken, die es nicht verdienen.“

Dass Jornod kein Zauderer ist und eine Strategie umzusetzen weiss, dürfte der NZZ-Gruppe nur guttun. In einem zentralen Punkt legt sich Jornod fest: „Der Journalismus muss in einem Medienunternehmen klar die Priorität und die notwendige Wertschätzung haben.“ Deshalb werde er auch in der neuen Rolle keine öffentliche Figur sein. „Ich bin diskret und für die Publizistik ist die Chefredaktion zuständig.“ Dass er kein Medienspezialist ist, sieht er nicht als Problem. Dafür gibt es auch die Spezialisten im Verwaltungsrat. Er habe zugesagt, weil ihn die NZZ „fasziniert und begeistert“. Zum gleichen Zeitpunkt hatte er Anfragen für drei andere hochkarätige Verwaltungsräte vorliegen, die er aber alle absagte.

Braucht er die neue Herausforderung, um Galenica loszulassen? Die Frage verblüfft Jornod, weil doch Galenica sein Leben ist und er der starke Mann. Doch seit einem Jahr hat er mit dem früheren Bayer-Manager David Ebsworth einen CEO zur Seite, der für das operative Geschäft zuständig ist. Jornod lässt sich im Jahresbericht als „exekutiver Verwaltungsratspräsident mit gewissen definierten operativen Funktionen“ umschreiben. Nach mehr als 30 Jahren bei der gleichen Firma fällt das Loslassen naturgemäss schwer.

Etienne Jornod unternahm den Versuch bereits einmal, als er beim Anzeigenvermarkter Publigroupe Verwaltungsratspräsident werden sollte. Ihm wurde in Aussicht gestellt, diesen Job mit einem Pensum von 20 Prozent auszuüben. Bereits nach der ersten Sitzung musste er jedoch erkennen, „dass das technisch einfach nicht möglich war“. Das Unternehmen brauchte einen Vollzeitpräsidenten, um durch die Krise zu kommen. Deshalb habe er umgehend seinen Rücktritt auf die nächste Generalversammlung erklärt. Und was hat ihm diese Erfahrung gelehrt? „Nichts unternehmen, nichts ändern, dann ist der Misserfolg garantiert. Sie haben nichts zu verlieren, aber alles zu gewinnen. Das ist genau das, was mir gefällt.“ Die NZZ-Gruppe steht vor interessanten Zeiten.

HANSPETER BÜRGIN  
ist freier Journalist in Zürich.

hpbuergin@swissonline.ch

