

JR | C A P E

IM GESPRÄCH mit...

- die JR Cape Interviewreihe -

Hamburg, im August 2007

JR | C A P E

IM GESPRÄCH MIT...

Klaus Korndörfer

Geschäftsführender Gesellschafter

PolyComp GmbH

Hamburg, im Juli 2007

JR | C A P E

Das Unternehmen

Die PolyComp zählt zu den größten konzernunabhängigen Lohncompoundern Europas. Durch die Spezialisierung auf die Lohn- und Lizenzproduktion zählen insbesondere große, weltweit operierende Konzerne der Chemie- Petrochemie zum Kundenkreis. Zur Modifizierung der Kunststoffe stehen hochmoderne, computergesteuerte Misch- und Dosiersysteme, Extruderanlagen (Buss, W&P, Berstorff) und Abfördersysteme zur Verfügung. Die Erfahrungen bei PolyComp sind vielseitig und beziehen sich auf technische Compounds u.a. auf der Basis von Polyolefinen, Polyamid, Polyester, Polycarbonat, ABS, PMMA. Solche Polymere werden u.a. mit Elastomeren, Farbmasterbatches, Füllstoffen wie z.B. Talkum, Calciumcarbonat, Glasprodukten und Additiven modifiziert.

Das Gespräch

Herr Korndörfer, die PolyComp GmbH hat nach der Konzernunabhängigkeit eine erfolgreiche Entwicklung hinter sich. Wie sehen Ihre Planungen für 2007 aus? Was kann man von PolyComp erwarten?

K. Korndörfer: Dass wir nach wie vor ein hohes Qualitätsniveau abliefern, dass wir die im Jahre 2006 in Betrieb genommene neue Maschine auslasten und dass wir die zum Ende des Jahres 2006 fertig gewordene Halle für unsere Fertigwarenlagerung entsprechend den Planungen ausnutzen und damit mehr Dienstleistungen für unsere Kunden anbieten.

Würden Sie mir etwas über Ihren beruflichen Werdegang erzählen? Welche Stationen haben Sie absolviert, bis Sie Geschäftsführer bei PolyComp wurden?

K. Korndörfer: Ich habe 1969 Abitur gemacht, habe dann in Erlangen studiert und dort Examen gemacht. Danach habe ich meine Wehrpflicht absolviert und bin anschließend in eine große Wirtschaftsprüfungsgesellschaft nach Hamburg gegangen und habe dort vier Jahre lang geprüft. Das war mir aber zu trocken, immer nur in bestehenden Bilanzen zu graben und habe mich daher entschieden, ins Rechnungswesen zu wechseln. Nachdem ich eine ganze Menge unterschiedliche Systeme kennen gelernt habe, bin ich dann in Hamburg zu einem größeren Mineralölhändler und Fernwärmeproduzent gewechselt und übernahm die Verantwortung für das Rechnungswesen.

Im Jahre 1986 habe ich eine Anzeige im Hamburger Abendblatt gelesen. Dort suchte die damalige Statoil einen Mitarbeiter für das Rechnungswesen, für die Administration, für das Werk, in dem wir hier sitzen. Ich habe dann zusammen mit

JR | C A P E

dem damaligen Geschäftsführer, Rüdiger Ehrenberg, für die Norwegische Energie Unternehmung Statoil den Deutschen Standort entwickelt. Wir waren ein komplettes Energieversorgungsunternehmen mit allen möglichen Aktivitäten. Vom Bau einer Gaspipeline bis zur Gaslagerung. Dann haben wir im Deutschen Festlandssockel der Nordsee nach Vorkommen von Gas und Öl gesucht und wir waren Lizenzträger der Bergbehörde in Clausthal Zellerfeld. Nach dem Fall der Mauer haben wir für die Norweger in den neuen Ländern Tankstellen aufgebaut. Dafür wurden in Berlin zwei GmbH's gegründet, die sich damit beschäftigt hat, Grundstücke anzumieten und an Tankstellenpächter zu vermieten und last not least das Petrochemie Geschäft, das wir immer hier betrieben haben.

Im Jahre 1994 wurde das Petrochemie Geschäft vergrößert innerhalb der Statoil Organisation, d.h. man hat zusammen mit den Finnen eine Joint Venture gegründet in Kopenhagen, die Borealis. Ich habe damals die gesamte Abwicklung in Deutschland mitbetreut. Nachdem diese Merger Aktivitäten abgeschlossen waren, haben wir dann – Rüdiger Ehrenberg und ich - das Unternehmen verlassen, sind in die Papierindustrie nach Herzberg und haben dort aus einem familiär geführten Unternehmen eine Konzerngesellschaft gemacht. Und in den fünf Jahren, die wir dort tätig waren, haben wir dann die Gesamtverantwortung übernommen, ich für Deutschland, für alle Aktivitäten in Deutschland, das waren 20 Produktionsstandorte und Ehrenberg für die New Markets, wie das damals in der Organisation hieß. Also die neuen Märkte im Osten, in Polen, in der Ukraine, in Russland. Das haben wir dann allerdings relativ schnell wieder beendet, denn Ich hatte gehört, dass dieser Standort der Borealis in Norderstedt geschlossen werden sollte. Wir haben uns überlegt, ob das noch was wäre für uns und haben mit der damaligen Borealis Organisation verhandelt und so die Schließung dieses Standortes abgewendet. Zum 1. Januar 2000 haben wir, Ehrenberg und ich die ehemalige Borealis Compounds als PolyComp GmbH weitergeführt und machen das seit diesem Zeitpunkt konzernunabhängig. Grösste Motivation zu diesem Schritt war für uns beide die Überzeugung, dass es auch anders gehen kann, als das, was wir im Zusammenhang mit unseren Aufgaben in der Industrie erfahren haben. Es ging uns insbesondere um Menschenführung, um nicht so sehr kurzfristiges Denken in Investitionsprojekten, sondern mehr im traditionellen Sinne um die Schaffung von Werten im Unternehmen, Schaffung von Arbeitsplätzen, Erhalt von Arbeitsplätzen und last not least dem Auftraggeber ein zuverlässiger und qualitätsbewusster Lieferant zu sein.

Gab es auf Ihrem Berufsweg Menschen, die Ihre Karriere beeinflusst haben? Hatten Sie Vorbilder?

K. Korndörfer: Also, ich war immer ein Mann des Rechnungswesens und der Informationstechnologie und jeder Abschlussprüfer, mit dem ich zu tun hatte, war letztendlich ein Berater, Unterstützer und Vorbild, wenn es darum ging, Qualität abzuliefern und insbesondere im Rechnungswesen eine Bilanz auch so zu gestalten, dass sie das aussagt, was sie aussagen soll.

Lassen Sie mich das Thema Bewerbungsgespräche mal aufgreifen. Sie haben in Ihrem Leben sicherlich zahlreiche Bewerbungsgespräche geführt. Worauf muss ein Bewerber besonders achten, wenn er mit Ihnen im Gespräch ist?

JR | C A P E

K. Korndörfer: Wenn er mit mir im Gespräch ist? Da muss ich auch ein bisschen weiter ausholen. Ich bin geborener Schwabe und als solcher auch noch den schwäbischen Traditionen verhaftet. Ein schwäbischer Arbeitgeber weiß, dass er ohne seine Mitarbeiter nichts werden kann und das wissen die Mitarbeiter auch, in dem Fall die Bewerber, d.h. es ist nach meiner Vorstellung immer ein gegenseitiges Geben und Nehmen der Beteiligten. Es ist immer ein bestimmtes Engagement das man erkennen muss, das der Bewerber bereit ist, zu bringen. Dabei ist die Reihenfolge immer, Leistung anbieten, Leistung beurteilen und dann eine Entlohnung fordern und nicht umgekehrt: Gib mir einen Titel, gib mir ein Auto und dann mach ich schon. Das halte ich für schwäbische Tradition und das vermisse ich heutzutage so ein bisschen, da ist die Richtung eher umgekehrt.

Es gibt einige Faktoren, die einen Kandidaten interessant machen, u. a. auch die Kreativität. Wie wichtig ist Ihnen dieses Kriterium bei Bewerbern?

K. Korndörfer: Ich meine, Kreativität ist an jedem Arbeitsplatz wichtig, egal für welchen man sich bewirbt. Kreativität sollte allerdings nicht so weit gehen, dass nur um der Kreativität Willen etwas gemacht wird, sondern es muss an den Arbeitsplatz und in die entsprechende Umgebung passen. Einen kreativen Menschen um sich zu haben ist immer sehr viel angenehmer als einen den man zur Arbeit antreiben muß. Insofern ist die Kreativität und Engagement eine ganz, ganz wichtige Eigenschaft.

Können Sie uns ein Beispiel nennen, in der Sie Kreativität bzw. hier in der Produktion mal wahrgenommen haben?

K. Korndörfer: Jeder, der bei uns in der Produktion tätig ist, egal in welcher Station des Produktionsprozesses, hat Ideen, wie er seinen Arbeitsplatz ein bisschen leichter machen kann, in der dritten Etage wird sehr viel manuell von der Palette entnommen, 25 kg Säcke, die dann mit einem Messer geöffnet werden müssen und in Vorratsgefäße geschlitzt werden, wie wir das nennen. Da gibt es Möglichkeiten der Kreativität, um sich die Arbeit leichter zu machen. Durch den Einsatz von Gestellen, durch Hubwagen, durch Rutschen. Wenn man dann weiter durch die Produktion geht, gibt es viele Dinge, die entscheidend sind beim Produktwechsel und Reinigungsroutine, da kann man sicherlich auch durch eine Menge von Kreativität Abläufe und Prozesse verändern.

Wie lässt sich aus Ihrer Sicht Kreativität im Arbeitsprozess fördern?

K. Korndörfer: Indem man dem Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, eigene Gedanken zu äußern und nicht abwürgt. Selbst wenn diese nicht umsetzbar sind, weil die betriebliche Organisation etwas anderes verlangt. Selbst wenn das so ist, meine ich, kann man durch ein intensives Gespräch Kreativität fördern und nicht im Keime ersticken. Die Mitarbeiter dürfen nicht resignieren und sich sagen, das bringt ja sowieso nichts, ich kann sagen soviel ich will. Ich glaube schon, dass man da durch das Schaffen einer offenen Umgebung, einer entsprechenden Gesprächsatmosphäre eine ganze Menge erreichen kann.

Welchen Rat würden Sie einem jungen Menschen geben, der in Ihrer Branche tätig sein möchte? Was müsste er mitbringen?

JR | C A P E

K. Korndörfer: Die Antwort muss man zweiteilen. Einmal, wenn man sich das Finanz- und Rechnungswesen ansieht. Dazu gehört eine ganze Menge an Wissen und Know how. Man muss die Grundsätze, die Gesetze kennen, in deren Rahmen man sich bewegt, das ist umfangreicher und detaillierter geworden als vor 10, 20 Jahren Und man muss die Bereitschaft haben, dieses Grundwissen ständig zu hinterfragen und zu erneuern. Wenn man das tut, am Ball bleibt, was die Entwicklung angeht, dann kann man Kreativität entwickeln in der Bilanzgestaltung, in der Gestaltung von Abläufen, in der Finanzierung.

Wenn man sich die zweite Schiene ansieht, das Produktionsgeschäft, das Compoundgeschäft, da glaube ich, dass dazu insbesondere Engagement und das Interesse am Arbeitsplatz dazugehört. Dazu gehört ein Auseinandersetzen mit dem was man tut, um die Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu fördern und letztendlich auch die Kreativität. Das muss man tun, das muss man bringen, das muss man auch als Vorleistung bringen und wenn man dann das Glück hat, einen Vorgesetzten zu haben, der das erkennt, dann wird man auch Erfolg haben. Das ist dann wieder das, was wir als Unternehmen anbieten können: Vorgesetzte, die das erkennen.

Vielen Dank für das Gespräch!

JR | C A P E

IM GESPRÄCH MIT...

Prof. Paolo Tumminelli
Geschäftsführender Gesellschafter
Goodbrands GmbH

Hamburg, im Juni 2007

JR | C A P E

Das Unternehmen

GOODBRANDS, die Kölner Beratungsagentur für Design, Marketing und Kommunikation konzipieren, entwickeln und implementieren integrierte Lösungen rund um die Themen Marke, Produkte und Dienstleistungen.

Das Unternehmen hilft seinen Kunden, Ihre Marke klar zu positionieren, gut zu gestalten und effektiv zu vermarkten. Dieser Prozess lässt Trends und Innovationen in die Ideenfindung einfließen, mit dem Ziel, das Markenerlebnis in all seinen Facetten einheitlich zu erleben.

Das Gespräch

Herr Prof. Tumminelli, die Goodbrands GmbH wurde im Jahre 2002 von Ihnen gegründet. War es ursprünglich eine reine „Branding-Agentur“, so hat sich der Schwerpunkt insbesondere hin zum Thema Automobil gewandelt. Womit genau beschäftigt sich Goodbrands?

P. Tumminelli: Goodbrands ist ein Beratungsunternehmen, das als Schwerpunkte die Schnittstelle zwischen Design, Marketing und Kommunikation sieht, wobei wir natürlich alles als integrierte Disziplin betrachten. Unsere Beratung ist Konzeption und Strategie orientiert, d.h. wir sind weniger die Agentur im klassischen Sinne, die gestaltungsorientiert arbeitet. Kreativ sind wir natürlich auch, aber nur als Konsequenz eines Denkens. Wir sind nicht Grafik oder Produkt oder Multimedia gesteuert wie viele andere Agenturen, die sich mittlerweile nicht selten das Thema Markenberatung auf die Fahne schreiben.

Wie wir zum Automobil kamen? Nun es ist eine logische Entwicklung. Ich habe festgestellt, dass unsere Hauptkunden - rein am Umsatz gemessen - die Medienbranche und die Automobilbranche sind. Ich berate selbst noch und habe eine große Leidenschaft beim Thema Automobil und auch eine ganze Menge an Erfahrung, die sich aus meinem persönlichen Werdegang ergibt.

Herr Tumminelli, würden Sie uns etwas über Ihren beruflichen Werdegang erzählen?

P. Tumminelli: Ja sehr gerne. Studiert habe ich Architektur mit dem Schwerpunkt Design in Mailand, wo ich auch geboren bin. Dabei habe ich mich sehr schnell für das Thema Automobile entschieden und hatte die letzten zwei Jahre meines Studiums die Chance, intensiv Projekte auf dem Gebiet zu bearbeiten. Heute könnte ich sagen, der Traum des Paolo Tumminelli war, Automobildesigner zu werden. Während eines Praktikums bei Alfa Romeo, wo ich meine Diplomarbeit geschrieben

JR | C A P E

habe, habe ich festgestellt, dass die damaligen Strukturen für das, was ich im Kopf hatte, nicht zum Automobilesdesign passt. Aus meiner Sicht war das alles zu eng geschnitten, zu fragmentiert. Ich wollte eher groß und breit denken, war ein bisschen unzufrieden. Nun ergab sich nach meinem Studium die Möglichkeit in ein Branding-Projekt bei Momo, einer etablierten Größe im Bereich Automobilzubehör, einzusteigen. Man wollte die Marke Momo, bekannt durch Lenkräder oder Felgen für Ferrari, im Sinne einer Designmarke erweitern. Das ist in ungefähr zu vergleichen mit Porsche-Design. Also was machen wir aus dieser Marke heraus, wie promoten wir sie, welche Produkte passen dazu, wie vermarkten wir sie und so weiter.

Im Prinzip hatte ich das große Glück, mich direkt mit dem Thema der Markenführung zu beschäftigen - von der Konzeption hin zur Produktentwicklung bis zur Vermarktung und Kommunikation. Wir hatten einen feinen Flagship-Store in Mailand und in einem relativ knappen Zeitraum von 4 Jahren stand eine umfangreiche Kollektion, und ich hatte entdeckt, wie schön dieses Arbeitsfeld ist. Auf der anderen Seite muss ich sagen, dass diese Arbeit sehr intensiv war und ich später auch die Welt außerhalb des Automobils kennenlernen wollte.

Ich bin von dort aus zu Rosenthal und somit nach Deutschland gekommen. Zunächst als Leiter des Strategischen Marketings und dann des Corporate Marketings. Das Lizenzgeschäft, zum Beispiel von Gianni Versace oder Bvlgari, war damals ein Schwerpunkt. Es ging bei mir doch immer um das Thema Marke.

Dann kam Frogdesign, ein großes Designunternehmen, das sein Geschäft in Europa neu aufbauen wollte. Es waren die guten Jahre der boomenden New Economy, der digitalen Medien, und Frogdesign hatte damals das innovativste Konzept. Im Bereich Brand & Strategy, den ich mit aufgebaut hatte, wurde übergreifend in allen Dimensionen des markenstrategischen Denkens beraten. Drei, vier Jahre hat es gedauert. Das war meine letzte Station als Arbeitnehmer.

Dann kam eine große Wende. Der Wunsch, etwas selber in die Hand zu nehmen: Goodbrands und meine Professur an der Köln International School of Design.

Wenn Sie Ihren Berufsweg einmal Revue passieren lassen, gab es da Vorbilder? Menschen, die sie geprägt haben?

P. Tumminelli: Man kann immer unter zwei Grundvorbildern wählen. Der eine ist Leonardo und der andere ist Taylor. Zum einen dieses humanistische Genie, der breit und weit denkt und zum anderen der Perfektionist, der mit dem Chronometer eine Leistung optimiert, also das Universalgenie gegenüber dem Spezialisten. Leonardo ist mein Favorit.

Vor allem aber mein erster Arbeitgeber hat mich stark geprägt. Ein erfolgreicher Rennfahrer und Designaffine Unternehmer, der mir nicht nur die Chance gegeben hat, mit allem zu experimentieren, womit ich experimentieren wollte. Er ist auch ein Mensch der besonderen Qualitäten, die ihn und sein Geschäft qualifizierten. Auch heute noch denke ich häufig: was hätte er gemacht, wie hätte er darüber gedacht und das hat mich wirklich immer begleitet. Gianpiero Moretti – das ist sein Name – sehe ich als Stiefvater meines beruflichen Lebens.

JR | C A P E

Die Tätigkeit in Ihrem Unternehmen aber auch in der Hochschule erfordert Kreativität. Was macht diese Kreativität aus?

P. Tumminelli: Der Begriff Kreativität, darüber muss man sich im klaren sein, ist vorbelastet. Vor allem in Deutschland. Kreativität wird sofort mit Kunst verbunden. Also, kreativ ist der Künstler und der Künstler hat in unternehmerischen Prozessen nichts zu suchen. Zum Glück befinden wir uns in einem Wertewandel und zwischenzeitlich versteht man, dass Kreativität eine Form des prozessualen Denkens und notwendig ist, um Strukturen fortzuentwickeln. Ohne Kreativität bleibt alles stehen.

Und Kreativität hat nicht nur bunte Bilder oder hübsche Objekte als Output, sondern ist notwendig, um strategisch wichtige, unternehmensrelevante Entscheidungen zu treffen. Das Wichtigste ist dabei die Wirkung und die Bedeutung für die Prozesse, sprich die unternehmensinternen Prozesse und die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden, zwischen Kunden und Vertriebsorganisation, zwischen Medien und Menschen. Kreativität hat Einfluss auf die Beziehungsmuster der Verhaltensformen und wie man sie durch Produkte und Dienstleistungen steuert und erleichtert. Kreativität hilft bei der Gestaltung von Prozessen und damit komme ich auf Taylor zurück. Wir sind sehr von Taylor geprägt worden. Werbeagenturen sind nach dem taylorischen Prinzip aufgebaut, was Tätigkeiten angeht. Für mich bedeutet Kreativität vielmehr, sich mit einem Kontext auseinander zu setzen, aber nicht nach den Regeln und den Gesetzen die in einem präzisen Feld gelten, sondern mit einem Weitwinkelnblick und zu sagen gut, wir haben jetzt diesen Kontext und eine Einheit. Wie sehen mögliche Strukturen und Inhalte aus, von wo können wir was lernen, was können wir daraus machen? Darauf baut sich ein Markenkonstrukt, so wie der spätere gestalterische Ansatz.

Können Sie mir Beispiele aus Ihrer täglichen Arbeit nennen?

P. Tumminelli: Über spezifische Kundenprojekte reden wir grundsätzlich nicht. Dennoch: ein allgemeines Beispiel betrifft die Thematik der Markenpositionierung. Wir hatten den Auftrag, ein neues Medienunternehmen weltweit bei der Gründung zu begleiten, am Markt zu platzieren und zu kommunizieren. Das Unternehmen kam aus dem Fernen Osten, im Geschäft progressiv, aber was Marken angeht sehr klassisch denkend. Sie sahen Vorbilder bei den Großen der Branche und sie wollten nach deren Vorbildern auch ihre Marke haben. Ich habe mir diese Menschen angeschaut - ich weiß noch, das erste Gespräch fand in Bangkok statt – und festgestellt, dass sie frische, junge Menschen waren, die etwas anderes brauchten. Dann musste ich ihnen ihren kulturell geprägten Wunsch erwidern und erklären, dass ihr Auftritt und ihre Marke anders sein würden als das, was die Branche bei gutem Mittelmaß fordert. Wir haben für sie ein Markenkonzept entwickelt, was komplett branchenfremd ist. Ich musste Druck ausüben und es kam zunächst zu Irritationen und Unsicherheit bei den Kunden. Für den Launch spielten wir das Markenkonzept als Bier- und Zigarrenmarke um. Nach dem Auftritt war das Publikum begeistert. Vor allem der Kunde, also der Auftraggeber spielt mit dieser Marke jetzt glücklich wie ein Kind. Und gerade das ist das wichtigste: das Man mit der Marke eine Beziehung aufbauen muss.

JR | C A P E

Kreatives Denken in diesem Zusammenhang war die Feststellung: welche Freiheit gibt es noch, was kann man noch machen? Natürlich ist ein mutiger Vorschlag mit Risiko verbunden und man muss oft gegen den Willen des Auftraggebers angehen. Wir müssen uns auf Menschen einlassen und diese Beziehungen zu bauen ist ein kreativer Prozess, der nicht immer nach den üblichen unternehmerischen Kriterien gesteuert werden kann.

Wie fördern Sie Kreativität bei Ihren Studenten? Kann man das?

P. Tumminelli: Ich möchte fast sagen, man kann das nicht. Ich glaube Kreativität kommt wirklich von innen. Das ist ein großes Problem. Design zu studieren ist zum Einen sehr einfach, weil es ein offenes, inspirierendes Umfeld ist. Wenn Sie zwischen Medizin, Jura und Design auswählen dann haben Sie bei Design mit Abstand das netteste Umfeld. Aber Neugier, Offenheit, Lust, für Design sehr wichtige Eigenschaften, kann man nicht lehren. Design erfordert zwar eine kritische, aber auch eine positive, optimistische Lebenseinstellung. Man inspiriert sich an unterschiedlichen Orten: in der Bibliothek, an der Peripherie einer Stadt, in einer Mülltonne, unter der Dusche oder sonst wo, wie man sich fühlt. Kreativität ist nicht quantitativ, sondern qualitativ. Man kann nur bedingt sagen, denk so oder mach es so. Beim Design ist es oft so, dass viele Menschen zwar das technische Feinwerk mögen, aber dieses kreative Gefühl nicht fühlen. Man kann sagen, komm, geh mit ins Museum, schau dir das an, aber dieser Optimismus, diese Lebensfreude, auch natürlich diese Intelligenz, die kann man nicht einbauen. Das baut sich von innen aus.

Welchen Rat würden Sie einem jungen Menschen geben, der in einer Branding-/Design-Agentur tätig sein möchte? Welche Fähigkeiten und Kenntnisse sollte er mitbringen?

P. Tumminelli: Sich so früh wie möglich von dem Standardwerk zu befreien, das man lernen muss. Um gut in einer Werbeagentur und einer Branding-Agentur zu sein, muss man natürlich wissen, wie Marketing, wie Design in der Business-Welt funktioniert. Es gibt Daten, Fakten und Fallstudien, die man kennen muss. Das ist wichtig, damit man nicht dummerweise etwas wiederholt, was es schon gegeben hat, aber auch vor allem gut, weil man versteht, wie Prozesse und Strategien funktionieren.

Wichtig jedoch ist es, sich vom Mainstream zu befreien. Freundlich, dynamisch, seriös, vertrauenswürdig. So ist jeder, so möchte jeder sein, so ist jeder positioniert. Aber damit kann man keine Marke aufbauen. Es geht darum, den Knackpunkt, eine Eigenschaft, positiv oder negativ, zu finden diese in ein Konzept zu binden und hervorzuheben.

Auch eine zweite Bedingung ist wichtig. Man muß Erfahrungen sammeln. Nicht umsonst war ist fast 10 Jahre in Unternehmen tätig, bevor ich Berater geworden bin. Man muss den Feind oder den Freund kennen. Man muss wirklich verstehen, wie Unternehmen funktionieren. Unternehmen sind Konstrukte, die politisch wie menschlich gesteuert werden. Entscheidungen sind nie schwarz und weiß begründet, sind nie nur nach dem Gewinn strebend begründet. Dahinter steckt immer ein sozio-politisches Muster. Man ist immer für etwas verantwortlich und verteidigt sein Denken und Handeln, auch, wenn man weiss, dass das schlecht ist.

JR | C A P E

Mit diesen Reaktionen zu recht zu kommen ist zwar lebenswichtig, aber Markenbeziehungen baut man genau so von außen als von innen. Es gibt einen Satz den ich hasse: „Der Kunde hat darauf sehr gut reagiert“. Für mich ist weniger wichtig, wie der Kunde auf ein Logo reagiert. Es ist für mich viel wichtiger, wie die Menschen da draußen auf ein Logo reagieren. Man muss unterscheiden, wo führt der Kunde den Prozess hin, wo muss man ihn unterstützen. Ich habe junge Berater erlebt, die sehr kompetent, manchmal auch ein bisschen frech, wichtigen Auftraggebern widersprochen und Recht bekommen haben. Auch ein junger Berater kann gute Argumente haben, er muss nur den Mut haben, sie zu sagen. Wer den Kunden immer entscheiden lässt, der wird kein guter Berater.

Vielen Dank für das Gespräch.

P. Tumminelli: Ich danke Ihnen.

JR | C A P E

IM GESPRÄCH MIT...

Stefan Keinert

Vorstand

Albis Leasing AG

Hamburg, im August 2007

JR | C A P E

Das Unternehmen

Die Kompetenzen der ALBIS Leasing AG umfassen drei Kerngeschäftsfelder: Leasing, Rent und Finance

Ob PKW- oder LKW-Leasing, Maschinen- oder IT-Leasing, von Standardlösungen über Individuallösungen, bis hin zu Full-Service-Paketen, hat die ALBIS-Gruppe im Leasing-Bereich für jeden das passende Angebot.

Im Rent-Bereich der ALBIS-Gruppe findet sich mit der BUDGET Autovermietung ein Partner im Mietwagengeschäft.

Der Finance-Bereich der ALBIS-Gruppe bietet die Strukturierung anspruchsvoller Finanzierungen, sowie Refinanzierungsmöglichkeiten mittelständischer Leasinggesellschaften durch Nutzung des Kapitalmarktes an.

Das Gespräch

Nach der Neuausrichtung auf die vier strategischen Geschäftseinheiten PKW, Lkw, Mobile Anlagegüter und Finance und der Restrukturierung des Autovermieters Budget ALAG rechnen Sie 2007 wieder mit einem besseren Ergebnis. Was kann man von ALBIS Leasing erwarten?

S. Keinert: Wir werden uns mit der neuen Ausrichtung stärker an den Kundenwünschen und -bedürfnissen orientieren. Der Kunde bekommt die Möglichkeit, aus einer Hand unser ganzes Produktspektrum kennen zu lernen. Hinzu kommen neben den klassischen Leasingprodukten auch Finanzierungsprodukte. Außer erhöhtem Neugeschäftsvolumen und besseren Kundenzufriedenheitswerten bedeutet das für uns natürlich Skaleneffekte, was bei den Gesellschaften zu besseren Ergebnissen führt. Die Neuausrichtung sollte unsere Position als eine der größten banken- und herstellerunabhängigen Leasinggruppen stärken.

Herr Keinert, würden Sie mir bitte etwas über Ihren beruflichen Werdegang erzählen? Welche Stationen haben Sie absolviert, bis Sie Vorstand bei der ALBIS Leasing wurden?

JR | C A P E

S. Keinert: Ich habe Betriebswirtschaft in Deutschland und den USA studiert und bin danach bei einer amerikanischen Bank in Frankfurt eingestiegen, Während meiner fast neun Jahre dort habe ich für die Bank auch in London und New York gearbeitet. Nach einem kurzen Zwischenstopp bei einem anderen Institut war ich dann für zwei Industrieunternehmen tätig: das eine war die Burda Medien in München, eine der größten deutschen Media-Unternehmensgruppe und das andere hier in Hamburg die Tchibo Holding, die Obergesellschaft des bekannten Kaffee- und Nonfood Unternehmens.

In beiden Unternehmen war ich für den Finanzbereich als Leiter zuständig und habe, wie die Bezeichnung schon sagt, dort die entsprechenden Aktivitäten aus dem Finanzbereich für die Unternehmen verantwortet. Bei ALBIS bin ich jetzt im fünften Jahr tätig. Die Erfahrungen, die ich während meiner vorherigen Tätigkeiten gemacht habe, waren eine gute Ausgangsbasis für meinen erweiterten Aufgabenkreis, der neben Finanzen auch die Bereiche Controlling, Rechnungswesen und IT umfasst.

Wenn Sie Ihren Berufsweg einmal Revue passieren lassen, welche persönlichen Erfolgsfaktoren haben diesen beeinflusst?

S. Keinert: Im Wesentlichen ist es immer ein gerütteltes Maß an Flexibilität, natürlich gepaart mit einer auch erkennbaren Zielorientierung.

Sie müssen, aus meiner Sicht jedenfalls, immer offen sein für Neues, also was Menschen, Strukturen, Produkte und Kulturen betrifft. Diese Aussage bezieht sich natürlich nicht nur auf die inhaltliche, sondern auch auf die geografische Flexibilität. Wer sein ganzes Leben in seiner Heimatstadt Hamburg verbringen möchte, hat vielleicht etwas geringere Chancen, Karriere im landläufigen Sinne zu machen, als jemand der sagt, okay, ich bewege mich sowohl im eigenen Land als auch im Ausland flexibel, je nach Anforderungen und Entwicklung der eigenen Person.

Bezogen auf die Zielorientierung ist es wichtig, neben den Ideen, Wünschen und Vorstellungen, die wir alle haben, das Machbare zu erkennen und es dann auch umzusetzen.

Lassen Sie mich kurz das Thema Bewerbungsgespräche aufgreifen. Sie haben im Laufe Ihres Berufslebens sicherlich zahlreiche Bewerbungsgespräche geführt. Worauf muss ein Bewerber besonders achten, wenn er mit Ihnen ins Gespräch kommt?

S. Keinert: Sehr wichtig ist natürlich, dass er für das Unternehmen und für die Position, die ausgeschrieben ist, entsprechendes Interesse zeigt. Dies betrifft sehr stark die fachliche Ebene.

Außerdem kommt es sehr darauf an, dass es auf der persönlichen, der zwischenmenschlichen Ebene „passt“. Und zwar nicht nur zwischen mir als vielleicht zukünftigem Vorgesetzten, sondern auch den zukünftigen Kollegen und Mitarbeitern.

Die Sozialkompetenz sollte neben den fachlichen Kenntnissen erkennbar vorhanden sein. Dies gilt insbesondere für die Kommunikationsfähigkeit, den Willen, Verantwortung zu übernehmen und zu delegieren, die Fähigkeit, zu kritisieren und kritisiert zu werden und auch den Willen, über den Tellerrand hinauszublicken, sich zu kümmern.

JR | C A P E

Da diese „soft facts“ in einer Arbeitsbeziehung eine sehr große, eigentlich sogar die größere Rolle spielen, sollten sie einen entsprechenden Stellenwert in den Bewerbungsgesprächen haben. Ich habe in meiner Laufbahn leider mehrmals die Erfahrung gemacht, dass ich zu stark auf das Fachliche abgestellt und diesen weichen Faktoren zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt habe. Am Ende des Tages hat sich dann leider die Zusammenarbeit sehr oft als nicht so erfolgreich wie erwartet herausgestellt.

Ich bin der Überzeugung, dass die persönliche Ausprägung eines Menschen nur sehr schwer veränderbar ist. Im Gegensatz dazu ist eine Veränderung und Verbesserung der fachlichen Fähigkeiten jederzeit möglich. Wir lernen jeden Tag hinzu. Und wenn jemand geneigt und willens ist, sich hierin zu verändern und zu verbessern, dann wird er es immer schaffen.

Wie gesagt, die persönliche Seite ist das, was letztendlich höher zu gewichten ist.

Es gibt einige Faktoren, die einen Kandidaten interessant machen, u. a. auch die Kreativität. Sie haben eben die soziale Kompetenz genannt. Dazu gehört aber auch die Kreativität. Wie wichtig ist Ihnen dieses Kriterium bei Bewerbungen?

S. Keinert: Ich meine, Kreativität ist immer ein gern genommenes Schlagwort und wer von sich sagt, er sei nicht kreativ, wird gleich in eine Schublade gesteckt.

Kreativität, solange sie sich nicht nur auf dem schöngeistigen Niveau bewegt, sondern wirklich Dinge nach vorne bringt, ist natürlich gern gesehen. Das kann ich aber erst, nachdem ich jemanden eingestellt habe, im täglichen Miteinander erkennen.

Kreativität beginnt natürlich auch schon vorher, und zwar in eigener Sache, um zumindest schon mal in den Ausleseprozess zu kommen. Das generell hohe fachliche Niveau von Bewerbern erfordert von ihnen Differenzierung, so dass die Chancen, wahrgenommen zu werden, steigen.

Ich habe es in einem speziellen Fall bis heute nicht bereut, dass ich eben auf eine wirklich kreative Initiativansprache reagierte. Ich wollte den Menschen kennen lernen. Heute ist er ein Mitarbeiter von mir und einer der Stützen.

Können Sie uns denn ansonsten ein Beispiel nennen, wo Kreativität im Arbeitsleben wirklich gelebt wurde bei Ihnen bei der ALBIS Leasing?

S. Keinert: Das hängt sehr stark auch von der Position der einzelnen Leute ab. Kreativität kann sich sehr stark in den Prozessabläufen widerspiegeln, was natürlich letztendlich alles auf das Schlagwort Optimierung hinausläuft. Die Bereitschaft, Dinge zu hinterfragen oder zu versuchen, sie zu optimieren und neue Aspekte einzubringen, betrachte ich schon als Kreativität. Und diese setzt immer den Willen zur Veränderung des Status Quo voraus.

Lässt sich aus Ihrer Sicht so etwas fördern?

S. Keinert: Ja. Ich unterstelle mal, dass, zumindest latent, jeder Mensch manchmal neue Dinge machen möchte. Aber in unserem Berufsumfeld ist natürlich sehr oft die Einstellung, zumindest unterschwellig, vorhanden, dass kreative Menschen als, wie

JR | C A P E

soll ich sagen, Störenfriede bei eingefahrenen Arbeitsabläufen, Prozessen und Verfahren gesehen werden, mit der Folge, dass diese, vielleicht auch nur unbewusste Kreativität als nicht wünschenswert betrachtet wird.

Natürlich kann jeder Mitarbeiter täglich sagen, ich habe da eine neue Idee. Aber da kommen wir wieder auf das, was ich anfangs gesagt habe, nicht nur kreative Schübe, Visionen, Ideen, sondern letztendlich ist auch deren Umsetzung zwingend erforderlich. Das ist eben die Balance, die man da entsprechend haben sollte.

Ich versuche deshalb immer ein gesundes Mittelmaß zu finden mit meiner Einschätzung, ob der kreative Ansatz eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin potentiell zum Ziel führen kann.

Welchen Rat würden Sie einem jungen Menschen geben, der in der Leasing-Branche tätig sein möchte. Welche Fähigkeiten und Kenntnisse sollte er mitbringen?

S. Keinert: Leasing ist eine Finanzdienstleistung. Also muss jeder, der dort arbeiten möchte, natürlich ein bisschen mit Zahlen umgehen können. Aber letztendlich ist es wie in allen Branchen, egal ob es jetzt eine Dienstleistung, ein Gewerbe oder ein Produktionsbetrieb ist: man muss sich mit dem Produkt, dem Geschäftsmodell als solchem identifizieren. Man muss sagen, ich mag das, ich mache das, ich kann durch meine eigene Überzeugung den Kunden gewinnen. Also, Kundenorientierung ist ganz wichtig.

Wichtig ist neben der Fachkenntnis ganz besonders auch die schon vorhin angesprochene soziale Kompetenz. Diese zeigt sich speziell in der Fähigkeit und dem Willen, über den Tellerrand hinaus schauen zu wollen und sich nicht nur ausschließlich auf das, was man selbst als Aufgabenbereich hat, zu konzentrieren. Sondern auch zu sehen, was könnte das Unternehmen, was könnte mich, was könnte die Kollegen weiterbringen.

Bis auf die Produktkenntnisse ist das oben gesagte jedoch nicht wirklich leasingspezifisch, denn das erwarten Sie ja auch im Einzelhandel oder wenn Sie ein Haus bauen.

Also das sind die Schwerpunkte, die ich bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gerne sähe.

Vielen Dank für das Gespräch Herr Keinert.

Dafür nicht.

JR | C A P E

IM GESPRÄCH ist eine Interviewreihe der JR Cape Management Consulting Group
V.i.S.d.P.: Dr. Ralph Jauss, JR Cape Deutschland Ltd, Kurze Mühren 1,
20095 Hamburg, Tel. +49 40 3290 1177, E-mail ralph.jauss@jr-cape.com

Die JR Cape Management Consulting Group ist eine Personalberatung mit Büros in Hamburg, Birmingham, Budapest, Hong Kong, Shanghai und Singapur (HQ) sowie Beratern in Bangkok, Seoul und Tokyo