

# „Wo drückt der Schuh?“

SANDRA LOUVEN | MÜNCHEN

Als Vodafone-Chef Friedrich Jousen den Saal betritt, verstummen die Gespräche. 200 Augenpaare verfolgen den Hünen, der mit raumgreifenden Schritten nach vorne schreitet. Vor der Bühne, die für ihn aufgebaut ist, macht er halt. „Heute will ich nicht aufs Podium, da fühle ich mich nicht wohl“, sagt er und lächelt.

Die Bescheidenheit setzt er ganz bewusst ein. Jousen weiß, dass er Sympathien gewinnen muss im Münchener Literaturhaus. Ihm gegenüber sitzen die Arcor-Mitarbeiter aus der bayerischen Hauptstadt und beäugen ihren neuen Chef skeptisch: Seit einigen Wochen gehört der Festnetzanbieter zu 100 Prozent dem britischen Mobilfunkkonzern. Jousen ist seitdem Chef von insgesamt 15 000 Mitarbeitern, die einen Umsatz von rund zehn Milliarden Euro erzielen – acht davon stammen allerdings von Vodafone allein.

In den vergangenen Wochen ist der 45-Jährige durch die Republik getourt und hat alle Arcor-Niederlassungen besucht. Für eine rasche Integration ist es nötig, dass die Mitarbeiter an einem Strang ziehen. Der Markt für die schnellen DSL-Anschlüsse wird jetzt verteilt – Reibungsverluste kann sich Jousen nicht erlauben.

Doch er hat den Arcor-Leuten zunächst einen gehörigen Schock versetzt. Den langjährigen Arcor-Chef Harald Stöber stößt Jousen gleich vom Stuhl und entmachtet die gesamte Führungsriege von Arcor, als Vodafone im Mai die restlichen Anteile von der Deutschen Bank und der Bahn übernimmt. Jousen zementiert damit seine eigene Macht. „Das kam hier gar nicht gut an“, heißt es bei Arcor. „Wir hatten das Gefühl, jetzt wird abgeräumt.“ In seiner Vorstellungstour aber hat Jousen offenbar gepunktet. Kritik an ihm ist inzwischen kaum mehr zu hören.

In München präsentiert er sich nicht als Sieger, sondern als nahbarer Teamplayer. „Ich bin heute nur aus einem einzigen Grund hier“, beginnt er. „Ich will mich bei Ihnen persönlich vorstellen und Sie fragen: Wo drückt der Schuh?“ Dann nennt er brav Namen und Familienstand, erläutert seinen Führungsstil, Unternehmensziele und Anreizsysteme.



Friedrich Jousen muss die Arcor-Mitarbeiter überzeugen.

Friedrich Jousen, Deutschland-Chef von Vodafone, versucht, bei der Festnetz-Tochter Arcor die Wogen zu glätten.

Er verspricht, dass jeder, der flexibel ist, seinen Job behalten wird. Die Niederlassungen sollen selbst entscheiden, wie sie die gesteckten Ziele erreichen – so viel Freiraum ist Neuland für die Arcor-Leute und kommt gut an. Jousens Ziele sind ehrgeizig – 20 Prozent Marktanteil will er bald im Festnetz erreichen. Derzeit hält Arcor 14 Prozent. Wachstum im Festnetz hat Jousen auch nötig: Bei der Nummer zwei im Mobilfunk sinken wie im Rest der Branche die Umsätze. Vodafone muss deshalb 20 Prozent der Marketingausgaben sparen, heißt es in Konzernkreisen.

Doch der Vodafone-Chef gibt sich hemdsärmelig. „Umsatzwachstum ist extrem wichtig, aber als Unternehmensziel für die meisten von Ihnen sicher so inspirierend wie ein Sack Kartoffeln“, sagt er in München. Deswegen habe er viele Bereiche von Vodafone komplett an einem Index für die Kundenzufriedenheit ausgerichtet. Nach jedem Kontakt fragen Vodafone-Mitarbeiter ihre Kunden, ob sie das Unternehmen weiterempfehlen

würden. „Tarife, die nicht weiterempfohlen werden, stellen wir ein“, erklärt er. Auch die Boni sind von dem Zufriedenheitsindex abhängig.

Aber der geborene Duisburger will auch zufriedene Mitarbeiter. Ihrem Selbstbewusstsein schmeichelt er, wenn er so tut, als seien ihm die komplizierten Abkürzungen aus der Festnetzwelt nicht geläufig und jeder im Saal sei der größere Experte. „Diese Kabelkästen – wie nennt ihr die?“ fragt er. Dabei kennt er sich mit DSL-Leitungen und Verteilerkästen bestens aus. Schließlich war er es, der die Integration von Arcor vorangetrieben hat.

Das Unternehmen ist ein Überbleibsel aus dem Mannesmann-Imperium, das sich Vodafone Anfang 2000 einverleibt hat. Lange Zeit wollte der reinrassige Mobilfunker diesen Festnetzappendix loswerden – fand aber keinen Käufer. Dann drehten sich vor rund drei Jahren die Märkte – das rasante Wachstum im Mobilfunk war vorbei, Kombiangebote mit dem Festnetz das neue Credo in der Branche.

## Friedrich Jousen

**1963** Er wird in Duisburg geboren. Nach dem Abitur studiert Friedrich Jousen Elektrotechnik an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule in Aachen.

**1988** Nach seinem Abschluss als Diplom-Ingenieur beginnt er bei Mannesmann Mobilfunk (heute Vodafone) und steigt 1997 zum Marketing-Geschäftsführer auf.

**2000** Nach der Übernahme durch die britische Vodafone leitet er das globale Produktmanagement der Vodafone-Gruppe.

**2003** Er übernimmt den Posten des Chief Operating Officers. 2006 verantwortet er kommissarisch das Europageschäft.

**2008** Seit August ist er auch Chef der Festnetztochter Arcor.

Und Jousen im Stammsitz von Vodafone in Newbury ein gefragter Experte: Deutschland war das einzige Land, wo ein Festnetz zum Konzern gehörte. Inzwischen kauft Vodafone in zahlreichen Ländern DSL-Anbieter hinzu.

Friedrich Jousen arbeitet schon seit 20 Jahren im Konzern. „Das ist ein Traum“, schwärmt er in kleiner Runde. „Ich habe als Assistent bei Mannesmann angefangen, und jetzt leite ich das Unternehmen – das ist doch cool, oder?“ Im Jahr 2006 hat er kommissarisch die Rolle des Europachefs übernommen. Der Job in Deutschland aber ist ihm lieber. „Ich brauche den Geruch der Straße, bin gerne unterwegs in unseren Niederlassungen und Shops“, erzählt er.

Das Privatleben darf für den vierfachen Vater dabei nicht zu kurz kommen: Montagabend spielt er Fußball, donnerstags Tennis. Morgens hat er „Kinderstunde“, wie er das Frühstück mit seinen Nachkommen nennt. Deshalb gilt die goldene Regel – keine Termine vor neun Uhr.

## PERSONALIEN

BMW

**Susanne Klatten**, Quandt-Erbin und BMW-Großaktionärin, ist Opfer einer Millionen-Erpressung geworden. Ein Sprecher Klattens bestätigte, dass sie bereits im Januar Strafanzeige wegen Betrugs und Erpressung bei der Staatsanwaltschaft München gestellt habe. Die 43-Jährige, die als reichste Frau Deutschlands gilt, hatte sich in Luxushotels mehrmals mit einem gleichaltrigen Mann getroffen, anschließend erpresste er sie mit kompromittierenden Fotos. Der Mann sitzt derzeit in München in Untersuchungshaft. | dpa



SÜDDEUTSCHE ZEITUNG

**Hans Werner Kitz**, Chefredakteur der „Süddeutschen Zeitung“ (SZ), feiert heute seinen 65. Geburtstag. Zudem wird er sein neues Büro im 25. Stock des 99 Meter hohen SZ-Hochhauses im Münchener Stadtteil Steinhausen beziehen. Kitz ist seit 1996 Chefredakteur der SZ. Nach einer Meinungsverschiedenheit mit „Spiegel“-Gründer Rudolf Augstein hatte er 1994 das Nachrichtenmagazin verlassen. Kitz führte die SZ durch die schwere Verlagskrise 2001/2002 und machte sie zur führenden Qualitätszeitung in Deutschland. Die verkaufte Auflage steigerte er im vergangenen Quartal auf das Rekordniveau von knapp 440 000 Exemplaren. Der Vertrag von Kitz läuft noch zwei Jahre. | hps

SAP

**Claus Heinrich**, 53, Personalvorstand des Softwarekonzerns SAP, wird Ende Mai kommenden Jahres aus dem Vorstand des Unternehmens ausscheiden. Er wolle sich nach 21 Jahren bei SAP anderen Tätigkeiten zuwenden, teilte Heinrich mit. Dass er das Management verlassen will, war seit längerem spekuliert worden. Ein Nachfolger steht noch nicht fest. | jkn

SHELL DEUTSCHLAND

**Peter Seifried** übernimmt zum 1. November 2008 den Vorsitz in der Geschäftsführung der Shell Deutschland Oil GmbH. Er folgt Piet Koeleman nach, der zum 30. November in den Ruhestand geht. | HB

# Frau Lee sucht die Nachwuchsstars

Zu männlich, zu weiß: Siemens-Chef Löscher will frische Gesichter in seinen Führungsetagen. Für die Suche gibt es jetzt einen extra Posten.

AXEL HÖPNER | MÜNCHEN

Zu männlich und zu weiß sei das Siemens-Management, hat Konzernchef Peter Löscher noch vor einigen Monaten kritisiert. In den Führungsetagen des Konzerns wurde es danach ein wenig unruhig. Zwar betonte Löscher, dass niemand um seinen Job fürchten muss. Doch künftig sollen bei der Neubesetzung eines Führungspostens die besten Talente aus aller Welt eine Chance haben.

Darum soll sich ab sofort Jill Lee kümmern. Lee, selbst 45 Jahre alt, tritt nun den neu geschaffenen Posten des Chief Diversity Officers bei Siemens an. Zuletzt war sie Finanzvorstand von Siemens in China. Der Konzernchef erwartet von ihr Wechsel auf die Zukunft des Konzerns.

„In einigen Jahren soll sich die Internationalität und Vielfalt unseres Kundenstamms und unserer jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in unserem Topmanagement widerspiegeln“, sagt Löscher.

Das Problem ist erkannt, nicht nur bei Siemens. Lange Zeit herrschte in Deutschlands Führungsetagen eine geschlossene Gesellschaft. Inzwischen aber brechen die alten Verkrustungen auf. Rund die Hälfte der 30 Dax-Unternehmen beschäftigt bereits einen Diversity Manager, der die gezielte Veränderung der Unternehmenskultur vorantreiben soll.

„Dabei geht es nicht um Quotenexperimente, sondern darum, unterschiedliche Denkweisen zuzulassen“, sagt Michael Stuber von Ungleich Besser Diversity Consulting. Ziel müsse es sein, dass etwa ein erfolgreicher Mexikaner selbstverständlich nach Indien geschickt wird. „Das ist die Zukunft.“ Global operierenden Kunden könne man nicht nur mit einer einheitlichen Riege deutscher Männer mittleren Alters begegnen.



Hier herrschte lange eine Monokultur. Inzwischen steht zwar mit Löscher ein Österreicher an der Spitze. Weitere ausländische Topmanager haben es in den Vorstand geschafft. Auf vielen Managementebenen herrscht aber noch Nachholbedarf.

Wenn sich dies ändert, können die Beschäftigten ebenso profitieren wie das Unternehmen. Die Talente im Konzern haben eine echte Chance auf jede attraktive Stelle im Unternehmen. Der Konzern wiederum kann die Potenziale im eigenen Haus viel effektiver nutzen. Vor allem aber sei eine vielfältige Unternehmenskultur ein guter Nährboden für Innovationen, sagt Diversity-Experte Stuber. Weiterer positiver Effekt: Das Image des Unternehmens als beliebter Arbeitgeber verbessert sich – im Kampf um die besten Talente ein wichtiger Faktor.

Damit sich etwas ändert, ist es mit Appellen nicht getan. Gerade große Unternehmen müssten feste Strukturen schaffen, sagt Stuber. „Je größer Organisationen werden, desto eher bilden sie Monokulturen und Seilschaften.“ Insofern sei es notwendig, entsprechende Positionen wie den des Chief Diversity Officers zu schaffen.

Bei einigen anderen Konzernen geschah das schon vor einiger Zeit. So beschäftigen Unternehmen wie die Deutsche Bank, die Deutsche Telekom und RWE bereits hochrangige Führungskräfte, deren Aufgabe die gezielte Veränderung der Unternehmenskultur ist. Auch Henkel gilt als vorbildlich, und das nicht nur, weil hier mit Kasper Rorsted ein Däne an der Spitze des Unternehmens steht.

Im Auftrag der Vielfalt. Jill Lee, 45, ist Chief Diversity Officer bei Siemens. Sie soll dafür sorgen, dass das Topmanagement internationaler wird.

# DIREKTFLÜGE <sup>ab</sup> 44€

pro Strecke

Flüge ab		Flüge ab	
<b>FRANKFURT NACH:</b>		<b>HANNOVER NACH:</b>	
Manchester	44€	Manchester	50€
Birmingham	50€	Birmingham	50€
Southampton	44€	Southampton	44€
<b>HAMBURG NACH:</b>		<b>DUSSELDORF NACH:</b>	
Birmingham	48€	Manchester	48€
<b>STUTTGART NACH:</b>		Birmingham	48€
Birmingham	50€	Southampton	44€

Jetzt buchen auf Flybe.com

flybe.com

Der Inlandflieger Europas.

Flugpreise gelten pro Strecke inklusive Steuern und Gebühren bei Online-Buchung und vorbehaltlich Verfügbarkeit. Flugpreise basieren auf dem Wechselkurs zum Zeitpunkt der Drucklegung und können jederzeit geändert werden. Angebotspreise gelten nicht für alle Strecken und nur für Flüge vor dem bzw. am 28.03.09.