

Nichts ist selbstverständlich

Frank Diemar im Gespräch mit dem Kommunikationsberater Dieter Brandt über die Gründung und Entwicklung von Diemar Jung Zapfe anlässlich der Verabschiedung als Geschäftsführer.



Dieter Brandt: Herr Diemar, Wikipedia hat mir verraten, dass Sie Jahrgang 1963 sind. Da stellt sich die Frage: Wieso hört jemand auf, der offensichtlich auf dem Höhepunkt seines beruflichen Könnens ist? Warum in aller Welt wollen Sie nicht mehr Geschäftsführer sein?
Frank Diemar: Sie wissen, Herr Brandt, als Geschäftsführer eines Marketingdienstleisters steuert man ein komplexes und dynamisches Gebilde. Wenn man zusätzlich Schlüsselkunden betreut, dann fühlt man sich wie eine Kerze, die permanent von beiden Seiten brennt. Das kann man eine gewisse Zeitspanne lang tun. In meinem Fall sind es inzwischen mehr als 30 Jahre. Irgendwann, bei mir kam 2018 dieser Punkt, merkt man, dass man beide Aufgabenfelder – also Kundenverantwortung und Management – nicht mehr parallel leisten kann. Jedenfalls nicht in der Qualität, die dem eigenen Anspruch nahekommt. Um Qualitätsarbeit für unsere Kunden zu leisten, brauchen wir unbedingt auch eine hohe Qualität bei der Führung der Unternehmen.

Mal Hand aufs Herz: Gab es wirklich keine weiteren Beweggründe?

Es gibt zwei Perspektiven: Die eine ist mein ganz persönliches Erleben. Man bekommt über die Jahre ein Gefühl dafür, was man leisten kann und welche Themen einen wirklich begeistern. Andererseits spürt man auch, welche Aufgaben einen zunehmend belasten. Und dann geht es um das Unternehmen. Ich bin davon überzeugt, dass sich ein Unternehmen nur so weit entwickeln kann, wie der Chef zuvor im Kopf schon gewesen ist. Ich denke, diesen permanenten Fortschritt anzustoßen und zu steuern, das konnte ich für unser Unternehmen eine ordentliche Zeit lang leisten. Jetzt ist die Zeit gekommen, den Staffelstab weiterzugeben.

Sie hatten den Jüngeren schon vorher mehr Raum gegeben und die operative Geschäftsführung Ende 2019 an Herrn Beyer und Herrn Wicke übergeben.

Ja, wir hatten ab 1. November 2019 mit Beginn unseres Geschäftsjahres 2019/20 die zwei langjährigen Mitglieder unserer Geschäftsleitung,

Holger Beyer und Sven Wicke, nach dem gemeinsamen Willen der Gesellschafter als weitere Geschäftsführer berufen. Damit war der Weg vorgezeichnet bis zum heutigen Tag, wo der Führungswechsel endgültig vollzogen wird. Wie geplant, ziehe ich mich nun aus der Geschäftsführung zurück und konzentriere mich auf Kundenprojekte, die mir ebenfalls sehr am Herzen liegen.

Also im Grunde genommen: Aufhören, wenn es am schönsten ist. Und auch: Aufhören, bevor man gebeten wird?

Ja, oder rausgetragen wird. Das will man nun auch nicht. Ein gesundheitlicher Dämpfer vor inzwischen vier Jahren hat den ohnehin laufenden Denkprozess bei mir noch ein wenig beschleunigt.

Seit wann hatten Sie denn den Wechsel geplant?

Der Ausgangspunkt war unser Führungskreis, den wir schon 2010 gebildet hatten und dem neben den drei Inhabern und den beiden heutigen Geschäftsführern unser exzellenter Kreativchef Daniel Riethmüller angehörten. Ich bin ihm und allen unseren Kolleginnen und Kollegen für diesen reibungslosen Übergang und die Akzeptanz der neuen Geschäftsführer sehr dankbar. Gerade in der Übergangszeit hat sich wieder einmal gezeigt, was für eine Klasse Truppe Diemar Jung Zapfe ist. So ist es auch kein Wunder, dass ich 2019 in der glücklichen Lage war und heute immer noch bin, eine intakte Agenturgruppe an die neuen Geschäftsführer zu übergeben. Und das ist in unserer strukturell von Unsicherheit geprägten Branche nicht selbstverständlich.

Gehen wir einmal zurück ins Jahr 1990, also in die Zeit als alles anfing. Immer wenn ein Mensch etwas tut und damit erfolgreich sein möchte, braucht er doch die Antwort auf das Warum: Warum mache ich das? Warum will ich das? Was treibt mich an? Was war damals Ihre Motivation, um überhaupt anzufangen?

Es war der Wunsch, mitzumischen und mitzugestalten. Und der Glaube daran, einiges besser machen zu können. Wer dabei gewesen ist Ende 89/Anfang 90, weiß das noch ganz genau: Es war, als ob jemand ein Fenster aufgestoßen hat.

So hat es Stefan Heym einmal formuliert. Und diese Frischluft – kombiniert mit dem Drang zu zeigen, was wir können und mit der quasi unbegrenzten Energie, über die man mit Mitte 20 verfügt – das zusammengenommen hat uns aktiv werden lassen. Ein weiterer Motivations Schub kam daher, dass wir uns während unseres Studiums, bei dem Gebrauchsgrafik eine wichtige Rolle spielte, nicht so recht entfalten konnten. Wir bekamen als Studenten kein Material, wir bekamen keinen Zugang zu Ausstellungen, wir bekamen keine Aufträge.

Dazu musste man Mitglied im staatlichen Berufsverband sein.

Ja, man konnte in der DDR nur selbstständig sein, wenn man im entsprechenden Verband Mitglied war. Das wiederum setzte einen bestimmten Studienabschluss und den politischen Segen voraus. Die alte Grafikergarde war gut ausgestattet und versorgt. Die aus unserer Sicht Alten sahen wir als handwerklich gute Leute und gleichzeitig als Privilegierte. Da waren einerseits die DEWAG, die auf Bezirksebene organisierte staatliche Werbeagentur der DDR, und dann die etablierten freischaffenden Gebrauchsgrafiker. Diese beiden Gruppen bildeten zur Wendezeit in gewisser Weise unser Feindbild, auch wenn wir den einen oder anderen Grafiker fachlich durchaus schätzten.

Dann waren all diese Strukturen plötzlich Geschichte.

Der 9. November kam überraschend. Allerdings erlebten wir die Entwicklung dahin täglich mit. Frank beispielsweise war in seiner Heimatstadt Leipzig bei den Montagsdemonstrationen dabei. Was unsere Gründung angeht, kam es irgendwann im Dezember 1989 zu der legendären Szene, wo Frank und ich in unserer gemeinsamen Wohneinheit in der 13. Etage des Studentenwohnheims im Erfurter Norden beschlossen, dass wir uns zusammentun, um Grafikdesignleistungen anzubieten. Unser Antrieb war es, den eigenen Gestaltungsdrang auszuleben, kombiniert mit dem Wunsch nach Unabhängigkeit. Sein eigener Herr zu sein, bedeutete, dass uns niemand mehr instrumentalisieren konnte. Das war eine der wichtigsten Schlussfolgerungen aus der DDR-Erfahrung.

Woher kannten Sie und Frank Jung sich überhaupt?

Wir hatten uns ein Jahr zuvor während des Studiums bei einem gemeinsamen Projekt im Bereich Umweltgestaltung näher kennengelernt. Wir layouteten gemeinsam die Projekttafeln und diskutierten abends im Wohnheim weiter über Headlines, die damals bei uns natürlich noch Überschriften hießen. Dabei merkte ich, dass Frank einen messerscharfen Blick und ein gutes Gefühl für die Gesamtwirkung unserer Layouts hatte. Und er war mindestens so präzise wie ich. Das wollte was heißen, denn ich galt in meiner Studiengruppe als detailverliebter Perfektionist.

Und wann stieß Michael Zapfe dazu?

Michael kam ein paar Wochen später als Kommilitone und Freund von Frank, von ihm wärmstens empfohlen, als dritter Mann hinzu.

Wer hat Sie denn in den ersten Jahren unterstützt? Gab es staatliche Programme?

Anfangs haben wir uns nicht um staatliche Förderung bemüht. Später, als Investitionen in Technik und Büroausstattung anstanden, haben wir mal ein zinsvergünstigtes Darlehen genutzt. Zunächst ging es um den Aufbau von ersten Strukturen: Mit welchen Leistungen trete ich an welchen Kunden heran? Wie sieht ein Angebot aus? Wie präsentiere ich meine Entwürfe am überzeugendsten?

Welche Mentoren hatten Sie damals?

Aus den westdeutschen Werbeverbänden ließ sich in Thüringen in den 1990er Jahren niemand blicken. Ein anderes Kaliber war in dieser Hinsicht die Allianz deutscher Designer. Die AGD hatte sich unter ihrem Geschäftsführer Lutz Hackenberg auf die Fahnen geschrieben, die freiberuflichen Designer auch im kaufmännischen und kommunikativen Bereich stark zu machen. Das war für uns eine Steilvorlage. Bei der AGD lernten wir manches über Angebots- und Rechnungswesen, über Urheber- und Nutzungsrechte und vieles mehr. Ausgesprochen hilfreich war der sogenannte Vergütungstarifvertrag, den die AGD herausgab und der bei der Preisstellung eine Orientierung gab. In den 90ern waren wir Seminar-Junkies und wir belegten bei der AGD und anderen alles, was uns nach unserem Gefühl fehlte.

Sie hatten eine andere Prägung und kamen über Nacht in ein neues System. Und dann waren Sie von heute auf morgen selbstständig. Was fehlte Ihnen denn am meisten?

Außer Gestaltungskraft, gesundem Menschenverstand und Erfolgswillen so ziemlich alles. In den Seminaren ging es vor allem um Rechtsfragen in der Kommunikationsbranche, um Präsentation und Kommunikation und um kaufmännische Fragen der Selbstständigkeit. Hackenbergs AGD nahm im Unterschied zu den Werberverbänden keine ignorante Haltung gegenüber den damals noch ganz neuen Bundesländern ein. Es gab manche AGD-Jahrestagungen und Weiterbildungen in Leipzig oder Dresden und bei uns vor der Haustür in Weimar oder Jena. Und man spürte bei den Designern einen gewissen Respekt vor der DDR-Gebrauchsgrafik. Die DDR-Werbung wurde hingegen von den Protagonisten in Frankfurt oder Düsseldorf schlicht nicht ernstgenommen.

Wer waren Ihre ersten Kunden damals? Es heißt doch in Ihrer Branche, so wie die ersten Kunden sind, werden auch die letzten sein.

Das wäre gar nicht mal so übel. Wir arbeiteten in der ersten Hälfte der 90er Jahre auf drei Feldern: Zum einen ganz verschiedene Designaufträge. Die kamen von neu gegründeten Unternehmen, einiges auch von etablierten Betrieben, die versuchten, in der neuen Welt zu überleben. Unsere bekannteste Marke war anfangs die über 150 Jahre alte Thüringer Spirituosenmarke Aromatique. Unsere zweite Säule war die Kommunalheraldik.

Ein ungewöhnliches Thema für Gestalter.

Hier tat sich für uns schlagartig ein spannender Nischenmarkt auf. Nach 1990 wollten viele Kommunen in den neuen Bundesländern ein eigenes Wappen. In der DDR führten alle Gemeinden Hammer und Zirkel im Siegel. Jetzt konnten die Kommunen ortsspezifische und historisch begründete Motive im Wappen führen. Unsere dritte Säule war der MDR. Nachdem wir den Trailer für die neue MDR Talkshow „Erfurter Gespräch“ entwickeln und drehen durften, bekamen wir die Chance, regelmäßig Meldungsgrafiken für die 19:00-Uhr-Nachrichtensendung „Thüringen Journal“ zu gestalten.

Sie arbeiteten gleich für den Mitteldeutschen Rundfunk. Kein schlechter Kunde für blutige Anfänger...

Anfänger jein, blutig nein. Höchstens wegen des Herzblutes, das wir alle drei in diese Projekte gesteckt haben. Aber es stimmt natürlich: Gerade die MDR-Aufträge bedeuten einen immensen Vertrauensvorschuss. Wir haben dann die Chance genutzt und die visuelle Unterstützung der Nachrichten auf ein neues Niveau gebracht. Vorbild waren damals die Tagesthemen, die Ende der 80er als Erste nicht nur Fotos oder Karten im Sprecherhintergrund zeigten, sondern themenbezogene Bildmontagen einsetzten. Was die Sache spannend machte, war das Tempo: 12 bis 15 Nachrichten mussten zwischen halb fünf und halb sieben visualisiert werden.

Und da war täglich einer von Ihnen im MDR-Studio?

Ja, sechs Mal pro Woche. Die Zusammenarbeit mit dem MDR-Team war für uns sehr spannend. Neben dem Nachrichtenredakteur und dem Grafikoperator, mit dem wir unsere Visualisierungen auf die Mattscheibe brachten, hatten wir Kontakt mit Regisseuren, Produktionsleitern und Kameraleuten. Es war ein erster Einblick in die redaktionelle Denke beim Fernsehen und in die Gedankenwelt und Arbeitsweise von Journalisten und Redakteuren.

Und wie war das mit der Kommunalheraldik? Dabei geht es doch um Wappen – ein elaboriertes Arbeitsgebiet, oder?

Es war elitär und pragmatisch zugleich. Heraldik umfasst ja die Bereiche Wappenkunde, Wappenkunst und Wappenrecht. Und tatsächlich spielten alle drei Aspekte in der Praxis eine wichtige Rolle. Es ging darum, neue Wappen für Gemeinden und Landkreise zu entwickeln. Die mussten dann durch den Freistaat Thüringen genehmigt werden. Das war durchaus typisch für uns, dass wir uns für komplexe Aufgabenstellungen interessiert und uns vor den rechtlichen Aspekten nicht gedrückt haben. Während beim MDR die Arbeitsprozesse weitgehend vorgegeben waren, mussten wir unser Produkt und den passenden Prozess für Wappenaufträge selbst entwickeln. Das war sehr lehrreich und stellte in den einzelnen Schritten auch recht unterschiedliche Anforderungen.

Ihr späteres Langlebigkeitscredo traf natürlich auf Wappen bereits uneingeschränkt zu. Ich nehme an, dass Sie auf diesem Gebiet wenig Konkurrenz hatten, denn die Heraldik ist ja auch grafisch eine sehr spezielle Disziplin. Wappen, MDR und vieles mehr – kamen Ihnen in den ersten Jahren nicht dennoch Zweifel, ob die Selbstständigkeit eine Perspektive hat? Irgendwann sind ja alle Wappen gemacht, und was dann?

In den 90er Jahren hatten wir gar keine Zeit zum Zweifeln. Wir waren vollauf beschäftigt. Auf der einen Seite waren wir noch an der gerade wieder gegründeten Universität Erfurt angedockt. Ich selbst war dort bis 1996 Vollzeit-Dozent für Grafikdesign. Das war am Institut für Kunst, dem sogenannten Hügel. Im selben Gebäude befand sich früher die Thüringische Landesschule für Angewandte Kunst. Zeitgleich studierte ich in der Erfurter Partnerstadt Mainz seit 1992 selbst an der Gutenberg-Universität. Die hatte einen sehr guten Ruf bei Typographie und Design und außerdem interessierte es mich, wie so ein Studium im Westen ablief. So fuhr ich in diesen Jahren jeden Monat regelmäßig für ein paar Tage nach Mainz. Mit den Kommunalwappen und den MDR-Artdirektionsdiensten lebte ich in diesen Jahren im Grunde vier Berufsleben gleichzeitig.

Und beim gerade gegründeten Unternehmen – hatten Sie damals schon die Vision, einmal die beste Agentur Thüringens zu werden?

Nein, wir wollten nichts werden. Wir wollten etwas machen und etwas erreichen, und zwar für unsere Kunden. Uns war wichtig, dass die möglichst gut dastanden mit unseren Kreativen. Das nagelneue Bundesland Thüringen war allerdings ein zentrales Thema für uns. Wir waren zu der Zeit stolz auf das sich entwickelnde Thüringen und wollten, dass es auch die Kunden unserer Kunden sind.

Und ab wann traten Sie offensiv als Werbeagentur auf?

Erst ab Anfang 1998, nachdem Universitätsanstellung, MDR und auch mein Mainzer Zweitstudium beendet waren. Zu diesem Zeitpunkt entschieden wir, in Erfurt zu bleiben und es von hier zu versuchen. Auch wenn der Kuchen in Erfurt Ende der 90er Jahre unter den Agenturen

schon aufgeteilt schien. Vielleicht waren wir in den 90er Jahren durch die AGD-Verbindung etwas länger als nötig beim Schwerpunkt Corporate Design und Visualisierung geblieben. Allerdings reizten uns Gesamtlösungen schon immer. Und ich hatte ja auch Germanistik studiert und hatte Anfang der 90er ein Angebot, in die Sprachwissenschaft zu gehen. Sogar ein Dissertationsthema an der Uni Erfurt war schon besprochen. Sprache und ihre Wirkung, das interessierte mich ebenfalls sehr. So ergab sich ein natürlicher Weg der Agentur hinein in die Welt der Werbung und ihrer Kampagnen.

Werber und Designer sahen sich damals als Angehörige verschiedener Fakultäten. Die Werber galten in den 90ern als die Partytypen, die Designer als Korinthenkacker.

Anfangs sahen wir uns eher auf der Seite der Erbsenzähler. Nach und nach versuchten wir, gute Stimmung und positive Tonalität mit der klaren Linie zu verbinden. Allerdings schien uns das Überzogene, Aufgesetzte, Exaltierte vieler Werbekampagnen nicht ganz passend für unsere Kunden in Mitteldeutschland zu sein. Unser Leitbild war: lebendig und prägnant sein, aber mit Stil. Und vor allem innerhalb der Leitplanken bleiben, die Corporate Design und Markenführung verlangen.

Mit den Leitplanken hatten es viele Werber nicht so.

Ja das erlebten wir auch so. Wovon wir alle drei schon im Studium fasziniert waren, war der Bauhausatz „Form folgt Funktion“. Wir waren überzeugt, dass man den Funktionalitätsanspruch auch auf Werbung und Kommunikation übertragen kann und muss. Auch wenn es hier komplexer und schwieriger wird als im puristischen Designbereich.

Sie sahen sich gewissermaßen als Enkel des Bauhauses? Michael Zapfe kommt aus Weimar.

Ja, und die Fahrt von Weimar in die Landeshauptstadt dauert keine 30 Minuten. Keine Frage: Das Bauhaus ist eine unserer geistigen Wurzeln. Gerade das Fundament der Bauhausphilosophie, nämlich der ganzheitliche Denk- und Gestaltungsansatz. Der gewinnt gerade bei der Markenführung noch mehr an Bedeutung, aber ist offenbar dennoch kein selbstverständ-

licher Standard im Markt.

Wenn Sie zurückschauen auf die über 30 Jahre als Geschäftsführer, worauf blicken Sie dann mit besonderer Zufriedenheit zurück?

Es freut mich am meisten, dass es uns gelungen ist, das Unternehmen immer wieder weiterzuentwickeln und auf die nächste Stufe zu heben. Dass es Wachstum gab, nicht zuletzt auch über die Tochterfirmen. Gut war, dass wir von Erfurt aus nach Leipzig, Dresden, Fürth und zeitweise Hamburg gegangen sind und auch von dort ganz nah an den jeweiligen Kunden erfolgreiche Projekte realisieren konnten. Besonders zufrieden macht mich im Rückblick, dass in der Agentur immer ein Grundzusammenhalt da war und dass die Mannschaft nie zerbrochen ist.

Und auf der Kundenseite? Sie haben immer selbst wichtige Agenturkunden betreut ...

Was unsere Kunden angeht, da gibt es eine lange Reihe von Projekten, bei denen wir wirklich etwas zum Erfolg beitragen konnten. Einer der Kunden in meiner Verantwortung war die AOK Thüringen. Hier lag die Herausforderung darin, im preisgetriebenen Krankenversicherungsmarkt mit 14,5 % Beitragssatz gegen die vielen BKK'n mit 11,9 % und noch niedrigerem Beitragssatz zu bestehen und die Marke AOK in Thüringen für jüngere Zielgruppen attraktiver zu machen. Das haben wir gemeinsam mit einem erfolgsorientierten Vorstand und einem engagierten Team von Marketing- und Vertriebskönnern geschafft. So ging die AOK Thüringen später mit recht großem Hubraum in die Fusion mit der AOK Sachsen. Die neue Marke AOK PLUS ist dann übrigens bei uns entstanden und von uns in den Markt eingeführt worden.

Ich erinnere mich, dass das fusionsbedingte Ende der Zusammenarbeit mit Ihrem damals größten Kunden einen heftigen wirtschaftlichen Einschnitt für Sie bedeutet hat.

Das stimmt, da waren wir – zum Glück zum einzigen Mal in meiner Zeit als Geschäftsführer – damit konfrontiert, dass es ganz ohne personelle Konsequenzen nicht ging. Auch wenn es, in diesem Fall, für alle noch einigermaßen glimpflich ausging, gehört eine solche Situation wirklich zum Schwierigsten, was einem kleinen Unternehmen passieren kann.

Sie loben die starke Mannschaft. Die muss man sich leisten können. Mitarbeiter wollen verständlicherweise pünktlich ihr Geld...

Ja, und das haben wir geschafft, in jedem einzelnen Monat über die gesamten 30 Jahre hinweg. Wir haben, von dem Tag an, als wir unsere erste Mitarbeiterin eingestellt haben, immer unsere Löhne pünktlich gezahlt. Natürlich war es mir als Geschäftsführer enorm wichtig, dass wir – mal ganz platt gesagt – niemandem im Markt etwas schuldig geblieben sind. Weder Kunden noch Mitarbeitern noch Geschäftspartnern und auch nicht dem Staat. Auch das ist nicht selbstverständlich in den letzten 30 Jahren in den neuen Bundesländern in unserer Dienstleistungsbranche.

Ja, Werbung ist eine sehr wettbewerbsgeprägte und volatile Branche, in der nicht wenige Agenturen wieder vom Markt verschwinden, darunter so berühmte wie Springer & Jacoby. Das zu verhindern war natürlich ein wesentlicher Teil meines Jobs. Dazu gehörte gelegentlich, mit klaren Ansagen zu vermeiden, dass wir in Klippen hineinkommen und mit Voraussicht zu steuern, so dass Notmanöver gar nicht erst erforderlich werden. Mein Credo war: Lieber zwei Handbreit Wasser unterm Kiel. Schließlich segelten wir jahrelang in für uns noch immer recht unbekanntem und ziemlich rauen Gewässern.

Hatten Sie nie Zahlungsausfälle? Ich kenne Unternehmen, die trotz guter Arbeit durch so etwas ins Trudeln gekommen sind.

Das gab es bei uns punktuell auch, im Gesamtvolumen zum Glück aber nur minimal. Da hat uns etwas geholfen, was unser Team gelegentlich auch ein wenig bedauert hat, nämlich dass unsere größten Auftraggeber zum überwiegenden Teil aus dem öffentlichen und halböffentlichen Segment kamen: Krankenversicherung, Lotterie, Energieversorger, Landesunternehmen, öffentliche Verkehrsunternehmen.

Dennoch braucht es eine gute Auftragsklärung mit dem Kunden und klare Vereinbarungen vor Arbeitsbeginn.

Ja, es ist wie beim Skat, was vorne nicht geht, geht hinten erst recht nicht. Worauf ich übrigens als Geschäftsführer auch recht stolz war:

Niemand ist in 30 Jahren jemals erfolgreich gegen uns juristisch vorgegangen. Das ganze Thema spielte überhaupt keine Rolle. Das lag an unseren soliden Kunden und Geschäftspartnern und daran, dass unsere Verträge, große wie kleine, ausgewogen und wasserdicht waren. Die hatte ich – oft gemeinsam mit Frank – ausgehend von Vorlagen maßgeschneidert für jeden Fall selbst geschrieben und immer wieder angepasst und weiterentwickelt.

Für mich als Außenstehenden war das äußere Symbol der Krisenfestigkeit Ihre fantastische Jugendstilvilla. Die wurde über die Jahre zum Zuhause von Diemar Jung Zapfe. Für Sie muss es eine gigantisch mutige Entscheidung gewesen sein, die Villa zu kaufen und sich damit erstmal ordentlich zu verpflichten. Was hat Ihnen denn die Zuversicht gegeben, um so ein Gebäude zu erwerben?

In der Tat, das hat mich einige schlaflose Nächte gekostet. Wahrscheinlich lag ich allerdings sowieso wach, denn meine jüngste Tochter wurde 2001 geboren, also in dem Jahr, als der Kauf der Villa heranreifte. Ich komme nicht aus einer Familientradition, wo bereits bei den Eltern oder Großeltern die Lebenserfahrung mit Vermögen und Immobilienbesitz vorhanden waren. In unserer Heimatregion war das Wissen über den Wert von Immobilien bis zur Wende nur bei wenigen präsent. Das war für mich ebenfalls wieder ein geistiger Entwicklungsgang.

Auch den Villenkauf machten Sie zu dritt ...

Ja, und deshalb ging es. Wir hatten da schon mehr als zehn Jahre intensiv und erfolgreich gemeinsam gearbeitet. Für uns war es weniger ein klassisches Immobilieninvestment. Getrieben hat uns vor allem das Ziel, der Agentur ein eigenes Domizil und damit so etwas wie eine Heimat zu geben. Dieses Heimatgefühl ist im schnelllebigen Agenturgeschäft keine Selbstverständlichkeit und deshalb ein emotionaler Vorteil. Dass unsere Agentur-Villa eine architektonische Mischung aus Jugend- und Heimatstil ist, war ein schöner Nebeneffekt. In der Zeit des Jugendstils sind bekanntlich sehr viele deutsche Werbeklassiker entstanden.

Sie haben kein Studium in St. Gallen hinter sich. Gleichwohl ist es Ihnen gelungen ein

sehr erfolgreiches Unternehmen zu erschaffen. So ohne geht das natürlich auch nicht. Am Anfang waren Sie zu dritt, irgendwann dreißig. Das ist alles andere als selbstverständlich. Hatten Sie eine durchgehende Unternehmensphilosophie?

In jeder Phase der Unternehmensentwicklung braucht man passende Ziele. Das ist ein entscheidender Punkt. Allerdings glaube ich, dass nicht überall – vielleicht inzwischen auch nicht mehr bei uns – allen Mitwirkenden die Unternehmensziele wirklich bewusst und im Alltag präsent sind. Wir hatten ziemlich früh vier Zielfelder definiert: Erstens hohe und dauerhafte Kundenzufriedenheit. Dafür zweitens wirkungsstarke Lösungen zu entwickeln, die den Kunden als Person und seine Marke gleichermaßen voranbringen. Drittens Teamzufriedenheit und Mitarbeitercommitment sowie einen angemessenen Deckungsbeitrag zu erwirtschaften. Dabei wollten wir den bundesweiten Branchendurchschnitt im Betriebsergebnis erreichen. Das war früher allerdings schwierig zu messen, denn es gab noch keine DATEV-Branchenauswertung oder ähnliche Vergleichszahlen.

Im Thüringer Markt hatten Sie kleinere Kunden und damals vermutlich niedrigere Stundensätze als die Kollegen im Westen.

Das ist im Vergleich mit Agenturen des gleichen Kompetenzkalibers bis heute so geblieben. Was vor allem an unserer regionalen Kundenstruktur liegt. Größere, marketingaffine Kunden waren – und sind nach wie vor – in Mitteldeutschland viel seltener anzutreffen als im Westen. Und die westlichen waren aufgrund der Limitierung durch unsere Herkunft kaum für uns gewinnbar. Deshalb haben wir versucht, den regionalen Markt auszuschöpfen, auch wenn er sehr umkämpft und teilweise deutlich weniger ertragreich war. Umso wichtiger war es für uns, unsere Prozesse im Griff zu haben und möglichst jeden Job effizient zu gestalten. Und umso mehr waren wir für jeden wirtschaftlich fairen, langjährigen Kunden dankbar und haben uns mit seinen Anliegen identifiziert.

Wie sehr waren Ihre damaligen Kunden denn vom Wert des Instruments Marketing überzeugt? Die Haltung „Qualität setzt sich von allein durch“ ist bis heute weit verbreitet ...

Ein Glaubenssatz, der bereits in den 90ern viele Unternehmen um bessere Resultate in ihren Märkten gebracht hat. Kein Produkt, keine Idee ist selbstverständlich und einfach so im Markt erfolgreich. Produkte müssen sichtbar gemacht, Vorzüge kommuniziert werden. Die Angebotsbekanntheit ist ein entscheidender Hebel. Viele transportieren ihre Botschaften im persönlichen Gespräch ganz wunderbar. Diese Story, diese Produktargumente medial transportabel zu machen, also zu verdichten, zu veranschaulichen und mit Reichweite zu versehen, das ist dann nicht mehr so leicht. Und in vielen Unternehmen und Institutionen ganz und gar nicht selbstverständlich.

Zurück zu Ihrer Agentur. Mir ist klar, wie wichtig Ziele für die Unternehmensführung sind. Was Sie vorhin sagten, bedeutet doch, dass bei Ihnen nicht die Mitarbeiter, sondern die Kunden zuerst kamen. Ich bin der Ansicht, zufriedene Kunden hat man nur, wenn man zufriedene Mitarbeiter hat.

Das stimmt sicherlich. Und dennoch hängt zuerst alles am Kunden und seiner Zufriedenheit mit dem Dienstleister. Als Marketingdienstleister passt man sich den Kundenanforderungen an. Sonst kann man keine relevanten Lösungen bringen. Bei uns fängt es früh mit dem Kunden an und hört abends mit dem Kunden auf. Unser Weg war es deshalb auch, dafür zu sorgen, dass möglichst viele Mitarbeiter direkt mit dem Kunden zu tun hatten.

Galt das auch für die Kolleginnen und Kollegen der Kreation? Ich kenne Agenturen, da wurden die geradezu weggeschlossen.

Das halte ich für einen Fehler. Bei uns sind Texter und Grafiker systematisch in den Kundenkontakt einbezogen. Aus meiner Erfahrung schafft dies Verständnis beim Kunden und Motivation beim Mitarbeiter. Typischerweise ist man als Marketingdienstleister von wenigen Kunden abhängig. Deshalb muss es eine Agentur schaffen, auf möglichst vielen Ebenen – vom jüngsten Marketingmitarbeiter bis zur Geschäftsführung – gute Drähte zu diesen Kunden herzustellen und zu pflegen.

Von der Kundenzentriertheit einmal abgesehen haben Sie sich aber nicht einer Manage-

mentphilosophie angeschlossen?

Nein, das haben wir tatsächlich nicht. Zwar haben wir Friedmund Malik studiert – wenn Sie schon St. Gallen ansprechen – und später auch Nils Pfläging. Aber wir haben nie eine externe fertige Philosophie als die unsrige ausgerufen. Zu Beginn war vieles natürlich Learning by doing. Dann spielt – das ist so banal wie entscheidend – die Vorbildrolle der Inhaber mit hinein. Jedenfalls haben wir nie mehr Einsatz von unseren Mitarbeitern verlangt, als wir vorgelebt haben.

Sie haben in der Unternehmensentwicklung aus verschiedenen Töpfen geschöpft.

Ja, wertvoll für die Mitarbeiterführung waren beispielsweise die direkten Feedbacks während der jährlichen Weiterbildungsveranstaltungen durch erfahrene Trainer und Berater. Da haben wir auch Ihnen zu danken, Herr Brandt. Und intern hatte ich mit Frank und Michael meine Sparringspartner. Alle wichtigen Personal- und Managemententscheidungen haben wir einvernehmlich und zu dritt verabschiedet. In vielen Fragen der Unternehmensführung bin ich heute demütiger als ich es früher war. Vieles haben wir hemdsärmelig entschieden und vor allem im Personalbereich, besonders wenn es um Bewerbungen ging, vermutlich eine ganze Menge Fehler gemacht.

Nach meiner Erfahrung gibt es nur dort gute Chefs, wo Mitarbeiter sie dazu erzogen haben. Deshalb die Frage, Herr Diemar: Haben Ihre Mitarbeiter Sie genug genervt, genug erzogen und einen guten Chef aus Ihnen gemacht?

Das haben sie schon Ihnen zuliebe gemacht, Herr Brandt. Ja sicher, ein guter Chef wollte ich schon sein. Ich habe halt vor allem in den ersten Jahren Geschäftsführer im Sinne von Anführer interpretiert und gelebt. Ich wollte Einfluss nehmen und habe die Agentur schon geprägt. Aber umgekehrt hat die Agentur auch mich geprägt. Allen voran die Mitglieder unseres Führungskreises. Diese fünf Geschäftsleitungskollegen haben mich sicher am meisten beeinflusst.

Diemar Jung Zapfe gehört zu den wenigen Unternehmen, die ich kennengelernt habe, wo sich die Geschäftsleitung einem regelmäßigen Mitarbeiterfeedback gestellt hat. Sie haben

nicht nur regelmäßig Kunden befragt, um ihre Leistung zu optimieren, Sie haben schon vor vielen Jahren Mitarbeiter gefragt: Was braucht ihr, um euren Job bestmöglich zu erfüllen? Wie können wir euch als Führung punktgenau unterstützen?

Es war doch so, dass diejenigen Kollegen, die sich voll für die Agentur einsetzten, uns sehr ans Herz gewachsen waren. Deren Sicht auf den Gang der Dinge wollten wir unbedingt berücksichtigen und ihr Feedback hat uns besser und erfolgreicher werden lassen.

Sie haben das Mitarbeiter-Feedback tatsächlich aufgegriffen und sich damit auseinandergesetzt, sehr erfolgreich, wie ich feststellen konnte. Den Anspruch, sich laufend zu verbessern, haben Sie auch in der Führung verwirklicht. Gab es in diesem Sinne so etwas wie ein Führungsleitbild?

In einem kleinen Unternehmen, das komplexe geistige Aufgabenstellungen bearbeitet, kommt es wirklich auf jeden Einzelnen an. Deswegen war es meine Leitidee, jede Kollegin, jeden Kollegen möglichst da einzusetzen, wo sie oder er die beste Leistung einbringen kann. Das ist der Gedanke: Jeder trägt an seiner Position einen Teil für das Ganze bei. Und zwar einen wichtigen. Ich hatte folgendes gelernt: Ich kann – mit noch so viel Anleitung und Weiterbildung – aus einer Ente keinen Adler machen. Und umgekehrt kann ich beim besten Willen aus einem Adler keine Ente machen. Und ein Unternehmen braucht beide. Bei aller Begeisterung für die Höhenflüge des Adlers: Mit Schwimmen und Tauchen kommt er nicht klar.

Ich mache meine Mitarbeiter nicht freundlich, ich stelle freundliche Mitarbeiter ein ...

Ja, es kann vergebliche Liebesmüh sein, jahrelang an Mitarbeitern herumzuentwickeln. Stattdessen sollte man als Geschäftsführer wissen, wen man in der Luftwaffe einsetzen kann und wer in der Marine besser aufgehoben ist. Ohne Können und Engagement des Mitarbeiters geht es allerdings bei einem wachsenden Marketingdienstleister weder zu Wasser noch in der Luft. Und den Einsatz, den man von den Mitarbeitern erwartet, muss man als Führungskraft selbst bringen und noch mehr. Kein Mitarbeiter hat bei Diemar Jung Zapfe mehr Wochenendein-

sätze, meist für Wettbewerbspräsentationen, gemacht als die Geschäftsleitung selbst.

Sie hinterlassen also Ihren Nachfolgern keine konkrete Führungsphilosophie? Sie sagen nicht, so müsst ihr das machen?

Doch, ich sage natürlich: Ihr müsst das so machen wie Diemar, nur besser. Also, ich bin da recht unbesorgt. Unsere jetzigen Geschäftsführer haben mir mehr als zehn Jahre lang jeden Tag auf die Finger geschaut. Sicherlich haben sie sich früher einige Male gesagt: Mein Gott, ist der stur, das würde ich jetzt nicht so machen. In den vergangenen Jahren sind sie bei den meisten Entscheidungen einbezogen gewesen und haben zugestimmt. Sie wissen also, was aus bestimmten Projekten geworden ist. Sie kennen die erfreulichen Resultate und die gelegentlich weniger guten Folgen der Entscheidungen ganz genau. Das ist doch ein gutes Pfund für das eigene Handeln. Solche für den Unternehmenserfolg wertvollen Erfahrungen hatte damals keiner von uns.

Das ist doch eine klare Managementmethodik: Macht's wie Diemar, nur besser. Das erinnert mich an den früheren Konzernchef von Volkswagen, Dr. Piëch. Der wechselte in den Aufsichtsrat und sein Nachfolger ist gefragt worden: Wie kommen sie denn mit ihrem Aufsichtsrat zurecht? Die ironische Antwort: Ach, ganz wunderbar: Er führt Aufsicht und gibt Rat, so wie es sich für einen Aufsichtsrat eben gehört. Haben Sie das auch vor, Aufsicht führen und Rat geben?

Nein, ganz bestimmt nicht. Das haben wir in den vergangenen drei Jahren in gewisser Weise so gemacht. Und da möchte ich mich künftig gern rausnehmen. Die Führungsnachfolge ist nun klar geregelt. Im Übrigen glaube ich, dass ich kein guter dritter Mann bin, außer vielleicht beim Skat spielen.

Was wünschen Sie Ihren Nachfolgern und den Kolleginnen und Kollegen?

Persönlich wünsche ich allen Gesundheit, Zufriedenheit und Arbeitsfreude. Dem Unternehmen wünsche ich weiterhin Stabilität und Erfolg. Ich hoffe, dass der gute Ruf von Diemar Jung Zapfe durch tägliche Qualitätsarbeit erhalten bleibt und weiter wächst. Und ich wünsche mir, dass wir uns alle noch oft gesund und munter wiedersehen.

Herzlichen Dank für diese Einblicke. Ihnen und Diemar Jung Zapfe alles Gute und weiterhin viel Erfolg für Sie und Ihre Kunden.