

Führung

Interview

„So vieles ist möglich – deshalb müssen wir auch das Prinzip Versuch und Irrtum akzeptieren.“

René Obermann, CEO der Deutschen Telekom, lässt zusammenwachsen, was lange getrennt war: Festnetz, Mobilfunk und Internet, Bildung und Unterhaltung, Technologien und Kundenwünsche, Daten- und Stromnetze. Und er kooperiert mit potentiellen Wettbewerbern. Im Gespräch mit FOCUS erläutert er, wie Führung in konvergenten Märkten funktioniert.

FOTOS: RÜDIGER NEHMZOW



WIE KAUM ein anderes Unternehmen wird die Deutsche Telekom von der Konvergenz getrieben – und treibt sie voran. Das verändert die Konzernkultur, die Mitarbeiter und den Mann an der Spitze. Aus dem eingefleischten Mobilfunker Obermann ist ein Kämpfer gegen Partikularinteressen geworden. Für seine Mitarbeiter will er ein greifbarer Chef sein – deshalb begleitet er schon einmal den Vertriebsaußendienst in die Provinz.

Focus: Konvergenz begegnet uns in vielen Bereichen – von der Mathematik über die Philosophie bis hin zur Technik und den Medien. Es gibt eine zunehmende Annäherung zwischen Weltanschauungen, zwischen gesellschaftlichen Systemen, sogar zwischen Wissenschaft und Spiritualität. Was bedeutet Konvergenz für Sie?

René Obermann: Bei uns vor allem das Zusammenwachsen der Internettechnologie mit den klassischen Kommunikationstechnologien. Menschen tragen das Wissen der Welt in der Hosentasche mit sich. Sie können überall auf persönliche digitale Inhalte zugreifen – auf Bilder, Musik, Dokumente. Die Digitalisierung ist einer der Haupttreiber der Konvergenz von bislang getrennten Produkten und Informationsangeboten.

Focus: Manche Experten halten Divergenz für einen genauso mächtigen Trend. Es gibt auch Systeme, die auseinanderstreben. Um in Ihrem Metier zu bleiben: Ein unterschiedliches Medienverhalten führt dazu, dass sich neue Grenzen zwischen sozialen Gruppen oder Alterskohorten bilden.

Obermann: Richtig, das ist ebenso wahr. In vielen Bereichen findet eine Spezialisierung statt, allerdings oft auch über soziale Gruppen hinweg – auch unsere älteren Mitbürger sind zum Teil bereits im Netz. Was aber Multimedia betrifft, sehen wir, dass die digitalen Produkte netzübergreifend und geräteübergreifend verfügbar sind. Das ist ein wunderbares Beispiel für Konvergenz. Mit Ihrem mobilen Computer im Taschenformat können Sie heute alles machen: Telefonie, Musik hören, Internetangebote nutzen.





„Beides kommt wunderbar zusammen, die technischen Möglichkeiten und die Nachfrage.“

Focus: Wie kommt die Konvergenz in die Welt? Durch das technisch Machbare? Durch das Verhalten des Endverbrauchers? Oder durch beides?

Obermann: Es ist eher das technisch Machbare. Die Technologie löst ein Kundenproblem: Wir wollen zum Beispiel nicht zig verschiedene Geräte mit uns herumtragen. Eine Technologie ohne Kundenanliegen ist aber bedeutungslos. Hier kommt beides wunderbar zusammen, die technischen Möglichkeiten und die Nachfrage.

Focus: Wo schlägt sich Konvergenz in der Unternehmensstrategie der Deutschen Telekom nieder?

Obermann: Die Konvergenz von Technologien und Produkten hat einen entscheidenden Einfluss auf die Perspektive unserer Märkte. Weil das Internet in Ihr Auto oder in Ihre Kamera hineinwächst, gewinnt es unendlich an Bedeutung. Wir haben Milliarden von Maschinen, die miteinander kommunizieren müssen, zum Beispiel in intelligenten Netzen in der Gesundheitsversorgung, in der Verwaltung, in der Bildung. Die Mobilisierung des Internets ist der erste Treiber für unsere strategische Ausrichtung. Der zweite Trend ist, dass viele Anwendungen, digitale Produkte oder Services, die heute noch auf lokalen Rechnern laufen, ins Netz gehen und im Netz verarbeitet und gespeichert werden. Wir nennen das Cloud Computing, wenn die Rechenleistung zunehmend aus dem Netz kommt.

Focus: Technologie- und Produktkonvergenz hat zunächst wenig damit zu tun, dass Millionen Computer virtuell vernetzt werden und ihre Rechenleistung einem gemeinsamen Projekt zur Verfügung stellen. Wie erklären Sie den Zusammenhang zwischen diesen beiden Trends? Können Sie Beispiele dafür benennen?

Obermann: Ein Beispiel sind Smart Grids, intelligente Stromnetze. Ein anderes Beispiel ist die Vernetzung innerhalb des Gesundheitswesens. Und als drittes Beispiel nehmen wir die Vernetzung von Fahrzeugen und die Steuerung des Verkehrs. Wir betrachten hier Systeme, die in der Vergangenheit autark und deshalb limitiert waren. Sie existierten nur in den Grenzen von Stromleitungen, medizinischen Versorgungseinrichtungen und Straßen – um bei den drei Beispielen zu bleiben. Nun werden diese Systeme auf öffentliche oder „offene“ Internettechnologien übersetzt und zum Teil in der Cloud betrieben. Dies steigert den Wirkungsgrad ungemein.

Focus: Im Rahmen Ihrer neuesten Strategie haben Sie die fünf Wachstumsfelder mobiles Internet, Breitband-

„Wir unterscheiden nicht mehr nach Produkten. Vielmehr sehen wir den Kunden als Ordnungsprinzip dieser Organisation.“

Datenübertragung, intelligente Netzdienste, Unterhaltungsinhalte und T-Systems definiert. Dort wollen Sie zusätzlichen Umsatz generieren. Sehen Sie Konvergenzphänomene ausschließlich in diesen Wachstumsfeldern?

Obermann: Konvergenz funktioniert konzernübergreifend. Wir denken nicht mehr in einzelnen Bereichen, sondern schauen auf das große Ganze. Wir müssen unsere Assets – Hochleistungsrechenzentren, moderne mobile und leitungsgebundene Netze, Serviceplattformen – in besagte intelligente Lösungen integrieren. Der Treiber hierfür sind beispielsweise Ressourcen-Engpässe oder gesellschaftliche Probleme, sei es in der Energieversorgung, im Gesundheitswesen oder im Verkehr. Zu deren Lösung können wir mit Hilfe unserer Technologien und unserer Produkte beitragen. Deshalb bin ich sehr optimistisch, dass man uns braucht.

Focus: Um ein Bereichsdenken zu überwinden, muss sich eine Organisation neu ausrichten. Wie gelingt dies der Deutschen Telekom? Vielleicht können Sie das am Beispiel intelligenter Stromnetze, der Smart Grids, erläutern.

Obermann: Zunächst sind Smart Grids Teil unserer Wachstumsstrategie. Das heißt, die Entwicklung und Unterstützung von Smart Grids mit Hilfe unserer Technologien und unserer Produkte ist im Konzern als ein Hauptthema identifiziert. Dabei hat ein Team die Programmverantwortung und kauft innerhalb des Konzerns die nötigen Leistungen und Bausteine hinzu. Das Team ist vom Management autorisiert, das Programm konzernübergreifend voranzutreiben. Es ist auch die Schnittstelle zu unseren

Partnerunternehmen, etwa zum schweizerischen Stromkonzern ABB oder zu den Energieversorgern.

Focus: Wo wird Konvergenz in der Art und Weise, wie Sie die Deutsche Telekom führen, sichtbar?

Obermann: In der Vergangenheit bestand unser Unternehmen aus Bereichen oder Silos, die nebeneinander gearbeitet haben und relativ autonom waren. Dann haben wir uns für das Konzept One Company entschieden. Das war eine große Veränderung, die wir in zwei Schritten vollzogen haben. Zunächst integrierten wir in den großen Ländern, insbesondere in Deutschland, wo wir Festnetz und Mobilfunk betreiben, den Kundenservice. Im zweiten Schritt beschlossen wir, die Produktentwicklung und vor allem die Netze aus einem Guss zu managen, weil hier die größten Investitionen zu tätigen sind. Das heißt, wir haben eine kundenorientierte Organisation gebaut. Wir haben also alle Bereiche, die eine internationale Skalierung benötigen, international aufgestellt und alle Bereiche, in denen eine lokale Kundennähe gefragt ist, in eine lokale Verantwortung gegeben. Wir unterscheiden nicht mehr nach Produkten. Vielmehr sehen wir den Kunden als Ordnungsprinzip dieser Organisation.

Focus: Wohl jedes Unternehmen erhebt den Anspruch, den Kunden über die internen Abläufe und Interessen zu stellen. Aus einer Vielzahl von Fallstudien wissen wir, dass diese Neu- oder Umorientierung immer wieder auf Widerstände in der Organisation stößt. Haben Sie diese Erfahrung ebenfalls gemacht?

Obermann: Ja. Dieser Prozess war für unser Unternehmen in der vergangenen Dekade der schwierigste. Und er hat unsere Kultur am stärksten verändert. Die sogenannten vier Säulen, wie sie früher hießen, also T-Com, T-Mobile, T-Online und T-Systems, waren autonom gewachsen und vertikal integriert, sie waren also eigenverantwortlich. Die Managementteams zielten auf die eigene Führungsstärke – sicherlich alle mit guten Absichten. Ich selbst war früher in der Mobilfunksparte tätig, habe aber selten das große Ganze gesehen, sondern häufig Partikularinteressen. Durch die Zusammenlegung der Geschäftsfelder verloren viele ihre Autonomie. Sie mussten plötzlich das große Ganze vertreten, was Widerstände hervorrief und zu Personalwechseln auf der Führungsebene führte.

Focus: Wie haben Sie diesen Prozess bewältigt?

Obermann: Indem wir klare Prioritäten gesetzt haben.

ZUR PERSON René Obermann



René Obermann, geboren 1963 in Düsseldorf, absolvierte nach Abitur und Wehrdienst eine kaufmännische Ausbildung. 1986 begann er, VWL zu studieren. Parallel gründete er ein Handelsgeschäft für Autotelefone und Kopiergeräte. Der schnelle Erfolg als Unternehmer ließ ihn das Studium vor dem Vordiplom abbrechen. 1991 verkaufte Obermann sein Unternehmen, blieb aber bis 1998 in der Geschäftsführung. Dann holte ihn Ron Sommer, der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Telekom, als Vertriebsgeschäftsführer zur Konzerntochter T-Mobile. Obermann machte das Unternehmen zum führenden Mobilfunkanbieter in Deutschland und zu einem starken Herausforderer auf den internationalen Märkten. 2002 stieg Obermann in den Konzernvorstand der Deutschen Telekom auf, wo er für das strategische Geschäftsfeld Mobilfunk verantwortlich war. Im November 2006 löste er Kai-Uwe Ricke an der Vorstandsspitze ab. Seitdem ist er vor allem als Sanierer und Krisenmanager gefordert. Sein Vertrag läuft bis 2011. Obermann ist seit August 2010 mit der Fernsehmoderatorin Maybrit Illner verheiratet. Er hat zwei Töchter aus erster Ehe. Obermann läuft gerne und fährt Motorrad. Er gehört dem Präsidium des Bundesverbandes Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (Bitkom) an.



„Meine Philosophie von früher wäre heute falsch. Es macht mir nichts aus, das zuzugeben.“

An erster Stelle stand Ehrlichkeit. Irgendwann muss man den Mitarbeitern sagen: „Wir haben das jetzt entschieden. Dies ist das Zielsystem, und dies ist die Begründung.“ Wir haben sehr viel intern kommuniziert und ein klares Bild vermittelt: Dorthin wollen wir und das dauert zwölf oder 18 Monate, wie etwa bei der Bildung der One Company in Deutschland. Dazu gehörte, die Sache über die Personen zu stellen. Wir haben den Managern den Freiraum gegeben, sich im Zweifelsfall dagegen zu entscheiden und zu gehen. Manchmal ist das schmerzhaft, aber man kann nicht alle halten.

Focus: Wir nehmen an, dass im Zeitalter der Konvergenz ein neuer Typ Manager gefragt ist, vor allem in der TIME-Industrie, also im Bereich Telekommunikation, Information, Neue Medien und Elektronik. Wir stellen uns Führungskräfte vor, die über Kompetenzen in mehreren Fachbereichen wie auch über vielfältige Sozialkompetenzen verfügen. Konnten Sie in Ihrem Unternehmen in ausreichender Zahl auf solche Talente bauen?

Obermann: Nein. Wir haben in die Führung des Unternehmens viele neue Leute hereingeholt. Es braucht eine Menge guter Fachleute. Die wirklich knappe Ressource jedoch sind Mitarbeiter, die nicht nur ganz allgemein strategisch, sondern vielmehr auch technologiestrategisch denken. Wir brauchen also Produktmanager, Produktentwickler, Software-Ingenieure, die netzübergreifend, innovativ, kunden- und anwendungsorientiert denken.

Focus: Solche Talente werden überall gesucht. Es hängt auch von der Glaubwürdigkeit des Unternehmens ab, ob es sie für sich gewinnen kann. Besitzen Sie die?

Obermann: Zunehmend. Wir sind in Rankings der attraktivsten Arbeitgeber um einige Plätze geklettert. Allerdings liegen wir unter den Top 100 immer noch im Mittelfeld. Das reicht uns nicht. Wir müssen aufholen.

Focus: Zahlt der Erfolg am Markt auf das Arbeitgeberimage ein?

Obermann: Der Markterfolg läuft der Reputation immer ein ganzes Stück voraus. Erstaunlicherweise haben wir uns in den letzten Jahren sehr weit nach oben gearbeitet, was die Marktanteile, die Markenakzeptanz und die Servicezufriedenheit der Kunden betrifft. Aber die mediale Resonanz gilt immer wieder anderen Themen – Skandalen oder unserer Monopolvergangenheit beispielsweise. Im Mobilfunkumsatz liegen wir inzwischen mit Abstand vor Vodafone, im DSL-Festnetz haben wir drei Mal so viele Neukunden wie vor drei Jahren. Die Servicezufriedenheit ist gestiegen, die Wechselraten sinken.

Focus: Sie haben Ihre Wachstumsziele bis 2015 in sehr präzisen Zahlen vorgegeben. Haben Sie auch eine qualitative Vision in den konvergenten Märkten?

Obermann: Wir werden einer der Marktführer auf dem Gebiet der vernetzten Lebenswelten, des Connected Life and Work sein. Hierfür stellen wir Netze und IT-Plattformen zur Verfügung. Darüber hinaus bedeutet Connected Life and Work in unserem Verständnis aber auch die Bereitstellung von Lösungen für die Internetwirtschaft, das „Enabling“, damit die Internetangebote in kundenfreundlicher Form auf die Endgeräte gelangen. Hierin sind viele technische Vorprodukte eingeschlossen, die wir anbieten.

Focus: Connected Life and Work ist ein sehr hoher Anspruch, weil die Deutsche Telekom aus ihrem angestammten Geschäft in alle Bereiche des Lebens hineinwächst. Wie kann es einem Unternehmen gelingen, so viele unterschiedliche Optionen zu erarbeiten?

Obermann: Wir benötigen Mitarbeiter, die über die richtigen Fähigkeiten verfügen. Und natürlich müssen sie offen sein für Veränderungen. Die Telekom befindet sich schließlich in einem umfassenden Transformationsprozess. Die meisten Mitarbeiter verstehen, dass unsere Märkte schrumpfen, wenn wir uns auf das beschränken, was wir früher gemacht haben, das Netzgeschäft. Aber diese Wachstumspotentiale, die ich skizziert habe, bieten



Deutsche Telekom AG

Aus vier mach eins

Die Deutsche Telekom AG entstand 1995 aus der staatlichen Deutschen Bundespost – Telekom. Vorstandschef Ron Sommer brachte das Unternehmen 1996 an die Börse. Seine „Vier-Säulen-Strategie“ sah vor, Gesellschaften für Festnetz (T-Com), Mobilfunk (T-Mobile), Internet (T-Online) und Geschäftskunden (T-Systems) auszugründen. Übernahmen wie die von Voice-Stream und Powertel im Jahr 2001 sowie die Ersteigerung der UMTS-Lizenzen verursachten Milliardenbelastungen. Sommers Nachfolger Kai-Uwe Ricke konzentrierte sich ab 2002 auf den Schuldenabbau. Derweil liefen der Festnetzsparte die Kunden davon. Ricke kündigte Ende 2005 an, 32 000 der 170 000 Arbeitsplätze in Deutschland zu streichen. Seit René Obermann im November 2006 den Vorstandsvorsitz übernommen hat, wird die Deutsche Telekom vollständig umgebaut. T-Com und T-Online gingen in T-Home auf, T-Home und T-Mobile wurden 2010 zusammengelegt. Bis 2015 will der Konzern in fünf Wachstumsfeldern – mobiles Internet, Unterhaltung, Kommunikation, Netzlösungen, Geschäftskunden – den Umsatz verdoppeln. Smart Grids, intelligente Stromnetze, weisen den Weg in das Geschäft mit der Energieversorgung. Im ersten Halbjahr 2010 setzte die Deutsche Telekom 31,3 Milliarden Euro um und erzielte einen Überschuss von 1,24 Milliarden Euro. Der Konzern hat weltweit 260 000 Mitarbeiter. Bis 2015 soll der Frauenanteil im Management auf 30 Prozent steigen.



„Die Konvergenz von Technologien und Produkten hat entscheidenden Einfluss auf die Perspektive unserer Märkte.“

Focus: Was tragen Sie persönlich dazu bei, die Menschen für diesen Transformationsprozess zu gewinnen?

Obermann: Ich kommuniziere intensiv über das Wohin und Warum. Ich will nicht bloß werben, sondern überzeugen. Wir wollen das Unternehmen so ausrichten, dass wirklich alle an den Zielen mitarbeiten. Vieles haben wir schon auf den Weg gebracht. Ich versuche, die Mitarbeiter zu motivieren, damit sie ihr Bestes geben.

Focus: In Ihrem Werdegang hat Konvergenz Spuren hinterlassen. Sie kommen aus dem Mobilfunkgeschäft, einer der früheren vier Säulen der Deutschen Telekom. Jetzt steuern Sie den Transformationsprozess, der letztlich zum Verlust der Eigenständigkeit der Mobilfunksparte führen wird. Wie haben Sie sich verändert?

Obermann: Ich habe meine innere Haltung zum Transformationsprozess vollkommen geändert. Früher vertrat ich die Philosophie, dass man mit mehreren Schnellbooten unterwegs sein sollte, anstatt mit einem einzigen Schiff Kurs zu halten. Trotzdem ist es mir nicht schwergefallen zu sagen: Durch die Konvergenz der Technologien und durch die Nachfrage der Kunden nach konvergenten Lösungen haben wir eine Riesenchance. Meine Philosophie von früher wäre heute falsch, sie würde nicht mehr passen. Es macht mir nichts aus, das zuzugeben.

die Aussicht auf eine gute Zukunft. Wir wollen in den nächsten fünf Jahren in unseren Wachstumsfeldern nahezu 30 Milliarden Euro Umsatz machen. Für die Mitarbeiter bedeutet das neue Perspektiven und Bildungschancen.

Focus: Verfügen Sie über die geeigneten Instrumente, die Mitarbeiterzustimmung in Erfahrung zu bringen?

Obermann: In Impulsbefragungen und in größeren Umfragen messen wir die Zustimmung nicht nur zum Wertesystem, sondern auch zur Strategie und zur Realisierbarkeit einzelner Bausteine. Und wir reden schlicht und ergreifend mit den Mitarbeitern. Messungen sind das eine, aber mein eigenes Thermometer funktioniert auch. Meine Kollegen und ich gehen raus und machen Reality-Checks.

Focus: Ist es möglich, dass Konvergenz einen Unternehmenschef überfordert? Wer will all die strategischen Optionen und die neuen Wettbewerbsszenarien noch überschauen?

Obermann: Müssen wir sie überschauen? Ich glaube, wir müssen damit leben, dass wir nicht alles im Detail für die nächsten fünf oder zehn Jahre durchplanen können. Angesichts der Vielzahl der Möglichkeiten müssen wir auch das Prinzip Versuch und Irrtum akzeptieren. Freiräume sind wichtig, dürfen aber nicht dazu führen, dass eine Art Anarchie entsteht. Dazu ist unser Unternehmen zu groß. Wir müssen strukturiert und ordnungsgemäß vorgehen.

Focus: Das freie Spiel der kreativen Kräfte zuzulassen ist sicherlich ein Merkmal schöpferischen Unternehmergeistes. Sie haben Ihre Karriere als Unternehmer begonnen. Was nützen Ihnen diese Erfahrungen jetzt?

Obermann: Mir liegt daran, dass wir Ideen entwickeln und diese ausprobieren. Ich glaube, dass eine informelle und kreative Herangehensweise andere mitnehmen kann. Insofern kann ich etwas abstrahlen, auch wenn das nach Eigenlob klingt. Die ehrliche Antwort auf Ihre Frage, was mir meine unternehmerische Erfahrung nützt, lautet wohl: Ich weiß es nicht. Ich habe das Gefühl, dass sie mir hilft, informell und kreativ zu sein und auch die Mitarbeiter zu einem kreativen und mutigen Denken zu animieren.

Focus: In Zeiten der Konvergenz entstehen neue Allianzen zwischen Unternehmen. Wie viel Öffnung tut gut? Und wie weit darf Kooperation gehen?

Obermann: Das Enabling bedingt ja schon als Geschäftsprinzip, dass wir bereit sind zu kooperieren. Doch Kooperation setzt voraus, dass beide sich fair verhalten und von der Zusammenarbeit profitieren. Es kann nicht sein, dass wir von einem Partner gezwungen werden – ich nenne jetzt bewusst nicht Apple oder Google, sondern meine das allgemein –, unser Angebot so zu gestalten, wie wir es nicht wollen. Noch ein Wort: Kooperation darf natürlich nicht den Wettbewerb beschränken.

Focus: Wie erreichen Sie es, dass Ihre Führungskräfte neue Geschäftsmodelle auch wirklich beherrschen?

Obermann: Unter anderem durch Fortbildung. Wir haben uns auf die Fahne geschrieben, die Service-Kompetenz im Konzern stetig zu verbessern, weil dieser Konzern an seinen Service-Schwächen beinahe zerbrochen wäre. Also haben wir alles getan sowohl für das Prozessmanagement als auch für die innere Einstellung, das Service-Verständnis. Mit der Service-Akademie haben wir ein wichtiges Instrument geschaffen, um den Service für interne wie externe Kunden weiterzuentwickeln. Der Aufbau einer School of Transformation ist geplant.

Focus: Welche Instrumente der Führungskräfteentwicklung sind für Sie bedeutsam?

Obermann: Wir nehmen uns im Vorstand viel Zeit, um die Performance und das Potential von Führungskräften zu beurteilen. Wir machen das sehr regelmäßig und sehr systematisch, wir schauen uns jede unserer Top-Führungskräfte an und verlangen, dass sie mit ihren Führungskräften ebenso verfahren. Personalentwicklung auf der Führungsebene wird bei uns sehr groß geschrieben.

Focus: In diesem Zusammenhang widmen Sie sich auch dem Thema „Diversity“. Sie haben beispielsweise eine Frauenquote im Management eingeführt. Können Frauen Konvergenz besser vollziehen als Männer?

Obermann: Ich halte es für selbstverständlich, dass wir in Teams arbeiten, die wirklich divers sind. Aber das ist für mich nicht nur eine Frage von Frauen und Männern, sondern auch von Altersgruppen. So kann ich es mir beispielsweise nicht vorstellen, nur gemeinsam mit 30-Jährigen Produkte zu entwickeln für Menschen, die 65 sind. Und ein 20-Jähriger kauft andere Endgeräte als ein 50-Jähriger, der an Multimedia interessiert ist.

Focus: Einige Zukunftsforscher sagen voraus, dass die private und die öffentliche Sphäre des Menschen verschmelzen werden. Auch das wäre Konvergenz. Was halten Sie von dieser Prognose?

Obermann: Ich glaube, dass der Trend in der Gesellschaft in Richtung Selbstbestimmung geht. Die Menschen fordern ein hohes Maß an Datensicherheit und möchten nicht Opfer von Datenmissbrauch sein. Wir haben eine Kundenbefragung zu dem Thema durchgeführt. Sie besagt, dass nur ein ganz kleiner Teil der Kunden bereit ist, persönliche Daten im Netz abzulegen. Also müssen wir uns dem Thema widmen. Wir müssen Sicherheitsmechanismen schaffen und den Konsumenten das richtige Werkzeug und Wissen an die Hand geben, damit ihre Daten nicht überall herumliegen. Alles andere entspricht nicht meinem Bild von Kundenorientierung.

Focus: Herr Obermann, wir danken Ihnen für dieses Gespräch!



Das Interview mit René Obermann führten (v.l.) Magnus Graf Lambsdorff, Egon Zehnder International, Hamburg, Ulrike Mertens, FOCUS, und Marta Kowalska-Marrodan, Egon Zehnder International, Warschau.