

Zwei an der Spitze

Europäer beraten Europäer.

| Folge 18: Timo Sieg und Frank Behrendt. |

Von Anja Dilk

Pleon ist ein neues europäisches Beratungsunternehmen. Seine Vision ist ungewöhnlich: Die Intelligenz der einzelnen Länder und Regionen für eine gemeinsame Netzökonomie nutzen. In den nächsten Monaten begleiten wir diese einmalige Mission mit Reportagen und Essays. Aus einem Europa, in dem zusammenwächst, was zusammengehört. Heute: Die Zentrale von Pleon Düsseldorf wird von einer Doppelspitze geleitet – zwei Männern, die so gegensätzlich sind, wie's nur geht.

Oben, im dritten Stock, ist es ruhig an diesem kalten Wintermorgen. Der Weg führt bis zum Ende des Ganges, vorbei an farbigen Glaswänden und den lichten Bürokuben der Mitarbeiter. Die mintgrün gefärbte gläserne Schiebetür ist ein wenig beiseite geschoben, sie gibt den Blick frei ins Reich der Titanen. Rechts Captain Kirk, Mr. Spock, Verona Pooth und Howard Carpendale lebensgroß aus Pappe geschnitten, um den Hals ein Bündel laminiertes VIP-Eintrittskarten. Daneben an der Wand „Frankys Hall of Fame“ mit Autogrammen und Fotos zahlreicher Stars und Sternchen. Auf dem Schreibtisch Papiere, Broschüren, Notizen, Spielzeugautos. Die Welt von Frank Behrendt. Links ein Schreibtisch wie im Möbelhaus. Laptop, Stift, glatt poliert. An der Wand schlichte Photographien im Holzrahmen. Die Welt von Timo Sieg. Die Morgensonne flutet durch die Fenster des Eckbüros an der Düsseldorfer Königsallee, hinter dem transparenten Ausschnitt in der Milchglaswand zum Nachbarbüro zeichnet sich vis-à-vis eine blonde Dame hinter ihrem Computer ab. Was im ersten Moment wie ein Poster anmutet, ist eine clevere Lösung zur schnellen Kommunikation mit der gemeinsamen Sekretärin.

„Guten Morgen!“ Ein junger Mann steckt den Kopf durch den Türspalt. Zwei Augenpaare schauen auf. Ein Konzept durchsprechen? Sicher. Machst du das Frank? In Ordnung. Lass uns heute Nachmittag zusammensetzen. Bis dann. – Offene Türen, kurze Wege, doppelte Kompetenz. Das ist Prinzip bei Pleon Kohtes Klewes Düsseldorf. Denn hier trifft nicht einer die Entscheidungen. Hier stehen zwei an der Spitze. Behrendt und Sieg. Sieg und Behrendt.

Eine Doppelspitze? Am Kopf des größten europäischen Standortes der Kommunikationsberatung Pleon? Schwer vorstellbar, gilt doch gemeinschaftliche Führung bestenfalls als Träumerei verkopfter Managementtheoretiker. Und zwei, die so gegensätzlich sind wie Sieg und Behrendt? In der Tat: „Das ist unique“, sagt Sieg. Seit drei Jahren sind Frank Behrendt und Timo Sieg Herren über Pleon Kohtes Klewes. Zwei Chefs, der eine, Behrendt, verantwortlich für den Standort Düsseldorf, der andere, Sieg, CEO von Pleon Deutschland. Der eine zuständig für Ideen, Visionen und ein gutes Klima in

*Timo Sieg, CEO
von Pleon Deutschland.*



der Firma, der andere zuständig für Strategien, Zahlen, Daten, Fakten. Wo der eine mit vollem Risiko voranstürmen würde, schafft der andere Bodenhaftung mit Blick auf die Bilanzen. Wo jener sich in vorsichtiger Kalkulation und Systematik verlieren würde, entfacht dieser spielerische Kreativität, stößt neue Wege an, reißt die Mitarbeiter mit.

Funktioniert eine Doppelspitze? „Absolut nicht“, hätte ich vor drei Jahren gesagt, weil letztlich doch einer die Entscheidungen treffen müsse.“ Sieg lacht. „Jetzt bin ich vom Gegenteil überzeugt. Wir sind so verschieden, dass sich die Entscheidungen automatisch ergeben.“

Düsseldorf 2002. Der Standort Düsseldorf, die Zentrale von ECC Kohtes Klewes, liegt am Boden. Das schlechteste Ergebnis deutschlandweit. Wer könnte den Karren aus dem Schlamm ziehen? Keine Rettung in Sicht. Da kommt dem damaligen CEO, Gregor Schönborn, eine Idee: Warum nicht ein Team berufen? Einen Zahlenjongleur mit einem Ideenbastler kombinieren? Frank Behrendt, innovativer Querdenker, Sympathieträger, Macher aus dem Eventbereich. Schon oft in seinem Leben hatte er sich als Krisenmanager einen Namen gemacht. Timo Sieg, souveräner Systematiker, knallharter Betriebswirtschaftler, Durchdenker, damals COO für die Kohtes-Klewes-Agenturen. „Wir kannten uns vorher kaum“, erzählt Behrendt. „Wir hatten voneinander gehört. Mehr nicht.“ Behrendt und Sieg trafen sich zum Mittagessen, plauderten, planten. Die Chemie stimmte, die Herausforderung lockte, wenn auch natürlich „ein bisschen Bammel“ dabei war. „Aber wir haben dann gesagt: Wir machen’s.“

Das hat viele überrascht. Wie passen die zusammen? Timo Sieg, der kantige, strengere, der im Gespräch erst nach langen Minuten ein erstes Lächeln springen lässt. Kurze, dunkelblonde Haare, Brille, braunes Samtjackett, hellblau-beige Krawatte. Mit durchgedrücktem Rückgrat sitzt er am Schreibtisch. Ein schneller, direkter Blick. Stets klopft er Situationen nach Rastern ab, sucht systematische Orientierung. Was sind die Erwartungen des Gesprächspartners, wie hat er sich vorbereitet, welche Schritte stehen als Nächstes an? Überraschende Wendungen irritieren ihn, spielerische Vorgehensweisen zunächst ebenso. Doch dann startet er durch. Erzählt, begeistert sich, lacht.

Der strenge Analytiker.

Siegs Geschichte liest sich kurz und gradlinig: geboren in Kempen, einem Städtchen an der holländischen Grenze, von wo aus Düsseldorf wie die große weite Welt anmutete; Studium der Wirtschaftswissenschaften in Bochum, freier Marketingberater, Senior-Berater am Institut für angewandte Marketingwissenschaften, seit 1996 bei Kohtes Klewes. Ein Headhunter holte ihn für das PR-Geschäft in die Bonner Filiale, nicht gerade Siegs Schwerpunktgebiet, aber eine Herausforderung, die ihn lockte. Schnell fand der Analytiker heraus, dass hinter den Kommunikationsproblemen der Kunden allzu oft Strategie- oder Produktprobleme lagen. Das konnte er, mit Strategien und Konzepten machte er Punkte, wurde Partner, konnte mitreden, mitentscheiden, mitgestalten. Sieg merkte: „Hier gehöre ich hin. In dieser Branche zu arbeiten macht mir Spaß.“ Das gilt heute, mit mehr als zehn Jahren Job Erfahrung, mehr denn je.

Das bedeutet nicht, dass es kein Leben außerhalb der Firma gäbe. Auch nicht nach seinem Wechsel als Krisenmanager am Standort Düsseldorf. „Meine Familie ist mir absolut das Wichtigste“, sagt der 39-Jährige. Konsequenterweise führt er eine Zeit lang einen „Martha-Nachmittag“ pro Woche ein, Zeit für seine Tochter.

Einen solchen Tag gab es auch bei Frank Behrendt eine Zeit lang. „Daddy-Dienstag!“ nannte er ihn, reserviert für seine Tochter, die neun Jahre älter ist als der Nachwuchs des Kollegen. Gern erzählen Sieg und Behrendt von ihren Töchtern, die sie ab und an auch im Büro besuchen kommen, zusammen spielen, manchmal liest die Ältere der Jüngeren etwas vor. Gerade wenn zwei

so eng zusammenarbeiten, macht es Spaß, auch so etwas zu teilen, sich gemeinsam zu freuen. Und, nebenbei, „das macht uns menschlich für die Mitarbeiter“, sagt Behrendt und lacht.

Das ist sein Terrain. Das Menschliche, Emotionale, die Sorge um die Mitarbeiter und ein gutes Betriebsklima. Der 41-Jährige ist einer, der am sechsten Dezember mit einem Wagen durch die Flure zieht und jedem Mitarbeiter einen Nikolaus auf den Tisch stellt. Einer, der nicht zögert, eine flammende Rede zu halten, Karaoke zu singen und einfache Grillfeste zu organisieren, um Mitarbeiter zu motivieren – gerade in Krisenzeiten. Besucher des Chefbüros versorgt Behrendt freundlich plaudernd mit Kaffee und Keksen. Wenn er erzählt, lehnt er sich bequem in seinem Schreibtischstuhl zurück, fährt sich durch die nackenlangen Locken, lächelt verschmitzt.

Und er hat viel zu erzählen. Von seiner Kindheit in Portugal, Kanada, vor allem Rio de Janeiro, wo der Vater als Auslandslehrer arbeitete, wo im Elternhaus Künstler, Schauspieler, Denker aller Nationalitäten ein und aus gingen und das Lebensgefühl von Strand, Sonne und einfachen Weisheiten geprägt war. Von seiner Jugend in Cuxhaven, wo seine frühe Karriere als Kleinunternehmer begann. „Ihr bekommt kein Taschengeld“, hatte sein Vater zu seinen beiden Geschwistern und ihm gesagt, „das Geld liegt auf der Straße, ihr müsst es euch nur holen.“ Sein Bruder und er taten es. Mit 15 bauten sie einen Mietfahrradservice in Cuxhaven auf, für die Leute, die im Hafen vor Anker gingen und sich mit Einkäufen in der Stadt versorgen wollten. Busse gab es nicht, Taxen waren schwer zu bekommen. Im ersten Jahr verdienten sie 15.000 Mark, nach zweien waren es 50.000. Da bot der „Fahrradverleih Gebrüder Behrendt“ schon längst neben Fahrrädern erstklassigen Service, Snackpacks, gewitzte Werbung und beschäftigte die halbe Nachbarschaft. Als „Keimzelle des Unternehmertums“ feierten sie die lokalen Zeitungen.

Behrendt hat dieser Erfolg, die Sicherheit und Leichtigkeit, mit der er ihn erreicht hat, „gelassen gemacht“, wie er sagt. Behrendt wippt in seinem Stuhl zurück, verschränkt die Hände hinter dem Kopf und grinst. „Heute weiß ich: Egal, was ich mache, es wird eine clevere Idee, mit der ich viel Geld verdiene.“ Es klingt wie eine Erkenntnis aus einem DNA-Test, wenn er das sagt.

Seine Biographie scheint ihm Recht zu geben. Sein Ideenreichtum und Selbstbewusstsein haben ihn durchs Leben geschifft. Mit einer erfundenen Reportage schafft es Behrendt an die renommierte Münchner Journalistenschule, während seiner Praktika schreibt er Gartentipps und Reportagen für die *Bild*-Zeitung, interviewt Menschen wie Peter Ustinow. Doch weil ihm der recherchaufwändige Journalismus „zu anstrengend“ ist, geht er als PR-Redakteur zu Henkel, krepelt die erfolglose Firmenzeitung um, so dass sich sogar die Mitarbeiter dafür interessieren, wechselt, ermüdet von der mangelnden Dynamik des Konzerns, als Texter zur aufsteigenden Agentur Kohtes Klewes.

Die „kleine, witzige“ Mannschaft gefällt ihm, vor allem Kohtes selbst, der Zenmeister, Ideenfinder, Querdenker. Schnell ist er Textchef, die Branche im Aufschwung, doch wieder läuft Behrendt alles zu glatt. Eine Anzeige in der *FAZ* („Ungewöhnlicher Job für ungewöhnlichen Typen gesucht“) führt ihn zu Stein Promotions, einer Promotion-Agentur, die kurz vor dem Aus steht. Mit der Geschichte von der Haselnuss, die vom Mars träumt, macht er den Schokoriegel wieder zum Trendsack, macht die Megaperls von Henkel und Tchibo nach dem Mauerfall im

Frank Behrendt, bei Pleon Kohtes Klewes verantwortlich für den Standort Düsseldorf.



Osten salonfähig. Behrendt dirigiert den Laden, Stein-Promotions boomt wieder. Nach neun Jahren ist für den Macher Behrendt die Luft raus. Behrendt geht zu Polygram, kann „frei schalten und walten“, bringt das schwächelnde Family Entertainment ins Rollen, erdenkt preisgekrönte Kinder-Hörspiele und Videos, bis es nach dem Merger mit Universal mit der Freiheit vorbei ist. Er findet sie wieder bei RTL, wo er das Merchandising für Serien wie „Gute Zeiten, schlechte Zeiten“ aufbaut. Bis es auch dort mit der Freiheit vorbei ist. Undenkbar für einen, der schon als Jugendlicher zwei Dinge über sich gelernt hat: Ich will mein eigener Chef sein. Ich bin ein Aufbauer.

Behrendt geht zurück zu seinem Arbeitgeber aus den späten 80er Jahren. Er kommt, natürlich, als Krisenmanager, um den Eventbereich des Unternehmens wieder auf Erfolgskurs zu bringen. Das war 2001.

Vom Fernsehmonitor im Chefzimmer lächelt George Clooney in einem lautlosen Interview. N24 läuft oft bei Behrendt und Sieg, Behrendt verfolgt gerne via TV, was los ist in der Welt. Sieg stört es nicht. Nach drei Jahren Zusammenarbeit, nach drei Jahren harter Entscheidungen, vieler Tiefs und vieler Hochs, sind Sieg und Behrendt zu einer Art altem Ehepaar zusammengewachsen. Ein kurzer Blick, eine schnelle Bemerkung reichen zur Abstimmung. Es hat sich bewährt, sagen sie, die Wand einzureißen, um in einem Büro zusammen sitzen zu können. Sie hören die Telefonate des anderen mit, sind so auf dem aktuellen Stand, können sich locker vertreten, wenn der andere nicht da ist. Niemand kann sie gegeneinander ausspielen. Das Vieraugenprinzip bei allen Entscheidungen ist selbstverständlich. Absprachen laufen häufig auf Zuruf. Ein Angebot per Telefon. Sollen wir das machen? Hm, lass uns das noch mal checken. O. K., wir machen's. Sieg: „Wir sind extrem eingespielt.“

Eine Art altes Ehepaar.

Natürlich, den Standort aus dem Sumpf zu ziehen war keine Landpartie. Der Vorteil: „Es konnte nicht schlechter werden. Die Performance war unterirdisch“, sagt Behrendt und doch hätte es „unsere Karriereaussichten nicht gerade gefördert“, wenn sie den Karren nicht aus dem Dreck hätten fahren können. Wie sie das anstellen wollten, war ihnen in einer Hinsicht sofort klar: „Wir machen es nur mit unserer Systematik. Wir machen es nur, wenn Düsseldorf als alte Zentrale Flaggschiffstandort wird und nicht zu irgendeinem Standort von sieben abgespeckt wird.“ Denn da gleichen sich Sieg und Behrendt wie Zwillinge: Das Wichtigste ist, ganz auf eigene Verantwortung agieren zu können. Und gleichberechtigt. Die damalige Führungsspitze des Unternehmens schlug ein, machte aber vierteljährliche Vorgaben und behielt die neuen Chefs unter „permanenter Attention“, sagt Behrendt. „Sie guckten, was fummeln die denn da.“

Sieg und Behrendt fummelten unter Hochdruck. Knallhartes Krisenmanagement. Mitarbeiter mussten gehen, Gehaltserhöhungen wurden ausgesetzt, Boni gestrichen. Behrendt sorgte dafür, dass die Maßnahmen so gut es ging an die Mitarbeiter kommuniziert wurden. „So ein Wandel ist nur machbar, wenn alle wissen, was vorgeht. Die Mitarbeiter haben ja gesehen, dass es Probleme gibt, und wollten wissen, warum.“

Neue Strukturen, Symbole und viel Transparenz.

Behrendt und Sieg führten ein Standortbarometermeeting ein, eine regelmäßige Versammlung, auf der den Mitarbeitern glasklar gesagt wurde, wie es steht, wo es hakt. Sieg holt eine Miniflasche Sekt aus dem Regal, ein kleines Präsent für die Mitarbeiter. Ein Standort, ein Ziel, eine Zahl steht auf dem blauen Etikett. „Acht Millionen war unsere erste Zielmarke. Die brauchten wir, um überhaupt wieder gestalten zu können.“ Klare Vorgaben, klare Symbole. Sieg legte die Benchmarks fest und übernahm die Planung. Lieber einmal mehr mit Freien arbeiten, als voreilig neue Leute einstellen. Sieg und Behrendt strickten die überholten Strukturen in Düsseldorf um. „Zum Teil

beschäftigten sich hochqualifizierte Manager mit dem Teppichfleck im Eingang, statt sich mit ganzer Kraft um ihre Geschäftsergebnisse zu kümmern“, erinnern sich beide mit Schrecken an ihre ersten Wochen. Das Team nahm die Seniormanager mehr in die Managementverantwortung und führte die spezialisierten Einheiten wieder zusammen. Es setzt Businessdirektoren ein, die für Personalwesen und Ausbildung zuständig sind, und sorgt dafür, dass jede Fremdkostenrechnung über den Schreibtisch der Chefs läuft.

Wo früher Theoretiker die Firma lenkten, setzen Sieg und Behrendt Praktiker auf die Posten. Wo früher alles im Unternehmen extrem zentralistisch organisiert war, führen sie dezentrale Strukturen ein. Und sie ziehen Topbrands an Land, globale, börsennotierte Kunden aus den Bereichen Handel, Finance, Energie, Life-Style. Mit Erfolg: 2003 hatte es Düsseldorf zum zweitgrößten der deutschen Standorte gebracht, 2004 war die Niederlassung wieder der größte Standort, mit den größten Kunden und einem umfangreichen Neugeschäft.

Natürlich lief nicht alles völlig reibungslos. „Es gab Zeiten, in denen regierte das Chaos. Und manchmal taten die Einsparungen auch weh, weil liebgegewonnene Annehmlichkeiten gestrichen wurden“, sagt Sieg. „In manchen Meetings war uns schon ganz schön mulmig zumute, weil wir so viel Neugeschäft brauchten, um unsere Ziele zu erreichen“, ergänzt Behrendt. Bei den Entlassungen mussten sie sich ein dickes Fell zulegen. Damals hat sich Sieg geschworen, sagt er, nie mehr in eine Situation zu kommen, in der er plötzlich Mitarbeiter auf die Straße setzen muss. „Man muss eben vorher mit einkalkulieren, was etwa passiert, wenn aus einem großen Kunden ein kleiner wird.“ Die harten Zeiten haben sie gelassener gemacht. Sieg und Behrendt sind keine Schönwetterkapitäne. Wenn sich noch einmal der Wind drehen sollte, sind sie gewappnet. Ihre Erfahrungen geben sie inzwischen weiter. Indem sie andere Standorte beraten etwa.

Hat sie die Zusammenarbeit verändert? „Absolut“, sagt Sieg. „Mir ist klar geworden, wie wichtig die Kommunikation nach innen für den Erfolg ist. Früher habe ich das eher kühl rational gesehen.“ Behrendt ergänzt: „Und ich habe gemerkt, wie sehr es sich lohnt, die Zahlen zu bedenken und sich abzusichern. Wir brauchen Risiken, aber kalkulierte.“ Sieg und Behrendt genießen, dass sie im Doppelpack der Einsamkeit der Chefs entgehen können. Dass sie nicht eine Entscheidung alleine mit nach Hause nehmen müssen, sondern mit einem anderen teilen können. Voraussetzung: gegenseitiges Vertrauen, keine Machtkämpfe und die Bereitschaft, wie in jeder guten Beziehung immer weiter daran zu arbeiten. Behrendt: „Letztlich wissen wir: Wir brauchen einander, um ein optimales Ergebnis zu erreichen.“ „Und das macht verdammt viel Spaß.“

Kaum überraschend, dass Sieg und Behrendt ihre Zukunft als Team sehen. Sie haben Lust auf neue Herausforderungen. Zum Beispiel: Wie können wir das hohe Ansehen und die Bekanntheit von ECC Kohtes Klewes auf Pleon übertragen? Sieg: „Kohtes Klewes ist als Marktführer eine eingeführte, renommierte Marke, Pleon muss das erst noch werden.“ Dazu gehört beispielsweise, den Kunden zu garantieren, dass sie überall das gleiche Niveau der Dienstleistung bekommen. Dazu muss es überall den gleichen Standard für die Qualität der Arbeit und die Ausbildung der Mitarbeiter geben. Dazu gehören Investitionen in Ländern wie Italien, wo die lokalen Companys noch klein sind und Wachstumspotential haben. Und Pleon muss ein europäisches Unternehmen werden. Sieg: „Noch laufen 95 Prozent des Umsatzes über das lokale Geschäft in den einzelnen Ländern. Über die Themen der Zukunft wie Public Affairs, Issues Management und Change Communication können wir mehr Paneuropäisches schaffen. Und von den anderen Europäern können wir in Deutschland viel über richtiges Networking lernen.“ Timo Sieg und

Harte Zeiten.

**Am Horizont:
die paneuropäische Perspektive.**

Frank Behrendt sind sich sicher: Als Team werden sie dabei auch in Zukunft eine Menge Spaß haben.

Timo Sieg ist CEO von Pleon Deutschland.

Frank Behrendt ist bei Pleon Kohtes Klewes verantwortlich für den Standort Düsseldorf.

Anja Dilk ist Redakteurin von changeX in Berlin.

Weitere Informationen:

www.pleon.com