

„Will der einen Job bei mir?“

LEADERSHIP – Robert Kunze-Concewitz war 17 Jahre lang CEO der global tätigen Campari-Gruppe. Warum er den „Camparisti“ günstig zu Unternehmensaktien verhalf, was er von Homeoffice hält, **welche Qualitäten gute Führungskräfte haben müssen** und warum Diversität oft missverstanden wird.

Bozen – Der langjährige Campari-CEO Robert Kunze-Concewitz war heuer einer von fünf Podiumsgästen beim Südtiroler Wirtschaftsforum in Bozen. Der Topmanager gab in einem kurzweiligen Bühnengespräch Einblicke in sein Verständnis von Führung und beantwortete auch Fragen aus dem Publikum. Nachfolgend einige Auszüge.

SWZ: Sie sind in der Türkei geboren, aber österreichischer Staatsbürger. Wie das?
Robert Kunze-Concewitz: Mein Urgroßvater wurde seinerzeit nach Konstantinopel geschickt, um dort als Richter für die österreichische Gemeinschaft im Osmanischen Reich zu arbeiten. Ich bin in unserer Familie die dritte Generation, die in der Türkei geboren wurde, aber die österreichische Staatsbürgerschaft und auch die österreichische Kultur beibehalten hat.

Ihr Großvater hat in der Türkei die Marke Cinzano vertrieben – jene Marke, die später von Campari übernommen wurde, wo sie dann CEO wurden. Damit hat sich ein Kreis geschlossen.
Mein Großvater hatte mit Baron Cinzano eine Joint Venture für die Produktion von Cinzano. Ja, gewissermaßen hat sich ein Kreis geschlossen.

Bei Ihrer Verabschiedung als CEO von Campari Group wurden Ihre herausragenden Führungsqualitäten betont. Welche sind die Qualitäten einer guten Führungskraft?
Aus meiner Sicht besteht Leadership aus vier Facetten. Lassen Sie es mich in Englisch sagen: envisioning, engaging, enabling, executing. Erstens „envisioning“: Leader brauchen eine Vision. Sie müssen wissen, wo sie mit ihrem Unternehmen hinwollen. Zweitens „engaging“: Führen durch Befehle funktioniert nicht mehr. Echten Leadern gelingt es, die Menschen für sich zu gewinnen und davon zu überzeugen, dass das, was von ihnen verlangt wird, das Richtige ist. Die beste Strategie ist jene, bei denen die Menschen davon überzeugt sind, dass es ihre eigene Idee war. Drittens bedeutet „enabling“, dass die Menschen befähigt werden müssen, ihren Beitrag leisten zu können. Und dann ist da noch der vierte Punkt: „executing“. Eine Vision ohne Umsetzung ist nichts wert.

Welche Eigenschaften braucht also eine gute Führungskraft?
Erstens müssen Führungskräfte neugierig sein, denn ohne Neugier gelingt keine Vision. Ich bin in meiner Zeit als CEO viel gereist, um mit Konsumenten und Kunden zu sprechen – die Ideen kamen mir dort und nicht am Büroschreibtisch. Zweitens braucht es Empathie, denn wer nicht versucht, zu verstehen, warum Menschen etwas sagen oder tun, oder wer kein Gespür dafür hat, welche Person ideal für welche Position ist, begeht monstrose Fehler. Drittens muss es einer Führungskraft gelingen, den Menschen Lust darauf zu machen, ihr zu folgen.

Wie haben Sie geführt?
Ich war für alle der Bob, ganz einfach. Die circa 350 Führungskräfte, die mir auf globaler Ebene direkt unterstanden, kannte ich alle persönlich. Diese persönliche Beziehung zum CEO trägt dazu bei, sich einbezogen und ernst genommen zu fühlen.



Wie trinken Sie den Campari?
„Im Sommer trinke ich Campari Spritz, im Herbst Campari Shakerato mit einem Schuss Gin, im Winter Negroni mit Gin oder Boulevardier mit Bourbon, vorzugsweise Wild Turkey 101.“

ZUR PERSON

Der Topmanager

Robert „Bob“ Kunze-Concewitz war 17 Jahre lang CEO der Campari-Gruppe, bis er im Frühjahr 2024 vom Chefposten zurücktrat, aber im Vorstand blieb. Zur Gruppe, die einen Jahresumsatz von knapp drei Milliarden Euro erzielt und circa 5.000 Mitarbeitende beschäftigt, gehören Marken wie Aperol, Campari, Wild Turkey und Grand Marnier. Bei der Verabschiedung von Kunze-Concewitz wurden seine Führungsqualitäten und sein außergewöhnlicher Beitrag zur Entwicklung der Gruppe hervorgehoben.

Haben sich die Führungsqualitäten, die notwendig sind, im Laufe Ihrer 30 Jahre als Führungskraft verändert?
Nein, das würde ich nicht sagen. Aber die Anforderungen haben sich verändert. Führen ist komplizierter geworden.

Inwiefern?
Die neuen Generationen haben höhere Erwartungen und weniger Geduld. In Abwandlung des berühmten Satzes von John F. Kennedy pflege ich zu sagen: „Ask not what the company can do for you, but what you can do for the company“ – Frage nicht, was das Unternehmen für dich tun kann, sondern du für das Unternehmen. Aber das ist bei den Jungen eher andersrum. Unlängst hat mir ein junger Mann – übrigens sehr

Tatsächlich hatte sich der Gruppenumsatz unter der Ägide von Robert Kunze-Concewitz verdreifacht, auch dank 27 Akquisitionen im Wert von rund drei Milliarden Euro. Verzwölffacht wurden die Verkaufszahlen der 2003 übernommenen Marke Aperol, die damit zur wichtigsten Marke der Gruppe wurde. Robert Kunze-Concewitz hat seine berufliche Laufbahn bei Procter & Gamble begonnen. Für den Konzern arbeitete er rund 15 Jahre in verschiedenen Positionen und sechs verschiedenen Ländern.

sympathisch und fähig – erstaunt gesagt, dass er nun schon seit drei Monaten bei Campari arbeite und noch nicht befördert worden sei. Als ich ihm geantwortet habe, dass ich meine erste Beförderung nach drei Jahren erhalten habe, ist er fast ohnmächtig geworden.

Es heißt, dass die Führungskraft für 70 Prozent der Motivation und des Engagements von Mitarbeitenden verantwortlich ist. Stimmen Sie zu?
Ich weiß nicht, ob es 70, 60 oder 50 Prozent sind. Aber die Führungskraft ist sicher prägend für das Unternehmen. Sie muss glaubwürdig sein und mit ihrem Beispiel vorangehen. Und sie muss daran arbeiten, zufriedene Mitarbeiter zu haben – das kommt nicht automatisch. Ich habe immer die An-

sicht vertreten, dass unser Unternehmen aus zwei Dingen besteht: aus Marken und aus Menschen – und am Ende sind es die Menschen, die die Marken erschaffen.

Wird man als gute Führungskraft geboren – oder kann man das lernen?
Das kann man lernen. Die Erfahrung macht da einen großen Unterschied. Voraussetzung ist, dass jemand offen, neugierig und sehr selbstkritisch ist. Es muss der Wille vorhanden sein, Feedback und auch Kritik anzunehmen.

Lassen Sie uns über Unternehmenskultur sprechen. Achten die jungen Talente von heute bei der Wahl des Arbeitgebers stärker auf die Unternehmenskultur als damals, als Sie selbst so ein junges Talent waren?
Als ich auf den Arbeitsmarkt kam, war ich ambitioniert und wollte Karriere machen. Ich habe nie darüber nachgedacht, welche die Werte des Unternehmens sind. Heute fragen die jungen Leute nach den Werten und überlegen sich, ob diese zu den eigenen Werten passen. Das ist gut so. Ich habe als CEO bei Bewerbungsprozessen sehr oft das letzte Interview geführt, auch für Posi-

Echten Leadern gelingt es, die Menschen für sich zu gewinnen und davon zu überzeugen, dass das, was von ihnen verlangt wird, das Richtige ist.

tionen ein oder zwei Stufen unter der Führungsebene, die mir direkt unterstand. Dabei habe ich weniger auf die Kompetenzen geachtet, sondern vielmehr darauf, ob die Person kulturell zum Unternehmen und zur Position passte. Das ist ausschlaggebend dafür, ob jemand erfolgreich in einem Unternehmen arbeiten kann.

Wer macht eigentlich die Unternehmenskultur? Das Management oder vielmehr die Belegschaft mit ihrem Verhalten im Arbeitsalltag?
Beide gemeinsam. Es ist wichtig, dass es ein klares Leitbild, eine Mission, einen Sinn, Werte und Verhaltensregeln im Unternehmen gibt. Wenn die Führungskräfte die Werte nicht selber 24 Stunden sieben Tage in der Woche vorleben, dann werden ihnen die Teams nicht folgen. Zugleich wird die Unternehmenskultur von den Personen an der Basis entwickelt.

In Ihrer Zeit als Campari-CEO haben Sie die Mitarbeitenden zu Aktionären und Aktionärinnen gemacht. Wie hat das funktioniert?
Als ich CEO wurde, hatte nur etwa ein Dutzend Führungskräfte Aktienoptionen. Ich habe daraufhin das Entlohnungssystem mit seiner Vielzahl an Benefits auf den Kopf gestellt und die Aktienoptionen auf etwa 350 Führungskräfte ausgedehnt. Ich fand es aber nicht richtig, dass nur diese Führungskräfte vom Wachstum des Unternehmens profitieren. Also haben wir ein System ausgearbeitet, mit dem die „Camparisti“ – so nenne ich die Mitarbeitenden der Gruppe Campari – bis zu fünf Prozent ihres Monatslohns in Form von Aktien erhalten können, und zwar um 30 Prozent unter dem Marktwert. Angenehmer Nebeneffekt ist, dass sich

die Mitarbeitenden jeden Tag als Eigentümer des Unternehmens fühlen und nicht als Angestellte.

Wie sehr muss eine Führungskraft dem wachsenden Wunsch nach Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort nachkommen?
Unternehmen müssen heute mehr Flexibilität zugestehen, keine Frage. Aber nach Covid hat es Übertreibungen gegeben. Wenn jemand nur mehr einen Tag in der Woche ins Büro kommen will, dann frage ich: „Will der noch einen Job bei mir?“ Es ist wichtig, dass sich Teams im Büro treffen – erstens, weil Ideen selten alleine zu Hause kommen, aber oft beim persönlichen Austausch im Büro, zweitens, weil es wichtig ist, dass die Leute die Unternehmenskultur lernen und leben, das geht aber nicht über Microsoft Teams.

Apropos Team: Donald Trump hat eine Diskussion über Sinn und Unsinn von Diversität in den Unternehmen losgetreten. Wie stehen Sie dazu?
Ich habe immer an Diversität geglaubt – aber an eine echte Diversität. Diversität darf nicht daran gemessen werden, wie jemand aussieht, ob jemand ein Mann oder eine Frau ist, weiß oder schwarz, welche sexuelle Orientierung jemand hat. Das alles ist unwichtig. Ich hatte in den USA mal eine Kollegin, die schwarz, buddhistisch und lesbisch war, aber genau gleich dachte und agierte wie der Kollege aus dem mittleren Westen. Wo ist da die Diversität? Die echte Diversität liegt darin, wie Menschen denken und sich verhalten.

Wie sehr muss eine Führungskraft auf die Ideen der Mitarbeitenden hören?
Das ist fundamental. Ein Beispiel war die Entwicklung der Marke Aperol. Ich habe als CEO das Team herausgefordert, aber die Lösungen hat immer das Team gefunden. Ursprünglich haben wir die Marke Aperol nur mit der defensiven Strategie gekauft, damit uns niemand zuvorkommt und womöglich die Marktionen ein oder zwei Stufen unter der Führungsebene, die mir direkt unterstand. Dabei habe ich weniger auf die Kompetenzen geachtet, sondern vielmehr darauf, ob die Person kulturell zum Unternehmen und zur Position passte. Das ist ausschlaggebend dafür, ob jemand erfolgreich in einem Unternehmen arbeiten kann.

Nämlich?
Zunächst hatten wir drei Drinks: Aperol Spritz, Aperol Soda und Aperol Sour. Unsere Marketingleute waren richtigerweise der Meinung, dass wir uns auf einen Drink konzentrieren sollten. Aber so richtig durchgesetzt hat sich Aperol Spritz erst, als wir die verrückte Idee hatten, den Cocktail nicht in normalen Gläsern servieren zu lassen, sondern in großen Weingläsern – erstens schaute das hochwertiger aus, zweitens verfügte jedes Gastlokal über Weingläser. Daraufhin haben wir den Aperol Spritz Schritt für Schritt vom Aperitif für Frühjahr und Sommer zur Ganzjahresalternative zu Bier entwickelt, die nicht ausschließlich als Aperitif getrunken wird. Und wir haben ihn global verbreitet, mit einer Verzwölffachung des Verkaufs.

Sie waren in ihrem Berufsleben nur für zwei Arbeitgeber tätig: Procter & Gamble und Campari. Was halten Sie von den immer kürzeren Verweildauern bei Arbeitgebern?
Ich hatte zwei Arbeitgeber und eine Ehefrau. Ich bin sehr treu (lacht). Die Zeiten ändern sich, und es ist in Ordnung, dass sich junge Talente bewegen. Mir ist es aber suspekt, wenn Bewerber und Bewerberinnen in ihrem Curriculum jedes Jahr einen neuen Arbeitgeber stehen haben. Es braucht einen guten Mittelweg.

Aufgezeichnet von Christian Pfeifer