

Top-Manager

Der Chief Financial Officer und Arbeitsdirektor
der Software AG im Interview

Arnd Zinnhardt

Der Abenteuerlustige. Arnd Zinnhardt ist bei der Darmstädter Software AG, Deutschlands zweitgrößtem Software-Unternehmen, für zwei Bereiche verantwortlich: die Finanzen und das Personal. Im Interview analysiert er die Besonderheiten einer Branche, deren einzige Konstante die ständige Veränderung ist, und erklärt, warum ein innovatives IT-Unternehmen heute zwei Typen von Mitarbeitern benötigt: querdenkende Klassenkasper und führungsstarke Klassensprecher. Die Fragen stellte André Boße.



Top-Manager

”

Wenn man innerhalb einer Gruppe auf der Suche nach einer innovativen Lösung ist, dann ist eine ergebnisoffene Diskussion der Grundstein dafür, dass diese letztlich gefunden wird.“

Herr Zinnhardt, bevor Sie bei der Software AG anfangen, haben Sie 14 Jahre lang als Steuerberater und Wirtschaftsprüfer gearbeitet. Im Vergleich zu anderen Geschäftsfeldern: Was macht die IT-Branche so besonders?

Die Dynamik und die Veränderungsprozesse, die wir in der gesamten Industriewelt erleben, sind in der IT-Branche besonders ausgeprägt. Sie müssen sich nur einmal vor Augen führen, was in den vergangenen fünf bis zehn Jahren in der IT-Industrie alles passiert ist. Ich habe meinen Kindern neulich meinen ersten Rechner gezeigt, mit dem ich gearbeitet habe. Ein früher Apple Macintosh. Ich kam mir dabei vor wie ein Museumsmitarbeiter, der seinen Kindern ein Gerät aus einer uralten Epoche vorstellt. Im Zuge dieses kleinen nostalgischen Ausflugs in die Vergangenheit habe ich an meine ersten E-Mails zurückgedacht, die ich Mitte der 90er-Jahre gesendet hatte. Die gingen von Frankfurt nach Stuttgart – und ich habe parallel dazu beim Kollegen angerufen, um zu fragen, ob diese elektronische Post auch tatsächlich angekommen ist.

Heute schmunzeln wir über solche Anekdoten ...

... damals war es revolutionär. Und die Revolution geht ja immer weiter: IT-Entwicklungen haben Auswirkungen auf alle vorstellbaren gesellschaftlichen Bereiche. Nicht nur das Privatleben wird heute massiv von IT beeinflusst: Kein Unternehmen kann heute mehr ohne IT funktionieren. Die wesentlichen Innovationstreiber der vergangenen Jahre sind die direkten Folgen neuer IT-Lösungen,

die nahezu alle denkbaren Unternehmensprozesse effizienter und schneller gemacht haben. Es ist unglaublich spannend, in einer Branche zu arbeiten, die einen so großen Einfluss ausübt. Wobei wir vor der Herausforderung stehen, nicht nur auf den Status quo zu blicken, sondern uns immer auch zu überlegen, wie die Welt in zwei oder drei Jahren aussehen wird – und welche Anforderungen die Menschen und Unternehmen dann an die IT stellen.

Ihre Zukunftsfähigkeit müssen aber doch heute Unternehmen aus allen Branchen überprüfen, oder?

Ja, aber nirgendwo sind die Zyklen kürzer als in der IT-Industrie. Wenn wir einen Businessplan für die kommenden drei Jahre aufstellen, dann wissen wir schon jetzt, dass es sich dabei um nicht mehr als eine ungefähre Hochrechnung handeln kann. Wir wissen, dass sich die Rahmenparameter, von denen wir heute ausgehen, schon in ein paar Monaten so massiv geändert haben können, dass sie jeden noch so guten Plan auf den Kopf stellen.

Was bedeutet das für Einsteiger in diese Branche? Was müssen Sie – neben fachlichen Qualitäten – mitbringen?

Entscheidend sind hohe Anpassungsbereitschaft und Kreativität. Man muss sich klar machen: Wer in die IT-Branche geht, wird dort keinen Platz finden, an dem er wie ein Beamter arbeiten kann. Wer heute einsteigt, muss begreifen, dass er sich im Laufe seiner Karriere niemals auf seinem Wissen ausruhen kann. Das Wissen von heute ist schon in fünf Jahren

so obsolet, dass es kaum noch etwas wert sein wird. Eine gewisse Abenteuerlust sollte man als Einsteiger also mitbringen. Genau richtig positioniert ist jemand, der es spannend findet, wenn das Lernen nach dem Studium nicht aufhört, sondern erst so richtig beginnt.

Was sind dabei die wichtigsten Lernerfahrungen?

Während des Studiums kämpft man meistens für sich, manchmal auch in Teams, aber immer mit dem gemeinsamen Interesse, das Studium so schnell wie möglich erfolgreich zu absolvieren. Im Berufsleben kommt es dann jedoch vor allem darauf an, Leute, die eine andere Gefühls- und Motivationslage haben, für Ideen gewinnen zu können. Keine erfolgreiche Karriere kommt ohne Psychologie aus.

Welchen Rat geben Sie Einsteigern, auf was müssen sie in dieser Hinsicht gewappnet sein?

Es gibt dieses schöne Sprichwort: „Rom wurde auch nicht an einem Tag gebaut.“ Viele Einsteiger sind zu Beginn sehr ungeduldig. Das ist im Grunde auch gut so. Aber es ist auch gut, wenn die Ungeduld im Laufe der ersten Monate einer gewissen Abgeklärtheit weicht. Denn dann zeigt sich, dass Unternehmen auch in dieser so dynamischen Branche Organisationen sind, bei denen Veränderungen eine Zeit brauchen und vor allem Beharrlichkeit zum Ziel führt.

Im Bereich „Karriere“ auf Ihrer Homepage beschreiben Sie zwei sehr unterschiedliche Typen, die Sie für Ihr Unternehmen suchen: den Klassenkasper und den Klassensprecher. Was erhoffen Sie sich von diesen Typen?

Wenn man sich vor Augen führt, wie Karrierepfade verlaufen können, dann

„Wer heute einsteigt, muss begreifen, dass er sich im Laufe seiner Karriere niemals auf seinem Wissen ausruhen kann.“



gibt es vereinfacht gesagt die Management- und die Fachlaufbahn. Bei letzterer ist ein Experte gefragt, der in der Lage ist, sein Thema voranzutreiben und dabei ganz neue Konzepte zu entwickeln, die Bestehendes auch mal komplett umschmeißen. Von einem Typ des Klassenkaspers verspreche ich mir diese Kreativität und dieses Querdenkertum. Einem Klassensprecher ist es dagegen bereits früh gelungen, eine Führungsposition innerhalb einer Gruppe einzunehmen. Er hat im besten Fall schon früh eine authentische Führungskultur entwickelt – und genau diese ist für eine Managementkarriere entscheidend, bei der es darum geht, Leute für eine gemeinsame Sache zu gewinnen.

Noch einmal zurück zum Querdenker: Bekommen denn auch schon die Einsteiger den Raum und die Gelegenheit, sich in dieser Hinsicht auszuzeichnen?

Darauf legen wir großen Wert, ja. Wenn man innerhalb einer Gruppe auf der Suche nach einer innovativen Lösung ist, dann ist eine ergebnisoffene Diskussion der Grundstein dafür, dass diese letztlich gefunden wird. Der größte Feind einer lebendigen und zielführenden Unternehmenskultur ist permanentes Ja-Sagertum. Es verhindert, dass unterschiedliche Meinungen in den Entscheidungsprozess einfließen – und diese Diversität ist in einer Branche, die sich so schnell wandelt, von immenser Bedeutung. Es muss in jedem Team Leute geben, die gerne widersprechen. Ich erwarte von unseren Einsteigern, dass sie etwas zu sagen haben. Wobei eines klar sein muss: Sobald nach der Diskussion eine Entscheidung getroffen wurde, wird diese auch exekutiert. Und dann ist Loyalität gefragt – und zwar auch vom Typ Klassenkasper.

ZUR PERSON: ARND ZINNHARDT

Arnd Zinnhardt, 49, studierte an der Universität zu Köln Wirtschaftswissenschaften und begann seine berufliche Laufbahn beim Wirtschaftsprüfungs- und Consulting-Unternehmen Ernst & Young. Er legte 1992 sein Examen als Steuerberater ab, 1994 folgte das Wirtschaftsprüferexamen, im selben Jahr stieg er bei Ernst & Young zum Prokuristen auf. 1998 wechselte Zinnhardt als Partner zum Wirtschaftsprüfungsunternehmen BDO nach Frankfurt, wo er 2001 zum Office Managing Partner aufstieg. Im Mai 2002 wechselte der passionierte Marathonläufer in den Vorstand der Software AG und ist dort als Chief Financial Officer (CFO) unter anderem verantwortlich für die Bereiche Finanzwesen, Controlling und Mergers & Acquisitions. Zusätzlich verantwortet er als Arbeitsdirektor des Unternehmens den Bereich Human Resources.

ZUM UNTERNEHMEN: SOFTWARE AG

Die Software AG ist nach Jahresumsatz hinter SAP das zweitgrößte Software-Unternehmen Deutschlands und das viertgrößte Europas. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Darmstadt versteht sich als Weltmarktführer für den Bereich Business Process Excellence, also von Software-Lösungen, die in Unternehmen Geschäftsprozesse verbessern. Gegründet wurde die Firma bereits im Jahr 1969 von einem Team deutscher Software-Pioniere, zu denen auch Peter Pagé und der Mathematiker Peter Schnell gehörten. Das Datenbank-Management-System Adabas kam Anfang der 70er-Jahre erstmals bei Banken und Behörden zum Einsatz und ist bis heute eine erfolgreiche Marke des Unternehmens. Weitere Garanten des wirtschaftlichen Erfolges sind zudem die Analyse-Plattform Aris sowie die Prozess-Automatisierungssoftware webMethods. Heute hat die Software AG – die 2009 das bis dahin drittgrößte deutsche Software-Unternehmen IDS Scheer übernahm – rund 6000 Mitarbeiter.