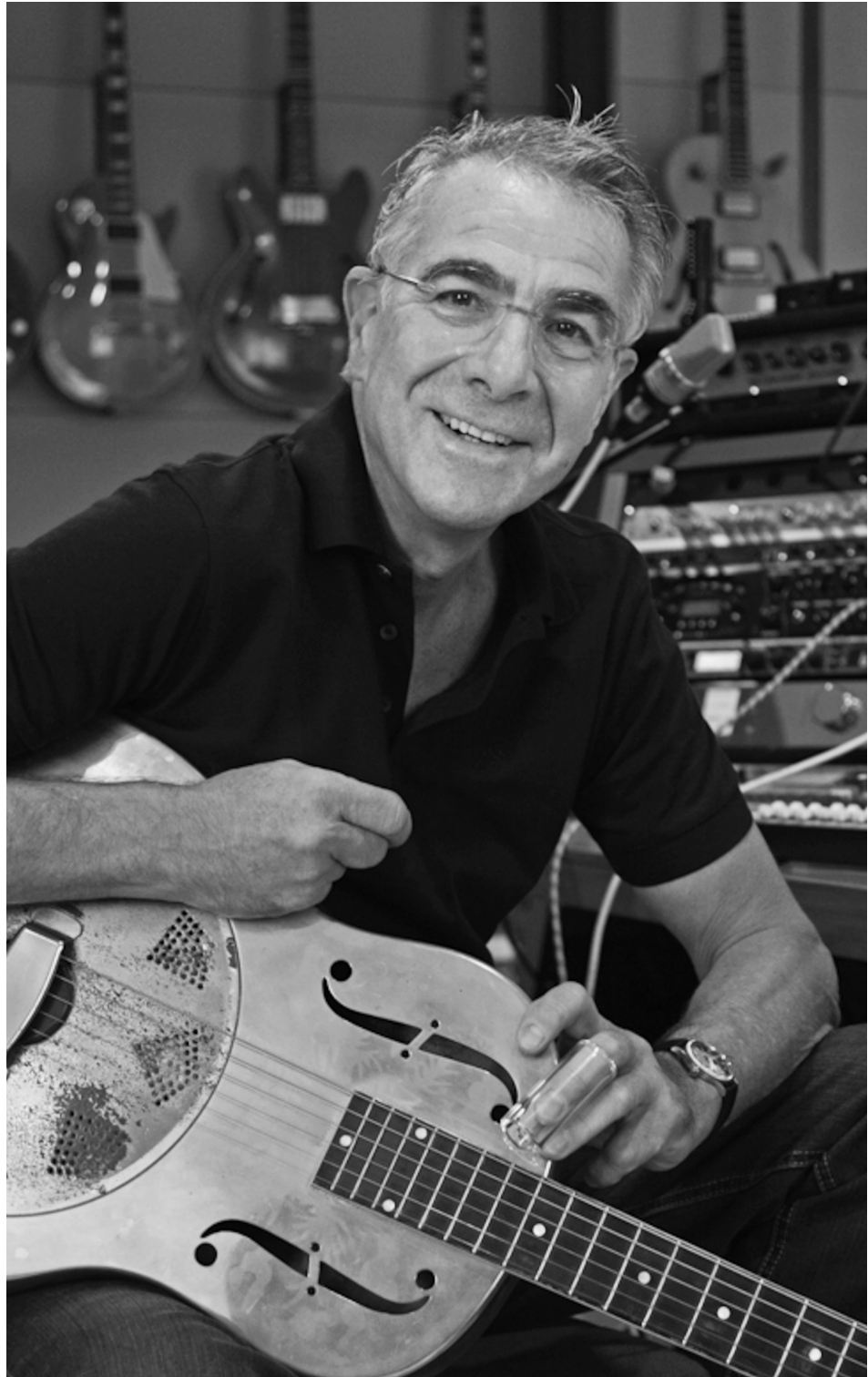


Immer besser Musik hören

Dieter Burmester



Dieter Burmester ist bekannt für seine exzellenten Audio-Anlagen¹¹⁸ („Herr des Klangs“¹¹⁹). Nach seinem Studium gründete er ein Ingenieurbüro, zunächst vor allem für medizinische Messgeräte. Da er immer auch leidenschaftlicher Musiker war, führte ihn die Suche nach einem perfekten Verstärker zu einem Eigenbau, dem mittlerweile legendären Vorverstärker „777“. Heute steht „Burmester“ für einen extremen Qualitätsanspruch, für „High End“ in diesem Segment. Die Marke hat sich längst vom Firmeninhaber abgelöst und eigenständig etabliert, Mitarbeiter, Handel und Kunden identifizieren sich mit diesen Produkten.

Selbstkritik plus Fleiß

Für Dieter Burmester ist der Begriff Selbstführung vor allem damit verbunden, selbstkritisch zu sein, sich zu hinterfragen. „Ich bin ein Überbleibsel, ein echter 1968er, man konnte sich damals dieser Sozialisation gar nicht entziehen. Was ich da gelernt habe: selbstkritisch zu sein, dass du nur das von anderen verlangen kannst, was du von dir selbst auch verlangst.“ In einem anderen Interview hat er auf die Frage nach dem Geheimnis seines Erfolgs mit der Kurzformel geantwortet: „Selbstkritik und Fleiß!“¹²⁰ Auch eine Vorbildfunktion kommt nach seiner Auffassung hinzu. Er schildert dazu ein positives Erlebnis aus seiner Zeit beim Bundesgrenzschutz. Er lernte von Vorgesetzten, die das vorlebten, was sie von anderen verlangten. „Ich bin davon überzeugt, dass ich das in dieser Firma genau so machen muss, dass ich vorlebe. Ich bin immer noch einer von denen, die hier die

höchste Belastung haben. Wobei es mir nicht darum geht, mich noch mehr zu verwirklichen, sondern eigentlich will ich vielmehr für diese ganze Truppe die Rahmenbedingungen schaffen, dass es so weitergeht, für die Mitarbeiter, für die Kunden, für die Vertriebe und Händler.“ Seinerseits hat er auch Erwartungen und stellt Anforderungen: „Was ich habe, und was ich mir von allen Mitarbeitern wünsche, das ist Umsicht. Sie müssen fachlich gar nicht die absoluten Überflieger sein, sondern wenn man seine Fähigkeiten und Fertigkeiten im Kontext der Rahmenbedingungen einsetzt, damit daraus ein rundes, finanzierbares Produkt wird, dann braucht es vor allem Umsicht.“

Bauchmensch und Perfektionist zugleich

Hatte Dieter Burmester eine Art Vision für seine berufliche Laufbahn? Offenbar eher nicht, wie sich aus unserem Gespräch ergibt, und wie er auch an anderen Stellen ausgeführt hat, zum Beispiel in einem Interview mit dem **Handelsblatt**: „Ich weiß nur, was ich garantiert nicht wollte, und das war, in irgendeinem Büro zu sitzen und nicht mehr selbst gestalten zu können.“¹²¹ Von mir nachgefragt, führt er aus: „Den Masterplan habe ich nicht. Ich bin auch eher zufällig zu diesem Lebensweg gekommen. Ich hatte es zuvor auch nie für möglich gehalten, das man als Newcomer in dieser Branche erfolgreich eine Firma gründen könnte.“

Wie gelingt es ihm, im High-End-Bereich an der Spitze zu bleiben, worauf fokussiert er sich? Er verweist auf das frühere Tennis-Ass Becker: „Boris Becker ist einmal – da war er noch recht jung – gefragt worden, wie er ein Spiel so gestaltet, dass er ge-

winnt. Und Becker antwortete: ‚Eigentlich gar nicht.‘ Für ihn sei der nächste Ball immer der Wichtigste. Und wenn man immer alle nächsten Bälle gut bedient, dann hast du das Spiel gewonnen.“ Burmester schildert, dass es für ihn genau so sei. Gefragt nach der Maxime oder dem roten Faden in seinem Tun, sieht er das Geheimnis darin, „die vielen kleinen Anforderungen des Alltags so gut wie möglich zu erledigen. Das klingt jetzt vielleicht nicht überwältigend, aber es ist eben so. Und es hat zu diesem Unternehmen, das einige andere überlebt hat, geführt. Das waren teilweise Unternehmen mit einem riesigen Masterplan, die es nicht geschafft haben, die vielen kleinen Dinge des Alltags zusammenzubringen.“ Offenbar gelingt es ihm, im „Jetzt“ zu sein und sich jeweils auf das zu fokussieren, was ansteht. „Auch die ganz normalen, profanen Eindrücke, die man tagsüber hat, verhelfen einem dazu, über den Tellerrand zu gucken und die Frage zu stellen: Was bedeutet das für die Zukunft? Dann überlege ich, wie kann ich dem am besten begegnen, dass ich dann wieder der Trendsetter bin und nicht hinterhermarschiere?“

Bezeichnend sind einige Erfahrungen Burmesters mit Experten aus der Fachwelt. Er habe häufiger als Reaktion auf ungewöhnliche Ideen gehört: Wenn das gut wäre, dann gäbe es das schon. Er sei dennoch seinen Ideen gefolgt und habe Innovationen in den Markt gebracht. Die positive Resonanz bei seinen Kunden gab ihm dann Recht: „Die Kunden haben das sofort erkannt.“

Was treibt ihn an? „Ich bin Perfektionist und ich möchte die Dinge, die ich gestalten kann, so gut wie irgend möglich machen. Das ist die Seite ‚kreativer Ingenieur‘. Ich habe das große Glück, dass ich gemeinsam mit den Mitarbeitern gestalten kann,

was wir in der Zukunft an neuen Geräten anbieten. Und wenn es irgendwie geht, das Rad der Geschichte damit weiterdrehen.“ Für ihn ist es der Ansporn, „immer besser Musik hören zu können, als es bislang geht“¹²² – dies ist sicher die prägnanteste Formel für seine Mission.

Das sinnliche Erfassen von Musik ist das Leitmotiv im Leben von Dieter Burmester. In anderen Interviews spricht er von seiner zweiten Leidenschaft, von seiner Existenz als Musiker: „Ich bin beides. Die Musik zieht sich wie ein roter Faden durch mein Leben.“¹²³ Dieter Burmester spielt in verschiedenen Gruppen, macht seit seiner Jugend aktiv Musik.

»IN BANDS AGIERE ICH ALS BASSIST. ICH SPIELE LEIDENSCHAFTLICH GERNE BASS, FÜHLE MICH ZUSTÄNDIG FÜR DAS FUNDAMENT, AUF DEM ANDERE AUFBAUEN KÖNNEN. DAS ENTSPRICHT AM EHESTEN MEINEM NATURELL ALS BAUCHMENSCH, DER GANZHEITLICH-EMOTIONAL ANREGUNGEN VON DER MUSIK ERWARTET.«¹²⁴

Die Sinne spielen für den Erfolg von Dieter Burmester eine wesentliche Rolle. Es ist nicht nur das Gefühl für Musik oder sein besonderes Gehör, die ästhetischen Qualitäten, die zu seinen Produkten führen. Es ist vermutlich damit verbunden, auch die Fähigkeit, sich in andere einzuhören und einzufühlen. Für ihn ist Musik übrigens noch immer eine Möglichkeit, sich zu regenerieren.

Mitarbeiter als starke Partner

Burmester hat frühzeitig erkannt, dass er geeignete Unterstützer braucht, um sich auf seine Stärken konzentrieren zu können: „Ich baue mir ein starkes Team auf, das sind meine Berater, und ich hole mir deren Meinung ein. Wenn ich z.B. eine vage Vorstellung oder eine neue Idee habe, dann hole ich alle Leute an den runden Tisch, von denen ich meine, dass sie etwas beitragen können. So sichere ich mich ab, dass ich auch die Unterstützung von der ganzen Mannschaft bekomme, wenn es an die Realisation geht. Und weil ich die Mitarbeiter mit ihrem Know-how respektiere, bekomme ich bereits in einer ganz frühen Phase so viel Input. So versuche ich, Irrwege und Sackgassen zu vermeiden.“

Auf diese Weise würden die Entscheidungswege schneller und kürzer, und alle seien daran beteiligt. Das habe den Vorteil, dass die Mitarbeiter es als ihr eigenes Projekt begriffen und mittrügen.

Innerhalb der Sieben Felder der Selbstführung steht Dieter Burmester für mich in herausragender Weise für das Feld **Partner, Mitarbeiter, Netzwerke**. Er gibt ab, fragt nach, bezieht ein. Er baut sich ein starkes Team auf und beteiligt dieses kontinuierlich. Er weiß, dass er genau die richtigen Unterstützer benötigt, um Ideen – eigene oder die der Mitarbeiter – auf Tauglichkeit zu prüfen, weiterzuentwickeln und schließlich zu erfolgreichen Produkten reifen zu lassen.

Es zeigt sich, dass Burmester sich im Kreise seiner Mitarbeiter getragen fühlt, fast wie in einer Familie. Er berichtet von einer schweren Operation vor einigen Jahren, die nach seinen Worten so dramatisch war, dass er eine Fifty-fifty-Chance hatte,

am nächsten Morgen wieder zu aufzuwachen. Im Vorfeld des Eingriffs schuf er Ordnung, indem er eine Patientenverfügung aufsetzte, sein Testament schrieb und Regeln für die Fortführung des Betriebs formulierte. „Ich denke, das war ein gravierender Einschnitt, aber alles ist gutgegangen und ich war nach sechs Wochen wieder in der Firma. Das war ein besonderer Moment in meinem Leben. Ich zog mich halb das Treppengeländer hoch, hier in die erste Etage, da kamen die Mädchen aus dem Büro und sind mir um den Hals gefallen. Da ist mir klar geworden: Es gibt zwei Familien für mich, eine zu Hause und eine hier in der Firma.“

Auch für Dieter Burmester stellt sich die Frage, welche Nachfolgekonstruktion er vorsieht. Vor einigen Jahren, so berichtet er, habe er einen Vorstoß gemacht und einen langjährigen Mitarbeiter am Unternehmen beteiligt, um ihn für die Führung aufzubauen, was nicht gelang. Diese Erfahrung führt dazu, dass er die Zukunft des Unternehmens „auf jüngere Schultern verteilen“ will, wie er mir in einem Telefonat erläutert.¹²⁵ Dies entspricht auch seiner Philosophie, bei Entscheidungen und Abstimmungsprozessen etwa zum Bau neuer Produkte, grundsätzlich Mehrheiten bei seinen Mitarbeitern zu suchen. Heute hat Dieter Burmester übrigens wieder alle Anteile seines Unternehmens in seinem Besitz.

Tägliche Organisation: Bleistift und Papier sind immer dabei

Ein Schwerpunkt der Interviews gilt immer der Alltagsorganisation der Gesprächspartner. Auf die Frage, wie er sich jeden Tag praktisch organisiere, erläuterte er in unserem Gespräch sein System aus mehreren Kladden. Demnach hat er ein Büchlein für neue Produkte oder Ideen, eines für Patente, Gebrauchsmusterschutz und Designs, und schließlich eine Art Firmentagebuch:

»ICH PROTOKOLLIERE GROB AUCH DIE TAGE MIT DEN WICHTIGSTEN EREIGNISSEN. WIR NEHMEN DAFÜR BÜCHLEIN MIT GEBUNDENEN SEITEN, WO MAN NICHTS HERAUSREISSEN KANN. DAS IST SOZUSAGEN DIE HISTORIE DES GELEBTEN FIRMENLEBENS.«

Dieter Burmester skizziert auch von Hand, ganz ähnlich wie ein Künstler: „Einen Bleistift und ein Blatt Papier habe ich immer dabei, ich brauche keinen Computer oder so was, um Ideen für neue Geräte oder Verfahren zu notieren. Mit Bleistift und Papier habe ich viel mehr Freiheitsgrade als mit jedem Computer.“ In diesem Zusammenhang erzählt er die Geschichte, wie er von Bugatti die Anfrage nach einer Hi-Fi-Anlage für die Autos bekam. Er war auf Fehmarn, hatte Karopapier und einen Bleistift und drei Tage Zeit. Mit diesen Skizzen ist er dann nach Wolfsburg gefahren, zur Präsentation. Beim Bugatti Veyron ist dann ein Burmester-High-End-Soundsystem verwirklicht worden – wie auch später im Porsche Panamera.

Selbstorganisation bedeutet für Dieter Burmester, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Nach eigener Aussage schreibt er auch möglichst keine E-Mails selbst, sondern beauftragt lieber Mitarbeiter damit. „Das ist für mich ein Luxus, den ich mir leiste.“ Ein weiterer Luxus sei für ihn, nicht immer telefonisch erreichbar zu sein. Das alles sind Kennzeichen einer gelungenen Selbstführung, denn dieses Verhalten ermöglicht es ihm, sich auf seine eigentlichen Tätigkeiten zu fokussieren, im „Jetzt“ zu bleiben. Er hat seine eigenen, angemessenen Einstellungen, Methoden und Instrumente der Selbstführung entwickelt, die genau für ihn passen. Sie führen dazu, dass er maximal wirksam sein kann.

Für Meetings hat er übrigens die Prämisse ausgegeben, dass Mobiltelefone unbedingt auszuschalten sind. Burmester: „Ich finde, das ist sonst eine grobe Missachtung der Leute, mit denen man um einen Tisch sitzt, und das Handy auf dem Tisch bedeutet für mich, dass für diese Person offenbar etwas Wichtiges kommen könnte als das, weswegen ich hier mit den Leuten zusammensitze. Diese Abhängigkeit von der Technik, die sich manche Leute aufzwingen lassen – das verstehe ich nicht.“ Dieter Burmester gestattet es sich, außerhalb des Mainstreams zu schwimmen; auch dies verbindet ihn mit anderen von mir interviewten Entrepreneuren. Ein Ritual ist es, immer in der linken Hosentasche einen Zettel mitzuführen. Auf diesen schreibt er wichtige und abzustimmende Termine – sein „Organizer“.

Die eigene Neigung finden und vertiefen

Welche Eigenschaften hat ein Entrepreneur seiner Meinung nach? Er sieht zunächst den Typus des Gründers. Dieser sollte, so Burmester, „schon kreativ sein in dem Metier, an das er denkt. Das bedeutet auch, dass dort ein solides Fundament da sein sollte, das kann auch ein Hobby sein. Die ehemaligen Hobbyisten sind oft viel besser als die Professionellen, weil sie völlig frei an etwas rangehen und nicht schon in gewissen Pfaden denken. Ich selbst habe schon als Zehnjähriger im Keller mit Radios rumgebastelt, manchmal kommt es ja daher. Man sollte probieren, die eigene Neigung einzubringen und zu vertiefen, dann hat man schon einen fünfzigprozentigen Vorteil gegenüber anderen.“

Er rät, nicht erst nach Ende des Studiums zu überlegen, was man denn machen wolle. Wenn er neue Mitarbeiter suche, dann achte er darauf, ob die Kandidaten einen Mannschaftssport betreiben oder Musik machen. Da merke man, dass sich jemand schon einmal habe überwinden müssen: „Wenn man Gitarre spielt, muss man eine Weile geübt haben, bis die Finger nicht mehr weh tun. Darüber, über diese Schwelle, musste man kommen. Beim Mannschaftssport ist die Gruppendynamik wichtig, dieser Teamgeist.“

Auch das Unternehmen Burmester spürt konjunkturelle Zyklen, durchlebt Krisen. Wo liegen die Stärken des Gründers im Umgang mit Veränderungen? „Ich glaube, ich kann ganz schnell reagieren. Ich kann heute etwas umschmeißen, wenn ich neue Erkenntnisse habe, und muss nicht krampfhaft an etwas festhalten, von dem ich bis gestern geglaubt habe, es sei der richtige Weg. Das geht bei mir ganz schnell.“ Offenbar gehört

diese Fähigkeit, eine Situation schnell einschätzen und sich neu einstellen zu können, auch zu seiner Selbstführung. Als weitere Stärke führt Dieter Burmester auf, dass er „ein grundsätzlich kreativer Geist“ sei. Diese Kreativität liege in der langen Erfahrung begründet, die er in seinem Berufsleben sammeln konnte. Nach Schwächen im Umgang mit Veränderungen gefragt, fallen ihm keine ein. So, wie ich es bei einer Vielzahl meiner Interviewpartner erlebt habe, denn für viele ist der Umgang mit Veränderung eine Art Normalzustand.

Welche Indikatoren hat er für seinen persönlichen Erfolg? „Ich nehme das als eine normale Lebensleistung, die hier stattfindet. Wir – und ich sage bewusst: wir – haben das Glück, dass wir noch zu Lebzeiten unseren Erfolg nachlesen, davon leben können oder auch positive Emotionen dadurch bekommen. Unsere Arbeit wird gewürdigt, wir bekommen es mit, wir sind nicht wie ein verkannter Künstler, der erst nach seinem Tod hoch gehandelt wird. Die Mitarbeiter bekommen vermittelt, dass das, was wir zusammen, als Team, machen, draußen gewürdigt wird, und man kann befriedigt etwas mit nach Hause nehmen.“

Während Dieter Burmester einen Anschlusstermin hat, nutze ich die Gelegenheit, nach dem Interview durch das Unternehmen zu streifen. An den verschiedenen Stationen der Produktion komme ich mit Mitarbeitern ins Gespräch, und meine Eindrücke werden bestärkt. Das Unternehmen Burmester, die Marke, ist zwar auf eine Person zurückzuführen, aber längst existiert eine große Identifikation und ein spürbarer Stolz der Mitarbeiter, denen offenbar bewusst ist, dass die Produkte das Ergebnis eines gemeinsamen Prozesses sind. So hatte es auch Dieter Burmester selbst im Gespräch formuliert:

»EIN BURMESTER-GERÄT – ICH SEHE DAS ALS UNSER GERÄT, ICH NEHME ES NICHT MEHR WAHR ALS MEINEN NAMEN, ES IST EINE MARKE.«

Auf Nachfrage, ob er dennoch von den Produkten bezaubert sei, entgegnet er: „Ja, unbedingt! Dieser warme, runde Klang ist das, wo ich mein Leben lang hinterher bin, diese Perfektion. Das ist ein großer Antrieb von uns allen.“ Als ich ihn einige Monate später noch einmal besuche und er mir stolz die Anlage in einem Porsche Panamera vorführt, sehe ich das Funkeln in seinen Augen und spüre die Begeisterung und Sinnlichkeit eines Musikers, der den perfekten Klang sucht.

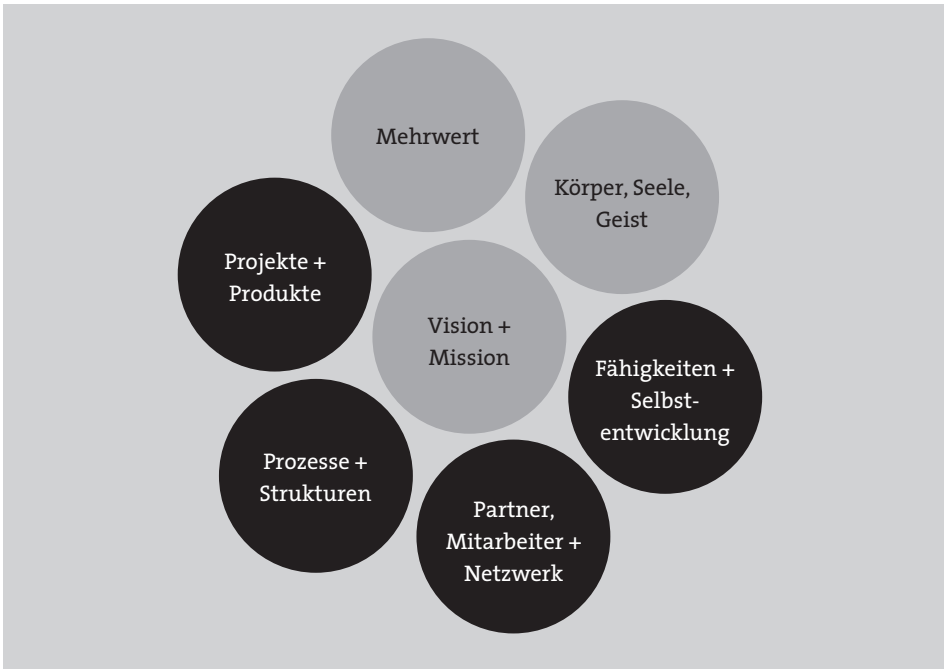
Literaturempfehlung von Dieter Burmester

Keith Richards:

Life¹²⁶

Selbstführung bei Dieter Burmester: Erkenntnisse

Dieter Burmester ist als Entrepreneur ein Pionier und Gründer. Es gelingt ihm, die Marke Burmester schrittweise von sich selbst unabhängig und eigenständig zu machen.



Vision und Mission

Burmester ist auf einem kleinen Umweg – Medizintechnik – zu seiner eigentlichen Bestimmung gekommen, ohne vorher einen Masterplan gehabt zu haben. Musik ist das zentrale Thema in seinem Leben, und sein Streben nach dem perfekten Klang ist die Leidenschaft, der er folgt.

Fähigkeiten und Selbstentwicklung sowie Prozesse und Strukturen

Er kennt seine Stärken, weiß, dass er Bauchmensch und Perfektionist in einem ist. In seiner Selbstführung hat Burmester

einfache und verlässliche Instrumente, um seine Kreativität praktisch anzuwenden. Gleichzeitig kann er sich auf das, was anliegt, konzentrieren, um auch komplexe Projekte umzusetzen.

Partner, Mitarbeiter und Netzwerk

Entscheidend für den lang anhaltenden Erfolg des Unternehmens: Burmester gelingt es, die richtigen Mitarbeiter um sich zu versammeln und sie zu seinen wichtigsten Unterstützern zu machen. Sie ergänzen ihn nicht nur mit ihren Fähigkeiten, er hat auch Vertrauen in sie. Mit ihnen gelingt es ihm, die Marke Burmester vom Gründer unabhängig zu positionieren.

