



# „Der Preis der Angst“ Was deutsche Investoren ihre falschen Anlageentscheidungen kosten

Seite 16

DAS INVESTMENTMAGAZIN

# performer.



Die GAMAX-Aktienfonds  
Ein einzigartiger U-Turn

Seite 13

Digitale Kompetenzanalysen und  
gezieltes Führungskräfte-  
training  
Ein Interview mit Freddy Kremer

Seite 25



Zwei, die es immer wissen wollen  
AXA und Toni Schumacher

Seite 34

Professionelle Investoren in  
Patriarch-Fondslösungen  
offenbaren ihre Denkweise  
Ein Interview mit  
Klaus Stüllenberg

Seite 50

# Digitale Kompetenzanalysen und gezielte Führungskräfte Trainings als Wunderwaffe des Human-Capital-Investments

Ein Interview von performer mit Freddy Kremer

**1 | Das Kremer College bietet seit Mitte 2017 ein spezielles Führungskräfte-Training an. Wie kam es zu dieser Entscheidung, obwohl Sie Ihre Karriere erfolgreich in der Finanzindustrie aufgebaut haben?**

In der Finanzbranche habe ich viele Unternehmen von innen gesehen und oft festgestellt, dass selbst die besten Führungskräfte ihre Potenziale nicht genutzt haben. Und auch nicht immer zwingend mussten. Aber schon damals waren mein Team und ich sehr oft unterstützend tätig, wenn es darum ging, Organisationen effizienter zu machen und aus Führungskräften mehr rauszuholen. Mit Menschen arbeiten, Fähigkeiten gezielt ausbauen und die Effizienz von Projekten zu steigern, hat mir persönlich schon immer am meisten bedeutet. Deswegen ist Kremer College und das FIT-for-LEADERSHIP-Programm auch vielmehr eine Herzensangelegenheit als ein reines wirtschaftliches Interesse. Ich bin ein überzeugter Vertreter der Selbstverwirklichung im Beruf.

**2 | Warum sollten Unternehmen ihre Führungskräfte zum FIT-for-LEADERSHIP-Trainingsprogramm schicken? Ein Manager, der als Führungskraft eingestellt wurde, ist doch sowieso schon gut vorbereitet.**

Bei Kremer College geht es nicht darum, die fachliche Kompetenz zu trainieren, sondern die persönlichen Fähigkeiten. Die Aufgaben einer Führungskraft sind sehr komplex geworden. Wir haben sehr viele Informationen, die auf die Mitarbeiter einprasseln. Heute ist es sehr viel wichtiger, zu wissen welche menschliche Kompetenz ich besitze und auf was ich mich bei meiner Arbeit fokussiere. Kein Mensch kann in allem gut sein. Aber Unternehmen können die Fähigkeiten von Führungskräften gezielt besser einsetzen – und das, was ein Individuum gut kann, weiter verbessern. Kremer College entwickelt gezielt die Stärken eines Individuums weiter „from Great to Excellence“. Also nicht die Schwächen verbessern. Dann habe ich nur bessere Schwächen. Sondern Stärken unschlagbar machen und gezielt einsetzen.

Das vergleiche ich gerne mit dem Sport. Jeder Sportler, der sehr erfolgreich ist, hat auch immer einen guten Trainer. Im Führungsbereich ist das nicht anders. Je

besser ich die Führungskraft trainiere und je besser die Fähigkeiten sich entwickeln, desto besser wird auch das Unternehmen geführt. Also ja, Führungskräfte werden eingestellt, weil sie grundsätzlich schon gut vorbereitet sind. Aber wer in einer Branche das Rennen gewinnen will, muss eben besser sein als nur gut. Auf lange Sicht schlägt Human Capital jede Finanzkraft. Ohne Zweifel. Davon bin ich schon alleine aufgrund der vielen Erfahrungen überzeugt.

**3 | Sie haben zuvor die berufliche Erfüllung der Mitarbeiter angesprochen. Verhindert dann das Trainingsprogramm auch die Entwicklung von Burn-outs?**

Wenn Sie das machen, was Sie lieben, werden Sie in der Regel weniger Burn-out gefährdet sein. Und einen Burn-out haben Sie nicht nur, weil Sie zu viel arbeiten. Einen Burn-out haben Sie noch viel schneller, wenn Sie nicht sein können, wer Sie wirklich sind. Wenn Sie versuchen jemand zu sein, der Sie nicht sind, kostet das unglaublich viel Kraft. Die fehlt Ihnen dann in der Leistungsfähigkeit und das führt schnell zu Misserfolgen. Natürlich ist Work-Life-Balance auch ein wichtiges Thema, aber eben nicht so bedeutend wie das Thema „Authentizität“. Unser Motto im Führungskräfte Training ist „weg von der Imageführungskraft und hin zur Charakterführungskraft“. Ist Ihnen schon einmal aufgefallen, dass Menschen, die ihren Job lieben, viel weniger über das Thema Work-Life-Balance sprechen? Es geht darum, 100 % authentisch zu sein und seine Aufgaben nicht nur zu leben, sondern wahrhaft zu lieben, ohne sich zu verbiegen. Talentgerechte Entwicklung von Führungskräften ist eines der Kernthemen von Kremer College.

**4 | Wie finden Sie bei der Menge von Teilnehmern denn konkret heraus, wer welcher Typ ist und welche Stärken und Schwächen dieser hat? Das ist sicherlich schwierig einzugrenzen?**

Einerseits halten wir die Teilnehmerzahl bei jedem Führungskräfte Training auf max. 16 Personen begrenzt, was ein sehr persönliches Arbeiten ermöglicht. Andererseits lautet die zweite Antwort auf Ihre Frage „durch Diagnostik-Technologie“. Wir nutzen eine hochentwickelte Online-Technologie, die eine digitale Auswertung einer Charakter- und Kompetenzstruktur erstellt – und dabei außergewöhnlich präzise ist. Bei

Kremer College heißt diese Technologie „Leadership-Onlineanalyse“ und ist auf unserer Website erläutert. Unsere Teilnehmer erhalten vor den Trainings einen Onlinezugang zu einem System, das 350 Fragen bereithält. In nur 30 bis 45 Minuten beantworten die Teilnehmer dann diese sehr einfach gestellten Fragen, deren Antworten die Technologie umgehend auswertet. Dabei werden 24 Persönlichkeitsdimensionen gemessen und gleichzeitig wird berechnet, welche Kompetenzen ein Teilnehmer beherrscht und welche nicht. Nach Abschluss der Online-Analyse erstellt das System eine 35 bis 50seitige Auswertung, die schwarz auf weiß alle Stärken und Schwächen einer Führungskraft dokumentiert. Von allen Kompetenzdefinitionen, die gemessen werden können, setzen wir bei Kremer College einen Fokus auf 14 Kompetenzen, welche die größte Bedeutung in der Führung von Unternehmen haben. Das sind die Kernthemen des Top-Führungskräfte-Managements. Genau diese werden dann in den sechs großen Themenblöcken des FIT-for-LEADERSHIP-Programms gezielt trainiert.

#### 5 | Diese Offenlegung einer Persönlichkeit erinnert stark an George Orwell 1984. Verstößt das nicht gegen das Datenschutzgesetz oder gegen Persönlichkeitsrechte eines Mitarbeiters?

Der Datenschutz und die Persönlichkeitsrechte stehen bei Kremer College an erster Stelle. Die Analysenauswertung bekommt nur derjenige, den es betrifft. Er kann selbst entscheiden, wem er es zeigen will. Natürlich wollen die Chefs oder z.B. das Personalmanagement die Auswertung sehen, aber dafür müssen sie die schriftliche Freigabe von jedem einzelnen Mitarbeiter haben. Bis heute war es immer so, dass Unternehmensleitung und Führungskräfte sich einig sind. Beide Seiten wollen weiterkommen und lösen dieses Problem, indem das Ergebnis einer Leadership-Onlineanalyse unter interner Geheimhaltungspflicht steht. Es wäre ja nicht logisch, wenn der Mitarbeiter das Ergebnis nicht will, obwohl er gleichzeitig mehr Erfolg und Lebensqualität erzielen möchte. Wenn er seine Ergebnisse partout nicht teilen, aber dennoch über sich Gewissheit haben möchte, macht er die Online-Analyse eben auf eigene Rechnung. So leicht ist das. Bis heute haben wir aber mit Unternehmensaufträgen nur gute Erfahrungen gemacht und gehen sehr sensibel mit diesem Thema um. Was aber Unternehmen jederzeit von uns bekommen können, sind anonyme Gruppenauswertungen. Wenn mehrere Leute eines Unternehmens oder ganze Teams teilnehmen, bekommt man eine analytische Gesamtauswertung über die Zusammensetzung der Führungsmannschaft, ohne die Detailinformationen einer einzelnen Person preiszugeben.

#### 6 | Kann man die Online-Analyse auch unabhängig vom FIT-for-LEADERSHIP-Programm buchen? Oder ist das ausschließlich den Teilnehmern vorbehalten?

Jeder kann sich mit nur einem Anruf in unserer Serviceabteilung sofort einloggen – oder sofort auf unserer Website bestellen. Was ohne Trainingsprogramm dann aber auf jeden Fall Sinn macht, ist das Interpretationsgespräch mit einem unserer Leadership-Coaches. Die Analyse lesen ist eine Sache. Die wissenschaftlichen Formulierungen in der Tiefe auch richtig zu verstehen, ist eine ganz andere. Und dann die Analyse für ein versiertes Training zu verwenden, ist noch einmal ein zusätzlicher Wissensbereich, über den man vor der Anwendung mehr erfahren sollte. Erfahrungsgemäß entsteht aus jeder Analyse das Bedürfnis, auch mehr zu trainieren und mehr zu wissen. Seitdem wir diese Technologie im Einsatz haben, ist das für uns vollkommen normal, dass mit der Analyse zu 90 % auch ein Training gebucht wird. Weil die Mitarbeiter sehen, dass die Analyse sehr genau die Persönlichkeit widerspiegelt und Lösungsansätze schafft. Wer einmal der Wahrheit ins Auge geblickt hat, will mehr daraus machen und seine Chancen gezielt nutzen. Das finden nicht nur wir genial.

#### 7 | Der Aufbau Ihres Seminars ist auch ungewöhnlich. Die Teilnehmer sind 3 Tage vor Ort und besuchen dann weitere 6 Monate Wiederholungstermine. Was genau hat dies für einen Hintergrund?

Wir verwenden bewusst den Begriff „Seminar“ nicht, weil es per Definition keines ist. Führungskräfte-Training ist die treffende Bezeichnung, weil unsere Teilnehmer nicht nur zuhören, sondern aktiv mit uns trainieren. Das Besondere an unserem Programm ist der Fokus, auf dem das gesamte Trainingsdesign aufgebaut ist – verbunden mit 6 x Follow-up-Terminen, die sich einmal pro Monat ganze sechs Monate wiederholen. Durch diese Intensität vermeiden Sie jegliche Oberflächlichkeit und erhalten überdurchschnittliche Ergebnisse in der Entwicklung einer Führungskraft. Vergleichen Sie das wieder mit jeglicher Sportart, die Ihnen einfällt. Ein kurzes Training hat noch nie einen Meister geschaffen.

Wenn Sie also als Führungskraft eingestellt wurden und dadurch schon bestimmte fachliche und organisatorische Stärken mitbringen, können Sie mit diesem System einfach jede Grenze überwinden. Dafür müssen Sie nur ein wenig Zeit und Intensität investieren.



## 8 | Sie bezeichnen die digitalen Kompetenzanalysen und gezielte Führungskräfte trainings als „Wunderwaffe des Human-Capital-Investments“. Wie ist das zu verstehen?

Zuvor erwähnte ich das bereits: Auf lange Sicht schlägt Human Kapital jede Finanzkraft, daran habe ich keinen Zweifel. Wenn Unternehmen in das Human-Capital investieren, also in die Fähigkeiten und persönlichen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter, wird das unweigerlich entweder eine Auswirkung auf die Strategie eines Unternehmens in einem Markt haben, oder es wird zu außergewöhnlichen Ergebnissen führen, die den Kunden eines Unternehmens einen Mehrwert bieten, mit dem die Wettbewerber nicht mithalten können. Das kann auch nicht mit Kapital kompensiert werden, weil Kapital eben nur ein Handelsgut ist. Sie können mit Kapital vielleicht dann dieses Unternehmen kaufen, aber das Rennen in schnell entwickelnden Märkten können sie nicht gewinnen.

Wenn Sie mit Ihrem Human-Capital, also mit Ihren Mitarbeitern, eine digitale Kompetenzanalyse machen, schwarz auf weiß die Fähigkeiten einer Persönlichkeit dokumentieren und diese dann durch Trainings gezielt ausbauen, erhalten Sie definitiv ein viel besseres „Human-Capital“. Das bedeutet, sobald Sie Ihr komplettes Team aus klar definierten, unterschiedlichen Kompetenzen zusammensetzen, die alle gut trainiert sind, können Sie wahrhaftig von einer „Wunderwaffe des Human-Capital-Investments“ sprechen. Weil für einzigartigen Erfolg ein perfekt abgestimmtes Team unerlässlich ist. Das bezeichnen wir bei Kremer College auch als den „dualen Wert der Wahrheit“, weil das Wissen über ein Team nicht nur den Unternehmen nutzt, sondern vor allem auch den Mitarbeitern. Sie erinnern sich? Das Thema berufliche Erfüllung, von zuvor?

## 09 | Zu Ihrem Trainingskonzept gehören auch bekannte Persönlichkeiten, die als Gastdozenten in die Trainings kommen. Warum legen Sie einen so großen Wert auf diese Prominenz?

Bei Kremer College ist der Teilnehmer der Star, nicht die Dozenten. Das ist mir persönlich sehr wichtig, weil wir es hier mit Menschen zu tun haben, die den Mut haben sich zu fordern und die weiterkommen wollen. Der Ansatz hinter den Gastdozenten ist „aus der Praxis, für die Praxis“. Und alle Themen, die wir trainieren, werden für unsere Teilnehmer noch greifbarer, wenn man Menschen zuhören kann, die aus Erfahrung sprechen. Wir haben Gastdozenten, die sowohl wie Christa Kinshofer im Sport, Thorsten Havener in der Unterhaltungsbranche als auch wie Klaus Bolz als Unternehmer außergewöhnlich erfolgreich waren – und sind! Unsere Gastdozenten können diese Themen, die wir trainieren, aus ihrer jeweiligen Perspektive bestätigen und mit ihrer eigenen Handschrift im Detail unterstreichen. Für die Teilnehmer sind praktische Beispiele eben greifbarer als die reine Theorie. Unsere Gastdozenten sind tolle Menschen, die durch bestimmte Regeln viel bewegt haben. Diese Regeln finden Sie übrigens alle in unseren 6 x Trainingsbausteinen wieder.

Aber wir reden hier nicht über übermenschliche Perfektion und über Menschen, die mit dem goldenen Löffel im Munde geboren wurden. Erfolg geht nicht immer nur in eine Richtung. Erfolg hat auch etwas damit zu tun, Niederlagen einzustecken. Und die Niederlagen unserer Gastdozenten und der darauffolgende, eisernere Wille, die Niederlagen systematisch zu bekämpfen, sind mehr als nur ein Motivationsfaktor für die Teilnehmer. Sie sind der Beweis, dass es mit der richtigen Methode und der richtigen Einstellung jeder schaffen kann, der den Erfolg wirklich will und die Regeln befolgt. Und nichts weniger ist das Ziel des FIT-for-LEADERSHIP-Programms.

### FREDDY KREMER



Freddy Kremer, ehemaliges Vorstandsmitglied eines international tätigen Investmentunternehmens, ist Experte für B2B-Vertriebsstrategien. Vorherige Stationen in seiner Karriere als Führungskraft waren die Geschäftsführung in einer bundesweit tätigen Unternehmensberatung sowie die Vertriebsverantwortung als Vorstandsmitglied eines Hamburger Emissionshauses. Er ist Autor des Bestsellers „Reich durch Beziehungen“ sowie „Fit for Success“ und gilt zudem seit langem als Spezialist für strategische Unternehmensführung.

Seine Leidenschaft für den Spitzensport machte Freddy Kremer im Jahr 2005 und 2012 zum Europameister im internationalen Automobilsport. Erfahrungen mit Extremsituationen im Automobilsport und die Erfolgsfaktoren des Spitzensports versteht Freddy Kremer präzise in die Unternehmenswelt zu transferieren.



**KREMER COLLEGE**  
LEADERSHIP PROGRAMS

[www.kremer-college.de](http://www.kremer-college.de)