



Liebe Leserin, lieber Leser,

modernes Business funktioniert nicht mehr mit den alten hierarchischen Strukturen und strikten Anweisungen von oben. Was stattdessen zählt, sind Netzwerke, die schlank, schnell und bedarfsgerecht agieren. Das merken wir nicht zuletzt am Erfolg unserer Practice Groups. Diese Kompetenznetzwerke mit Expertenwissen bieten Ihnen funktionelle Lösungen für Ihre aktuellen Fragen und Herausforderungen im Bereich Automotive, IT, Restructuring und nun ganz neu auch im Bereich Healthcare – und das alles ohne aufwendige Overhead-Strukturen. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 4 und Seite 5 dieser Ausgabe des Insight.

Erneut in dieser Ausgabe: Das Ergebnis unseres intensiven Austauschs mit Top Executives über ihre Werte und Haltungen zum Thema Führung. Wieder einmal zeigt sich, dass Führung vor allem eines ist: kluges, souveränes, reflektiertes Abwägen und Aus-

balancieren der Anforderungen von Menschen und der Organisation, in der sie arbeiten. Mehr dazu auf Seite 2.

Außerdem informieren wir Sie über das wichtige Thema D&O-Versicherungen. Jeder sorgsame Manager sollte aus den im Interview mit Dr. Rolf Cyrus dargelegten Gründen überlegen, seine D&O anwaltlich prüfen zu lassen. Ein weiteres Thema: unsere neue Kooperation mit dem Steinbeis Consulting Center China. Hier bekommen Sie wertvolles Marktwissen für Ihren Weg nach China.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei allen Ihren Projekten!

Dr. Joachim Staude,
Vorstandsvorsitzender PMC International AG

>> Führung und Kultur:
Was Top Executives über Führung denken

>> D&O-Versicherung:
Trägerische Sicherheit?

>> Practice Group Automotive:
Neuer Partner AMP in USA

>> Practice Group Healthcare:
Neu gegründet

>> Business in China:
Wertvolles Marktwissen

Führung und Kultur

Gute Führungsarbeit hat viel mit Balance zu tun: Menschen abzuholen, ohne die Zahlen zu vernachlässigen; den Blick auf das große Ganze zu bewahren, ohne die Details aus den Augen zu verlieren; sich konsequent störungsfreie Zeit zu schaffen, ohne die Zeit für Mitarbeiter zu verkürzen. Lesen Sie in diesem neuen Teil unserer Serie, wie Top Executives ihre Werte und Haltung zum Thema Führung leben und umsetzen.

Kennzahlen nützen auch in Konflikten



Dr.-Ing. Frank Boshoff,
Vorsitzender
des Vorstands,
SHW AG

Mein Führungsstil resultiert unter anderem aus meiner langen Erfahrung in der operativen Werkleitung und ist stark zahlenorientiert. Das heißt konkret: Ich reflektiere gemeinsam mit allen, die es betrifft, die Inhalte und Ideen unserer strategischen Entwicklung. Für alle Themen definieren wir dann Kennzahlen, anhand derer wir unsere Weiterentwicklung gut messen können. Unsere Führungskultur ist offen, freundlich und motivierend – wir konzentrieren uns darauf, gegenüber unseren Mitarbeitern Positivaussagen zu machen und unseren Fokus auf Lösungen zu richten. Kritik zu üben, gehört natürlich dazu. Das fällt aber umso leichter, je sachlicher und faktenbasiert das Ganze ist – und das ist ein weiterer Vorteil unserer zahlenorientierten Herangehensweise: Falls es zu Konflikten kommen sollte, lassen sie sich auf Basis dieser Zahlen sehr schnell versachlichen und lösen.

Welche 3 goldenen Regeln für den Management-Nachwuchs haben Sie?

1. Wer Führungskraft sein will, muss mit anderen Menschen klarkommen und vor allem die Art und Weise gut reflektieren, wie unterschiedliche Meinungen ausgetragen werden.
2. Eine Führungskraft braucht Abstraktionsvermögen. Viele beschäftigen sich zu schnell mit Details, bevor sie einen Blick für das Ganze haben.
3. Dennoch gilt es, in schwierigen Situationen auf die Details zu schauen. Zu unterscheiden, wann der Blick auf das große Ganze und wann der auf die Details angebracht ist – darin liegt die Kunst.

Vorgesetzte müssen sich Zeit nehmen



Andreas Tenkmann,
Vice President HR DACH,
Sodexo

Ich führe partizipativ, denn ich habe eine wichtige Lebens- und Führungserfahrung gemacht: Ein Team kann gemeinsam extrem viel bewegen. Dabei ist es egal, von wem die Lösung kommt – wenn es die richtige Lösung ist, können alle gemeinsam daran weiterarbeiten und ein gutes Ergebnis erreichen. Immer alle einzubinden, gute Ideen entwickeln und alle dazu zu bewegen, gemeinsam an einer Lösung mitzuwirken, ist zwar nicht immer leicht, aber nichtsdestoweniger die Voraussetzung für den Erfolg. Wir erbringen unterschiedliche Serviceleistungen, darunter rund 50 Prozent im Bereich Catering. Hier herrscht oft hoher Zeitdruck, alles muss buchstäblich gleichzeitig fertig sein. Klare Ansagen sind da unerlässlich. Gleichzeitig

ist es wichtig, einander zuzuhören, Mitarbeiter wahrzunehmen und vor allem gute Feedbackgespräche mit ihnen zu führen und sie zu motivieren. Auf diese Führungskompetenzen legen wir großen Wert.

Was würden Sie dem Führungs-Nachwuchs raten?

1. Priorisiere. So kannst Du ein hohes Arbeitsvolumen besser bewältigen.
2. Nimm Dir die Zeit zu führen, mit Deinen Mitarbeitern zu sprechen und sie abzuholen.
3. Bleibe immer objektiv. So kannst Du rationale Entscheidungen treffen.

Die D&O-Versicherung – eine trügerische Sicherheit?

Die Directors-and-Officers-Versicherung (D&O-Versicherung) – auch Organ- oder Manager-Haftpflichtversicherung – ist eine besondere Form der Vermögensschadenhaftpflichtversicherung. Unternehmen schließen sie für ihre Organe und leitende Angestellte ab. Die D&O-Versicherung schützt jedoch nicht das Unternehmen selbst, sondern nur dessen Organe und Manager. PMCI-Berater Matthias Junges sprach mit Dr. Rolf Cyrus über die Risiken, denen Organe ausgesetzt sind.

Matthias Junges: Aus meinen Gesprächen mit vielen Führungskräften, Geschäftsführern und Vorständen weiß ich, dass das Thema der Organhaftung auf große Aufmerksamkeit stößt, aber schließlich die wenigsten Organe über ihre tatsächlichen Risiken und deren Absicherung umfangreich aufgeklärt sind. Welche Risiken stehen im Vordergrund?

Dr. Rolf Cyrus: Zunächst muss man sagen, dass die wenigen Manager, die sich selbst um ihre D&O-Versicherung kümmern, spezialisierte Rechtsanwälte mit der Prüfung beauftragen. Das macht auch Sinn, denn die Bedingungswerke haben heute selten weniger als 30 Seiten und stecken voller Fallstricke. Das fängt an mit unterschiedlichen Formulierungen zum Vorsatzausschluss. Bereits hier kann im Schaden der Fall schnell sein Ende nehmen, wenn z.B. bedingter Vorsatz ausreicht und der Versicherer dieses nutzt, um sich schnell aus der Deckung zu verabschieden. Zu nennen sind auch fehlende Regelungen zum aktiven Rechtsschutz, zu kurze Fristen für Umstandsmeldungen oder die feste Übernahme von Anwaltshonoraren usw.

Matthias Junges: Versicherer legen ja Wert darauf, dass deren Vertrauensanwälte einschaltet werden. Ist das ratsam?

Dr. Rolf Cyrus: Nun, da sprechen Sie einen ganz wunden Punkt an. Es ist doch klar, dass ein Manager, der in Anspruch genommen ist, zunächst darauf baut und vertraut, einen versierten Anwalt zu bekommen, der (nur) an seiner Seite steht und für ihn kämpft. In den meisten D&O-Bedingungen steht jedoch ein sogenannter Zustimmungsvorbehalt, d.h. der Rechtsanwalt und dessen Honorare sind vorher mit dem Versicherer abzustimmen. Besteht der Versicherer auf einem „seiner“ Anwälte, liefert dieser ihm möglicherweise

genau die Argumente, die er für eine spätere Deckungsablehnung benötigt. Deshalb hier der ganz dringende Rat, freie Anwaltswahl und die feste Übernahme von Honoraren zu vereinbaren.

Matthias Junges: Neben zivilrechtlicher Haftung geht es auch häufig um Strafrechtsschutz – was muss hierbei beachtet werden? Schließlich wurden in letzter Zeit aus den USA, z.T. im Auftrag der Unternehmen, aber auch auf Druck der US-Behörden, kostspielige interne Investigationen durchgeführt. Welche Risiken ergeben sich hieraus und sind diese üblicherweise in der D&O-Deckung enthalten?

Dr. Rolf Cyrus: Da sprechen Sie einen wichtigen Punkt an. Der Strafrechtsschutz in der D&O knüpft in aller Regel an den Versicherungsfall an und dieser liegt bei Aufnahme der Ermittlungen meist nicht vor. Deshalb ist es sehr wichtig, einen werthaltigen Strafrechtsbaustein zu vereinbaren, der eben nicht an den Versicherungsfall anknüpft, sondern schon vorher seine Wirkung entfaltet. Was die wichtige Versicherung der Kosten bei Internal Investigation betrifft, fehlt dieser meist und sollte im Rahmen der Klausel zu vorbeugendem Rechtsschutz vereinbart sein.

Matthias Junges: Wie ist der Manager gegen Ansprüche, insbesondere nach Ausscheiden aus dem Unternehmen, geschützt?

Dr. Rolf Cyrus: Offen gesagt, eigentlich gar nicht. Solange die D&O nach seinem Ausscheiden aufrechterhalten bleibt, besteht ein gewisser Schutz. Da der ausgeschiedene Manager aber nicht weiß, wie es mit der D&O weitergeht, muss er sich hier über eine sogenannte Verschaffensklausel in seinem Dienstvertrag schützen.

Matthias Junges: Herzlichen Dank für Ihre Aufklärung, Herr Dr. Cyrus. Ich denke jeder sorgsame Manager sollte überlegen, seine D&O anwaltlich prüfen zu lassen, da der Umfang und die Werthaltigkeit der D&O-Deckung vielen Führungskräften nicht bekannt ist.



Dr. Rolf Cyrus ist ein in Fragen der Managerhaftung ausgewiesener Experte und verfügt

über langjährige eigene internationale Managererfahrung in Spitzenpositionen. Als Rechtsanwalt berät er namhafte Vorstände und Aufsichtsräte in Haftungsfragen und ist ein besonderer Kenner der D&O-Versicherung. Die Kanzlei CYRUS Rechtsanwälte deckt auch dienstver-tragliche Fragen und Streitigkeiten ab.



Matthias Junges ist Kooperationspartner der PMC International AG in Neu-Isenburg. Er bringt langjährige

operative Erfahrung aus Bank, Industrie und Versicherungsgeschäft mit und war 20 Jahre in führenden Positionen in renommierten Personalberatungen mit Fokus auf Financial Services und Corporate Finance tätig.

Kontakt: matthias.junges@pmci.de, Tel. +49 6102 / 55 99 102



Neues aus der Practice Group Automotive:

AMP ist neuer Partner in den USA

Wenn es schnell gehen muss mit der Besetzung einer Interim-Manager-Position auf C- und Senior-Management-Ebene, dann kommt es auf die richtigen Netzwerkpartner an, vor allem im Ausland.

Aufbau, Umbau, Krise – das sind die klassischen Situationen, in denen der Einsatz eines Interim Managers wichtig ist. Genau darauf hat sich das Beratungsunternehmen Automotive Management Partners (AMP) unter der Führung von Gründer und CEO Manfred Meyering spezialisiert und sich konsequent auf die Automobilbranche in den USA ausgerichtet.

Netzwerk auf Senior-Management- und C-Level

AMP greift auf ein Interim-Manager-Netzwerk von erfahrenen Automotive-Experten auf C- und Senior-Management-Level zurück, und genau darauf beruht auch das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens: Es geht ihm nicht um kurzfristige Beschaffung von Anlaufmanagern, sondern tatsächlich um C-Level und Senior-Management-Level oder andere Kernfunktionen im Rahmen einer Geschäftsleitung, die kurzfristig kritisch werden können: CFO, CEO oder

COO beispielsweise. Die Netzwerkpartner von AMP sind entsprechend aufgestellt – sie haben mindestens 10 Jahre Berufserfahrung – und wissen deshalb sehr genau, was sie als Interim Manager tun und welche Lösungen funktionieren.

Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal von AMP ist die Ausrichtung auf deutsche Automotive-Unternehmen, die in den USA ansässig sind, neben OEM auch Tier 1, 2 und 3.

Erfahrene IM mit Greencard

Für Sie als Kunden von PMCI ergibt sich aus unserer Kooperation mit AMP ein wesentlicher Vorteil: Wenn Sie einen (deutschen) Interim Manager für ein Unternehmen der deutschen Automobilbranche in den USA suchen, der nicht nur auf Senior-Management- bzw. C-Level agiert, sondern auch noch eine Green Card besitzt – dann wenden Sie sich gerne an uns. Über AMP können wir Ihnen kurzfristig kompetente und (markt)erfahrene Interim Manager vermitteln.

AMP
AUTOMOTIVE MANAGEMENT PARTNERS
Interim Executives

Über Automotive Management Partners, Inc.



AMP ist ein in den USA ansässiges Interim Management und Advisory Unternehmen, das sich exklusiv auf die deutschsprachige Automobilindustrie in den USA konzentriert.

Die zum AMP-Netzwerk gehörenden Interim Manager waren und sind ausschließlich auf C- oder Senior-Management-Level in der Automobilindustrie tätig. Sie übernehmen kurzfristige Managementaufgaben in kritischen Unternehmenssituationen und arbeiten konzeptionell und umsetzungsorientiert. Mit mehr als 25 Jahren Erfahrung ist das Unternehmen nicht nur für OEM und Teillieferanten, sondern auch für Logistik-, Engineering- sowie Werkzeugbau- und Anlagen-Unternehmen im Einsatz.

CEO ist Diplom-Wirtschaftsingenieur Manfred Meyering. Er hat über 20 Jahre Führungserfahrung im In- und Ausland und war u. a. 16 Jahre bei VW mit Stationen in Mexiko, Russland, Indien, China und Portugal. Er besitzt tiefe Kenntnisse über die Abläufe eines OEM und war bei VW in China verantwortlich für den Anlauf eines neuen Automobilwerks.



Tibor Reischitz
Leiter Interim Management

Dipl.-Wirtsch.-Ing., über 20 Jahre Erfahrung in Industrie und Automotive, Maschinen- und Anlagenbau, platziert seit 2009 Interim Manager, national wie international.

Kontakt: tibor.reischitz@pmci.de,
Tel. +49 6102 / 5599 106



Neue Practice Group Healthcare



Die Practice Groups der PMCI sind ein Erfolgsmodell: In diesen Kompetenznetzwerken treffen sich ausgewiesene Experten ihres Fachs, die den Unternehmen schnell und mobil als Berater oder Interim Manager zur Verfügung stehen. Zusätzlich zu den Practice Groups IT, Automotive und TCR (Transformation, Change & Restructuring) gibt es nun seit diesem Jahr die Practice Group Healthcare. Zur Kick-off-Veranstaltung Ende Juni in Frankfurt am Main kamen 15 Experten zusammen; sie riefen die Practice Group ins Leben. Zukünftige regelmäßige Treffen sind Bestandteil des Practice-Group-Gedankens.

Experten mit tiefreichender Erfahrung

Die Mitglieder des Netzwerks haben langjährige Erfahrung im Gesundheitswesen. Sie können deshalb in vielen erdenklichen Situationen und Konstellationen nutzenstiftend und hilfreich handeln – als Interim Manager oder externe Experten, projektbezogen, in Workshops oder bei Fachveranstaltungen. Angesichts der aktuellen Herausforderungen ist ihr Wissen gefragt: Ein neues Gesetz

verpflichtet Kliniken beispielsweise dazu, sich um ihre Patienten auch nach deren Entlassung zu kümmern. Stationäre und ambulante Bereiche müssen also deutlich enger zusammenarbeiten, als dies bislang der Fall war. In der Practice Group Healthcare sind Experten versammelt, die diesen Transfer beherrschen.

Expertengespräche als Austausch-Plattform

Hinzu kommt: Die Practice Group Healthcare ist ein Netzwerk, kein Unternehmen mit aufwendigen Overhead-Strukturen. Und sie handelt schnell: Mit PMCI im Rücken gelingt es ihr, Ihnen nicht nur den richtigen Experten innerhalb kürzester Zeit als Interim Manager zur Verfügung zu stellen, sondern auch kompetentes Personal durch einen unserer Personalberater zu rekrutieren.

Profitieren Sie jederzeit von Expertengesprächen mit der Practice Group Healthcare – die wir gerne für Sie realisieren. Im vertraulichen Rahmen können Sie dort aktuelle Herausforderungen besprechen und gemeinsam mit den Health-Care-Experten nach Lösungen suchen.



Ferdinand Friesel
Leiter der PG HC

Dipl.-Betriebsw., spezialisiert auf Healthcare und Life Sciences, besetzt Geschäftsführungs- und Senior-Management-Positionen, lange Erfahrung im Healthcare-Management.

*Kontakt: ferdinand.friesel@pmci.de,
Tel. +49 211 / 863 263 19*



Tibor Reischitz
Leiter Interim Management

Dipl.-Wirtsch.-Ing., über 20 Jahre Erfahrung in Industrie und Automotive, Maschinen- und Anlagenbau, platziert seit 2009 Interim Manager, national wie international.

*Kontakt: tibor.reischitz@pmci.de,
Tel. +49 6102 / 5599 106*

Wertvolles Marktwissen für Ihren Weg nach China

PMCI kooperiert eng mit Steinbeis Consulting Center China



Wer als Vorstand oder Führungskraft eines mittelständischen Unternehmens plant, seine geschäftlichen Aktivitäten nach China auszudehnen, braucht zweierlei, um auf dem chinesischen Markt erfolgreich agieren zu können: profundes Wissen über dessen Rahmenbedingungen, den Wettbewerb, die Zielgruppen, die Standorte, Umgang mit Geschäftspartnern, Behörden und Kultur – und kompetente Mitarbeiter, die dort für das Unternehmen arbeiten.

Als Personalberatung kooperiert PMCI mit dem Steinbeis Consulting Center China. Diese Kooperation bietet Ihnen wichtige Vorteile:

- Die PMC International AG sucht und findet für Sie die geeigneten Mitarbeiter vor Ort in China – oder Expatriates, die von hier nach China gehen und dort für Sie arbeiten, in Festanstellung oder als Interim Manager. Die Platzierung von Interim Managern wird dort über unsere Tochterfirma PMC Interim Management GmbH organisiert (Ansprechpartner: Tibor Reischitz, tibor.reischitz@pmci.de,

Tel. 06102 / 55 99 106). In enger Zusammenarbeit mit dem Steinbeis Consulting Center China betreuen wir das Projekt von Deutschland aus nach Ihren Vorgaben. Das garantiert Ihnen eine zuverlässige und zügige Abwicklung.

- Das Steinbeis Consulting Center China unterstützt Sie aktiv bei der Gründung und nimmt Ihnen alle diesbezüglichen Aufgaben ab: von der Verhandlung mit staatlichen Stellen bis zu Steuerfragen, vom Eintrag ins Handelsregister bis zum Abschluss der notwendigen Versicherungen. Sie bekommen auch darüber hinaus die nötige Unterstützung, beispielsweise beim Einkaufsmanagement. Das Steinbeis Consulting Center stellt Ihnen außerdem sämtliche Informationen über den chinesischen Markt und Ihre Aktivitäten dort zur Verfügung.

Unter dem Strich: Sie bekommen von uns alles, was Sie für einen erfolgreichen Start Ihres Business in China brauchen. Damit Sie schnell in diesem Markt zu Hause sind. Nehmen Sie Kontakt mit uns auf, wenn Sie sich für Aktivitäten in China interessieren!



Dr. Petra Bergner,
*Managing Partner und
Leiterin des China
Desk der PMC Interna-
tional AG. Sie ist langjährig erfahren
in der Rekrutierung von Führungs-
kräften und Spezialisten auf internati-
onaler Ebene.*

*Kontakt: petra.bergner@pmci.de,
Tel. +49 6102 / 55 99 119*

PMCI: Suche nach entscheidenden Köpfen

Dr. Joachim Staude,
Vorstandsvorsitzender PMC International AG



40 Mitarbeiter an fünf Standorten, gegründet 2003 – das ist die PMC International AG. Wir gehören zu den Top 20 der auf Direktsuche spezialisierten Unternehmen in Deutschland. Auch wenn wir

uns als klassische Personalberatung verstehen, setzen wir innovative Mittel und Werkzeuge ein und entwickeln unser Angebot stets weiter. Dabei legen wir auf einen großen Wert: Wir übernehmen nur Beratungsaufträge, deren erfolgreicher Abschluss uns realistisch erscheint. Alle anderen lehnen wir ab.

Unsere Berater arbeiten seit vielen Jahren mit ihren Kunden zusammen – und diese langfristigen partnerschaftlichen Verbindungen sind uns sehr wichtig. Denn nur dort, wo es kontinuierliche und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen gibt, können Projekte erfolgreich abgeschlossen werden. Die Stützen dieser Arbeitsbeziehungen sind die Professionalität, Fachkompetenz und das strukturierte Projektmanagement unserer Berater.

International können wir unsere Kunden bei der Suche nach Führungskräften und Spezialisten in 30 Ländern der Welt begleiten. Wir arbeiten seit vielen Jahren mit sorgfältig ausgesuchten und bewährten Kooperationspartnern zusammen. Hierbei steuern wir die Prozesse vor Ort nach den Vorgaben unserer Klienten. Von dieser Vorgehensweise profitieren unsere Kunden: Auch wenn sie uns mit einer länderübergreifenden Suche beauftragen, haben sie nur einen Ansprechpartner und die Gewissheit, dass auch die internationalen Partner die gewünschte Qualität liefern.

PMC International AG
Niederlassung Frankfurt
Carl-Ulrich-Straße 4
63263 Neu-Isenburg

Telefon +49 6102 / 55 99 0
Telefax +49 6102 / 55 99 111
frankfurt@pmci.de
www.pmci.de

Handelsregister:
HRB 40344,
Amtsgericht Offenbach/Main
UST-IdNR.: DE227641862

Vertretungsberechtigter:
Dr. Joachim Staude
Vorstandsvorsitzender

Redaktion: Dorothee Köhler
Gestaltung: Sylvia Lenz
Fotos: istockphoto.com
Ausgabe November 2017

- Direktsuche nach entscheidenden Köpfen – neben Führungskräften auch hochqualifizierte Fachkräfte
- Interim Management • Karriereberatung • Führungskräfte-Coaching • Assessment Center
- Management Audits • Personalentwicklung • Personalmarketing • Vergütungsberatung • Outplacement

PMCI