

PMCI *Insight*

Ausgabe 6



Liebe Leserin, lieber Leser,

die eigene Arbeit zu reflektieren, ist in unseren Augen ein wichtiger Erfolgsfaktor für Führungskräfte. Nur wer immer wieder drei Schritte zurücktritt und sich von einer übergeordneten Perspektive das anschaut, was er selbst jeden Tag tut, bleibt auf Kurs. Sich mit dem zu beschäftigen, was andere zum Thema Führung zu sagen haben, ist eine Möglichkeit, die eigene Haltung zu überdenken. Auf Seite 2 dieser Ausgabe unseres PMCI Insight bekommen Sie Gelegenheit dazu – drei Topmanager berichten über ihr Verständnis von Führung und Kultur.

Der Aufbau von Auslandsstandorten hat wiederum ganz andere Erfolgsfaktoren. Hier zählt vor allem das Personal. Wie ein Unternehmen es schafft, dieses Personal trotz schlechter Ausbildung und meist knapper Zahl so zu befähigen, dass es schnelle

und nachhaltige Ergebnisse liefern kann, lesen Sie auf Seite 4.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für alle Unternehmen ist die Vernetzung der Menschen, die in diesen Unternehmen arbeiten. Deshalb haben wir Anfang des Jahres zusammen mit der Endurance Capital AG den Endurance Buy In Circle gegründet. Was daraus geworden ist und wie es weitergeht, lesen Sie auf Seite 3.

Viel Erfolg – und vergessen Sie nicht, ab und zu innezuhalten!

Dr. Joachim Staude,
Vorstand PMC International AG

**>> Führung und Kultur:
Was Topmanager
dazu sagen**

**>> Starkes Netzwerk:
Private Equity und
Interim Management**

**>> Standortaufbau:
Erfolgsfaktor HR**

Führung und Kultur

Unternehmen, die erfolgreich sind und sicher durch krisenhafte Zeiten navigieren – was zeichnet sie aus? Welche Führungskultur herrscht dort? Und was macht den Führungsstil ihrer Top Executives so besonders? Teil 2 unserer Interviewserie.

Gegensätze ausgleichen ist eine Führungsaufgabe



*Friedhelm Messerschmidt,
Managing Director,
Geschäftsleiter,
Industrial and Commercial
Bank of China, Frankfurt
Branch*

Unser Unternehmen ist ein chinesisches, auch hier in Deutschland haben wir viele chinesische Mitarbeiter und Führungskräfte, und deshalb prallen bei uns durchaus zwei Führungskulturen aufeinander: Die chinesische Führungskultur ist eher konservativ und von oben nach unten ausgerichtet, die europäische Führungskultur eher partnerschaftlich aufgebaut. Als Führungskraft bin ich deshalb permanent dazu aufgefordert, diese Gegensätze auszugleichen – das wiederum macht meinen ganz persönlichen Führungsstil aus. Entscheidend dafür ist offene Kommunikation – und zwar in beide Richtungen. Meine Mitarbeiter dürfen ebenso Verbesserungsvorschläge oder Kritik an mir äußern wie ich an ihnen. Ohne diese Kritikfähigkeit

geht es nicht – und Harmoniedenken bringt niemanden weiter.

Wie sehen Ihre drei wichtigsten Ratschläge für den Management-Nachwuchs aus?

1. Entscheiden Sie sich ganz klar für einen Weg: entweder den einer Spezialisten-Laufbahn oder den in die Management-Verantwortung.
2. Arbeiten Sie nur in einem Unternehmen, das auch zu Ihnen passt.
3. Auch wenn Sie Karriere machen wollen: Vernachlässigen Sie auf keinen Fall Ihr Privatleben. Leben und Arbeiten müssen sich in einer Balance befinden.

Eine Führungskraft hat eine Doppelrolle



*Dr. Joachim Schü,
Geschäftsführer,
Consileon Business
Consultancy GmbH*

Als Unternehmer beraten wir andere Unternehmer; eine wichtige Säule unseres Geschäftsmodells ist es deshalb, unseren Mitarbeitern sehr viel Freiraum zu geben. Als Führungskraft gilt es da, die Balance zu wahren – zwischen diesem Freiraum, den wir den Mitarbeitern gewähren, und der Aufmerksamkeit dafür, dass unsere Kernwerte dennoch eingehalten werden. Mein Führungsstatus wird aber auch davon geprägt, dass ich eine Doppelrolle inne habe. Ich bin zwar Führungskraft – und manage in dieser Funktion die Risiken, die es bedeutet, Mitarbeiter zu haben –, aber ich bin gleichzeitig auch Servicekraft, sprich: Ich tue alles dafür, dass meine Mitarbeiter das bestmögliche Arbeitsumfeld haben. Meine Mitarbeiter arbeiten für das

Unternehmen und mich, aber ich arbeite auch für sie.

Welche drei Ratschläge geben Sie dem Management-Nachwuchs?

1. Seien Sie kompromisslos integer. Spielen Sie ein faires Spiel, betreiben Sie keine Politik, boxen Sie keine Kollegen zur Seite.
2. Seien Sie mit Herzblut bei der Sache – Ihre Arbeit soll keine Qual für Sie bedeuten. Wenn Sie nicht leidenschaftlich dabei sind, werden Sie scheitern.
3. Behalten Sie eine glasklare wirtschaftliche Orientierung und Ihre Zahlen im Griff. Orientieren Sie sich kommerziell – allerdings nicht um jeden Preis.

Der Kult um Führung ist fehl am Platz



*Godelef Kühl,
Vorstand, godesys AG*

Führung bedeutet nichts anderes, als sich auf eine alte Tatsache zu besinnen: Wer führt, muss andere Menschen zur Eigenverantwortung anhalten. Darauf lassen sich im Prinzip alle modernen Managementbücher reduzieren, und das ist kein Wunder: Diese These ist so alt wie Führung selbst. Und noch etwas ist eine altbekannte These: Man kann nur dann gut führen, wenn man das, was man von anderen will, auch selbst zu leben bereit ist. Ich beobachte in vielen Unternehmen, dass es eine große Diskrepanz zwischen dem gibt, was gesagt, und dem, was getan wird. Wenn Führungskultur und Führungskräfte das zulassen, haben sie schon verloren. Der Kult um Führung ist deshalb fehl am Platz. Es kann nur der als Führungskraft überzeugen, der unabhängig von Führung ein authentischer Mensch ist und von der Sache, an der er arbeitet, etwas versteht. Wenn man diese Werte mitbringt, dann kann man auch führen.

tischer Mensch ist und von der Sache, an der er arbeitet, etwas versteht. Wenn man diese Werte mitbringt, dann kann man auch führen.

Welche „goldenen“ Regeln für den Management-Nachwuchs haben Sie?

1. Machen Sie das, was Ihnen Freude bringt. Alles andere funktioniert im Leben nicht, denn dafür ist es zu kurz.
2. Zeigen Sie Durchhaltevermögen. Wenn Sie eine neue Idee haben, dann geben Sie nicht schon nach sechs Wochen wieder auf!
3. Seien Sie authentisch und leisten Sie Ihren Führungskräften auch mal Widerstand!

Funktionierendes Netzwerk: Private Equity und Interim Management

Tibor Reischitz, Dr. Andreas Albath, Matthias Uebel

Der gemeinsam von PMCI und der Endurance Capital AG neu gegründete Endurance Buy In Circle traf sich schon zum zweiten Mal – nach Frankfurt nun in München.



Im Endurance Buy In Circle vernetzen sich Interim Manager und die Beteiligungsgesellschaft Endurance Capital AG: Die Interim Manager identifizieren Unternehmen, die für eine Beteiligung gemeinsam mit der Endurance Capital AG attraktiv sind, und die Endurance

Capital AG wiederum spricht die Interim Manager bei passenden Deal-Opportunitäten an – so profitieren beide Seiten von dem neu gegründeten EBI-Circle. Dass dieser Plan aufgeht, zeigte schon die Auftaktveranstaltung: Es entwickelten sich spannende Diskussionen über potenzielle gemeinsame Engagements.

Das Konzept der Endurance Capital hat also eine große Schnittmenge mit den unternehmerischen Überlegungen der Interim Manager.

Interim Management und Beteiligungsgesellschaft: gewinnbringende Begegnung

Unternehmerische Verantwortung, gute Zusammenarbeit

Die Endurance AG arbeitet immer mit dem Ziel, die erworbenen Beteiligungsunternehmen gemeinsam mit dem sich ebenfalls beteiligenden Management weiterzuentwickeln. Unternehmerische Verantwortung prägt entsprechend das Handeln aller Akteure.

Anfang September erwarb die Endurance AG den Geschäftsbetrieb und die Vermögenswerte der insolven-

ten Carl Schreiber GmbH aus Neunkirchen (NRW), ein Unternehmen, das seit über 175 Jahren in der Metallverarbeitung von Nichteisen-Metallen tätig ist. Der Exportanteil der etwa 50 Mitarbeiter starken Gesellschaft liegt bei rund 80 Prozent, der Umsatz lag im Geschäftsjahr vor der Insolvenz bei 30 Mio. €.

Die Gründe für die Insolvenz waren im Wesentlichen hausgemachte Fehler, vor allem eine fehlgeschlagene Investition, verbunden mit einer zu hohen Verschuldung. Seit 2007 war das Unternehmen mit Ausnahme des letzten Jahres immer operativ profitabel. Als Geschäftsführer für die kommenden Jahre konnte die Endurance AG den Interim Manager gewinnen, der bereits seit April als CRO das Unternehmen durch die letzten Monate umsichtig gesteuert hat.

Dieses aktuelle Engagement ist also auch ein Beispiel dafür, wie Interim Manager und Beteiligungsgesellschaften gut und sinnvoll zusammenarbeiten können – und genau diese Art von Zusammenarbeit soll im EBI-Circle erreicht werden.

Eine Beteiligung, die sich lohnt und dem übernommenen Unternehmen nützt



Nächster EBI-Circle in Frankfurt

Die nächste Veranstaltung des EBI-Circle findet im Frühjahr 2015 statt – melden Sie sich gerne bei uns, wenn Sie mehr erfahren und daran teilnehmen wollen! tibor.reischitz@pmci.de



Erfolgsfaktor HR für den Aufbau von Standorten

Lothar Hoss

Niederlassungen im Ausland sichern den deutschen Unternehmen Gewinne und Wachstum. Einen entsprechenden Standort im Ausland aufzubauen, ist aber auch eine große personelle und wirtschaftliche Herausforderung. Lesen Sie hier das Fallbeispiel eines erfolgreichen Turnarounds nach misslungenem Standortaufbau.

Hohe Fluktuation, schlechte Qualität

Ein Automobilzulieferer war bereits seit mehreren Jahren erfolgreich mit eigenen Standorten in Osteuropa vertreten. Um zusätzliche Kapazitäten zu schaffen und zugleich Logistikkosten zu reduzieren, hatte er sich entschieden, einen zusätzlichen Standort in der Nähe von Bratislava aufzubauen. Im dritten Jahr hatte der neue Standort jedoch noch immer mit hoher Fluktuation zu kämpfen. Liefertreue und die Qualität der gelieferten Produkte waren miserabel. Das tschechische Schwesterwerk musste die Fehlmengen mit Zusatzschichten ausgleichen. Das slowakische Werk war vom OEM mittlerweile auf Rot gestellt, eine 100%-Kontrolle war angeordnet worden.

Zunächst versuchte das Unternehmen die Situation durch das Entsenden eigener Mitarbeiter zu beheben. Nachdem sich keine nachhaltige Besserung einstellte, wurden zwei erfahrene Interim Manager mit der Aufgabe betraut.

HR-Management: Schlüssel zum Erfolg

Nach einer ersten Situationsaufnahme wurde schnell klar, dass der Schlüssel zum Erfolg im HR-Management liegen würde. Zunächst wurden die Organisationsstruktur und Personal- und Produktionsprozesse des Standortes auditiert. Im nächsten Schritt erfolgte ein Abgleich mit den Aufgabenzuschnitten und den Qualifikationsanforderungen. Die dritte Phase stellten persönliche Interviews mit allen Mitarbeitern in den Führungs-, Querschnitts- und Verwal-

tungsfunktionen dar. Es wurde festgestellt, dass rund drei Viertel dieser Personengruppe nicht die erforderliche Qualifikation besaßen und ausgetauscht werden mussten, wollte man schnelle und nachhaltige Ergebnisse erzielen.

Was waren die Gründe für diese Fehlbesetzungen? Häufig sind im Ausland die zur Verfügung stehenden potenziellen Mitarbeiter der limitierende Faktor – entweder weil sie nicht ausreichend ausgebildet sind oder sich an Orten mit guter Infrastruktur eine Vielzahl internationaler Unternehmen angesiedelt haben, die um einen begrenzten Pool an qualifizierten Mitarbeitern buhlen. So auch hier!

Ein erneutes Einarbeitungs- und Trainingsprogramm sowie ein Zielvereinbarungssystem mit zunächst wöchentlicher Prämierung für die Mitarbeiter auf der Shop-floor-Ebene brachten dann die Wende.

Alternativen zur Verlagerung

Wer aus Gründen der Kostenoptimierung verlagern möchte, dem bieten sich Alternativen an, die im Vorfeld geprüft werden sollten. Dies ist insbesondere die Optimierung der Produktivität durch

- auslastungsbezogene Arbeitszeitmodelle
- flexiblen Mitarbeiterinsatz durch Mehrfachqualifizierung
- Nutzung tarifvertraglicher Öffnungsklauseln
- erfolgsorientierte Vergütungssysteme

Der zusätzliche Aufwand und das (zusätzliche) Risiko einer Standortverlagerung kann dadurch vermieden werden – und daran haben auch die Arbeitnehmervertreter ein hohes Interesse.

PMCI: Suche nach entscheidenden Köpfen

Dr. Joachim Staude,
Vorstand PMC International AG



36 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 eines großen Wert: Wir übernehmen nur Beratungsaufträge, deren erfolgreicher Abschluss uns realistisch erscheint. Und Sie können Sie sicher sein, dass wir so lange für das vertraglich vereinbarte Honorar arbeiten, bis wir den richtigen Kandidaten für Ihr Unternehmen gefunden haben.

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. Unsere Kunden haben so die Gewissheit, dass auch die internationalen Partner die gewünschte Qualität liefern.



Über den Autor

Lothar Hoss ist Diplom-Betriebswirt und Spezialist für komplexe Personalanpassungen in Umstrukturierung, Turnaround und M&A. Gerade in unternehmerischen Ausnahmesituationen kommt es ihm

darauf an, alle personalwirtschaftlich und arbeitsrechtlich denkbaren Optionen zu prüfen, zu bewerten und intelligente, zukunftsfähige Personal-konzepte zu entwickeln. Herr Hoss verfügt u. a. über einschlägige Erfahrungen und Netzwerke in Osteuropa.

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

Telefon 06102 / 55 99 0
Telefax 06102 / 55 99 111
frankfurt@pmci.de
www.pmci.de

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

Vertretungsberechtigter:
Dr. Joachim Staude
Vorstandsvorsitzender
Stand: November 2014

Druck: Thoma Druck, Dreieich
Redaktion: Dorothee Köhler
Gestaltung: B. Hahn, S. Lenz
Fotos: istockphoto.com

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

PMCI