



Liebe Leserin, lieber Leser,

Interim Management kann in den unterschiedlichsten Situationen großen Nutzen bringen: Lothar Hoss, Mitglied unserer Practice Group Restructuring, beschreibt in seinem Fallbeispiel, wie es einem Interim Manager gelungen ist, in einer sehr verfahrenen Situation den Turnaround herbeizuführen. Sein klarer und nüchterer Blick von außen hat das dargestellte Unternehmen nicht nur davor bewahrt, wertvolles Wissen zu verlieren, sondern auch Kosten in erheblichem Umfang eingespart. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 4.

Dass es auf Vertrauen, Kooperation und einen offenen Umgang mit Wissen und Informationen ankommt, wissen auch die Top Executives, die wir für unsere Serie „Führung und Kultur“ interviewt haben. Es inspiriert mich immer wieder, zu lesen, mit welcher Begeisterung und Leidenschaft diese Füh-

rungspersonlichkeiten ihrer Aufgabe nachgehen. Die Interviews lesen Sie auf Seite 2.

Vernetzung und Austausch – darum ging es uns, als wir Kunden und Kooperationspartner zu einem Kaminabend ins wunderschöne Schlosshotel Kronberg einluden. Dr. Jörg Krämer, Chefvolkswirt der Commerzbank, sprach dort über Wachstumsmodelle im Wandel, deren Bedeutung für Unternehmen und Lösungsansätze. Auch Bernd Sexauer, Mitglied der Geschäftsleitung der Deutsche Beteiligungs AG, hielt einen Impulsvortrag. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 3.

Viel Erfolg bei Ihren Projekten!

Dr. Joachim Staude,
Vorstandsvorsitzender PMC International AG

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

**>> Kaminabend
der PMCI:
Austausch und Vernetzung**

**>> Fallbeispiel Interim
Management:
 Eskalationen verhindern,
Kosten einsparen**

Führung und Kultur

Wissen teilen, Ziele transparent machen, unterschiedliche Sichtweisen offen und kooperativ in Einklang bringen – lesen Sie hier, was Top Executives über Führung und Führungskultur denken und wie sie ihre Haltung leben.

Persönlichkeit und Verhalten reflektieren



Dr. Eike Böhm,
Vorstand,
KION GROUP AG

Vertrauen, Kontakt, Konsequenz – darum geht es in meiner Führungsarbeit. „Mein Vertrauen kann man nicht gewinnen, nur verlieren“, sage ich. Grundsätzlich vertraue ich den Menschen in meinem beruflichen Umfeld und gehe davon aus, dass sie gut und motiviert arbeiten und ihre Fähigkeiten für das Unternehmen einsetzen. Wenn das nicht klappt, ziehe ich rasch Konsequenzen: Wer seinen Job nicht gut macht, wird anderweitig eingesetzt. Diese Konsequenz gilt auch für mich selbst: Reden und Handeln dürfen nicht auseinander driften. Der tägliche Kontakt mit den Menschen ist mir wichtig. Ich sitze selten am Schreibtisch und schreibe wenige E-Mails. Stattdessen bin ich an unseren Standorten präsent und rede persönlich mit den Menschen. Deshalb brauche ich kein großes Vorstandsbüro, sehr wohl aber einen einfachen Arbeits-

platz an allen Standorten. Diese Führungskultur ist offen und kooperativ. Dabei sind wir sehr stark nach außen orientiert. „Wie kann ich den Kunden helfen?“ und „Wie kann ich das Unternehmen für die Kunden weiterentwickeln?“ – das sind die beiden Fragen, die wir uns jeden Tag stellen.

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

1. Entwickeln Sie eine Vision, eine Vorstellung für Ihr Leben – was möchten Sie im Leben für sich individuell erreichen?
2. Gehen Sie diesen Weg und leben Sie dieses Bild authentisch. Verbiegen Sie sich nicht.
3. Suchen Sie sich das berufliche Umfeld aus, in dem das möglich ist.

Wir sind untereinander gut vernetzt



Harald Frühwacht,
Geschäftsführender
Gesellschafter,
IDL GmbH

Ein zentrales Element unserer Führungskultur ist neben der Einbeziehung der Mitarbeiter und einer gelebten Fehlertoleranz die Vernetzung der Mitarbeiter. Wir nutzen die webbasierte Plattform Yammer für die bereichsübergreifende Zusammenarbeit – dort können die Mitarbeiter ihr Wissen teilen, Feedback einholen und sich zu allen relevanten Themen austauschen. Weil wir innerhalb des Unternehmens so interdisziplinär arbeiten, entwickeln wir viel Verständnis füreinander. Dies nützt uns auch im Kontakt zu unseren Kunden – unsere Informatiker und unsere Betriebswirtschaftler können ihre unterschiedlichen Sichtweisen gut in Einklang bringen. In unserer Branche, der Software-Entwicklung, und im Speziellen beim Thema Integrierte Unternehmenssteuerung

(Corporate Performance Management) ist das keineswegs selbstverständlich.

Was sollte der Führungsnachwuchs wissen?

1. Bringen Sie Offenheit für unterschiedliche Themen mit und lernen Sie von anderen.
2. Seien Sie sich nicht zu schade, sich auch der Themen anzunehmen, die unterhalb Ihrer Hierarchieebene liegen; so holen Sie nicht nur Mitarbeiter ab, sondern entwickeln auch ein eigenes Verständnis für das Business.
3. Bringen Sie die richtigen Menschen in den richtigen Teams zueinander – so erreichen sie die Unternehmensziele.

Ziele öffentlich zu machen, ist ein sehr wirkungsvolles Führungsinstrument



Thomas Wachter,
Geschäftsführer, NBJX
Europe GmbH

Im Zentrum meiner Führung stehen Ziele. Ich versuche, mit allen meinen Mitarbeitern Einigkeit über die Ziele des Unternehmens herzustellen – und auch darüber, dass jeder Einzelne von uns diesen Zielen verpflichtet ist. In unserem Unternehmen zählen deshalb keine Hierarchien, sondern lediglich das gemeinsame Verständnis davon, was wir erreichen wollen. Wenn diese Einigkeit besteht, können meine Mitarbeiter eigenverantwortlich ihre Aufgaben übernehmen. Diese Aufgaben übersetzen wir in individuell definierbare Ziele, die messbar sein müssen. Unsere individuellen Ziele sind der kompletten Belegschaft zugänglich – wir machen hier monatlich unsere Fortschritte öffent-

lich. Dies ist ein sehr wirkungsvolles Führungsinstrument, denn natürlich ist jeder bestrebt, seine Erfolge den Kollegen stolz zu präsentieren.

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

1. Seien Sie schonungslos offen! Haben Sie keine Geheimnisse vor Ihren Mitarbeitern.
2. Übernehmen Sie Verantwortung an jeder Stelle und zu jedem Zeitpunkt.
3. Vereinbaren Sie messbare Ziele. Nur was messbar ist, wird auch gemacht.



Kaminabend im Schlosshotel Kronberg

Wachstumsmodelle im Wandel, deren Bedeutung für Unternehmen und Lösungsansätze – zu diesem Thema sprachen der Chefvolkswirt der Commerzbank, Dr. Jörg Krämer, und Bernd Sexauer, Mitglied der Geschäftsleitung der Deutsche Beteiligungs AG, beim Kaminabend der PMC International AG.

Dr. Joachim Staude, CEO der PMCI, begrüßte 40 Klienten und Kooperationspartner der Gesellschaft zum Kaminabend im Schlosshotel Kronberg. Es bot hierfür den passenden stilvollen Rahmen: 1893 im Auftrag von Victoria Kaiserin Friedrich erbaut und seit 1954 ein Grandhotel, ist es noch heute mit exklusivem Mobiliar und einer umfangreichen Antiquitäten- und Gemäldesammlung aus dem Privatbesitz der Mutter des letzten deutschen Kaisers ausgestattet.

In diesem authentischen Ambiente aus der Kaiserzeit hielt Dr. Jörg Krämer sein Referat über Wachstumsmodelle im Wandel und ging dabei auch speziell auf die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands im Lichte der neuen US-Präsidentschaft. Er sprach da-

rüber, welche Gefahren der Protektionismus birgt, wie sich Volkswirtschaften dadurch verändern und wie Unternehmen darauf reagieren können. Einen Impulsvortrag hielt danach Bernd Sexauer, Mitglied der Geschäftsleitung der Deutsche Beteiligungs AG. Anschließend moderierte Tibor Reischitz, der Leiter der PMC Interim Management GmbH, eine Expertenrunde, die auch die vielen Fragen aus dem Publikum beantwortete.

Fazit: Die Kombination aus aufschlussreichen fachlichen Inhalten und einem stimmungsvollem Ambiente in einer außergewöhnlichen Location machte diesen Kaminabend zu einer wertvollen Netzwerk-Veranstaltung für die Teilnehmer – und war sicherlich nicht die letzte ihrer Art.

Fallbeispiel: Wie ein Interim Manager Eskalationen verhindert und Kosten einspart

Lothar Hoss

Ein deutsches Unternehmen der Kunststoffindustrie war von einem ausländischen Konzern übernommen worden. Der Werkzeugbau sollte vom deutschen Produktionsstandort in den zentralen Werkzeugbau im Ausland verlagert werden. Daraufhin brachen massive Proteste in der Belegschaft aus: Der Werkzeugbau im Ausland erstellte bisher wenig komplexe Produkte – das deutsche Unternehmen zeichnete sich jedoch durch ein Sortiment komplexer und innovativer Produkte aus. Dementsprechend hatte der deutsche Werkzeugbau eine hohe Kompetenz in der Entwicklung komplexer Werkzeuge und der Einrichtung der Produktionsprozesse. Die Belegschaft fürchtete, dass ihr jahrelang aufgebautes Wissen und die innovative Produktpalette untergehen würden. Die Geschäftsführung des Unternehmens wurde öffentlich angefeindet. Der Betriebsrat intervenierte durch eine Verzögerungstaktik. Die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung/Personalleitung und Betriebsrat kam praktisch zum Stillstand.

Interim Manager entwickelt Lösungsvorschläge

In dieser Situation brachte die Geschäftsführung einen Interim Manager ins Spiel. Dieser ging ergebnisoffen auf alle Parteien zu und sorgte so dafür, dass erstmals wieder eine positive Gesprächsatmosphäre entstehen konnte. Im Rahmen eigener Analysen entwickelte er dann einen Lösungsvorschlag für die Situation. Dieser sah folgende Punkte vor:

- Die Mitarbeiter des deutschen Werkzeugbaus erklären sich bereit, als flexible Einheit für den gesamten Konzern weltweit einsatzbereit zu sein (und somit nicht mehr zum deutschen Produktionsstandort zu gehören).

- Mitarbeiter, die nicht in internationalen Einsätzen gebunden sind, stehen als Ersatz für die Maschinen- und Anlagenführer des deutschen Produktionsstandortes zur Verfügung.
- Die Schließung des deutschen Werkzeugbaus wird kurzfristig durch Abschluss eines Interessenausgleiches und eines freiwilligen Sozialplans umgesetzt.
- Zusätzlich wird eine neue HR-, Ausbildungs- und interne Kommunikationsstrategie erarbeitet, um die Zufriedenheit der Belegschaft zu erhöhen und den Reputationsschaden in der Öffentlichkeit auszugleichen.

Damit konnte das außerordentliche Wissen für den gesamten Konzern nutzbringend erhalten und sukzessive an den zentralen Werkzeugbau weitergegeben werden. Außerdem war der geplante Personalabbau nicht mehr erforderlich – es ließen sich Abfindungszahlungen in erheblichem Maße verhindern. Dem Interim Manager war also nicht nur gelungen, eine weitere Eskalation zu stoppen, sondern auch noch erhebliche Kosten einzusparen.



Über den Autor

Lothar Hoss ist Dipl.-Betriebswirt und Spezialist für komplexe Personalanpassungen

in Umstrukturierung, Turnaround und M&A. Gerade in unternehmerischen Ausnahmesituationen kommt es ihm darauf an, alle Optionen zu prüfen, zu bewerten und intelligente, zukunftsfähige Personalkonzepte zu entwickeln. Er ist Mitglied der Practice Group Restructuring der PMC International AG.

PMCI: Suche nach entscheidenden Köpfen

Dr. Joachim Staude,
Vorstandsvorsitzender PMC International AG



38 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. Alle anderen lehnen wir ab. Bei den Aufträgen, die wir annehmen, können Sie sicher sein, dass wir so lange für das vertraglich vereinbarte Honorar arbeiten, bis wir den richtigen Kandidaten für Ihr Unternehmen gefunden haben. 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 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

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

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

PMCI