

PMCI *Insight*



Ausgabe 3



Liebe Leserin, lieber Leser,

Krisen gibt es immer wieder – mal sind sie lange vorhergesagt, mal kommen sie über Nacht. Und manchmal bleiben sie auch einfach aus, obwohl alle Anzeichen darauf hindeuteten. Sicher ist nur, dass die Märkte volatil und unberechenbar sind. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen grundsätzlich auf Krisen vorbereitet sind und Veränderungen effizient managen können. Eine entscheidende Rolle dabei spielt der Personalleiter eines Unternehmens. Warum das so ist, lesen Sie auf den Seiten 2 und 3 dieser Ausgabe des PMCI Insight.

Dass kritische Situationen quasi über Nacht eintreten können, erfuhr auch die Rotzler GmbH + Co. KG: Der Einkaufsleiter des Unternehmens kündigte überraschend – zu

einem Zeitpunkt, als er gerade begonnen hatte, den strategischen Einkauf China aufzubauen. Hier war eine schnelle Lösung gefragt, die möglichst wenig finanzielles Risiko bedeuten sollte. Wie diese Lösung für das Unternehmen aussah, können Sie auf Seite 4 nachlesen.

Ich wünsche Ihnen wie immer eine spannende Lektüre – und möglichst wenig Krisen, beruflich wie privat!

Dr. Joachim Staude,
Vorstand PMC International AG

>> Krisen: HR-Funktion ist entscheidender Erfolgsfaktor

>> Direktsuche und Vakanzüberbrückung: schnell und effizient

>> PMCI: Suche nach entscheidenden Köpfen

Die HR-Funktion: Entscheidender Erfolgsfaktor – nicht nur in Krisenzeiten

Lothar Hoss

Kommt sie oder kommt sie nicht – die Krise? Eigentlich ist das Nebensache. Wer sich darauf vorbereitet, profitiert so oder so.

So sorgen Sie für Seetauglichkeit Ihres Schiffes

Die einen sagen eine weltweite Rezession für 2013 voraus, die anderen behaupten, dass die Wirtschaft in Deutschland auch 2013 weiter wachsen wird. Dabei ist nur eines sicher: Spätestens seit dem Jahr 2000 hat die Volatilität der Märkte deutlich zu- und gleichzeitig deren Berechenbarkeit abgenommen.

Veränderungen wirksam managen zu können und Unternehmen auf potenzielle Krisen vorzubereiten, ist deshalb heute eine Kernkompetenz.

Wer nur reagiert, handelt meist zu spät. Übrigens: Sich auf Krisen einzustellen, nützt immer – auch wenn die Krise dann ausbleibt. Gegenüber denen, die abgewartet haben, bietet das einen klaren wirtschaftlichen Vorsprung. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Krisenvorbereitung: der Personalleiter eines Unternehmens.

Machen Sie Ihr Unternehmen wetterfest!

Auf längeren Segeltörns müssen Skipper immer damit rechnen, dass sie in schwere See geraten. Ein guter Skipper bereitet deshalb sein Boot und seine Mannschaft vor jedem Auslaufen auf solche Krisen vor – schließlich hängen Leib und Leben der Menschen an Bord davon ab. Wachsam sein und stets vorausschauend zu handeln, lautet die Devise.



Dies gilt nicht nur für Skipper und Segeltörns, sondern auch für Unternehmen und ihre Management-Teams. Wie vertraut sind Sie mit den „Gewässern“, die Sie mit Ihrem Unternehmen durchfahren? HR hilft in wichtigen Bereichen, für Transparenz zu sorgen; analysieren Sie beispielsweise

- Prozesse und Organisation
- Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge
- Arbeitszeitregelungen
- Vergütungssysteme
- Personalplanung

im Hinblick auf Aktualität und Flexibilität. Lassen Sie schon heute durch HR mögliche Strategien entwickeln, um in Krisenzeiten handlungsfähig zu bleiben. Bereiten Sie dazu Szenarien vor. Von welcher Entwicklung Ihrer Märkte, Ihres Unternehmens gehen Sie heute aus? Wie werden Sie darauf reagieren? Gibt es bereits einen Handlungsplan mit Meilensteinen und Verantwortlichen? Was müssen Sie tun, wenn die Krise stärker wird oder länger andauert?

Prozesse und Organisation

Prüfen Sie regelmäßig Ihre Geschäftsprozesse auf Effizienz? Passen Aufbau- und Ablauforganisation noch zur Unternehmensstrategie und den sich wandelnden Anforderungen der Märkte? Allzu häufig kommen Versäumnisse erst ans Tageslicht, wenn neue Mitarbeiter zu rekrutieren sind. Dann wird geprüft, ob nicht auch effizienter gearbeitet werden kann, ob Aufgaben nicht anders verteilt werden sollten oder nicht mehr erforderlich sind – dies muss jedoch zur ganz normalen Routine gehören.

Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge

Auch ein regelmäßiger Check der Betriebsvereinbarungen, Kosten oder Arbeitszeit gehört zu den Kontrolltätigkeiten von HR. Öffnungsklauseln in Tarifverträgen mit und ohne Zustimmungsvorbehalt der Gewerkschaft bieten die Möglichkeit von Flexibilität in besonderen be-

trieblichen Situationen. Sie schaffen u. a. Entlastung in den Bereichen Arbeitszeit, Entlohnung, Tarifierhöhung, Urlaubs- und Weihnachtsgeld. Nur gut die Hälfte aller Unternehmen nutzt diese Möglichkeit. Kommunizieren Sie offen über Ihr vorausschauendes Handeln mit Führungskräften, Betriebsrat und Belegschaft. Gewerkschaften sind häufig eher bereit, vorbeugende Maßnahmen mitzutragen, als später Krisenmanagement betreiben zu müssen.

Arbeitszeitregelungen

Eine klassische Möglichkeit, Arbeitszeit an den Arbeitsanfall anzupassen, sind flexible Arbeitszeitmodelle, verbunden mit Arbeitszeitkonten. Eine detaillierte Soll-Ist-Analyse nach Unternehmensbereichen ist die Basis für konstruktive Gespräche mit dem Betriebsrat, ohne dessen Zustimmung Anpassungen nur mit erheblichem Zeit- und Kostenaufwand möglich sind. Arbeitszeitmodelle sind allzu oft veraltet und sollten deshalb durch die Personal- und Bereichsleitung regelmäßig überprüft werden.

Vergütungssysteme

Zugegeben: Kommen die Ergebnisse nicht oder fehlt gar die notwendige Liquidität, laufen variable Vergütungssysteme schnell ins Leere. Tarifliche Entlohnungssysteme und Sonderzahlungen lassen sich dank Öffnungsklauseln ebenfalls beeinflussen. Aber motiviert und bindet dies auch die Mitarbeiter in schweren Zeiten? Werden spezifische Maßnahmen zügig umgesetzt, um wieder auf Kurs zu kommen? Hier heißt es abzuwägen und Fingerspitzengefühl zu zeigen. Kompensationsmöglichkeiten helfen Mitarbeitern, motiviert ihren Beitrag zu leisten. So können z. B. Zielübererfüllungen in den Folgejahren zu Zusatzboni führen. Oder es wird ein zusätzlicher Topf für Bildungsmaßnahmen bereitgestellt. Bonifizierte Maßnahmen im Krisenjahr helfen ebenfalls beiden Seiten, z. B. wenn durch ein funktionierendes Mahnwesen in Zusammenarbeit mit dem Vertrieb Außenstände definierte Größenordnungen nicht übersteigen und so die Liquidität geschont wird.

Personalplanung

Betreibt Ihr Personalmanagement strategische Personalplanung? Können Sie auf ein systematisches Nachfolgemanagement, gar Talentmanagement zurückgreifen? Führt Ihr Personalteam regelmäßige Bildungsbedarfsanalysen durch und setzt Ihr Unternehmen eine Qualifikationsmatrix ein? Unternehmen, die



Der Autor

Lothar Hoss ist Diplom-Betriebswirt und hat über 18 Jahre Berufs- und Führungserfahrung als Personalleiter in namhaften mittelständischen und großen Unternehmen aus Industrie, Logistik, Dienstleistung und Handel mit komplexen, teils internationalen Strukturen. Als Consultant und Interim Manager konzentriert er sich heute für seine Kunden auf die Neuausrichtung des Personalmanagements, Entwicklung, Optimierung und Einführung moderner Personal- und Führungsinstrumente, strategische und operative Unternehmensentwicklung bzw. Krisenmanagement, Unternehmensreorganisation und -sanierung sowie M&A.

in wirtschaftliche Krisen geraten, haben häufig auch mit Fluktuation ihrer wichtigsten Mitarbeiter zu kämpfen. Wer den Verlust zügig aus eigenen Reihen ersetzen kann, ist im Vorteil! Ein systematisches Nachfolgemanagement hält potenzielle Nachfolger bereit und erübrigt eine schwierige externe Suche. Das gilt nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für die Fachkräfte. Eine solchermaßen vorausschauende Personalplanung und Personalentwicklung macht übrigens Ihr Unternehmen auch zu einem attraktiven Arbeitgeber – nicht nur in Krisenzeiten.

Ein Lotse an Bord leistet immer gute Dienste

Fazit

Ein erfolgreicher Personalleiter ist nicht der Smutje an Bord, der durch gutes Essen gute Stimmung verbreitet. Sondern er sorgt aktiv für die Seetüchtigkeit des Schiffes. Er plant und unterstützt die Fahrt, indem er die Besonderheiten der Seegebiete und die Bestimmungen der Häfen früh berücksichtigt. Er stellt sicher, dass die Mannschaft optimal informiert, trainiert und motiviert ist. Mit einem gut ausgerüsteten Schiff, einem vorausschauend arbeitenden Offiziersteam und gut ausgebildeter und informierter Mannschaft können aufziehende Tiefdruckgebiete umfahren oder eine Sturmfahrt gut überstanden werden. Das ist in Unternehmen nicht anders: Nur wer sich gut auf die Zukunft vorbereitet und Szenarien entwickelt, um unbeschadet durch Krisenzeiten zu kommen, wird einen Vorsprung vor der Konkurrenz haben. Und sollte die „Fahrt“ doch einmal zu rau werden – ein Lotse an Bord kann hier immer gute Dienste leisten.

Wenn ein Sturm tief aufzieht, heißt es schnell und beherzt zu handeln

Direktsuche und Vakanzüberbrückung: schnell und effizient

Tibor Reischitz

Wenn ein führender Mitarbeiter eines Unternehmens kündigt und schnell Ersatz für ihn beschafft werden muss, kann das teuer werden. Es sei denn, man hat einen „Kosten-Airbag“.

Die Rotzler GmbH + Co. KG: Was Anfang des 20. Jahrhunderts noch eine kleine Dorfschmiede war, ist heute ein in der dritten Generation erfolgreich geführtes Familienunternehmen auf dem Weg zum Global Player. Die Produkte: Seilwinden und Systeme für das Heben und Ziehen von Lasten. Eingesetzt werden sie in Rettungsfahrzeugen, Ladekränen, Militärfahrzeugen, Bohranwendungen und in der Schifffahrtindustrie. Das Unternehmen ist aber nicht nur Hersteller, sondern entwickelt sich zu einem externen Projektkoordinator seiner internationalen Kunden. Der Hauptsitz liegt in Steinen im Dreiländereck Deutschland, Schweiz und Frankreich; Niederlassungen gibt es in Kanada, USA und Südkorea.

Volle Sicherheit dank „Kosten-Airbag“

Um den Kundenanforderungen besser entsprechen zu können, hatte Rotzler gerade den strategischen Einkauf in China neu aufgesetzt – die Kündigung des Einkaufsleiters nur kurze Zeit später kam für die Geschäftsleitung überraschend. Hier wurde also dringend Ersatz benötigt. PMCI als eingeschaltete Personalberatung empfahl folgendes Vorgehen: Zunächst sollte innerhalb weniger Tage ein erfahrener Interim Manager eingesetzt werden, damit der strategische Einkauf zügig weiter aufgebaut werden konnte. Gleichzeitig sollte die Suche nach einem Leiter für den Einkauf eingeleitet werden – mit dem Ziel, diese Position so schnell wie möglich fest zu besetzen.

Die Kosten für dieses Vorgehen: überschaubar. Denn PMCI bietet hier ein Kombimodell mit „Kosten-Airbag“ an. Der eingesetzte Interim Manager wird in diesen speziellen Fällen der Vakanzüberbrückung über ein Pauschalhonorar abgerechnet, hinzu kommen die Projektkosten für die Suche nach dem festangestellten Einkaufsleiter. Am Ende des Interim-Manager-Einsatzes prüft PMCI außerdem, ob die tageweise Abrechnung nicht doch günstiger gewesen wäre, und berechnet in diesem Fall das geringere Honorar. Rotzler hatte hierdurch Kostensicherheit und entschied sich deshalb auch für dieses Vorgehen.

Mit Karsten Liemert konnte PMCI einen Interim Manager mit hervorragender Expertise vermitteln: Er hat für den Aufbau und die operative Leitung des strategischen Einkaufs viel Erfahrung und gute Kontakte aus vergleichbaren Einsätzen und genießt das volle Vertrauen der Geschäftsleitung von Rotzler. Und auch sein festangestellter Nachfolger auf dieser Position steht schon fest. In wenigen Monaten wird er seine Stelle antreten. Rotzler kann also seinen strategischen Einkauf China wie geplant aufbauen – und hat zu jeder Zeit volle Kostenkontrolle.



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. 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

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