

PMCI *Insight*



Ausgabe 7



Liebe Leserin, lieber Leser,

was braucht ein Unternehmen, um Krisen nicht nur zu überwinden, sondern auch aus ihnen zu lernen? Die vier Topmanager, die wir für diese Ausgabe von PMCI interviewt haben, sind sich da weitgehend einig: Wer gut und auch in der Krise sicher führen will, muss die besten Mitarbeiter haben. Aber das alleine reicht noch nicht: Gute Führung heißt, diesen Mitarbeitern auch Wertschätzung und Respekt zu zollen, offen mit ihnen zu kommunizieren und sie ihre eigenen Entscheidungen treffen zu lassen. Die Zeiten, in denen ein autoritärer Führungsstil in den Unternehmen und auch gesellschaftlich akzeptiert wurde, sind endgültig vorbei.

Intensive Kommunikation ist auch ein wesentlicher Erfolgsfaktor, wenn es darum geht, ein Start-up-Unternehmen in einen großen Konzern zu integrieren – keine leichte Aufgabe. Wie sie zu bewältigen ist, schildert Interim Manager Dr. Martin Krämer auf Seite 3.

Und wie man junge Menschen so ausbildet, dass sie zu den besten Mitarbeitern werden, die Unternehmen brauchen, das lesen Sie auf Seite 4: Der Verein Jugend aktiv e.V. unterstützt Schüler darin, zuverlässig herauszufinden, welche Ausbildung zu ihnen passt. Ebenfalls auf Seite 4 erfahren Sie mehr über die neue Beteiligung unseres Partners DBAG an der Oechsler AG, mit der die DBAG ihre breite Erfahrung im Automobilsektor stärkt.

Viel Erfolg – und achten Sie immer darauf, dass Sie das beste Team haben!

Dr. Joachim Staude,
Vorstand PMC International AG

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

**>> Start-up meets
Konzern:**
Erfolgreiche Integration

>> Jugend aktiv:
*Potenziale erkennen
und fördern*

>> DBAG:
Neue Beteiligung

Führung und Kultur

Umsichtig und vorausschauend nicht nur das ganz normale Tagesgeschäft, sondern auch Krisen meistern – das zeichnet erfolgreiche Unternehmen aus. Was machen diese Unternehmen richtig? Und welche Führungskultur wird dort gelebt? Vier Top Executives geben Antworten auf diese Fragen.

Selbstbewusstsein und Kritikfähigkeit



*Dr. Heinz Werner Rixen,
Managing Director, ROSE
Systemtechnik GmbH*

Eine Führungskraft sollte immer versuchen, Mitarbeiter zu haben, die besser sind als sie selbst – nicht nur in der jeweiligen Fachdisziplin, sondern auch in der Umsetzungskraft. Diese Mitarbeiter gilt es zu fördern und ihnen alles zur Verfügung zu stellen, was sie brauchen, um noch besser zu werden. Dafür gibt es einen ganz einfachen und logischen Grund: Wenn man selbst der Beste sein will, dann ist das Unternehmen auf das limitiert, was man selbst kann. Und das ist zu wenig. Die Herausforderung dabei ist: Wer solche Mitarbeiter hat, sie auch noch fördert, ihnen Handlungsspielräume verschafft und weniger kontrolliert, braucht echtes Selbstbewusstsein – denn er muss sich die Frage, wofür er selbst dann noch gut

ist, beantworten und natürlich auch mit Kritik umgehen können.

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

1. Übernehmen Sie nur Jobs, die Ihnen Spaß machen – sonst wird es Ihnen an Leidenschaft und konstruktiver Ungeduld fehlen.
2. Stellen Sie sicher, dass Sie verstanden werden. Das geht am besten, wenn Sie das, was Sie sagen oder zeigen wollen, auch vorleben.
3. Finden Sie Mitarbeiter, die besser sind als Sie selbst. Dann bekommt Ihr Team eine Kraft, die die Leistungen der Einzelnen weit übertrifft.

Informationen teilen



*Martina Gruber, Vorstand
Clearstream Banking AG,
Frankfurt*

Mein Führungsstil ist sehr transparent und partizipativ – meine Mitarbeiter bekommen alle Informationen, die ich habe. Ich leite ihnen die für sie relevanten E-Mails, die ich empfangen, weiter, und ich informiere sie über alle Meetings, Gremien und Komitees, an denen ich teilgenommen habe. Sie sollen mitdiskutieren und ihre eigenen Entscheidungen treffen können. Sicher gibt es auch Situationen, in denen die Dinge ausdiskutiert sind und es an mir ist, eine Entscheidung zu fällen – dennoch wirken unsere Mitarbeiter aktiv bei der Entscheidungsfindung mit. Das passt gut zu unseren flachen Hierarchien. In unserer Führungskultur ist ebenfalls fest verankert, dass wir sehr auf die Stimmen unserer Kunden hören.

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

1. Denken Sie in Möglichkeiten, und das über Ihre Abteilung oder Ihren Bereich hinaus. Nur übergreifende Lösungen bringen Sie weiter!
2. Achten Sie darauf, dass Sie ein sozial hoch kompetentes Team haben – diese Teams liefern Bestleistungen.
3. Gewähren Sie Ihren eigenen Mitarbeitern viel Kompetenzen und Freiheit. Es sollte nichts geben, das ihnen zu denken verboten ist. Den Mutigen gehört die Welt!

Vom Kunden her denken



*Dr. Viktor Lau, Senior
Manager, zeb/rolfes.
schierenbeck.associates
gmbh*

Wertschätzung, Würdigung und Respekt gegenüber den Mitarbeitern – das ist der Kern guter Führung. Wer seine Mitarbeiter wertschätzt und ihnen respektvoll begegnet, führt sein Unternehmen zum Erfolg. Dazu gehört es auch, guten Argumenten den Vorrang zu geben und nicht dem Status, den ein Mensch in einem Unternehmen hat. Von Respekt zeugt es ebenfalls, Mitarbeitern gegenüber ehrlich und offen zu sein: Dinge zu versprechen, die später nicht gehalten werden können – nur um einen Mitarbeiter beispielsweise zum Bleiben zu bewegen –, bringt niemandem etwas. Ein weiteres wichtiges Merkmal guter Führung ist die Ausrichtung auf den Kunden: Wer radikal vom Kunden her

denkt, investiert seine Energie und Leistung an der richtigen Stelle.

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

1. Gute Argumente sollten mehr zählen als der Status eines Menschen im Unternehmen.
2. Hören Sie auch auf die eher stillen Mitarbeiter. Es hat nicht immer derjenige die besten Ideen, der sich am lautesten äußert.
3. Reden Sie Klartext mit Ihren Mitarbeitern. Versprechen Sie ihnen nichts, das Sie nicht halten können.

Erwartungen klar kommunizieren



Reinhold Richter,
Leiter Organisation &
Prozessmanagement,
Strategic Projects,
Portigon AG

Ein wesentliches Ziel von Führung ist für mich, ein positives und konstruktives Arbeitsumfeld zu schaffen. Mitarbeiter sollten gerne zur Arbeit kommen und diese nicht als Belastung empfinden. Neben der Wertschätzung, die man seinen Mitarbeitern gegenüber für die geleistete Arbeit zum Ausdruck bringen sollte, ist ein weiterer Erfolgsfaktor, Mitarbeiter adäquat zu beschäftigen, sie also weder zu unter- noch zu überfordern. Wer überfordert ist, macht Fehler, und wer unterfordert ist, langweilt sich und ist unzufrieden – beides verringert den möglichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Mir ist Verbindlichkeit wichtig. Meine Mitarbeiter müssen sich auf mich verlassen können und ich mich auf sie. Das erreiche ich, indem ich Erwartungen offen und klar kommuniziere, dies auch von meinen Mitar-

beitern einfordere und außerdem genaue Vereinbarungen darüber treffe, welche Ziele wir verfolgen, wer für was zuständig ist und was bis wann erledigt wird.

Welche drei wichtigen Regeln können Sie dem Management-Nachwuchs mitgeben?

1. Seien Sie authentisch und verstellen Sie sich nicht – nur das ist glaubwürdig.
2. Zeigen Sie, dass man sich auf Sie verlassen kann, das gilt für Ihre Mitarbeiter und Kollegen ebenso wie für Ihre Führungskraft.
3. Versuchen Sie nicht, alle Probleme auf einmal zu lösen. Setzen Sie Prioritäten, verringern Sie Komplexität, gehen Sie ein Thema nach dem anderen an.

Start-up meets Konzern

Dr. Martin Krämer

Drei Geschäftspartner gründen ein Start-up im Bereich E-Payment. Schon kurz nach der Gründung beteiligt sich ein großer deutscher Konzern mehrheitlich an dem jungen Unternehmen und begleitet es in einem Beirat. Alle Signale stehen auf grün. Als es die ersten Probleme gibt, zeigt sich jedoch: ein innovatives Start-up in einen Konzern einzubinden, ist nicht so leicht wie gedacht.

Zunächst läuft alles gut im neu gegründeten Start-up: Das operative IT-Kern-System ist entwickelt und ein erster Pilotkunde akquiriert. Nach und nach stellt sich jedoch heraus, dass einer der Gründer seinen Verantwortungsbereich nicht im Griff hat: Notwendige Verträge mit Banken existieren nicht, Datenschutzaspekte sind ungeklärt und dem externen Dienstleister, der das SAP-System entwickeln und betreiben sollte, liegt kein vernünftiges Pflichtenheft vor. Die Dienstleistung, die dem Kunden versprochen worden war, kann de facto nicht erbracht werden.

Heikle Herausforderung in diesem Moment: Der Beirat muss über diese Situation informiert werden. Heikel deshalb, weil der Beirat vom Management bisher nur „Schönwettermeldungen“ präsentiert bekommen hat, aber auch, weil sich der Beirat bereits vor diesem Zeitpunkt innerhalb des Konzerns für sein Investment in das Start-up rechtfertigen musste.

Interim Manager agiert operativ und strategisch

In dieser Situation beauftragt das Start-up einen Interim Manager, der es durch die Kri-

se steuern soll. Erste Amtshandlung dieses Interim Managers: Er bereitet das Managementteam des Start-ups auf das anstehende Meeting in der Konzernzentrale vor und vermittelt ihm, dass ein Konzern anders tickt als ein Start-up – neben harten Fakten muss ein Konzern auch immer die weichen Faktoren und konzernpolitische Aspekte berücksichtigen. Ergebnis des Meetings: Ein Geschäftsführer des Start-ups scheidet aus und es wird eine intensive Kommunikation mit dem Beirat und ein ausführliches Reporting vereinbart.

In den darauffolgenden Monaten agiert der Interim Manager vor allem in zwei Bereichen: Auf operativer Ebene verhandelt er die Verträge mit den Banken, klärt die noch offenen Datenschutzaspekte, konzipiert und implementiert ein Risikomanagementsystem und spezifiziert das SAP-System so, dass es vom Dienstleister implementiert werden kann. Auf strategischer Ebene arbeitet er zusammen mit dem Managementteam daran, den Konzern neu für das Start-up zu begeistern, wichtige Konzernabteilungen zu involvieren sowie den Beirat regelmäßig zu informieren und für die Ziele und Bedürfnisse des Start-ups zu gewinnen.

Gelungener Spagat

Ein Jahr später: Die Bankverträge sind geschlossen, der E-Payment-Prozess ist datenschutzrechtlich abgesichert, die gesamte operative Prozesskette realisiert sowie die ersten Kunden auf der Plattform angeschlossen. Das Start-up ist personell stark gewachsen, der Konzern hat seine Beteiligung auf 100 Prozent aufgestockt und einen weiteren Geschäftsführer berufen.

Als der Interim Manager das Unternehmen nach zwei Jahren verlässt, hat das Start-up seinen Platz im Konzern gefunden und befindet sich – operativ stabilisiert – auf einem erfolgreichen Wachstumspfad. Der Spagat, ein junges innovatives Start-up weitgehend autark zu führen und es dennoch in einen sich wandelnden Konzern zu integrieren, ist erfolgreich gelungen.



Dr. Martin Krämer
arbeitet als selbstständiger
Interim Manager
sowie als Berater für
Start-ups oder größere
Unternehmen und
Beteiligungsgesell-

schaften. Er hat viel Führungserfahrung in großen Konzernen, das kommt ihm vor allem an der Schnittstelle zwischen Start-up und Konzerngesellschaft zugute, die durch einen Beirat oder Aufsichtsrat agiert.

E-Mail: kraemer.martin@arcor.de

Jugend aktiv: Potenzial früh erkennen

Tibor Reischitz

Erfolg hat, wer das tut, was er gut kann. Herauszufinden, was das ist, fällt besonders jungen Menschen nicht leicht.

50 Prozent der Führungskräfte in Deutschland haben laut eigener Aussage das falsche Studienfach gewählt – weil sie nicht wussten, was ihre Stärken, Schwächen und Chancen sind und sie nicht beraten wurden. Eine falsche Studienwahl nach Abschluss der Ausbildung zu korrigieren, ist jedoch mühsam – umso wichtiger ist es, schon Schüler bei der Studien- bzw. Berufswahl zu unterstützen und darin anzuleiten, die eigenen Ressourcen gut zu nutzen. Zu diesem Zweck gründeten sieben engagierte Unternehmer, Führungskräfte und Hochschullehrer vor 15 Jahren „Jugend aktiv e.V. – Verein zur Förderung von Initiative und Verantwortung der Jugend“. Junge Menschen, die an den Programmen des



Vereins teilnehmen – die Bewerbungen dafür laufen über die Schulen – absolvieren einen Eignungstest, machen Rhetorik-Kurse und werden in drei Sitzungen intensiv coached. Um diese Arbeit tun zu können, ist der Verein dringend auf Sponsorengelder angewiesen.

Ich engagiere mich als Vorstand und Coach bei Jugend aktiv e.V. – und freue mich sehr, dass die PMCI unabhängig von den Prozessen des Vereins Kindern ihrer Geschäftspartner Coachings zur Studien- und Berufswahl anbietet. Wenn Sie mehr wissen wollen, melden Sie sich bei uns!

tibor.reischitz@pmci.de
www.jugendaktiv.org

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.

Erfolgreiche Kooperation: DBAG beteiligt sich an Oechsler AG

Bernd Sexauer und Tibor Reischitz

Die Deutsche Beteiligungs AG, Partner von PMCI im Senior Interim Management Circle, stärkt ihre breite Erfahrung im Automobilsektor.

Die Deutsche Beteiligungs AG (DBAG) und der von ihr verwaltete DBAG Expansion Capital Fund beteiligen sich mit 20 Prozent der



Aktien an der Oechsler AG, einem führenden Unternehmen der Kunststofftechnik mit Schwerpunkt in der Automobilzulieferindustrie. Die DBAG wird künftig 8,4 Prozent der Oechsler-Aktien halten, der DBAG Expansion Capital Fund 11,6 Prozent. Die übrigen 80 Prozent der Aktien bleiben im Besitz der Familiengeschafter.

An der Seite des DBAG Expansion Capital Fund beteiligt sich die DBAG seit 2012 an wachstumsstarken Unternehmen, die mehrheitlich im Besitz der Familiengeschafter bleiben. Die Beteiligung an Oechsler ist die vierte Beteiligung des Fonds.

Mit der Transaktion dokumentiert die Deutsche Beteiligungs AG erneut ihre breite Erfahrung im Automobilsektor: Seit 1990

investierte sie in 13 Automobilzulieferunternehmen.

Wir sind Partner der DBAG im von uns gemeinsam gegründeten Senior Interim Management Circle – wenn Sie als Eigentümer, Geschäftsführer, Aufsichtsrat, Beirat oder Interim Manager auf der Suche nach alternativen Finanzierungsmöglichkeiten sind, eine Wachstumsfinanzierung suchen oder Ihr Unternehmen an die nächste Generation übergeben wollen, wenden Sie sich gerne an uns.

tibor.reischitz@pmci.de

PMCI 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: April 2015

Redaktion: Dorothee Köhler
Gestaltung: 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