

FISCHER GMBH – TEIL 3 DER BEITRAGSREIHE

Personalberatung als hochintelligente Dienstleistung weltweit

Auch Personalberater können an der Entwicklung von Strategien mitarbeiten. Vier Beispiele aus der Praxis – zusammengestellt von Maria Fischer.

1. Beispiel

Die interessante neue Produktentwicklung in der Nanotechnologie kam gut voran, aber eine mögliche Konkurrenz unseres Kunden machte sich bemerkbar. Da es sich um einen neuen Unternehmenszweig handelte, war der Aufbau eines neuen Tochterunternehmens geplant, für das wir kurzfristig das Führungsteam suchen sollten. Wir fragten uns, wie die Führungskräfte motiviert werden sollten, weil ja noch kein marktreifes Produkt vorhanden war. Im einem Brainstorming mit dem Kunden wurde entschieden, für die wichtigsten Märkte Business Development Manager einzustellen, die das Potential zum Regional General Manager haben sollten.

Da sie fast ohne Infrastruktur und „Unterbau“ sehr selbständig in entlegenen Regionen tätig sein würden, wurde darauf geachtet, daß Unternehmerpersönlichkeiten eingestellt wurden. Sie sorgen nun für konkretes Kundeninteresse und können „Marktanteile“ vorweisen, bevor das Produkt die Marktreife erreicht hat. Und sie bilden ein Team, welches auch die weitere weltweite Entwicklung zu einem erfolgreichen Unternehmen gestalten wird.

2. Beispiel

Das international erfolgreiche deutsche Unternehmen suchte seit drei Jahren diskret und erfolglos den Nachfolger des 2006 in den Ruhestand gehenden Vorstandsvorsitzenden. Das Unternehmen erwirtschaftete inzwischen mehr als 60 Prozent seines Umsatzes im Ausland, seine Führungskultur war jedoch immer noch sehr „deutsch“. Für das alteingesessene Familienunternehmen stand die Internationalisierung und Verjüngung dringend an, und die neuen, langfristig interessanten Wachstumsmärkte forderten Marktkenntnisse, die so im Unternehmen nicht vorhanden waren.

Im Folgenden analysierten wir in allen Ländern, in denen das Unternehmen bereits vertreten war oder sein wollte, welche Führungspersönlichkeiten es in Unternehmen gab, die fachlich und kulturell unserem Klientenunternehmen

vergleichbar waren. Wir analysierten rund 150 Unternehmen, sprachen mit 200 Managern und filterten drei Persönlichkeiten (einen Inder, einen Schweden und einen Deutschen) heraus.

Alle drei haben umfangreiche Erfahrungen in der internationalen Steuerung komplexer Unternehmen in ähnlichen Branchen und sind Persönlichkeiten, die weltläufige, durchsetzungsstarke Managementbefähigung mit hoher interkultureller Kommunikationsbegabung verbinden. Bei allen dreien ist davon auszugehen, daß sie im Unternehmen keinen „Kulturschock“ auslösen, sondern Veränderungen mit kluger Balance herbeiführen und das Wachstum nachhaltig gestalten.

3. Beispiel

Die Forschung und Entwicklung eines ausländischen Pharmaunternehmens machte eine Entdeckung, die zwar nicht im Kernbereich des Unternehmens lag, aber für die Eigner dennoch sehr interessant schien. Die Entwicklung erreichte die ersten Testphasen, aber die Fortschritte stellten sich nicht wie erwartet ein. Das Projekt wurde intern an andere Manager „weitergereicht“, doch die Eigner blieben unzufrieden.

Wir wurden gebeten, einen weiteren Spezialisten zu suchen, der sich mit der Betreuung der klinischen Tests nur für dieses Produkt befassen sollte. Wir empfahlen, als neuen Projektmanager einen Strategen zu suchen, der die Anwendungsmöglichkeiten und die Märkte für das Produkt kannte. Das Unternehmen akzeptierte erstmalig einen Ausländer im Management und initiierte damit eine bahnbrechende Kulturwandlung.

4. Beispiel

Das große deutsche Metallbearbeitungsunternehmen mit Firmensitz im Frankfurter Raum steuerte seine Asien-Aktivitäten aus Singapur. Das Umsatzvolumen in Asien stieg stetig, die Administration verlor an Transparenz. Die Hauptniederlassung in Singapur war sehr mächtig geworden, manche Entscheidungen und Entwicklungen waren nicht ganz durchsichtig. Es wurde notwendig, direkten Zugriff



Geschäftsführerin
Maria Fischer

auf die einzelnen Gesellschaften zu bekommen. Daher bekamen wir den Auftrag, den CFO für die Tochtergesellschaft in Malaysia zu suchen, wo es bisher nur eine qualifizierte Buchhalterin gab. Aus der sozialpolitischen Struktur des Landes ergab sich, daß für die Niederlassung im malaiisch-muslimischen Teil des Landes nur ein Kandidat mit ebenfalls malaiisch-muslimischer Herkunft in Frage kam. Viele interessante Kandidaten, die der sehr erfolgreichen ethnischen Minderheit der Chinesen in Malaysia angehören, kamen daher nicht in Frage. Tatsächlich wird die Position nun mit einem Inder besetzt, der als Chartered Accountant mehrjährige Erfahrung in der malaysischen Niederlassung eines amerikanischen Konzerns als Head of Finance hat. In dritter Generation lebt die Familie in Malaysia. Seit Jahren arbeitet er also erfolgreich als Hindu in muslimischer Umgebung. ▲

F I S C H E R G M B H
BERATUNG FÜR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Steinstraße 16-18, 40212 Düsseldorf
Tel.: 0211/74 96 86-20
Fax: 0211/74 96 86-70
www.fischer-hrm.com
kohlstedt@fischer-hrm.de