



„An old-fashioned headhunter might charge you less, but we deliver them alive.“

Interview
Autovermieter auf
Erfolgskurs

Einzel-
Assessment
Vorgesetzte als
Beobachter?

News
InterSearch
MR Bad Homburg

MR Job-Trend
Rekrutierungsindex

www.mr-intersearch.de
www.intersearch.org

Flexibel und mobil: Autovermieter auf Erfolgskurs

Ein Gespräch mit Philippe Guyot, Deutschland-Chef des Autovermieters Europcar. Mit optimiertem Service, einem breiten Portfolio und neuer Firmenkultur führt er das Traditionsunternehmen zum Gewinn

Europcar ist einer der erfolgreichsten Autovermieter Deutschlands mit 480 Service-Stationen und 1.500 Mitarbeitern. Vor 70 Jahren gegründet, fusionierte die Firma mit der französischen Accor-Gruppe, gehört aber seit 1999 vollständig zur Volkswagen AG. Philippe Guyot, 45, Wirtschaftswissenschaftler und Vorsitzender der Geschäftsleitung, steht seit acht Jahren an der Spitze von Europcar. Trotz allgemeiner Reise- flaute gelang es ihm nicht nur die Umsätze zu steigern. Auch die Unternehmenskultur verändert sich: Aus dem traditionellen Führungsstil wird ein verantwortungsvolles Miteinander aller Angestellten. „Das ist wie Impressionismus“, sagt der Franzose. „Jeden Tag ein kleiner Punkt.“

Der Tourismus und die Autovermietung haben schwierige Zeiten hinter sich. Der Rückgang der Reservierungen hat Sie zu erheblichen Preissenkungen gezwungen. Trotzdem überrascht Europcar mit glänzenden Geschäftszahlen. Was ist Ihr Geheimnis?

Es gibt kein großes Geheimnis. Was stimmt: Seit September 2001 haben wir einen großen Umbruch gehabt. Der Trend war schon vorher erkennbar.

Die Katastrophe vom 11. September wirkte dazu noch als Katalysator. Der Markt schrumpfte dramatisch, hauptsächlich im Touristiksektor. Aber durch unser Portfolio – die Verteilung zwischen Geschäftskunden, Privatkunden und LKWs – hatten wir eine Position, die günstiger war als die der anderen. Andere Wettbewerber waren außerdem sehr stark abhängig von Amerika. Dort ist das Geschäft noch stärker eingebrochen als das europäische Business.

Ist die Reise- flaute überwunden?

Im April hatten wir große Hoffnung, dass die Krise überwunden sein könnte. Aber solange die deutsche Wirtschaft nicht ein Wachstum von 3% hat, bleibt das Reisen ein Bereich, in dem man spart. Wir haben sehr stark daran gearbeitet, unser Segment unabhängiger von diesem Sparkurs zu machen. Zum Beispiel mit der Premium Marke. Auch wenn die Leute vielleicht eine Autoklasse weniger mieten, sie mieten weiter.

Europcar war bis vor vier Jahren ein deutsch- französisches Unternehmen. Inzwischen ist Ihre Firma eine 100%-ige VW-Tochter. Hat sich dadurch die Unternehmenskultur verändert?

Nein. Wir haben Vorteile, was die Finanzierung anbelangt, denn wir müssen nicht mehr zwei Partner fragen. Und wir haben jemanden, der in Deutschland einen Namen hat. Eine Flotte von 30.000 Autos zu finanzieren kostet eine Menge Geld. Auf der anderen Seite sind wir sehr frei, sehr eigenständig, sogar bei der Flotte. Volkswagen hat nur 40% eigene Wagen in der Flotte, zu 60% führen wir andere Marken. Unsere erste Priorität ist es, den Kunden zu bedienen, nicht das Werk. Die Autos sind deshalb angepasst an die Wünsche der Kunden. Der Franzose will einen Renault, der Italiener einen Fiat. Und entsprechend ist unsere Flotte gestaltet. In Deutschland haben wir natürlich mehr Produkte von Audi/VW, weil der Kunde das verlangt. Unsere wichtigste Priorität ist unser hoher Service-Level. Wir wollen, dass der Kunde, der zehnmal kommt, zehnmal den gleichen Level von Qualität bekommt. Und wir wollen, dass der Kunde weiß: Bei uns erlebt er keine Überraschungen. Natürlich kann es auch positive Überraschungen geben. Aber negative Erlebnisse kann man schwer wieder gut machen.

Wie stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter diesen Standard erreichen und halten?

Wir versuchen, eine entsprechende Kultur zu etablieren. Das ist sehr langwierig, das kann man nicht in einem Tag erreichen. Wir versuchen, die Mitarbeiter sehr schnell in eine Sache zu involvieren. Zum Beispiel definieren wir jedes Jahr im Dezember Ziele auf Stationsebene, die gemeinsam von Mitarbeitern und Führungskräften entwickelt werden. Jeder kennt danach sein Ziel und kann jeden Monat Feedback geben, wo er steht und wo er Probleme hat. Wenn jemand sein Ziel erreicht, wird das prämiert. Das ist kein demokratisches Verfahren, aber es ist nicht mehr das autoritäre Regime wie vor acht Jahren. Da wurden Leute nicht gefragt, sollten auch selbst möglichst nicht fragen. Man hat Flexibilität nicht gefördert. Diese Leute müssen wir wieder gewinnen. Die haben sich damals angepasst, die müssen das Vertrauen erst einmal wieder fassen.

Wie soll die Kultur sich weiter entwickeln?

Es gibt drei Leitmotive unserer Kultur: Wir wollen größtmögliche Kundenzufriedenheit, wir wollen zufriedene Mitarbeiter sein und nie unsere Shareholder vergessen. Ein Dreieck, das wir immer im Auge behalten müssen. Und unser Ziel ist es, das Gleichgewicht aller Seiten zu halten, damit das Dreieck stabil bleibt.

Wie nah sind Sie an Ihrem Wunschbild schon dran?

Wir haben gerade erst die Hälfte geschafft. Ich gehe davon aus, dass wir in der ersten und zweiten Führungsebene in einem Jahr fertig sind. Für den gesamten Betrieb dauert es noch mehrere Jahre. Wir haben uns für die erste und zweite Ebene viel Zeit gelassen, um sicher zu sein,

dass wir das richtige Beispiel geben. Wenn Sie auf dieser Ebene die neue Kultur nicht respektieren, gibt es sofort Konflikte. Das muss langsam in die Organisation hineinwachsen.

Was sind Ihre größten Schwierigkeiten?

Die Glaubwürdigkeit spielt eine große Rolle. Sie müssen die Leute überzeugen. Wenn der Chef beim ersten Konflikt wieder auf alte Methoden zurückgreift statt sachlich zu bleiben, dann kann man wieder von vorn beginnen. Okay, wir machen



Philippe Guyot

auch Fehler, da muss es eine Toleranz geben. Es ist eine langsame Arbeit. Denn man darf ja auch die Produktivität nicht vergessen. Und die Kunden, die keinen Stress wollen.

Sie haben eine sehr dezentrale Struktur. Wie stellen Sie sicher, dass Garmisch-Partenkirchen genauso funktioniert wie Flensburg?

Es gibt einen Service-Level, der überall der gleiche sein muss. Aber abgesehen davon, beobachten der Stationsleiter und sein Team den lokalen Markt und agieren entsprechend. Ein

Beispiel: Wir kaufen ca. 60.000 Autos pro Jahr, davon ungefähr 1.000 bei lokalen Autohändlern, die im Gegenzug ihren Werkstatt-Kunden unsere Autos vermieten. Da sorgt der Mitarbeiter dafür, dass wir das Unfall-Ersatzgeschäft mitnehmen. Und beim Kauf hat der Mitarbeiter vor Ort dann die Möglichkeit, selbst zu verhandeln. Da geben wir ihm die Freiheit zu Konditionen, die mit uns abgestimmt sind, ein Auto für unsere Flotte einzukaufen. Diese Freiheit kann man nicht nur geben, sie muss auch genommen werden. Die Leute dürfen keine Angst haben. Wenn mal ein Fehler passiert, werden nicht sofort Sanktionen verhängt. Sonst tauchen die Leute unter und nutzen die Freiheit nicht mehr. Wir versuchen also über Fehler zu diskutieren, vielleicht eine Schulung zu machen. Ein Problem wird erst daraus, wenn sich Fehler wiederholen.

Was muss man mitbringen, um in Ihrem Unternehmen erfolgreich zu sein?

Wenn wir junge Leute einstellen, achten wir darauf, dass sie kreativ und flexibel sind. Man muss sich zutrauen, 30.000 Autos zu verwalten und mit fast 4 Millionen Kunden zu sprechen. Deutsch, französisch, englisch, du musst dich anpassen. Du musst dich in dieser Komplexität bewegen. Das ist nicht so einfach. Aber wenn du das willst und wenn du außerdem noch gute Ideen hast, dann nehmen wir dich gern. Wir stellen auch junge Leute ein, die aus irgend einem Grunde ihr Studium abbrechen mussten. Mit ihnen versuchen wir, auf jeder Stufe die Anforderungen der nächsten zu erreichen. Alle 22 Distriktleiter haben wir zum Beispiel intern

besetzt. Deshalb ist auch die Fluktuation sehr gering. Wir sind sehr traditionell. Das ist auch ein Bestandteil der Kultur. Die Mischung ist gut. Die Leute müssen ein positives Bild von ihrer Firma haben. Wenn sie immer meckern, dann ist das negativ. Solche Leute muss man isolieren. Man versucht, sie mitzunehmen. Wenn sie aber nicht wollen, muss man sich von ihnen trennen.

Viele kleine Anbieter sind in den letzten Jahren gescheitert. Wie sehen Sie den Autovermietungs-Markt der Zukunft?

Gut! Wir sind eine Service-Company, und wenn wir gute Qualität anbieten, sehe ich keine Probleme. Wir bieten ein breites Spektrum an, das ist ein großes Potenzial. Der LKW-Markt zum Beispiel ist nicht sehr sexy, aber er hat Tradition. Die Unternehmen nutzen unser Angebot, um ihre Spitzen abzudecken, denn durch Basel II können sie nicht so viele LKWs selber kaufen. Bei den Geschäftskunden haben wir ein Potenzial, wenn wir uns noch besser mit den großen Unternehmen verknüpfen. Wir übernehmen einen Teil ihrer Reisetätigkeit. Wir vereinfachen die Reservierung, so dass der Travel-Manager entlastet wird. Auf der Touristikebene werden die Zahlen steigen, sobald die Sicherheit wieder gewährleistet ist. Wir haben gesehen, wie die Kurve vor dem 11. September gestiegen ist, und ich bin guter Hoffnung, dass wir zu diesen Zahlen zurückkehren.

Sollten Vorgesetzte als Beobachter am Einzel-Assessment teilnehmen?

In Zeiten enger Budgets kann es sich kein Unternehmen leisten, falsche Personalentscheidungen zu fällen. Wird ein neuer Mitarbeiter gesucht, muss er in allen Punkten dem Anforderungsprofil der freien Position entsprechen. Dabei gilt: Je qualifizierter diese Position ist, desto teurer kann eine Fehlbesetzung werden. Als Entscheidungshilfe für oder gegen einen Bewerber haben sich Einzel-Assessments bewährt, individuelle Testverfahren, die einen halben bis einen ganzen Tag dauern.

Das Assessment-Center (AC) prüft den Kandidaten gezielt auf bestimmte Fähigkeiten und Kom-

petenzen und kostet dabei einen Bruchteil seines künftigen Monatsgehalts. Während bei Gruppen-Assessments in der Regel Vorgesetzte und Personaler als Beobachter teilnehmen, gilt beim Einzel-Assessment fast immer, dass der beauftragte Personalberater das AC allein durchführt. Im Anschluss an das Verfahren schreibt der Berater das Gutachten und gibt eine Empfehlung an die Fachabteilung. Seit geraumer Zeit wird jedoch die aktive Beteiligung von Fachvorgesetzten an dem Verfahren mit Erfolg praktiziert.

Der Firmenvertreter beziehungsweise die Firmenvertreterin ist bei einigen Teilen des Einzel-Assessments dabei – speziell in den Bereichen, wo es gilt, das im Interview „gesprochene Wort in Taten umzusetzen“, also die konkrete Handlungs- und Verhaltensebene zu beobachten. Bringt Herr X wirklich die notwendige Führungsstärke für die Vertriebsleitung mit? Wie stark ist Frau Y bei strategischen Fragestellungen? Hat Herr Z wirklich Stärken in beiden gewünschten Bereichen, im „operativen doing“ und gleichzeitig im strategischen Denken? Zur Beantwortung dieser Fragen bieten sich zielgerichtete Fallstudien und deren Präsentation vor den Beobachtern an. Darüber hinaus Dialogübungen, in denen ein komplexes Führungsproblem gelöst werden muss.

Für diese Übungen und Fallstudien ist die gemeinsame Beobachtung vom Berater und zukünftigen Fachvorgesetzten sinnvoll. Bei den übrigen Assessment-Teilen ist eine Teilnahme nicht sinnvoll (beispielsweise beim Persönlichkeitstest) beziehungsweise nicht gewünscht – etwa beim strukturierten Interview, da hier der Berater seine Ein-

drücke mit dem vorher geführten Interview der Personal- oder Fachabteilung abgleichen kann.

Das vom Berater erstellte Gutachten erfasst anschließend alle Teile des Einzel-Assessments und wird dann intensiv diskutiert; der Firmenvertreter kann inhaltlich voll einsteigen und zusammen mit dem Berater die beobachteten Leistungen qualifiziert gegen das Anforderungsprofil spiegeln. Dieses Verfahren wird im übrigen auch bei internen Kandidaten und Kandidatinnen angewendet. Das jahrelange Kennen dieser Mitarbeiter muss nicht automatisch zu einer sicheren Einschätzung ihres Potenzials zur Bewältigung zukünftiger Aufgaben führen.

Dr. Manfred Zeidler
(Artikel in der Frankfurter Allgemeinen, erschienen im Herbst 2004)

Weitere Informationen geben Ihnen gerne unsere Beraterinnen und Berater in einem unserer Büros in Ihrer Nähe:

MR Bad Homburg – Silke Strauß
(s.strauss@mr-intersearch.de)

MR Bremen – Heinz-Dieter Hestermann
(h.d.hestermann@mr-intersearch.de)

MR Düsseldorf – Anja Steinberg
(a.steinberg@mr-intersearch.de)

MR Hamburg – Dr. Manfred Zeidler
(m.zeidler@mr-intersearch.de)

MR Hamburg – Christiane Groß
(c.gross@mr-intersearch.de)

MR München – Alfred Mauer
(a.mauer@mr-intersearch.de)



News

InterSearch „unlimited“ – Weltweites Netzwerk weiter auf Expansionskurs

InterSearch – im Ranking der Top Ten der international führenden Executive Search-Netzwerke und im Verbund mit der MR Personalberatung – ist weiter auf Expansionskurs. Neues Mitglied des Netzwerkes ist das in der **Schweiz** ansässige Beratungsunternehmen Obitag (Niederlassungen in Basel, Zürich und Genf).

Unser österreichischer InterSearch-Partner deckt durch die Eröffnung von Büros in **Bulgarien, Kroatien, Rumänien, Russland, der Slowakei** und **Slowenien** gemeinsam mit unseren anderen Partnerbüros in Osteuropa inzwischen im gesamten osteuropäischen Raum die Nachfrage zum Thema Personalrekrutierung und -beratung ab.

Die in **Malaysia** und in **Thailand** seit vielen Jahren etablierte EML-BNB-Gruppe konnte als neuer Partner für InterSearch gewonnen werden. InterSearch China mit Hauptsitz in Guangzhou hat in **Hongkong, Shanghai** und **Peking** weitere Büros eröffnet.

Conex inc., der amerikanische Partner von InterSearch, ist ein Joint Venture mit Human

Asset Partners eingegangen und berät so Kunden flächendeckend in den **USA**.

Infos zu InterSearch und alle internationalen Kontaktadressen finden Sie unter:

www.intersearch.org

Ihr Kontakt in Deutschland:
h.d.hestermann@mr-intersearch.de

MR Bad Homburg

Paul Albert Sobanski (37 Jahre) verstärkt als Senior Berater seit April unser Büro in Bad Homburg. Seit 1999 in der Personalberatung tätig, hat sich der Diplom-Betriebswirt auf den Bereich Life Science spezialisiert und wird mit seiner Kompetenz dieses Segment weiter ausbauen.

E-Mail: p.sobanski@mr-intersearch.de

MR Job-Trend

Die MR Personalberatung befragt einmal im Quartal mehr als 100 Unternehmen zu ihrem Rekrutierungsverhalten. Die gewonnenen Ergebnisse dienen als Früh-Indikator für Bewegungen am Arbeitsmarkt. Hier finden Sie die aktuellsten Ergebnisse:

Status Quo bei der Rekrutierung vakanter Positionen

Positionen werden neu besetzt

Herbst 2003: 39%
Herbst 2004: 37%

... werden teilweise neu besetzt

Herbst 2003: 39%
Herbst 2004: 43%

... werden nicht neu besetzt

Herbst 2003: 22%
Herbst 2004: 20%

Einschätzung der wirtschaftlichen Lage des befragten Unternehmens

Herbst 2003: 31% gut
43% befriedigend
26% unbefriedigend
Herbst 2004: 22% gut
65% befriedigend
13% unbefriedigend

© MR Job-Trend

Wenn Sie Interesse haben, an dieser Untersuchung teilzunehmen, setzen Sie sich bitte mit Ihrer Beraterin oder Ihrem Berater bzw. mit dem nächstgelegenen Büro der MR Personalberatung in Verbindung.



MR Personalberatung GmbH



22085 Hamburg · Hans-Henny-Jahnn-Weg 29
Tel. 040/ 46 88 42 0 · Fax 040/ 46 88 42 42
E-Mail: hamburg@mr-intersearch.de

28195 Bremen · Spitzenkiel 14/15
Tel. 0421/ 16 27 99 · Fax 0421/ 16 27 988
E-Mail: bremen@mr-intersearch.de

40597 Düsseldorf · Benrather Schloßallee 121
Tel. 0211/ 77 92 89 0 · Fax 0211/ 77 92 89 99
E-Mail: duesseldorf@mr-intersearch.de

61348 Bad Homburg · Louisestraße 101
Tel. 06172/ 17 05 0 · Fax 06172/ 17 05 26
E-Mail: bad.homburg@mr-intersearch.de

82008 Unterhaching · Ottobrunner Straße 37
Tel. 089/ 66 56 17 0 · Fax 089/ 66 56 17 70
E-Mail: muenchen@mr-intersearch.de

10369 Berlin · Storkower Straße 207
Tel. 030/ 42 18 40 0 · Fax 030/ 42 18 40 23
E-Mail: berlin@mr-intersearch.de

Redaktion:
Dr. Manfred Zeidler
Monika Böttcher-Krause

Nachdruck mit Quellenangabe
MR Personalberatung gestattet