



Kundeninterview
Manfred Diedrich
Delphi

Kommentar
Jörg Dötter
Richtiger Mix

InterSearch Academy
in Budapest
Anja Friese

Vita
Ursula Dietz

MR Worldwide

MR News

www.mrgruppe.de
www.intersearch.org

Autozulieferer als Schmelztiegel der Kulturen und Wissenschaften

Interview mit Manfred Diedrich, Vorsitzender der Geschäftsführung der Delphi Automotive Systems Deutschland GmbH, Wuppertal

MR: Herr Diedrich, welchen Wandel erfährt die Zulieferindustrie zur Zeit?

Diedrich: Die Autozulieferindustrie erfährt zur Zeit einen so tiefgreifenden Wandel wie viele grundlegende Entwicklungen dieses Jahrhunderts – von der Mechanik zur Elektronik. Denn im Windschatten der augenfälligen Mergers innerhalb der Gruppe der Autohersteller hat sich bei den Zulieferern sehr viel bewegt. Vor zehn Jahren gab es noch 30.000 Zulieferer, die die Autohersteller direkt bedienten. Heute hat sich die Anzahl der Direktlieferanten auf 8.000 verringert. Sie vereinigen auf sich ein Geschäftsvolumen von fast 960 Milliarden Dollar. Vor zehn Jahren erreichte ihr Umsatz nur die Hälfte des heutigen Wertes. Es bleibt ein kontinuierlicher Prozeß. Hinter dieser Entwicklung steht eine massive Umstrukturierung. Die Zulieferer haben sich geographisch, fertigungstechnisch und auch was ihre Technologiekompetenz und Produktangebote angeht, vollkommen neu ausgerichtet. Das geht so weit, daß meiner Ansicht nach die klassische Bezeichnung „Zulieferer“ für uns viel zu eng geworden ist. Das gilt auf alle Fälle für Delphi. Wir

sind ein weltweiter Systemlieferant und Entwicklungspartner.

MR: In diesem Zusammenhang ist auffällig, daß der Begriff Systemführerschaft zum neuen Leitmotiv Ihrer Branche wurde.

Diedrich: Das stimmt schon. Aber das heißt nicht, daß Ziele wie Kosten- und Qualitätsführerschaft ausgedient hätten. Sie waren und sind die wichtige Basis. Genauso ist es ganz wichtig, daß wir uns in allen Bereichen auf unsere Kunden einstellen. Wir haben deshalb eine mehrdimensionale Organisation, deren Glieder konsequent auf individuelle Kundenorientierung hin vernetzt sind. Für uns ist Systemführerschaft untrennbar mit Kundenorientierung gekoppelt. Denn wer hier top sein will, muß auf die immer komplexeren Fragen der Hersteller die Detailantworten wissen. Entwicklungspartner zu sein heißt auch, den Kunden mit seinen Wünschen und Absichten zu verstehen und rechtzeitig zu agieren und zu reagieren. In dieser Funktion haben die Zulieferunternehmen nicht mehr die Rolle des Auftragsempfängers inne, sondern nehmen eine aktive partnerschaftliche Rolle ein.

MR: Ging der Rollenwandel von den betroffenen Unternehmen selbst aus, oder kam der Anstoß von den Autoherstellern?

Diedrich: Einerseits ist er die logische Konsequenz aus der Optimierung von Abläufen. Vom Konzept bis zur Montage gilt die Durchgängigkeit des Systemansatzes. Andererseits ist er das Ergebnis einer Entwicklung: des Wechselspiels zwischen neuen Anforderungen und neuem Potential der Zulieferer. Vier Stoßrichtungen markieren den Wandel: Kosteneffizienz, kürzere Produktlebenszyklen, globale Präsenz und das Auto selbst, das sich zu einem komplexen High-Tech-Produkt weiterentwickelt. Über die ersten drei Themengebiete ist schon sehr viel geredet worden. Der vierte Aspekt wurde bislang zu wenig beachtet. Das Auto ist seit einigen Jahren kein rein mechanischer Gegenstand mehr. Auch wenn Autofahrer heute immer noch mit den Händen das Lenkrad halten wie Generationen von Autofahrern vor ihnen, so hat doch bereits ein Computer an Bord viele wichtige Aufgaben übernommen. Jetzt stehen wir sogar an der Schwelle zu einer Zeit, in der auch das Internet





zum ständigen Beifahrer wird.

MR: Die elektronische und

die mechanische Welt verschmelzen im Auto. Welche Auswirkungen hat das auf die Zulieferbranche?

Diedrich: Am Beispiel Delphi zeigt sich: Wir sind eben nicht mehr nur Zulieferer. Wir entwickeln, fertigen und liefern Systeme, die sowohl aus Mechanik als auch Elektronik bestehen. Gegenüber Einzelteilen übernehmen Systeme eine ganze Vielzahl von Aufgaben. Das Cockpit zum Beispiel ist nicht länger nur Instrumententräger, sondern sorgt mit seiner eingebauten Klimaanlage für angenehme Temperaturen. Die integrierten Airbags schützen im Falle eines Crashes. Die Radiokonsolle hat sich zu

einer digitalen Kommunikationskonsole entwickelt, und wir konzipieren sie derzeit zu einem sprachgesteuerten Büro-Kommunikationszentrum weiter. Das hat natürlich Auswirkungen auf die Entwicklungsprozesse in unserem Hause. Die einzelnen Wissenschaftsdisziplinen verschmelzen. Weltweit forschen und entwickeln wir in 28 Technikzentren, die eng zusammenarbeiten.

MR: Das verändert auch Ihr Anforderungsprofil an die Mitarbeiter.

Diedrich: Eindeutig ja. Wer sich für eine Karriere bei Delphi entscheidet, arbeitet mit Kollegen aus diversen Fachrichtungen zusammen, mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen und wirkt an sehr verschiedenen Projekten mit. Die persönlichen Anforderungen – Mobilität, Sprach-

Sozialkompetenz und Teamfähigkeit – sind eindeutig gestiegen. Die Atmosphäre in unseren Technikzentren ist deshalb der an einer Universität nicht unähnlich. Diese Anforderungen machen natürlich auch den Reiz einer Tätigkeit im Zuliefersektor aus. Die Aufgaben sind vielfältiger geworden. Der Anteil echter Forschungs- und Entwicklungsarbeit hat deutlich zugenommen. Das gilt genauso für den betriebswirtschaftlichen Bereich. Die Märkte befinden sich in einem ständigen Prozeß des Wandels.

Darum ist Markt- und Kundennähe nicht nur eine Forderung, die sich auf die weltweite lokale Errichtung von Firmenvertretungen beschränkt. Jeder Mitarbeiter bei Delphi ist davon persönlich betroffen. Es gibt heute eigentlich keine Unternehmensbereiche ohne Kundenkontakt mehr. Die Fähigkeit der Mitarbeiter zur interkulturellen Kommunikation, intern sowie extern, ist für ein globales Unternehmen mit komplexen Aufgaben zum Produktionsfaktor geworden.

Kommentar

Jörg Dötter: Der richtige Mix

Geschäftsführer und Partner MR Personalberatung, Düsseldorf

Die Autozulieferindustrie ist ein sehr gutes Beispiel dafür, wie der Strukturwandel auch die Arbeitsanforderungen grundlegend ändern kann. Wenn wir hochmotivierte Menschen für die international tätige Zulieferindustrie suchen, dann sollen sie nicht nur Fachwissen mitbringen, sondern mindestens ebenso soziale Kompetenz sowie sprachliche Fähigkeiten, und wenn sie Erfahrungen mit anderen Kulturkreisen haben, um so besser. Hinter diesen Anforderungen verbergen sich äußerst attraktive Managementaufgaben. In der Vergangenheit waren diese eher eindimensional auf Technik oder Administration ausgerichtet. Damals galt die Aufmerksamkeit vor allem den Tüftlern. Die Zulieferindustrie ist nun aus dem Windschatten der Autoindustrie herausgetreten und spielt in der Wertschöpfungskette Automobil eine immer wichtigere Rolle. Somit übernehmen ihre Mitarbeiter immer mehr Aufgaben mit immer mehr Verantwortung – ganz egal, auf welcher Hierarchieebene sie tätig sind. Denn die Zulieferindustrie ist rank und schlank. Lean Management hat keinen Speck übriggelassen. Diesen hohen und vielschichtigen Anforderungen an das Personal steht eine zunehmende Knappheit an geeigneten

MR Worldwide



SprintPro-InterSearch – unser Partner in Hong Kong

Im Frühjahr 1990 wurde SprintPro-InterSearch Ltd. gegründet. Es arbeitet im Bereich der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften in Fernost. Neben Hong Kong werden China – mit einem Mitarbeiter in Shanghai – sowie Taiwan und Macao betreut. Ca. 60 % der Aufträge werden derzeit für China abgewickelt.

Die Kunden sind meist multinationale Konzerne oder vor Ort ansässige Firmen. In den letzten Jahren ist verstärkt eine nennenswerte Anzahl schnell wachsender US- und europäischer Klein- und mittelständischer Betriebe hinzu-

gekommen. Sie haben vor allem Bedarf an Vertriebsrepräsentanten, Mitarbeitern für Top-Level-Positionen und Spezialisten.

SprintPro hat vor einigen Monaten die erste Untersuchung zur Ansiedlung von „Foreign Invested Enterprises“ in China durchgeführt. Beteiligt haben sich fast sechzig Firmen, hauptsächlich Tochtergesellschaften oder Joint-ventures multinationaler Firmen. Bei Interesse kann eine Kopie des Berichtes angefordert bzw. an der Umfrage 2000 teilgenommen werden.

ten Fachkräften gegenüber. Gerade in den Ingenieurwissenschaften öffnet sich die Schere zwischen Angebot und Nachfrage dramatisch. Vor diesem Hintergrund gewinnt professionelle Personalrekrutierung über die Direktansprache immer mehr an Bedeutung als Maßnahme zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Kontakt: Telefon 02 11/34 90 57
e-mail: j.doetter@mrgruppe.de



InterSearch Academy in Budapest

Anja Friese

Ende Oktober 1999 war es wieder soweit: Der ungarische InterSearch-Partner hatte zum zweiten Treffen der InterSearch Academy nach Budapest geladen.

Was genau ist die InterSearch Academy? Die Academy wurde ins Leben gerufen, um einen permanenten aktuellen Dialog der für InterSearch tätigen Personalberater sicherzustellen. Darüber hinaus dienen die intensiven Workshops und Diskussionsrunden dazu, die ständige Weiterentwicklung und Einhaltung einheitlicher Standards im Rahmen der sogenannten „cross border assignments“ zu gewährleisten. Im Ergebnis bedeutet das für Sie, unseren Klienten, daß Sie sich auf eine zuverlässige Abwicklung Ihrer internationalen Personalsuche und -auswahl genauso verlassen können, wie Sie es auch im Rahmen Ihrer Zusammenarbeit mit der MR Personalberatung in nationalen Projekten gewohnt sind. Nicht zuletzt deshalb, weil sich die Berater und Beraterinnen persönlich kennen.

Als Fazit der drei Tage in Budapest zeichnet sich folgender Trend ab: Die internationale Personalrekrutierung gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Innerhalb des eigenen Marktes wird es in einigen Branchen – hier sei beispielhaft das IT-Umfeld genannt – immer schwieriger, passende Kandidaten für die Besetzung einer Vakanz zu finden. Hier bieten sich durch die grenzübergreifende Zusammenarbeit interessante Alternativen an. Haben Sie schon einmal daran gedacht, Ihre Fach- und Führungskräfte für den deutschen Markt im Ausland zu rekrutieren – zum Beispiel in Osteuropa?

Gerade heute ist fundiertes Know-how wichtig, um die rasante Entwicklung der Märkte verfolgen zu können. Unser InterSearch-Partner in Australien hat deshalb ein Competence Center für e-commerce aufgebaut, von dem wir in Deutschland, wo dieser Bereich noch weitestgehend in den Kinderschuhen steckt, nur profitieren können.

Wenn Sie mehr über die Projektabwicklung von InterSearch oder detaillierte Informationen zu unseren Partnern im Ausland erhalten möchten, steht Ihnen unsere Beraterin, Frau Anja Friese, gern für weitere Fragen zur Verfügung.

Kontakt: Telefon 0 40/46 88 42 18
e-mail: a.friese@mrgruppe.de

SprintPro-InterSearch Ltd.
Room 1606, 16/F, Austin Tower
22-26 Austin Avenue
TST, Kowloon
HONG KONG SAR

Ansprechpartner: Johnny P. K. Ng
Telefon: 00852 23 17 13 33
Fax: 00852 23 17 11 78
e-mail: johnnyng@intersearch.com.hk

Hong Kong



Vita
Ursula Dietz

Senior-Beraterin MR Personalberatung, Hamburg

Der Kandidat war verblüfft. „Man könnte glauben, daß Ihnen die Firma gehört.“ So überzeugend hatte

Ursula Dietz für die Führungsposition in einem Unternehmen geworben, daß der Funke der Begeisterung sogleich übersprungen war. „Da liegt der Gradmesser einer erfolgreichen Personalberatung“, sagt die Senior-Beraterin, seit Sommer 1998 im Hamburger Büro von MR tätig.

Ihre Aufgabe erfordert eine genaue Mischung aus Kalkül und Hingabe. Es gilt, „die richtige Person für den Job zu identifizieren und dies überzeugend darzustellen“. Hat der Kandidat angebissen, kommt die zweite Herausforderung. „Genauso begeistert von der Person des Bewerbers wie ich soll auch mein Kunde, also das Unternehmen, sein“, sagt Ursula Dietz. „Und nur wer seiner Sache sicher ist, kann sie auch durchziehen.“

Doch vor der mitreißenden Kür kommt die handwerkliche Pflicht: Voraussetzungen, Persönlichkeit, Qualifikationen eines Kandidaten werden gewissenhaft geprüft und auf „Paßgenauigkeit“ für die offene Position im Unternehmen abgeklopft. Ein „Handwerk“, das Ursula Dietz von Grund auf gelernt hat: zunächst als Researcherin,

dann als Projektassistentin und Beraterin, schließlich als Managerin für Executive Search bei der Tochtergesellschaft einer internationalen Beratungsgruppe. Nachdem das Dutzend an Jahren voll war, suchte sie die neue Herausforderung bei MR.

„MR ist ein sehr dynamisches Unternehmen, und mich reizt es, dieses Wachstum mitzugestalten.“ Um so mehr, als ihr als Frau in einer von Männern dominierten Beratungsbranche als auch Executive-Ebene häufig Skepsis entgegenschlägt. „Frauen wird immer noch zuwenig zuge-
 traut“, bedauert sie. Doch Ursula Dietz belehrt ihre Kunden immer wieder eines Besseren – durch die Treffsicherheit ihrer Auswahl, ein verlässliches Gespür für Zwischentöne und einen starken Hang zum Pragmatismus.

Vor ihrem Einstieg in die Personalberatung hat sie vielfältige Erfahrungen gesammelt: als Bautechnikerin beim NDR zum Beispiel, als kaufmännische Assistentin in einem Bauunternehmen und als Marketingfrau in einer Werbeagentur. Eine verwobene, durchaus frauentypisch gebrochene Berufsbiographie, die in die Zeit paßt. Denn heute verschwimmen die Branchengrenzen immer mehr, gänzlich neue Branchen und neue Berufsbilder entstehen, Fähigkeiten wie Verantwortungsbewußtsein und Leistungsbereitschaft werden in „flachen“ Hierarchien immer wichtiger. Unternehmen

suchen offensiv nach Quereinsteigern und machen dabei aus der Not (Mangel an qualifizierten Bewerbern) eine Tugend: Branchenfremde sorgen oftmals für frischen Wind und bringen neue Impulse.

Ursula Dietz hat „ihre“ Branchen, in denen sie Fach- und Führungspositionen besetzen hilft. Das sind vor allem der Textilhandel und die Bekleidungsindustrie, die Hersteller technischer Gebrauchsgüter und Konsumgüter sowie die Bauindustrie und die Bauzulieferer.

Kontakt: Telefon 0 40/46 88 42 14
 e-mail: u.dietz@mrgruppe.de

MR News

Hamburg plant in diesem Jahr mehrere Informationsabende, die nicht nur fachspezifische Themen behandeln. Idee ist, Geschäftsführer/innen und Personalleiter/innen in kleiner, lockerer Runde die Möglichkeit zu geben, sich über aktuelle Themen mit interessanten Referenten auszutauschen. Zur Premierenrunde laden wir Herrn Aschod Manutscharjan ein, freier Journalist, u. a. für *FAZ* und *Focus*. Er ist gebürtiger Armenier und Experte für alle „Rußland-Fragen“.

Kontakt: Ursula Dietz / Thomas Wilde,
 Telefon 0 40/46 88 42 0

InterSearch®

WORLDWIDE LTD.

MR PERSONALBERATUNG GMBH

MAREJ PERSONALMARKETING GMBH

20249 Hamburg · Kümmellstraße 1
 Telefon: 0 40/46 88 42 0 · Fax: 0 40/46 88 42 42
 e-mail: hamburg@mrgruppe.de

28195 Bremen · Spitzenkiel 14/15
 Telefon: 0 4 21/16 27 99 · Fax: 0 4 21/16 27 98 8
 e-mail: bremen@mrgruppe.de

40225 Düsseldorf · Christophstraße 33
 Telefon: 0 2 11/34 90 57 · Fax: 0 2 11/34 90 50
 e-mail: duesseldorf@mrgruppe.de

61348 Bad Homburg · Louisestraße 101
 Telefon: 0 61 72/17 05 0 · Fax: 0 61 72/17 05 26
 e-mail: bad.homburg@mrgruppe.de

81677 München · Weltenburger Straße 70
 Telefon: 0 89/92 40 41 62 · Fax: 0 89/92 40 42 68
 e-mail: muenchen@mrgruppe.de

10396 Berlin · Storkower Straße 207
 Telefon: 0 30/42 18 40 0 · Fax: 0 30/42 18 40 23

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.