



Kunden-Interview
Dr. Friedhelm Jacobs
BMG Entertainment

MR Projekt
Mario Dänekas

Wir über uns
Auswertung
Fragebogenaktion

Vita
Anja Steinberg

Veranstaltungen
Studierte Zeitoffiziere

InterSearch[®]
WORLDWIDE

Unser Partner
in Spanien

www.mrgruppe.de
www.intersearch.org

Spagat zwischen Showtime und Ökonomie

Ein Gespräch mit Dr. Friedhelm Jacobs, Leiter des Personalbereichs der BMG Entertainment in München. Einer seiner Schwerpunkte: neue Konzepte bei der Management-Entwicklung

Seit 10 Jahren ist Friedhelm Jacobs verantwortlich für den Personalbereich der BMG Entertainment in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Osteuropa. Die Bertelsmann-Tochter gehört zu den fünf Majors in der Musikindustrie, in diesem Jahr wird ein Umsatz von 350 Millionen Euro in den deutschsprachigen Ländern erwartet. Jacobs, gebürtiger Oldenburger, gelernter Kfz-Mechaniker und promovierter Betriebswirt, kam nach zweijährigem Aufenthalt in New York nach München. In den USA hatte er für Bertelsmann an der Entwicklung neuer Personalsysteme mitgearbeitet. Dass er mit seiner ungewöhnlichen Berufslaufbahn überhaupt bei dem Gütersloher Konzern gelandet ist, sieht Jacobs heute als Zufall. „Streamline“ hieß damals das Erfolgsmotiv, während heute Persönlichkeit und Individualität mindestens genauso gefragt sind wie ein formaler Bildungsabschluss. BMG leidet – wie alle Record Companies – unter starken Umsatzeinbußen. Die ehemals 800 Mitarbeiter in Deutschland mussten um über 200 reduziert werden.

Internet-Downloads und selbst gebrannte CDs verursachen weltweit Milliarden-schäden. Würden Sie von einer Krise der Musikindustrie sprechen?

Ja. In den letzten 12 Monaten haben wir mehr als 10 % Marktrückgang gehabt, was im Wesentlichen durch Piraterie zu erklären ist. In Deutschland sind im letzten Jahr erstmals mehr CD-Rohlinge verkauft worden als bespielte CDs. Der größte Teil wird natürlich dazu benutzt, Musik auf CDs zu brennen. Es besteht kaum ein Unrechtsbewusstsein dabei. Musik wird als freies Gut wahrgenommen. Das kann man im Radio hören, das kann man sich downloaden oder brennen – warum also dafür zahlen?

Eine Herausforderung für die Branche wird es sein, die formalen Dinge zu regeln: auf eine Verbesserung des Urheber-schutzes zu dringen und die mechanischen Möglichkeiten für den Kopierschutz voranzubringen. Aber auch: bessere Musik zu machen.

Welche ist die bessere Musik?

Im Moment haben wir den Trend, Marketing-Projekte und „Retortenmusik“ zu machen, diese ganze Containermusik. Schnellebig, extrem erfolgreich. Ob die Künstler jedoch dauerhaft etabliert werden können, weiß ich nicht.

Können Sie es sich überhaupt noch leisten, einen Künstler aufzubauen?

Tatsächlich ist der Künstleraufbau extrem langwierig und teuer. Von 100 Künstlern schaffen 50 nicht mal den Break-even, mit denen machen wir Verlust. Die Spitze – die Maffays, Grönemeyers oder BAP –, das sind vielleicht 5 bis 10 %. Da verdienen wir das Geld für die Newcomer Acts. Wenn uns aber in der Wertschöpfungskette die Mittel entzogen werden, Musik zu produzieren und ein vielfältiges Angebot zu machen, weil wir die Erlöse nicht mehr bekommen, wird die Entwicklung immer stärker in Richtung kurzfristiger Marketing-Projekte gehen.





Bertelsmann beteiligt sich an Napster – die Kids wandern zur nächsten Tauschbörse. Machen Internet-Beteiligungen überhaupt Sinn?

Das ist ein Hase-und-Igel-Problem. Wobei man schon akzeptieren muss, dass ein Großteil

der Konsumenten bereit ist, für Musik zu zahlen. Das Internet ist für den Musikfreak nichts anderes als ein neuer Vertriebsweg. Er gewinnt zunehmend an Bedeutung, aber – konsequent betrachtet – schadet er auch dem Tonträgerhandel. Und wir verdienen heute unser Geld durch den Verkauf von Tonträgern. Da spielt natürlich unser Handelspartner eine große Rolle. Das kurzfristige Ziel mit Napster ist der Versuch, das Konsum- und Downloadverhalten zu ordnen.

Welche personellen Umstrukturierungen müssen Sie aufgrund der Umsatzeinbußen vornehmen?

Wir bauen im Administrationsbereich ab, weniger bei den Artist-and-Repertoire-Mitarbeitern. Das sind die Leute aus der Frontline. Wenn Sie dort abbauen, gibt es hinten nichts mehr zu administrieren. Also versuchen wir, die Prozesse zu optimieren.

Suchen Sie überhaupt noch Mitarbeiter?

Zurzeit sehr wenige, aber das sehr gezielt. In der jetzigen Phase bauen wir Mitarbeiter ab. Wir sind darauf angewiesen, dass Mitarbeiter, wenn sie bleiben möchten, so flexibel sind, auch Tätigkeiten zu über-

nehmen, die sie gestern nicht ausgeübt haben. Beispiel: Jemand hat im Finance-Bereich Controlling gemacht. Der wird bereit sein müssen, in die Lizenzabteilung zu gehen. Jemand aus der Promotion-Abteilung muss Product-Management-Tätigkeiten wahrnehmen. Freie Stellen versuchen wir intern zu besetzen.

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur bei der Auswahl von Mitarbeitern?

Die Unternehmenskultur ist sehr wichtig. Wir haben im Prinzip dieselben Funktionen wie eine Schraubenfabrik: Einkauf, Marketing, Vertrieb, Finance und eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Aber unsere Kultur ist anders, weil wir ein wichtiges Element haben: extreme Dezentralisation. Verantwortung und Kompetenz verlagern wir weit in die Arbeitsebene. Sie werden bei uns keine streng hierarchische Struktur finden. Wir sind offen und flexibel. Und wenn wir eine solche Struktur haben, die der Bildung eines kreativen Umfeldes dienen soll, dann brauchen wir dafür auch bestimmte Leute. Uns kennzeichnet, dass es für einen Großteil unserer Funktionen gar keine Berufsausbildungen gibt. A & R kann man nicht lernen, Marketing bei uns kann man nicht lernen. Deshalb kommt es nicht so sehr auf formale Bildungsabschlüsse an, auf Professionalität natürlich schon. Ganz wichtig ist bei uns soziale Kompetenz. Wir machen „peoples' business“, da brauchen wir Leute, die sich schnell auf unterschiedliche Menschen einstellen können. Unser „Produkt“ gibt Widerworte, die Künstler sind z. T. sehr eigenwillig, damit müssen die Mitarbeiter umgehen können. Wenn ich Leute einstelle, ist deren Werdegang durchaus von Bedeutung. Wir haben aber auch Abiturienten ohne weiteren formalen Bildungsabschluss. Die kennen sich dafür bestens in der Szene aus.

Wie finden Sie solche Leute?

Das sind Überzeugungstäter. Die melden sich bei uns auf der Pop Komm, bewerben sich für Praktika, viele kommen auf Empfehlung von Produzenten und Kollegen.

Was für ein Typ Mensch ist Ihr idealer Mitarbeiter?

Er muss den Spagat hinkriegen zwischen Showtime und Ökonomie. In diesem Business ist man schnell geneigt, das ganze Hullygully auch als Jobgrundlage zu sehen. Sorry, das ist es nicht. Bei uns geht es um extrem viel Geld. Von daher muss diese Disziplin, abends beim Showcase zu sein, aber morgens um 9 Uhr schon wieder mit einem Künstler zu verhandeln, in den Köpfen der Leute drin sein. Die Freiräume bei uns sind sehr groß, nur braucht man dafür natürlich auch Leute, die in der Lage sind, diese Freiräume zu füllen.

Wie fördern Sie den Nachwuchs?

Wir haben ein internationales Nachwuchstraining von BMG in New York. Da sind 15 Kandidaten 24 Monate lang in unterschiedlichen Ländern tätig. Ein Mentor betreut sie, nach jeweils 6 Monaten wechseln sie das Land. Damit haben wir anschließend schon ein Management-Potenzial, das etwas globaler denkt, als es im operativen Geschäft bei der Musikvermarktung eigentlich notwendig ist.

Welche Konzepte der Personalentwicklung haben sich bei BMG bewährt?

Wir investieren viel Zeit und Aufwand in Personalentwicklung, speziell in die Management-Förderung. Dazu habe ich in den letzten Jahren ein Konzept entwickelt, das zwei Aspekten folgt. Zum einen muss

man den Lebenszyklus eines Mitarbeiters sehen. Wenn er ins Unternehmen eintritt, braucht er andere Dinge als später. Zuerst ist es wichtig, Netzwerke zu bilden, unterschiedliche Geschäfte zu verstehen. Dazu gibt es spezielle Angebote. Dann kommt die Phase der Fachkompetenz. Es hat sich gezeigt, wo dieser Mitarbeiter hauptsächlich tätig sein wird, also erweitern wir seine Fachkompetenz. Dann entwickelt er sich weiter zur Führungskraft, da wird man ihn entsprechend fördern. Bis hin zu dem, was wir „employability“ nennen. Ab 40 gelten die Leute in den Produktabteilungen schon als „die Älteren“. Sie können keinen Heavy Metal Product Manager loschicken, der 55 ist. Das ist eine Frage der Glaubwürdigkeit. Aber jemandem, der seinen Job super gemacht hat, dem können wir helfen, seiner Karriere noch mal einen anderen Drive zu geben. Der zweite Aspekt ist die Person des Mitarbeiters. Der eine ist ein „Record Man“, das sind die Musikverrückten. Der andere ist ein „Record Executive“, das sind eher die Manager. Und einer, der wunderbare Kontakte zur Szene hat, sich genau vorstellen kann, wie sich ein Rough Mix später mal anhören könnte, den muss man nicht unbedingt zum Geschäftsführer befördern. Das gilt umgekehrt genauso. Management-Entwicklung ist also sehr individuell. Das ist auch an meinen Job so interessant. Jeder Fall ist ein Einzelfall, es wird nie langweilig. Und wir haben in unserem Business mehr als 1000 Neuveröffentlichungen pro Jahr. Das sind mehr als 1000 Markteinführungen eines jeweils einzigartigen Produkts – ein extrem schneller Pulsschlag. Das erhöht noch den Reiz.

Das Interview führte Regine Dee, freiberufliche Journalistin, Hamburg



MR Projekt management potentials

Ein weltweit tätiger Elektronikkonzern (1500 Mitarbeiter, internationale Produktionsstätten, Vertriebs- und Servicegesellschaften, Weltmarktführer in mehreren Produktbereichen, Technologieführer) hat in diesem Jahr erstmals ein Programm zur Gewinnung und Entwicklung von Führungsnachwuchskräften (Trainees) initiiert, die über die einzelnen Fachbereiche hinaus interdisziplinär und international ausgebildet werden und damit langfristig das Potenzial zur Besetzung von Führungspositionen bilden.

Geeignete Bewerber/innen sollten neben einem überdurchschnittlichen wirtschaftswissenschaftlichen oder technischen Studium, ergänzt um Praktika und Auslandsaufenthalte, über eine grundsätzlich generalistische Orientierung und das damit verbundene Interesse an Interdisziplinarität verfügen.

Die MR Personalberatung wurde mit der Entwicklung eines Konzeptes zur effizienten Bergewinnung und -auswahl beauftragt. In diesem Projekt war es von besonderer Bedeutung, einen zu erwartenden hohen Bewerbungsrücklauf schnell und kompetent zu bewältigen und neben der klassischen Gesprächsführung frühzeitig Assessment-Center-Übungen in den Auswahlprozess zu integrieren. Daneben entwickelte die MR Personalberatung gemeinsam mit dem Unternehmen eintägige Inhouse-Veranstaltungen, die sie zusammen mit der Geschäftsführung und weiteren Führungskräften, die über die Einstellung der Kandidaten/innen zu entscheiden hatten, durchführten.

Zur Gewinnung externer Bewerber/innen wurden ansprechende Personalanzeigen im Unternehmensdesign regional und überregional in Printmedien geschaltet. Daneben suchten wir aktiv in internetgestützten Bewerberdatenbanken nach geeigneten Bewerber/innen und motivierten sie durch Zusenden einer umfassenden Unternehmens- und Positionsbeschreibung zu einer Bewerbung. Nach einer A-B-C – Bewertung der Bewerbungsunterlagen wurden strukturierte Interviews und psychologische Testverfahren (Assessment-Center Teil 1 / schriftlich) durchgeführt. Die bestgeeigneten Kandidaten/innen nahmen an dem weiteren Auswahlverfahren teil. Hier wurde die individuelle Ausprägung berufsbezogener Persönlichkeitsmerkmale wie Arbeitsverhalten (Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Handlungsorientierung), berufliche Orientierung (Leistungs-, Gestaltungs- und Führungsmotivation), soziale Kompetenzen (Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität, Teamorientierung, Durchsetzungsstärke) ebenso erfasst wie

die psychische Konstitution (emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Selbstbewusstsein).

Mit den daraus resultierenden geeignetsten Bewerbern/innen wurden am Unternehmenssitz 1/2 - tägige Inhouse-Veranstaltungen durchgeführt, die im Kern aus einer Mischung von Unternehmensinformationen (Historie, Struktur, Produkte, F&E, Produktion), vertieften Bewerbungsgesprächen und praktischen Gruppenübungen und Einzelpräsentationen (Assessment-Center Teil 2 / praktisch) bestanden. Auf dieser Grundlage nahm das Unternehmen dann letztlich die Entscheidung vor, welchen Bewerbern/innen ein Vertragsangebot unterbreitet werden sollte.

Mario Dänekas
Kontakt: Telefon 04 21/16 27 99
E-Mail: m.daenekas@mrgruppe.de



WORLDWIDE LTD.

InterSearch Ibérica – unser Partner in Spanien

1995 gegründet, bietet InterSearch Ibérica mit seinem Büro in Madrid Beratung bei der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften. Kunden sind überwiegend Firmen aus den Bereichen IT, Telekommunikation und Automotive.

Lidia Minguella ist Geschäftsführerin und Gesellschafterin mit über 19-jähriger Erfahrung in der

Personalberatung: „Aufgrund der Globalisierung, die besonders ausgeprägt in Spanien zu spüren ist, gehen die Anforderungsprofile verstärkt in Richtung Internationalisierung, Innovation und Internet.“ Die Internet-Suche ist inzwischen selbstverständlicher Bestandteil der Recruitment-Aktivitäten.

InterSearch Worldwide S.L.
General Castaños, 13–4th Floor
28004 Madrid/Spanien

Ansprechpartnerin:
Lidia Minguella
Telefon: 00 34 91 30 85 243
Telefax: 00 34 91 30 85 196
E-Mail: admin@intersearch-iberica.net

Wir über uns

Auswertung Fragebogenaktion

Sehr erfreut waren wir über Ihre Mitarbeit: Wir haben 97 Fragebogen ausgefüllt zurückerhalten.

Die Auswertung ergab, dass immerhin ein Drittel der Empfänger die MR Visions sofort lesen, wenn sie auf dem Schreibtisch liegt, die restlichen widmen sich der Ausgabe später.

Das Hauptinteresse unserer Leser gilt überwiegend dem Interview, MR Projekten und neuen Informationen (40 %).

Ausführlicher werden wir zukünftig über MR selbst berichten (wobei wir uns bisher immer bewusst zurückgehalten haben). Das Interesse an der Arbeit und an den Projekten der MR Personalberatung ist bei der Umfrage sehr deutlich geworden. Wir werden in Zukunft verstärkt darauf eingehen.

Das Querformat gefällt zwei Dritteln, die anderen hätten das Blatt lieber etwas kleiner bzw. im Hochformat. Die Erscheinungshäufigkeit ist den meisten sehr recht – dreimal jährlich. Hinzu kommen jetzt aber Spezialausgaben. Die erste hat das Thema „Automotive Competence-Center“. Bitte schreiben Sie uns kurz, wenn wir Ihnen diese Ausgabe zusenden sollen.

Fazit: Wir werden die Ergebnisse dieser Befragung bei den nächsten Ausgaben berücksichtigen und wünschen uns, dass Ihnen die MR Visions dann noch besser gefällt.



Vita

Anja Steinberg

Seit Februar 2001 arbeitet Frau Steinberg (35, Diplom-Psychologin und Diplom-Betriebswirtin) in unserem Büro in Düsseldorf. Schon während des Studiums war sie als Assistentin in einem Düsseldorfer Beratungsunternehmen tätig. Nach ihrem Universitätsabschluss wechselte sie nahtlos in den Bereich Personalberatung, zunächst als Researcherin und später als Consultant.

Bei MR ist Frau Steinberg vorwiegend für Kunden aus den Bereichen Automotive, High-tech, Telekommunikation und Versicherung tätig.

Ihr Motto: Hohe Branchenaffinität und Erfahrung sind die Garanten für den Erfolg als Berater. Denn Kunden und Kandidaten sind umso leichter zu überzeugen, je mehr man sich mit der Branche bzw. den Produkten identifiziert.

E-Mail: a.steinberg@mrgruppe.de

Veranstaltungen

Studierte Zeitoffiziere – Podiumsveranstaltung

Die Berater der MR Gruppe betreuen seit fast 20 Jahren Zeitoffiziere der Bundeswehr auf ihrem Weg in den Zivilberuf. Inzwischen haben sehr viele ehemalige Offiziere eindrucksvolle Karrieren als Fach- und Führungskräfte in der Wirtschaft gemacht. Im Rahmen unserer Seminare bieten wir Unternehmen bei einer Podiumsveranstaltung die Gelegenheit, diese Personengruppe (Ingenieure, Kaufleute, Pädagogen) kennen zu lernen und Kontakt zu ihr aufzunehmen. Bei Interesse an einer Teilnahme bitten wir um eine kurze Benachrichtigung. Die nächste Podiumsveranstaltung ist im Herbst dieses Jahres.

E-Mail: k.schneider@mrgruppe.de

MR News

Michael Holzschuh (31) verstärkt als Berater das MARES-Team in Bad Homburg. Er ist zuständig für den weiteren Ausbau des Dienstleistungsbereiches E-Recruiting.

E-Mail: m.holzschuh@mrgruppe.de

InterSearch®

WORLDWIDE LTD.

MR PERSONALBERATUNG GMBH

MARES 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: 04 21/16 27 99 0 · Fax: 04 21/16 27 98 8
E-Mail: bremen@mrgruppe.de

40597 Düsseldorf · Benrather Schloßallee 121
Telefon: 02 11/77 92 89 0 · Fax: 02 11/77 92 89 99
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

82008 Unterhaching · Ottobrunner Straße 37
Telefon: 0 89/66 56 17 0 · Fax: 0 89/66 56 17 70
E-Mail: muenchen@mrgruppe.de

10369 Berlin · Storkower Straße 207
Telefon: 0 30/42 18 40 0 · Fax: 0 30/42 18 40 23

Redaktion:
Dr. Manfred Zeidler / Heidemarie Jordan

Nachdruck mit Quellenangabe
MR Personalberatung gestattet