

# „Wir wollen die besten Mitarbeiter“

Interview mit Dr. Florian Meise, Vorstand, und  
Isabell Wolff, Leitung Personal, Adcuram Group AG

Portfoliounternehmen aktiv begleiten – für das Team der Adcuram Group steht dieser Ansatz im Mittelpunkt der Strategie. Die Industrieholding beteiligt sich an ehemaligen Konzernsparten und an mittelständischen Unternehmen in speziellen Situationen, und gerade hier muss oft das Management neu formiert werden, bevor das eigentliche Geschäft weiterentwickelt werden kann. Um die Schlüsselaufgabe des Recruitings schnell und professionell erfüllen zu können, unterhält Adcuram eine eigene Personalabteilung, die Positionen in den Portfoliounternehmen, aber auch im eigenen Team besetzt – eine für Beteiligungsgesellschaften, die meist auf externe Headhunter setzen, eher ungewöhnliche Herangehensweise. Im Gespräch mit Susanne Gläser erklären Vorstand Dr. Florian Meise und Isabell Wolff, Leiterin Personal, wie Adcuram den Recruiting-Prozess gestaltet und welche Anforderungen sie an Bewerber stellen.



Isabell Wolff und Dr. Florian Meise

**VC Magazin:** Beteiligungsgesellschaften unterhalten meist keine eigene Personalabteilung. Adcuram hingegen beschäftigt gleich mehrere Recruiting-Spezialisten. Welchen Vorteil versprechen Sie sich davon?

**Meise:** Wir sind keine Beteiligungsgesellschaft, sondern eine strategische, langfristig orientierte Industrieholding. Wir wollen den dauerhaften Erfolg unserer Portfoliounternehmen und sind davon überzeugt, dass wir dieses Ziel nur erreichen, wenn wir auch für ein Top-Team auf allen Ebenen sorgen. Deshalb nimmt unsere Personalabteilung eine Kernfunktion wahr: Die Besetzung unserer Teams mit Spitzenpersonal ist eine unserer wichtigsten Aufgaben als Gesellschafter.

**Wolff:** Unser Recruiting-Team ist stark aufgestellt. Aktuell kümmern sich drei HR-Spezialisten in Vollzeit und eine Kollegin in Teilzeit um das Recruiting für Schlüsselpositionen in den Portfoliounternehmen und der Holding. Vom Geschäftsführer über den Werksleiter bis hin zum Fachspezialisten, den man nur schwer findet, besetzen wir gemeinsam mit den Unternehmen die für den Erfolg strategisch wichtigen Funktionen.

**VC Magazin:** Wie läuft der Prozess des Teamaufbaus typischerweise ab?

**Meise:** Ein gutes Beispiel ist unser Tochterunternehmen Nuvisan, ein Pharmadienstleister, der im Auftrag von Arzneimittel- oder Biotechnologie-Unternehmen Analysen und Arzneimittelstudien durchführt. Als wir das Unternehmen im Juni 2010 übernommen haben, gab es kein

Vertriebsteam. Wir haben also im ersten halben Jahr die wichtigsten Positionen mit unseren eigenen Experten besetzt, um die ersten strategischen Weichen zu stellen. Für solche Aufgaben beschäftigen wir ein 20-köpfiges operatives Team, dessen Mitglieder genau auf solche Fälle spezialisiert sind: Sie unterstützen das Management von der ersten Minute an bei der Konzeption und Umsetzung von Weiterentwicklungsmaßnahmen, wenn es sein muss auch sieben Tage die Woche. Dadurch können wir schnell handeln und wissen genau, welche Mitarbeiter wir suchen müssen – schließlich sehen wir vor Ort, wo welcher Experte gebraucht wird. Außerdem bleibt das Know-how, das unsere Experten sammeln, in unserem Unternehmen, bei externen Kräften wäre das nicht gewährleistet.

**Wolff:** In dieser Übergangsphase ist dann das Recruiting-Team gefragt. Wir gehen wie Headhunter vor und suchen die geeigneten Mitarbeiter. Mit vielversprechenden Kandidaten gibt es dann meist zwei Gesprächsrunden, bei denen die Kandidaten bereits auf viele Kollegen aus dem Unternehmen und der Holding treffen. Danach fällt rasch die Entscheidung. Wichtig ist ein schneller und professioneller Ablauf: Wir wollen die besten Mitarbeiter – da müssen auch wir einen hohen Qualitätsanspruch erfüllen.

**VC Magazin:** Wie erhalten Sie Zugang zu potenziellen Kandidaten?

**Wolff:** Wir haben ein großes Netzwerk, auf das wir zugreifen können. Unsere Reputation als guter und professioneller

Arbeitgeber hilft uns natürlich. Letztendlich gilt es aber auch, kreativ zu sein. Auf diese Weise waren wir bislang immer sehr erfolgreich. Mit externen Beratern arbeiten wir nur in Ausnahmefällen zusammen – beispielsweise wenn eine Position im entfernteren Ausland zu besetzen ist.

**VC Magazin:** Eingriffe in die Personalpolitik sehen Unternehmen oft nicht gerne. Wie gehen Sie mit Konflikten um?

**Meise:** Wir haben da ganz andere Erfahrungen gemacht. Das liegt daran, dass wir uns auf die Übernahme und Entwicklung von Abspaltungen aus Konzernen spezialisiert haben. Wenn diese verkauft werden, gibt es entweder gar kein Management, hier springen dann unsere Industrieexperten ein. Oder die Manager konnten jahrelang ihre Pläne nicht verwirklichen, weil ihre Sparte im Konzern nur eine untergeordnete Rolle gespielt hat. Umso mehr freuen sie sich über die konstruktive Zusammenarbeit mit unserem Team. Natürlich dürfen wir nicht als Besserwisser auftreten. Bei uns zählt in jedem Fall das bessere Argument, für Ego-Spielchen ist da kein Platz.

**VC Magazin:** Welche Anforderungen stellen Sie an Bewerber für Ihr eigenes Team?

**Meise:** Als wir vor etwa zehn Jahren begonnen haben, haben wir noch einen starken Fokus auf fachliche Kriterien gelegt. Mittlerweile haben wir erkannt, dass es – wenn die fachliche Qualifikation stimmt – vor allem auf die Persönlichkeit der Kandidaten ankommt. Auch wenn es altmodisch klingen mag: Werte wie Integrität, Loyalität und ein gewisser Drive spielen für uns eine zentrale Rolle für eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Ein Kandidat muss ins Team passen und das mitbringen, was wir den „Adcuram-Spirit“ nennen.

**VC Magazin:** Was macht diesen Spirit aus?

**Meise:** Wir sind Menschen, die unternehmerisch denken und handeln. Wir besuchen nicht viermal jährlich Beiratsitzungen und lassen uns sonst in den Portfoliounternehmen nicht blicken, sondern wir krempeln die Ärmel hoch

und packen an. Dementsprechend suchen wir Kollegen, die im Geiste Unternehmer sind, die etwas bewegen wollen, die Einsatzbereitschaft und Engagement zeigen und die sich nicht mit halben Sachen begnügen. Dazu gehören auch eine gewisse Kreativität und Flexibilität – und die Fähigkeit, nach frischen Lösungen abseits der Trampelpfade zu suchen.

**VC Magazin:** Welche Rolle spielt Ihrer Erfahrung nach die finanzielle Incentivierung für die Gewinnung Ihrer Wunschkandidaten?

**Meise:** In unserem Gehaltsmodell drückt sich unsere unternehmerische Grundhaltung aus: Unsere Mitarbeiter sind direkt am Unternehmenserfolg beteiligt.

**Wolff:** In den Portfoliounternehmen stehen wir bei Gehaltsfragen als Sparringspartner zur Verfügung. Die Geschäftsführergehälter legen wir als Gesellschafter natürlich selbst fest – bei den anderen Positionen begleiten wir die Unternehmen mit Empfehlungen.

**VC Magazin:** Motivierte Mitarbeiter möchten sich weiterbilden. Wie fördern Sie Ihre Teamkollegen?

**Wolff:** Wir legen großen Wert darauf, dass sich unsere Kollegen weiterentwickeln können. Für die Zeit der Einarbeitung steht jedem neuen Kollegen ein Mentor aus den eigenen Reihen zur Verfügung. Um den Wissenstransfer untereinander sicherzustellen und die Kollegen systematisch zu schulen, haben wir ein eigenes System ins Leben gerufen: Die Adcuram Academy bietet im Monatsrhythmus Vorträge von internen und externen Experten an, die jeder gemäß seinem inhaltlichen Schwerpunkt besuchen kann. Hinzu kommen individuelle Schulungen und Fortbildungen.

**VC Magazin:** Vielen Dank für das Gespräch! ■

*susanne.glaeser@vc-magazin.de*

*„Wir suchen Kollegen,  
die im Geiste  
Unternehmer sind“*

Dr. Florian Meise

### Zu den Gesprächspartnern

**Dr. Florian Meise** ist Vorstand der Adcuram Group AG, **Isabell Wolff** leitet die Abteilung Personal. Die Industrieholding beteiligt sich an mittelständischen Unternehmen und Konzern-Spin-offs und verfolgt einen langfristigen Investitionshorizont.