

Sonderdruck

Know-how für den Mittelstand

Unternehmer

Edition



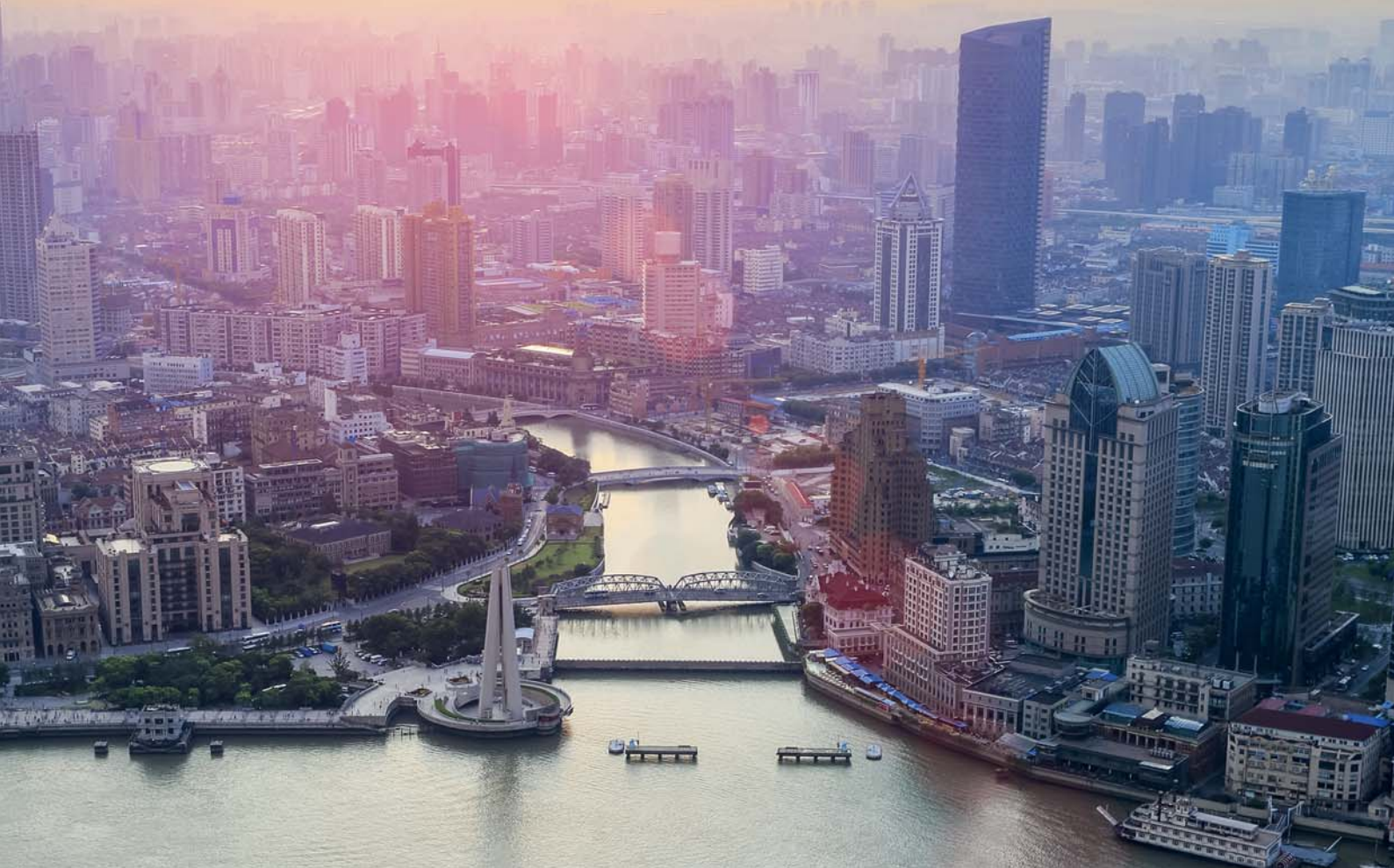
Weitere Informationen zum
Thema finden Sie unter:
www.unternehmeredition.de



Januar - Dezember 2015

Liebe • Sutor • Gawlowski

Redaktioneller Rückblick & Rückblick Business Leaders 2015



**Internationale
Schlüsselpositionen**

Adrian Gawlowski
Seite 3

**Paradigmenwechsel
in Mittelosteuropa**

Markus Sutor
Seite 6

**Unternehmerisches
Lernfeld: Rekrutierung**

Kai Matthias Liebe
Seite 8



Kai Matthias Liebe,
geschäftsführender
Gesellschafter



Markus Sutor,
geschäftsführender
Gesellschafter



Adrian Gawlowski,
geschäftsführender
Gesellschafter

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Wir freuen uns, Ihnen hiermit einen redaktionellen Rückblick unserer Fachbeiträge aus der Unternehmeredition präsentieren zu können.

Gerne möchten wir uns an dieser Stelle bei Markus Rieger und dem Team der Unternehmeredition für die fruchtbare und konstruktive Zusammenarbeit bedanken.

Unser Dank gilt ebenso unseren vielzähligen Mandanten und Geschäftspartnern. Über die letzten Jahre hinweg haben wir die Kontakte zu Entscheidungsträgern in den unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft stetig ausbauen können. Über dieses Netzwerk haben wir wichtige Informationen erhalten, die uns auch in unserer redaktionellen Tätigkeit maßgeblich beeinflusst und unterstützt haben.

Ferner überwältigt uns der positive Zuspruch zur Veranstaltungsreihe „Business Leaders“. Die Veranstaltung hat sich in den letzten Jahren als eine der führenden Plattformen für Entscheidungsträger etabliert. Ein Forum für den Meinungs- und Erfahrungsaustausch, einen intimen Rahmen für persönliche Unternehmer- und Erfolgsgeschichten, einen geschützten und geschätzten Raum für die offenen und latenten Fragen des Unternehmers, von Hidden-Champions zu Mittelstandsgrößen bis hin zu Global Playern. In diesem Zusammenhang liegt es nahe, die letztjährigen Veranstaltungen redaktionell im Rahmen dieser Sonderausgabe zu rekapitulieren und auf das Jahresprogramm 2016, diesmal unter dem Motto „Megatrends“, zu verweisen.

Wir freuen uns darauf, die Geschäftsbeziehungen in diesem Jahr weiter auszubauen und den Lesern der Unternehmeredition auch zukünftig von unseren Erfahrungen aus der Praxis berichten zu dürfen.

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen

Kai Matthias Liebe

Markus Sutor

Adrian Gawlowski



Rekrutierung:

Den Richtigen gewinnen

Seite 8

Inhaltsverzeichnis

SONDERDRUCK

- 3 Internationale
Schlüsselpositionen**
- 4 „Der Flaschenhals ist meist der
Terminkalender des Kunden“**
- 6 Paradigmenwechsel in
Mittelosteuropa**
- 8 Unternehmerisches Lernfeld:
Rekrutierung**
- 10 Günstiges
Finanzierungsumfeld**
- 11 Profis aus Schwaben**
- 12 Mit kraftvoller Ruhe**
- 13 Die Zukunft wagen**
- 14 Oettinger setzt
auf Diversifizierung**

Internationale Schlüsselpositionen

Paradigmenwechsel bei Personalentscheidungen

VON **ADRIAN GAWLOWSKI**

Mit der wachsenden Bedeutung der ökonomischen Verflechtungen mit internationalen Märkten setzt sich in deutschen Unternehmen ein Paradigmenwechsel durch: Statt mit Managern aus dem deutschen Mutterhaus, besetzen sie Schlüsselpositionen ihres internationalen Geschäftes in wachsendem Maße mit lokalen Managern. Hohe Kosten, begrenzte Dauer sowie hohe Misserfolgsraten sprechen gegen Entsendungen. Allerdings kann eine erfolgreiche Lokalisierung des Managements im Ausland nicht schnell geschehen, birgt sie doch einige Risiken.

Herausforderung Joint Venture

Eine Herausforderung erscheint in der Komplexität von Joint Ventures, wie sie viele Unternehmen mit internationalen Partnern eingehen. Hier ist der Einfluss auf Organisations- und Personalentscheidungen limitiert. Unter Mangel an gegenseitigem Vertrauen werden suboptimale, stark auf Kontrolle ausgerichtete Strukturen etabliert und in spärlich operationalisierbaren JV-Verträgen festgeschrieben. Bei der Besetzung von Managementfunktionen spielen politische Aspekte oft eine größere Rolle als die Eignung des Kandidaten. Um dem entgegenzuwirken, empfiehlt es sich, die Besetzungsentscheidungen sorgfältig im Aufsichtsrat des Joint Ventures vorzubereiten. Dies geschieht, indem man auch in diesem Bund eine Vertrauenskultur schafft. Diese kann dahingehend ausgestaltet werden, dass JV-Mitarbeiter temporär Projekte im deutschen Mutterhaus übernehmen oder gar gan-

ze Karriereschritte absolvieren. Die Anreizeffekte auf die Führungskräfte im Joint Venture sind hinsichtlich der Wirkung auf Kooperationswilligkeit und Loyalität kaum zu überschätzen. Im Idealfall wird angestrebt, die Effektivität der Management-Teams sowie des Aufsichtsrates durch unabhängige Dritte evaluieren zu lassen.

Die Managementlücke überbrücken

Bei der Suche nach qualifizierten, internationalen Mitarbeitern stehen deutsche Unternehmen vor großen Herausforderungen. So herrscht in vielen ausländischen Standorten ein Mangel an Führungskräften. Je größer die Anforderungen hinsichtlich Komplexität, Führungsumfang und strategischer Ausrichtung sind, desto weiter klappt die Schere zwischen Nachfrage und Angebot auseinander. Die bestehende Managementlücke wird allerdings häufig überbewertet. Das liegt vor allem daran, dass der Markt für internationale Führungskräfte zu wenig verstanden wird. Zu gering ist die Erfahrung im ausländischen Markt, zu sehr unterscheidet sich dessen Dynamik und regionale Disparität von den angestammten Märkten und zu andersartig sind die Motive der potenziellen Führungskräfte. Die daraus resultierende Verunsicherung führt zu übereilten und falschen Personalentscheidungen.

FAZIT

Besetzungen sollten nach der Maxime „Qualität vor Geschwindigkeit“ getroffen werden. Eine konsequente

Bewertung entlang der Erfahrungen, der Kompetenzen und des Potentials der Führungskraft im Kontext des jeweiligen Marktes ist von größter Wichtigkeit. Die Wahrnehmung internationaler Führungskräfte ist häufig positiv überzeichnet, da ein westlicher Habitus und exzellente Sprachkenntnisse oft mit einer hohen Managementkapazität gleichgesetzt werden. Nicht selten beeindruckt eloquente, lokale Führungskräfte zwar das Management in Deutschland, sind aber im lokalen Marktumfeld wirkungslos. ■



ZUR PERSON

Adrian Gawlowski

Adrian Gawlowski ist geschäftsführender Gesellschafter der Personalberatung „Liebe Sutor Gawlowski“. Die LSG & Kollegen GmbH berät Unternehmen nachhaltig und international bei der Suche, Selektion und Integration von herausragenden Persönlichkeiten auf obersten Ebenen.

www.liebesutorgawlowski.de

„Der Flaschenhals ist meist der Terminkalender des Kunden“

Personalthemen finden beim Unternehmenskauf oft zu wenig Beachtung. Warum das so ist, wie die richtigen Mitarbeiter gefunden werden und was ein geeigneter Geschäftsführer mitbringen muss, erläutert Kai Matthias Liebe. INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**

Unternehmeredition: Welche Rolle spielt das Personal bei einem Unternehmenskauf durch eine Private-Equity-Gesellschaft?

Kai Matthias Liebe: Eine ganz entscheidende. Zwar steht am Anfang immer die Unternehmensbewertung. Doch beginnt dann auch schon das Personalthema. Auf die Menschen im Unternehmen wird immer noch zu wenig geschaut. Was bringt es einer Private-Equity-Gesellschaft, wenn sie zwar vordergründig ein Schnäppchen macht, aber nicht das geeignete Personal vorhanden ist? Deshalb ist es ganz wichtig, die richtigen Leute an das Unternehmen zu binden. Häufig sind es diejenigen, die es schon länger kennen. Bei einem Strategiewechsel können das jedoch auch die falschen Mitarbeiter sein.

Weil sie zu eingefahren sind?

Das kann sein. Gerade im Mittelstand ist das ein Problem. Einen Inhaber zu binden etwa, der die Firma Jahrzehnte geführt hat, ist extrem schwierig. Der hatte im Zweifelsfall noch nie einen Vorgesetzten. Zudem muss die Belegschaft mit dem Chef den Wandel mittragen und den Veränderungsprozess begleiten. Im Idealfall tauschen wir allerdings so wenig wie möglich aus.

Das wäre allerdings schlecht für Ihr Geschäft.

(Lacht.) Deswegen haben Personalberatungen auch so einen schlechten Ruf. Im Ernst: Das sehe ich natürlich anders. Tauschen wir nur aus, weil wir damit Geld verdienen, tun wir weder dem Unternehmer einen Gefallen noch uns selbst.

Wie finden Sie denn die richtigen Leute für das neue Unternehmen?

Indem wir Audits durchführen. Das sind individuelle Interviews. Im Regelfall reicht es nicht, dass der Beteiligungsmanager mit den Mitarbeitern eine Stunde Kaffee trinken geht. Das Interview kann sich über mehrere Stunden ziehen – auch in verschiedenen Sprachen. Denn nicht jeder Mittelständler spricht sehr gut Englisch.

Schwer vorstellbar, dass ein langjähriger Inhaber einer mittelständischen Firma Lust und Zeit hat, sich stundenlang interviewen zu lassen.

Es ist eine Frage der Kommunikation. Bin ich Geschäftsführer und weiß, dass das Unternehmen verkauft wird, überlege ich mir das gut. Denn eventuell zielt die künftige Ausrichtung des Betriebs in eine andere Richtung oder man entzieht mir deswegen sogar den Job. Am Ende sind es die Menschen, die mitziehen müssen. Wir haben den Vorteil, dass wir eine externe Instanz sind und transparent arbeiten. Wir wollen die Menschen für das Audit ge-

winnen und sie dazu bringen, dieses nicht nur über sich ergehen zu lassen.

Nach dem Audit beginnt die Personalsuche. Wie lange dauert dieser Prozess im Durchschnitt?

Die Interviews sollten so schnell wie möglich geführt werden. Idealerweise sind sie nach wenigen Tagen beendet. Der Suchprozess dauert dann wesentlich länger. Der Flaschenhals ist meist der Terminkalender des Kunden.

Wie sieht denn der optimale Geschäftsführer eines produzierenden mittel-

”

Für viele Führungskräfte ist der Standort zweit- oder drittrangig.

”

Was bringt es einer Private-Equity-Gesellschaft, wenn sie zwar vordergründig ein Schnäppchen macht, aber nicht das geeignete Personal vorhanden ist?

ständischen Unternehmens, beispielsweise eines Werkzeugbauers, aus?

Sein Profil setzt sich im Idealfall aus mehreren Komponenten zusammen: Er sollte eine hohe technische Kompetenz haben, muss also sein Produkt verstehen und eine Affinität dafür mitbringen. Er sollte eine hohe Marktkenntnis haben, etwa die Mitbewerber kennen. Er sollte technologisch auf der Höhe und gut vernetzt sein. Im Idealfall kann er auch noch mit Zahlen umgehen. Ein guter Geschäftsführer muss greifbar und sichtbar sein – als Signal nach außen. Er sollte sehr stark im Detail sein, aber auch das große Ganze im Blick haben. Er soll zielstrebig, umsetzungsstark, aber auch sozial kompetent sein. Darüber hinaus darf man nicht vergessen, dass die persönliche Bindung zu Lieferanten, aber vor allem zu Kunden essenziell ist.

Wann sollten die Mitarbeiter bei einem Unternehmenskauf eingebunden werden?

Im Idealfall beruft der Geschäftsführer eine Belegschaftsversammlung ein und erklärt, dass man sich entschlossen hat den Schritt zu gehen, und zeigt den Mitarbeitern die Vorteile auf. Der Angestellte möchte Sicherheit und so wenig Veränderung wie möglich. Ähnlich wie bei einer Sanierung oder einer Restrukturierung funktioniert es nur,

wenn alle an einem Strang ziehen. Das Entscheidende dabei ist, dass der Geschäftsführer eine Vision hat.

Was machen Sie anders als andere Personalberater?

Wir suchen nach dem richtigen Menschen. Wir arbeiten keine Datenbank ab, da die Grundlage nur rationale Faktoren sind. Menschen müssen sich in ihrem Umfeld wohlfühlen und zur Unternehmenskultur passen. Wir greifen hierfür auf unser jahrelang gepflegtes Netzwerk zurück und sprechen die Menschen direkt an. Immer wieder lassen wir uns auch Kandidaten empfehlen.

Wie groß ist das Problem, dass viele fähige Leute nicht aufs Land ziehen wollen?

Pauschal kann man das nicht sagen. Für viele Führungskräfte ist der Standort zweit- oder dritrangig. Vorrang hat meist die Aufgabe. In der Regel wechselt man, um einen neuen Schritt zu machen. Es wäre auch ein schlechtes Zeichen an die Belegschaft, wenn der Geschäftsführer nicht mitumziehen würde. Schnell hätte er dann ein Akzeptanzproblem. Am Ende muss man eben die richtigen Menschen finden.

Herr Liebe, vielen Dank für das Gespräch.

schorr@unternehmeredition.de



Der neue Geschäftsführer sollte eine hohe technische Kompetenz haben, muss also sein Produkt verstehen und eine Affinität dafür mitbringen.

Paradigmenwechsel in Mittelosteuropa

Mehrwerte schaffen mit lokalen Führungskräften: Die Anforderungen an das Top-Management haben sich in Mittelosteuropa in den vergangenen Jahren stark verändert. Genauso wie die Märkte vor Ort. VON **MARKUS SUTOR** UND **DR. ULRICH LANGANKE**

Der Anteil der deutschen Investitionen beträgt in einigen Märkten Mittelosteuropas (CEE) mittlerweile mehr als ein Viertel der gesamten Auslandsinvestitionen. Die Verlagerung lohnkostenintensiver Prozesse stand zu Anfang im Vordergrund, weniger Überlegungen zur Schaffung von Mehrwert für den Kunden. Mittlerweile stellen die

stetig steigenden Lohnstückkosten für die Produktion ohne Mehrwert in CEE zentrales wie lokales Management vor große Herausforderungen. Mit der kontinuierlichen Erweiterung des EU-Binnenmarktes im Rahmen der EU-Osterweiterung zwischen 2004 und 2013 geht eine fortschreitende Harmonisierung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für unternehmerisches Engagement einher. Gekennzeichnet ist sie auch durch eine zunehmende Professionalisierung in kostensensiblen Bereichen wie Arbeitnehmerrechten, Steuergesetzgebung, Fördermittelstrukturen, Infrastrukturaufwand etc.

Auch die Anforderungen an das zur Umsetzung mittelfristiger strategischer Unternehmensziele qualifizierte Personal im Top-Management werden neu bewertet. Wichtige Eckdaten sprechen dabei für eine Investition in die bestehenden Standorte in Ungarn – durchaus im Bewusstsein der aktuellen politisch-gesellschaftlichen Verwerfungen – und der Slowakei (vgl. Abb. 1). So hat etwa die Wirtschaftsleistung der Slowakei bezogen auf das Vorkrisenniveau von 2007 um 12% zugelegt. Die Ungarische Nationalbank (MNB) weist die deutschen Direktinvestitionen in Ungarn mit 29,7% (2011) aus, der Zufluss/Abfluss von ausländischem Beteiligungskapital bzw. reinvestierten Gewinnen pendelte sich nach einer kurzen Phase der politischen Verunsicherung zwischen 2009-2010 wieder zwischen 4-6 Mrd. EUR ein.

Standort-Commitment des deutschen Mittelstandes

Belege für das Standort-Commitment des deutschen Mittelstandes finden sich etwa in der slowakischen Metropolregion um Bratislava mit ihren rund 70.000 Arbeitsplätzen in der Automotiv-



ZU DEN PERSONEN

Markus Sutor (links) ist geschäftsführender Gesellschafter von Liebe Sutor Gawlowski. Aufgrund seiner Fachkenntnis und seines Netzwerks bedient Markus Sutor das Geschäftsfeld Executive Search im Segment Konsumgüter & Automotive.

Dr. Ulrich Langanke ist Geschäftsführer der LSG-CEE Kft., die osteuropäische Niederlassung der Liebe Sutor Gawlowski Personalberatung. Von 2006 bis 2009 war er als Berater der ungarischen Regierung für die Deutsche Luft- und Raumfahrtindustrie tätig. Dr. Langanke besitzt eine Dozentur an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Óbuda University in Budapest.

www.lsg-kollegen.de

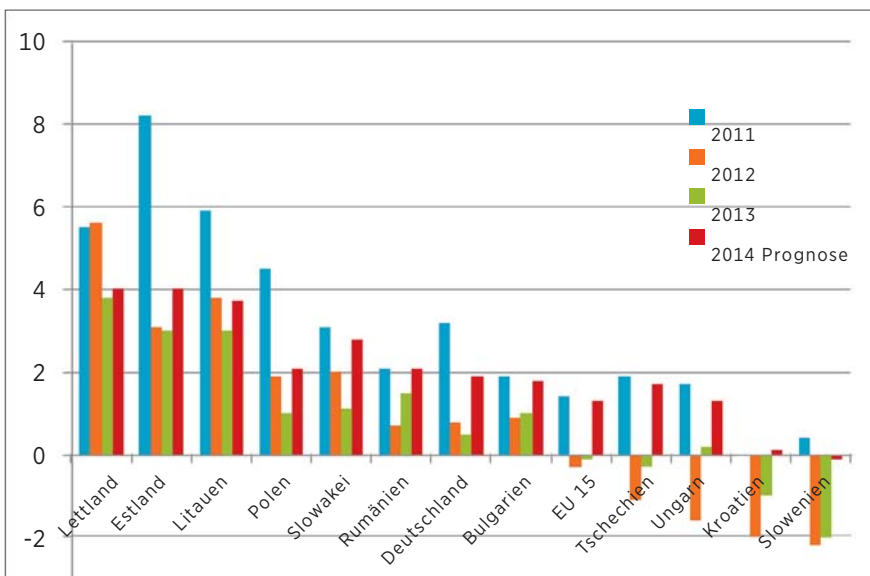


Der deutsche Mittelstand weiß nach wie vor um die Vorzüge der Produktionsstandorte in Mittelosteuropa.



Für Unternehmen, die sich in Mitteleuropa engagieren wollen, empfiehlt sich die Kooperation mit einem lokal vernetzten Partner vor Ort.

BIP international, reale Veränderung zum Vorjahr in %, Werte saison- und kalenderbereinigt



Quelle: Eurostat, in: www.ahkungarn.hu/wirtschaftsinfos, 26.10.2013

tive-Industrie ebenso wie im Cluster Košice IT Valley in der ostslowakischen Stadt Košice. Auch für Ungarn, das im Augenblick einen intensiven und umfassenden Restrukturierungsprozess der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen durchläuft, gilt: Zahlreiche Vertreter des deutschen Mittelstandes wie der Münchner Hersteller für Schienen- und Nutzfahrzeugkomponenten Knorr-Bremse mit seinen drei Fertigungsstandorten in Ungarn oder der Landwirtschaftsmaschinen-Hersteller G. Claas setzen weiter auf Nachhaltigkeit und Langfristigkeit. Sie investie-

ren, angefangen bei repräsentativen Premium-Werksneubauten, der Beteiligung an verkehrsinfrastrukturellen Verbesserungen bis hin zu Kosten rund um die gestiegenen Erwartungen an Expertise und Kompetenz des Managements vor Ort. Für Unternehmen, die sich in CEE engagieren wollen, empfiehlt sich die Kooperation mit einem lokal vernetzten Partner vor Ort.

Unterschiedliche Einschätzungen:

Gabriel A. Brennauer, Geschäftsführender Vorstand der Deutsch Ungarischen Industrie- und Handwerkskam-

mer DUIHK, führte zuletzt aus, dass deutsche Unternehmen, gerade auch im Zuge der kritisch beäugten Restrukturierungsmaßnahmen in Ungarn, die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen weiter aufmerksam verfolgen. Im Fokus der Kritik steht die Unberechenbarkeit der Politik. Gleichzeitig belegen Daten aber eine für Ungarn wie die Slowakei typische Diskrepanz in der Bewertung der mikro- und makroökonomischen Situation: Die aktuelle Wirtschaftslage in der Slowakei schätzten 35% der befragten Unternehmen Firmen als schlecht ein (2012: 23%), die eigene Geschäftslage hingegen wird deutlich positiver gesehen: 55% bewerten diese als befriedigend, 35% als gut. Ein Drittel der Auslandsinvestoren erwartet für 2013 eine bessere Geschäftsentwicklung als 2012.

FAZIT

Der deutsche Mittelstand weiß nach wie vor um die Vorzüge der Produktionsstandorte in Mitteleuropa. Die im Moment als Reibungsverluste wahrgenommenen Anpassungsprozesse in den lokalen Märkten sind eine vorübergehende Erscheinung hin zu einem einheitlichen Binnenmarkt mit in Deutschland vergleichbaren Standards. Einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Unternehmensziele unter den zukünftig anspruchsvolleren lokalen Rahmenbedingungen stellt die Auswahl der richtigen Führungskräfte dar. ■

Unternehmerisches Lernfeld: Rekrutierung

Wie Unternehmen Fehler bei der Rekrutierung vermeiden und ein klares Bild darüber gewinnen, wen sie suchen. Wie es ihnen gelingt, den Wunschkandidaten zu gewinnen und was einen guten Rekrutierungsprozess auszeichnet. VON **KAI MATTHIAS LIEBE**

Eine Fehlentscheidung in der Besetzung von Schlüsselfunktionen, wie etwa der des technischen Geschäftsführers, hat oftmals gravierende Folgen für Unternehmen. Mehr denn je sind heute erfahrene, menschlich qualifizierte Entscheider

gefragt, um sich nachhaltig im Markt behaupten und positionieren zu können. Viele Unternehmen gehen leider noch immer nicht professionell genug mit der Führungskräftegewinnung um.

zeugt ein verzerrtes, unechtes Bild des Kandidaten. Generell gilt hier, mehr auf das gute alte Bauchgefühl zu vertrauen. Die menschliche Intui-

Wen suchen wir überhaupt?

Viele Unternehmen sind sich oft nicht ganz darüber im Klaren, wen sie überhaupt suchen, und gehen daraufhin mit einem unklaren Ansatz in den Markt. Hier ist es besonders empfehlenswert, einen objektiven Sparringspartner zu haben, der durch langjährige Erfahrungen und aktuellen Überblick des Kandidatenmarkts entsprechenden Input für die Ausgestaltung, Positionierung und Betitelung der gesuchten Funktion liefern kann. Hier liegt der vorrangige Schlüssel zum Rekrutierungserfolg verborgen.

Wer ist dieser Mensch eigentlich?

Viele Unternehmen scheinen bei der Beurteilung von Menschen oft ratlos und versuchen dies durch standardisierte Assessment-Center-Übungen auszugleichen. Menschen lassen sich jedoch nicht in Raster pressen und antworten bei ACs oft mit der Überlegung, was der Fragende denn wohl hören möchte, anstatt auf Authentizität zu setzen. Dies er-

”

Die menschliche Intuition hat heute mehr denn je Relevanz bei Geschäftsentscheidungen.



ZUR PERSON

Kai Matthias Liebe ist Geschäftsführender Gesellschafter der Personalberatung Liebe Sutor Gawlowski mit Sitz im Herzen Münchens. Die LSG & Kollegen GmbH berät den Mittelstand sowie Großunternehmen in diversen Branchen individuell, nachhaltig und auf Augenhöhe bei der Selektion, Gewinnung und Integration von herausragenden Persönlichkeiten auf den oberen drei Führungsebenen.

www.lsg-kollegen.de



Viele Unternehmen scheinen bei der Beurteilung von Menschen oft ratlos und versuchen dies durch standardisierte Assessment-Center-Übungen auszugleichen.

tion hat heute mehr denn je Relevanz bei Geschäftsentscheidungen. Einen Menschen zu finden, der eine Aufgabe abbilden kann, ist sicherlich die kleinere Herausforderung als jemanden zu finden, der zum Unternehmen, zur Kultur, Vision und Strategie des Unternehmens passt und sich in diesem Umfeld wohlfühlt. Diese Faktoren lassen sich kaum rational greifen, da sie rein auf Emotionen basieren. Flankieren sollte man das eigene Bauchgefühl durch Referenzprüfung sowie Qualifikationsbeurteilung durch ehemalige Vorgesetzte, Kollegen und Geschäftspartner im persönlichen Dialog.

Wie gewinnen wir den/die Richtige/n?

Der Schlüssel zur Gewinnung der gewünschten Schlüsselfigur liegt in der optimalen Nutzung des entstehenden Momentums. Nach dem Motto „Man

muss das Eisen schmieden, solange es heiß ist“ gilt es an dieser Stelle, einen effizienten und zielführenden Prozess aufzusetzen und zügig zu entscheiden. Der wechselwillige Kandidat von heute führt im Schnitt mit zwei bis drei Unternehmen gleichzeitig Gespräche, da gute Leute mehr gefragt sind denn je zuvor. Die Prozessführung korreliert maßgeblich mit dem Gesamteindruck des Unternehmens. Hier gilt es zu überzeugen. Der Kandidat, der nachhaltigen Mehrwert generieren kann, ist heute erfolgreich und zufrieden. Diesen gilt es für sich zu gewinnen. Viele Unternehmen müssen hier schneller, flexibler und entscheidungsfreudiger werden, da die Kandidaten sonst abspringen. Wenn der Kandidat passt, die Referenzen stimmen und man das richtige Bauchgefühl hat, muss man den Sack zumachen. Die Zeiten, in denen man

sich bei Personalentscheidungen Zeit lassen kann, sind längst vorbei. Der Markt schläft nicht.

Wie starten wir gemeinsam durch?

Eine reibungslose Integration des rekrutierten Kandidaten stellt für viele Unternehmen eine enorme Herausforderung dar. Eine professionelle Integrationsphase, ein gut durchdachtes Onboarding sowie eine sinnvolle Strukturierung der ersten 100 Tage sind Investitionen in die Zukunft des Kandidaten und den Unternehmenserfolg. Die häufigsten Unstimmigkeiten basieren auf mangelnder Kommunikation. Ein offener Umgang, ehrlicher Austausch sowie das konstruktive, offene Ansprechen von Kritikpunkten müssen im Sinne beider Parteien möglich sein. Andernfalls werden aus Ungereimtheiten eines Tages echte Probleme entstehen. ■



Wenn der Kandidat passt, die Referenzen stimmen und man das richtige Bauchgefühl hat, muss man den Sack zumachen.

Fotos: © Fotolia/mast3r

Günstiges Finanzierungsumfeld

Unternehmen kommen relativ einfach an frisches Geld. Wichtig ist jedoch, dass dieses auch richtig eingesetzt wird. Viele halten sich mit Investitionen noch zurück.

Was bedeutet das aktuelle Niedrigzinsumfeld für die Unternehmensfinanzierung?

Kai Matthias Liebe
Geschäftsführender Gesellschafter,
LSG & Kollegen GmbH

Viele Unternehmen haben nun die Möglichkeit, sich zu günstigen Zinsen weiterentwickeln zu können. Dies hat zur Folge, dass viele Unternehmen dazu tendieren, sich vornehmlich im Umfeld von M&A zu engagieren. Die Akquisition von Komplementärproduktherstellern, Lieferanten oder auch Mitbewerbern ist hier meist die erste Option. Zu bedenken gilt, dass man hier dennoch in erster Linie den Fokus auf die Stärkung der Kernkompetenzen legen sollte. Gerade im Mittelstand sollte man die günstige Zinssituation nutzen, um nachhaltig in Forschung und Entwicklung zu investieren.

Wie viel Vertrauen genießen die Banken noch?

Kai Matthias Liebe
Durch die Bereinigung der Bücher haben Großbanken nicht unerheblich an Image und Vertrauen verloren. Vielen mittelständischen Unternehmen ist

dies zum Verhängnis geworden. Durch das hohe Aufkommen an Kapital im Markt, den Mangel an guten Investitionsmöglichkeiten sowie den Druck, Zinsen erwirtschaften zu müssen, sind an dieser Stelle immer mehr Private-Equity-Kapitalgeber in das Umfeld der Wachstumsfinanzierung eingestiegen. Dies bietet an vielen Stellen eine sinnvolle und echte Alternative zur klassischen Finanzierung gegenüber Bankhäusern.

In den vergangenen Jahren haben Unternehmen ihre Eigenkapitalquote kontinuierlich gestärkt. Hält dieser Trend an?

Kai Matthias Liebe
Dieser Trend sollte in jedem Fall anhalten und ist jedem Unternehmer zu raten. Die Unabhängigkeit von Banken ist eine Freiheit, die heutzutage nicht mehr allzu viele Unternehmen genießen können. Vor allem vor dem Hintergrund von Investitionsmöglichkeiten ist eine ausreichende EK-Quote der Schlüssel zum Erfolg. Dadurch hat man die Freiheit der Selektion des richtigen Finanzierungspartners und ist nicht davon abhängig, aufgrund mangelnder

Alternativen eventuell nachteilig zu entscheiden. Ausreichendes Eigenkapital ist zudem einer der wichtigsten Stabilisatoren in Krisenzeiten. ■



Eigenkapital ist einer der wichtigsten Stabilisatoren.

KAI MATTHIAS LIEBE
Geschäftsführender Gesellschafter, LSG & Kollegen GmbH

Profis aus Schwaben

„Gegen die Großen gewinnen“ – unter diesem Motto stand der Vortrag von Metabo-Chef Horst W. Garbrecht am 26. März bei der Veranstaltung Business Leaders in München. Sie war der Auftakt einer gemeinsamen Eventreihe von LSG & Kollegen und der Unternehmeredition.



Horst W. Garbrecht: Der Metabo-Chef erläuterte seine Strategie.



Business Leaders im Bayerischen Hof: Kai Matthias Liebe, Geschäftsführender Gesellschafter von LSG & Kollegen, führte in die Veranstaltung ein.

Wie sich in einem Markt behaupten, in dem man zwar technologisch immer vorne war, andere große Konzerne aber über Masse agieren können? Vor dieser Herausforderung stand der schwäbische Baumaschinenhersteller Metabo 2009. Damals fokussierte sich das Unternehmen noch auf den Endverbrauchermarkt, Hauptabsatzkanal waren Baumärkte und Fachhändler.

Doch die mittelständischen Qualitäten des Unternehmens drohten im Massenmarkt unterzugehen, Innovationskraft und Detailbewusstsein haben es schwer im ständigen Preiskampf. Ein Strategiewechsel musste her. Horst W. Garbrecht stieß 2009 zum Unternehmen und räumte auf. Die Vision: Das klare Bekenntnis zur Leistungsführerschaft. Seitdem richtet sich Metabo an professionelle Kundschaft und deren spezielle Ansprüche.

Doch auch mit dieser Ausrichtung wollte sich der Werkzeugspezialist nicht ganz in die Nische drängen lassen. Das kann er auch gar nicht. „Ohne Volumen wären unsere existierenden Fabriken in Nürtingen und Shanghai nicht ausgelastet. Außerdem leiten wir mit einem modularen Design Lösungsprodukte aus Volumenprodukten ab und können sie zu realistischen Kosten herstellen“, erklärte Garbrecht in seinem Vortrag im Bayerischen Hof in München. Also fährt das Unternehmen zweigleisig: Einerseits bieten die Schwaben „Mainstream-Produkte“ an, die sich durch besondere Kompatibilität und einen eigenen Systemcharakter auszeichnen. Den kleineren Teil machen

technologische High-End-Produkte aus, die es so von keinem anderen Hersteller gibt und die Metabo als Innovationsführer auszeichnen. Heute schreiben die Schwaben wieder schwarze Zahlen und beschäftigen 1.800 Mitarbeiter weltweit. Der Umsatz 2014 lag bei knapp 375 Mio. Euro, ein Plus von mehr als zehn Prozent. Bei der Umstrukturierung hilfreich war auch der Einstieg des französischen Investors Chequers Capital 2012.

Es sind Geschichten wie diese, die die gemeinsame Veranstaltungsreihe Business Leaders von LSG & Kollegen und der Unternehmeredition beleuchten will. In quartalsweisen Vorträgen stellen Geschäftsführer und Vorstände deutscher Hidden Champions besondere Herausforderungen ihrer Unternehmensgeschichte vor. Für LSG tat dies bereits Norbert Scheuch anlässlich des Verkaufs des Betonpumpenherstellers Putzmeister an die chinesische Sany-Gruppe. Oder Hartmut Jenner, Geschäftsführer der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG, zum Thema Weltmarktführerschaft mit dem Familienunternehmen.

www.lsg-kollegen.de

VW



Ohne Volumen wären unsere existierenden Fabriken in Nürtingen und Shanghai nicht ausgelastet.

Mit kraftvoller Ruhe

60 Prozent Weltmarktanteil, Innovationsführer, nur ein Wettbewerber – das sind Bedingungen, die sich viele Unternehmen nur wünschen können. Für die **Kässbohrer Geländefahrzeug AG** und ihre Pistenbullys sind sie gleichzeitig Herausforderungen.



Expertise aus Laupheim: Jens Rottmair, Chef der Pistenbullys, erklärte sein Geschäftsmodell.

Hidden Champion werden ist auf den ersten Blick vielleicht gar nicht so schwer – man suche eine Branche, in der sonst noch niemand vertreten ist, entwickle ein technologisch einwandfreies Produkt und behalte Service und Qualität im Auge. So oder ähnlich war es auch bei den Pistenbullys der Kässbohrer Geländefahrzeug AG. In einem Winterurlaub in den sechziger Jahren sah Karl Kässbohrer ein notdürftig zusammengeschaubtes Pistenpräpariergerät. Das kann ich besser, dachte sich der Geschäftsführer der Kässbohrer Fahrzeugwerke, damals größter Produzent für Reisebusse und LKW-Anhänger. 1968 kam der erste Pistenbully auf den Markt, 1972 waren sie bereits bei den Olympischen Winterspielen in Japan im Einsatz. Seitdem beliefert die Kässbohrer Geländefahrzeug AG den

Weltmarkt mit immer neuen Pistenbully-Modellen. Zum Konzept gehört auch ein Schneemanagementsystem für Skigebiete. Per Satellit werden Schneetiefe und -dicke gemessen, diese Werte an die Pistenbullys und Schneekanonen weitergegeben. Auch in Wintern ohne viel Schnee können die Pisten so optimal präpariert werden. Keine Frage: Für das Präparieren von Pisten ist Kässbohrer Innovations- und Marktführer.

Doch Expertise hin oder her: Die Schwaben stehen vor einem Problem. Was, wenn der Schnee noch weniger wird? Ohnehin ist der Markt für Pistenpräpariergeräte gesättigt. Den teilt sich Pistenbully nämlich mit der Prinoth AG, einem Südtiroler Konkurrenten, der zum deutlich größeren Leitner-Konzern gehört. Diesen und weiteren kritischen Fragen musste sich

Jens Rottmair, seit 2009 Vorstandsvorsitzender der Kässbohrer Geländefahrzeug AG, bei der Veranstaltung Business Leaders am 18. Juni in München stellen. Geladen hatten erneut LSG & Kollegen und die Unternehmeredition.

Doch Rottmair parierte gut: Schon früh suchten sich die Pistenspezialisten andere Geschäftsfelder, zum Beispiel Strandreinigungsgeräte. Auch hier sind sie mittlerweile Marktführer. Den Bereich Kettennutzfahrzeuge bauen die Schwaben ebenfalls seit den achtziger Jahren aus. Erst letztes Jahr kauften sie einen amerikanischen Konkurrenten, um den dortigen Markt zu bedienen. Doch was, wenn die Leitner-Gruppe das auch schon alles macht? Dann helfe wiederum der Name Pistenbully im Hintergrund und die technische Vorreiterrolle, so Rottmair. *VW*

Die Zukunft wagen

Wie sieht sie aus, die Mobilität der Zukunft? Darum und um Chancen und Herausforderungen eines Familienunternehmens, das in Sachen Elektromobilität unterwegs ist, drehte sich die Veranstaltung „**Business Leaders**“ am 17. September in München.



Dr. Andreas Strecker, seit April dieses Jahres CEO bei Solaris Bus & Coach: Er erzählte von Chancen und Herausforderungen urbaner Mobilität.

Sie ist politisch gewollt und soll ein Aushängeschild der Energiewende sein: die Elektromobilität. Gerade deutschen Herstellern haftet hartnäckig der Ruf an, Entwicklungen verschlafen zu haben. Und auch die Politik muss sich ranhalten: Eine Mio. Elektroautos will sie bis 2020 auf deutsche Straßen bringen. Bislang sind es weniger als 25.000. Viel zu tun also, könnte man meinen.

Von der Politik nicht wirklich verstanden fühlt sich jedoch die Solaris Bus & Coach S.A. Davon berichtete CEO Dr. Andreas Strecker im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Business Leaders“ im Bayerischen Hof in München. „Alle paar Jahre wird ein Schaufensterprojekt gestartet, um sagen zu können, man tue etwas“, so Strecker. Mit seinen Elektrobus-

sen gilt das polnische Unternehmen als Vorreiter in Sachen urbane Elektromobilität und hat viele Pilot- und Stammprojekte in Deutschland – hier könnte die Politik also ansetzen. Tatsächlich gibt der Bund oft Fördergelder für den Ausbau der urbanen Elektromobilität frei – die Kommunen aber zögern und setzen sie nicht ein. Zu unklar ist noch, welche Technologie sich durchsetzen wird und wohin die Reise geht.

Eine Einstellung, für die Strecker sogar Verständnis hat: „Wenn mich jemand fragt, wie es in zehn Jahren aussieht, kann ich ihm keine Antwort geben.“ Umso komplizierter ist das Geschäft für den Bushersteller. Von den verfügbaren Technologien hält er bislang alle vor: Von Hybridbussen über solche mit Oberleitungen, reinen

Elektrobussen, Straßenbahnen und normalen Dieseln ist alles dabei. Es gibt sie mit Brennstoff- oder Lithium-Ionen-Zelle, mit induktiver oder deduktiver Ladeweise – schwer, den Überblick zu behalten. Und die großen Hersteller drängen langsam nach. Doch das Familienunternehmen hat einen Vorteil: Es ist flexibel und kann komplett nach Kundenwunsch fertigen. Die eine Kommune will Lademöglichkeiten in der Stadt, die andere möchte ihre Busse über Nacht mit neuem Strom versorgen. Kein Problem für Solaris. „Zur Not reißen wir die Erde für unsere Induktionsfelder auf“, so Strecker. Diese Wendigkeit verhalf dem Unternehmen unter anderem zum Zuschlag für die Hamburger Hochbahn, die modernste Elektrobusflotte in Deutschland. VW

Oettinger setzt auf Diversifizierung

Mit einer Internationalisierungsstrategie und der Stärkung des Geschäfts mit Handelsmarken will sich Oettinger im hart umkämpften Biermarkt auch in Zukunft behaupten. Seine Pläne stellte Geschäftsführer Jörg Dierig auf der Veranstaltung Business Leaders der Unternehmeredition und LSG & Kollegen vor.



Im Niedrigpreissegment erfolgreich: Jörg Dierig von Oettinger

Noch liegt sie in der Luft. Daran, dass die Fusion zwischen dem größten Brauer AB Inbev und dem zweitgrößten, SAB Miller, zustande kommt, zweifeln allerdings nicht sehr viele Experten. Kolportiert wird ein Übernahmewert von 100 Mrd. Euro. Damit würden die beiden Konzerne mit ihren Marken rund ein Drittel des weltweiten Biermarktes auf sich vereinen. Der Konsolidierungsprozess im Markt schreitet voran. Die Bierabsatzmengen, vor allem in Europa, gehen weiter zurück. Das spürte auch die Oettinger-Gruppe und bereitete sich darauf vor. „Wir mussten die Internationalisierung vorantreiben und das Geschäft mit Handelsmarken ausbauen“, sagt Geschäftsführer Jörg Dierig. Er verantwortet den Vertrieb, das Marketing und den Export im Unternehmen. Oettinger ist einer der wenigen großen Bierbrauer in Deutschland, der immer noch in Familienhand liegt. Kontrolliert wird er zu 100 Prozent von der Familie Kollmar. Mit einem Absatz von 5,6 Mio. Hektolitern pro Jahr belegte Oettinger 2014 in der Rangliste der Marken mit dem höchsten Absatz den ersten Rang,

vor Krombacher und Bitburger. Darauf ist man stolz, und exemplarisch für den Zusammenhalt stehe die geringe Fluktuation in der Gesellschaft. „Sie liegt im Promillebereich“, sagt Dierig. 30- und 40-jährige Jubiläen gäbe es öfter.

Allerdings schützt dies das Unternehmen nicht vor Veränderungen. Neben der eigenen Marke baute Oettinger in den vergangenen zehn Jahren vor allem das Segment mit Handelsmarken stark aus. Lag der Anteil im Jahr 2005 noch bei zwei Prozent, legte dieser bis Ende 2014 auf 20 Prozent zu. Abnehmer sind vor allem Discounter wie Aldi. Aber auch bei Rewe verkauft Oettinger Bier unter anderem Namen. Der Anteil, den die Brauerei im Ausland absetzt, kletterte im selben Zeitraum von 20 auf 27 Prozent. Sowohl das Wachstum außerhalb Deutschlands als auch der Anteil der Handelsmarken soll künftig weiter steigen. Und das mit unterschiedlichsten Sorten und Gebinden. Mittlerweile gibt es von Oettinger 25 Biere und Biermischungen, zehn verschiedene Softdrinks, Bio-Getränke und alkoholfreie Biere.

Im rückläufigen Heimatmarkt wird der Kampf um Anteile immer erbitterter geführt. Neben Oettinger beliefern längst auch Preisführer als Zweitabfüller große Ketten. Dazu kommt, dass sich die Brauereien in Rabattschlachten unterbieten und immer weniger Bier zum Normalpreis verkaufen. Das erhöht den Druck auf Oettinger. Ein Vorteil der 1731 gegründeten Brauerei könnte sein, dass sie mit einer eigenen Lkw-Flotte Kunden beliefert und sich so den Zwischenhandel spart. Zudem verzichtet das Unternehmen auf Werbung, und auch im Ausland setzt die Brauerei auf günstige Einstiegspreise. In mehr als 80 Länder exportiert die Gruppe ihr Bier.

Einem Einstieg in den derzeit sehr erfolgreichen Craft-Bier-Markt, also den für handwerklich gebraute Biere, erteilte Dierig eine Absage. „Das würde nicht zu unserer Marke passen.“ Einen Zukauf schloss er auf der Veranstaltung im Bayerischen Hof in München hingegen nicht aus. Allerdings müsste dieser genau geprüft werden.

www.lsg-kollegen.de

TS



BUSINESS[®]
LEADERS

Eine Veranstaltung von

LIEBE · SUTOR · GAWLOWSKI
PERSONALBERATUNG

Unternehmer
Edition

Jahresprogramm 2016 - Thema „Megatrends“



24.03.2016

Industrie 4.0 und die
Energienetze

Michael Rohde,
Maschinenfabrik
Reinhausen GmbH



16.06.2016

Herausforderungen der
Digitalisierung

Jens Monsees,
BMW AG



29.09.2016

Smart Eco-Cities

Oliver Hermes,
WILO SE



08.12.2016

Wachstum durch Innovation -
Strategien in der Automobil-
Zulieferindustrie

Dr. Stefan Wolf,
ErlingKlinger AG





Menschen sind es, die richtungsweisend den Unternehmenserfolg ermöglichen.

Die wichtigste unternehmerische Entscheidung ist die Auswahl der Menschen, die Ihr Unternehmen maßgeblich mit gestalten und lenken. Wir kennen sie.



LIEBE · SUTOR · GAWLOWSKI
PERSONALBERATUNG