



LIEBE · SUTOR · GAWLOWSKI

PERSONALBERATUNG

L·S·G | Leitmotiv

"Liebe · Sutor · Gawlowski versteht sich als Boutique, die jeden Klienten mit dem höchsten Maß an Individualität betreut. Als nachhaltig orientierter Partner in der Suche, Selektion und Integration von herausragenden Persönlichkeiten agieren wir auch international auf oberster Ebene. Mit Fokus auf Individualität, Authentizität & Vertrauen sind wir gesetzter Partner für den Mittelstand, Familien- und Großunternehmen. Für uns sind die klassischen Werte Qualität, Vertrauen und Nachhaltigkeit höchste Priorität und stehen nicht zur Disposition."



L·S·G | Beirat



- Prof. Dr. Christoph von Einem, Partner
White & Case LLP, München



- Prof. Dr. Bernd Langer, Partner
TMG Consultants GmbH, Stuttgart



- Dr. Daniel Schmidt, Geschäftsführender Gesellschafter
CEPRES GmbH, München / London



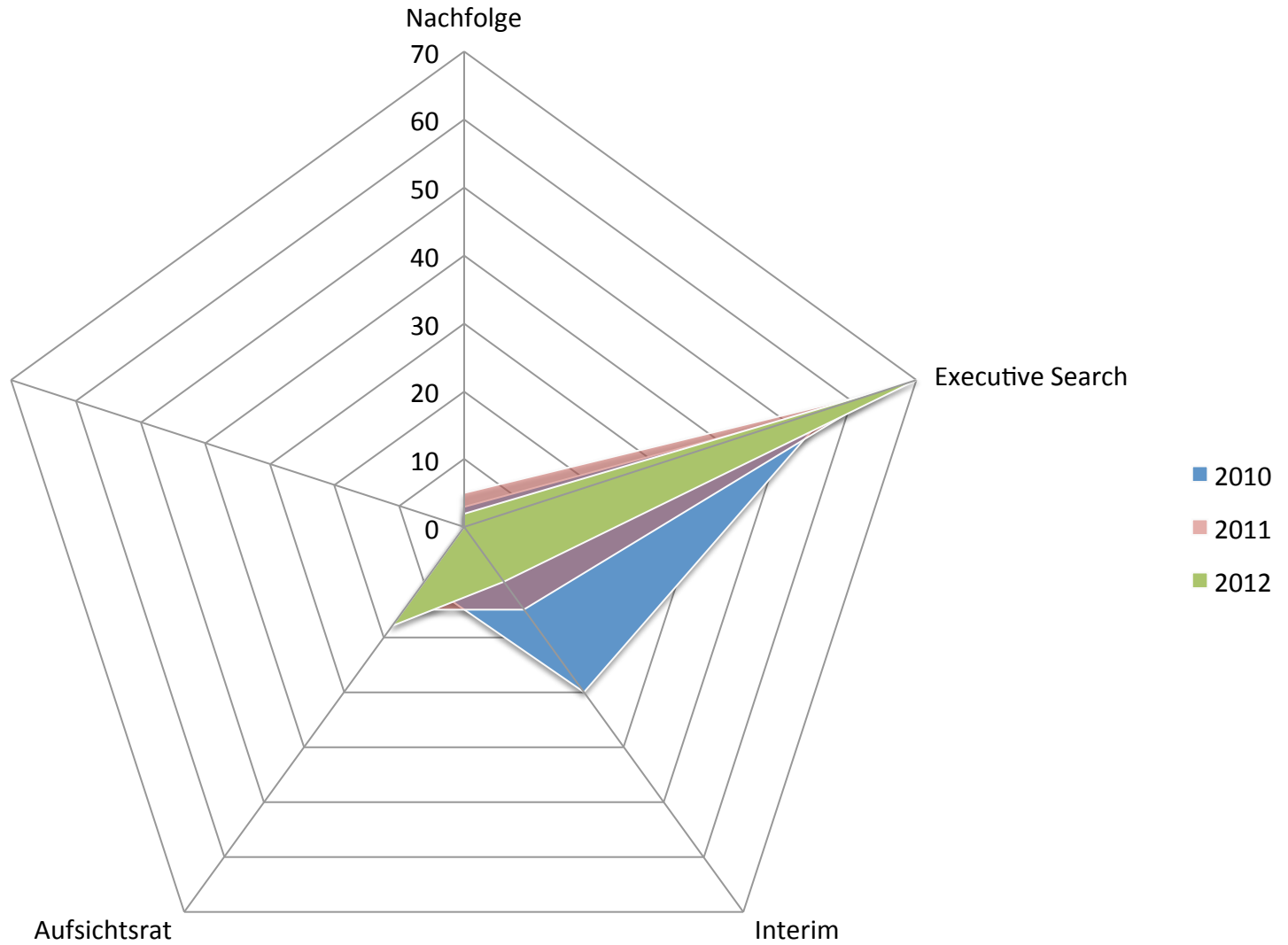
- Thomas S. Müller, Vorstand für Globalisierung
EADS Astrium GmbH, Ottobrunn bei München



- Alexander Bernauer, Partner
PKF Industrie- und Verkehrstreuhand GmbH, München

L·S·G | Geschäftsfeldanalyse

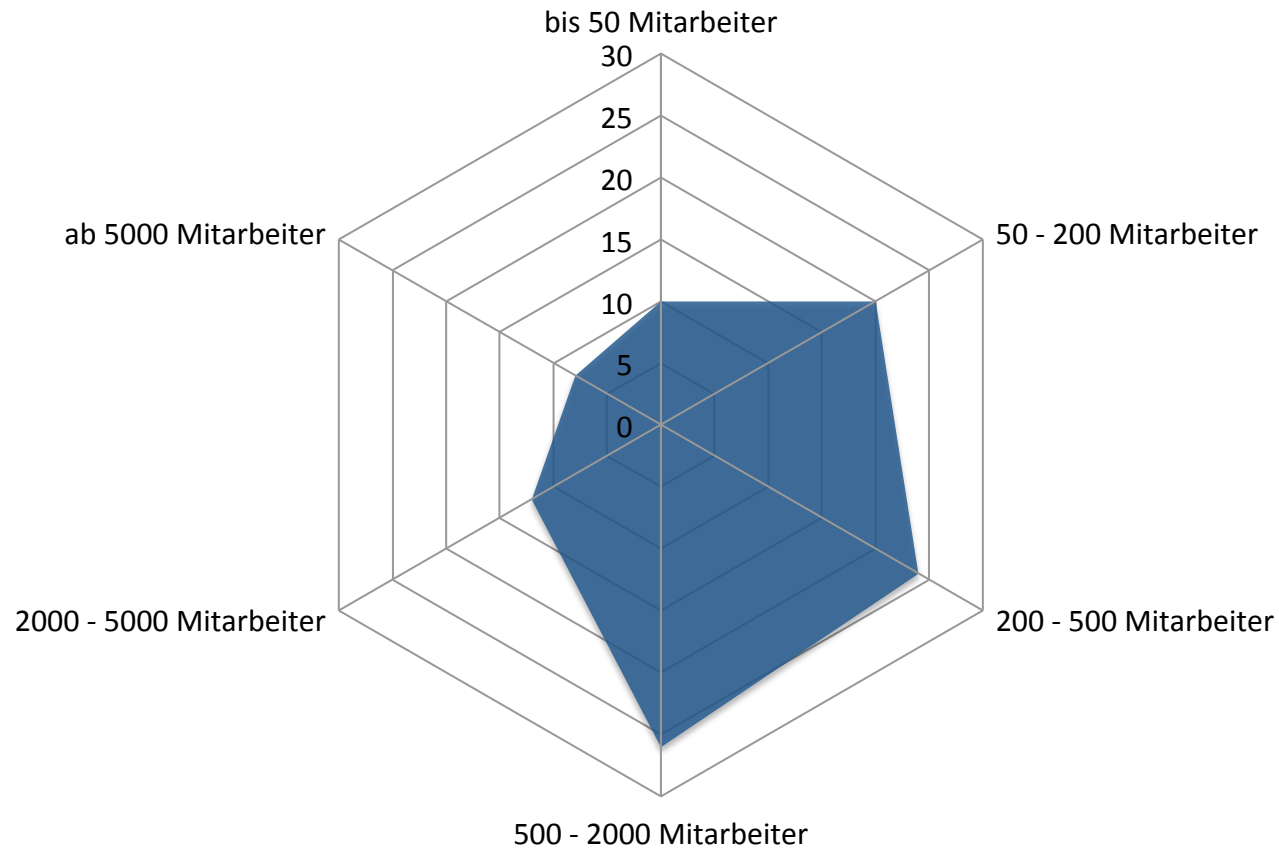
(Abb.: Aufteilung: Nachfolge, Executive Search, Interim, Aufsichtsrat/ Beirat, Zeitraum 60 Monate, in Prozent auf Basis des quantitativen Mandatsvolumens)



L·S·G | Geschäftsfeldanalyse

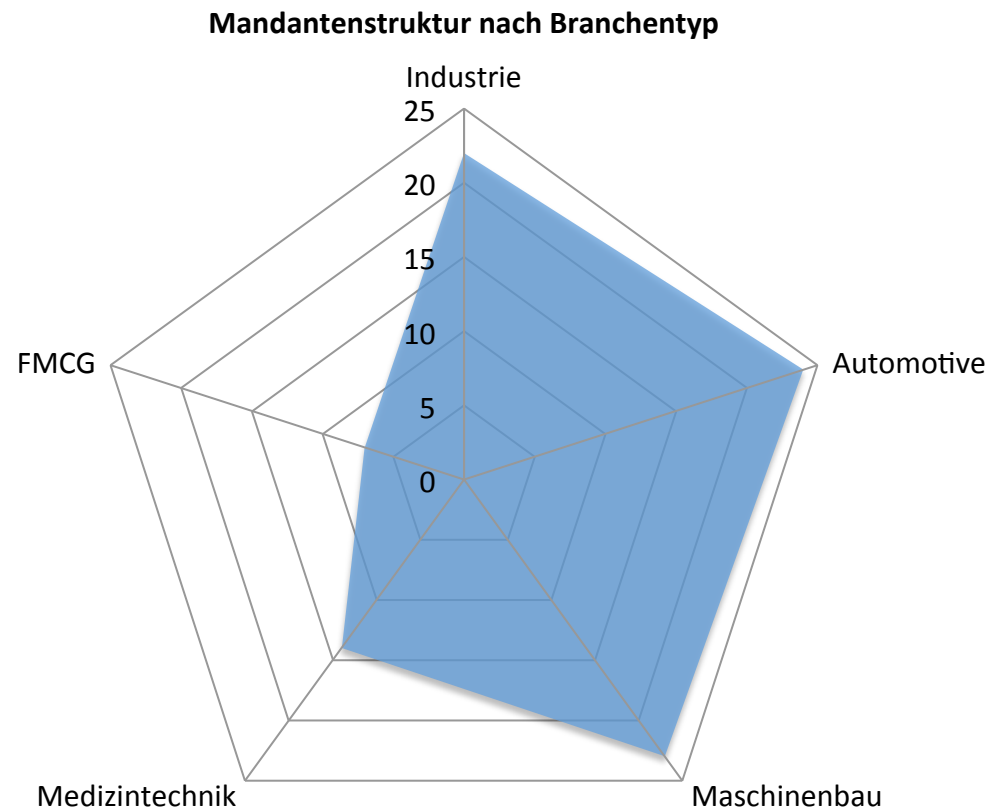
(Abb.: Mandantenstruktur, Zeitraum 60 Monate, in Prozent auf Basis des quantitativen Mandatsvolumens)

Mandantenstruktur nach Unternehmensgröße (Anm.: lokale Einheiten)



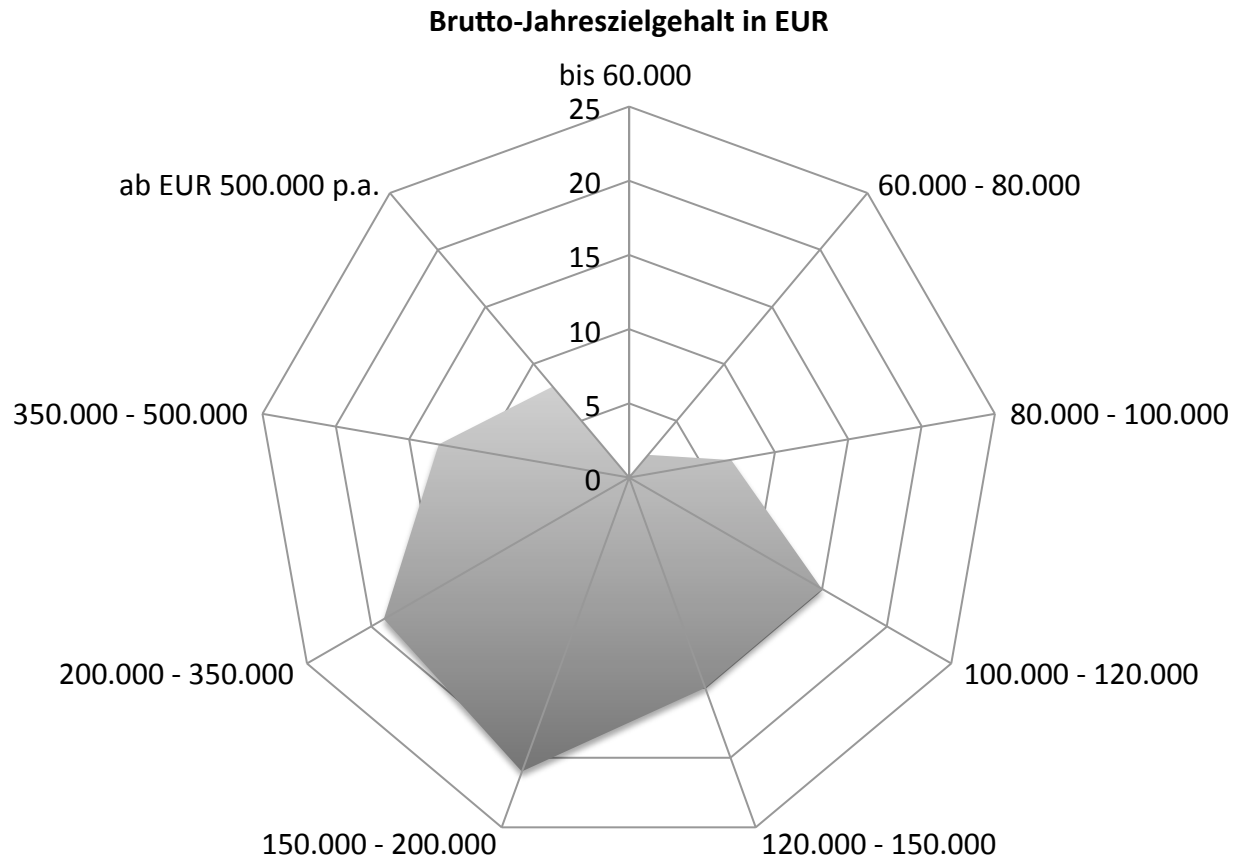
L·S·G | Geschäftsfeldanalyse

(Abb.: Mandantenstruktur, Zeitraum 60 Monate, in Prozent auf Basis des quantitativen Mandatsvolumens)



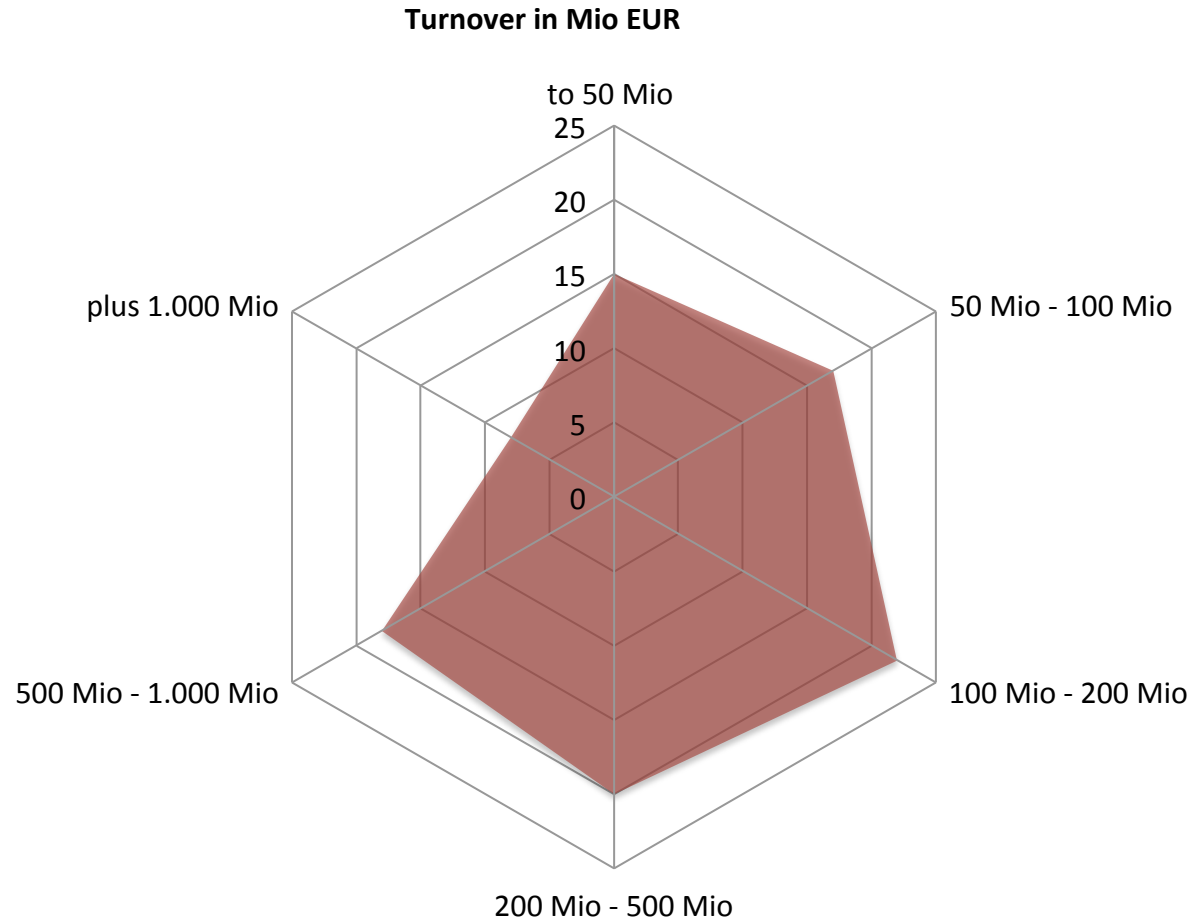
L·S·G | Geschäftsfeldanalyse

(Abb.: Gehaltsstruktur besetzter Mandate, Zeitraum 60 Monate, in Prozent auf Basis des quantitativen Mandatsvolumens)



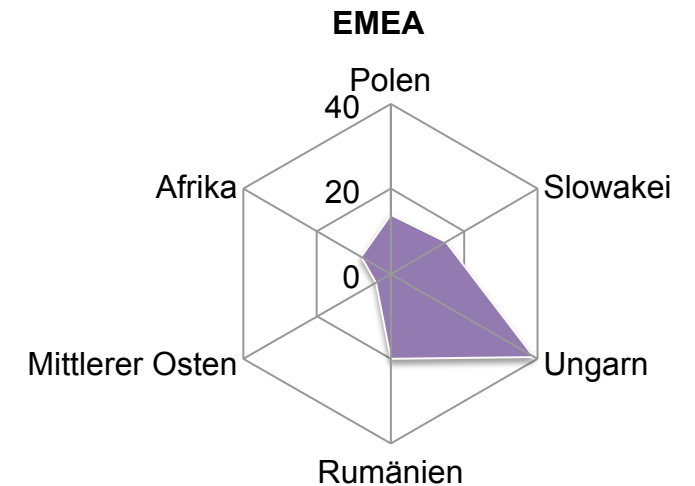
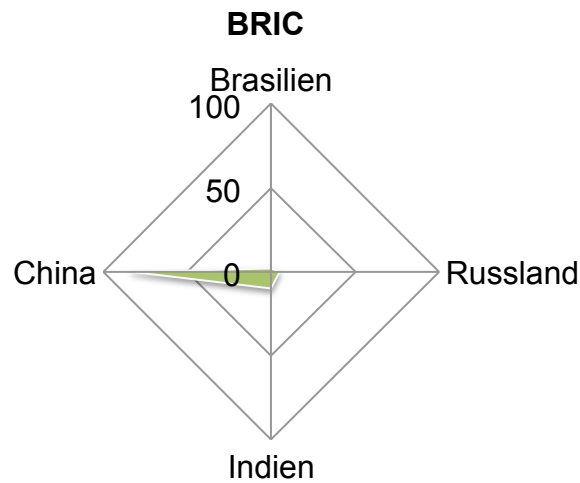
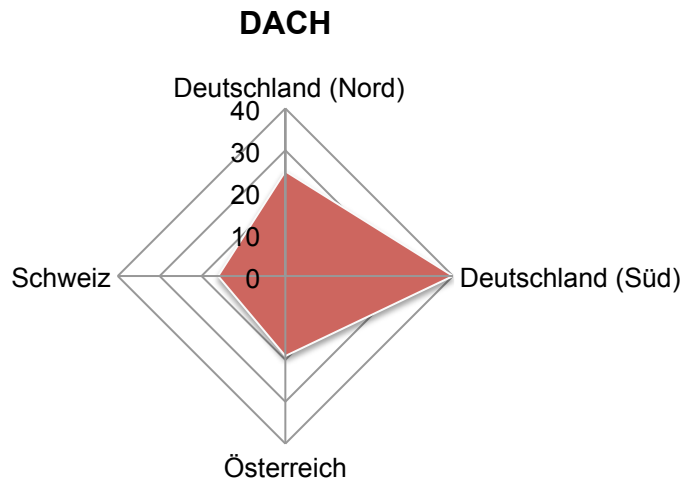
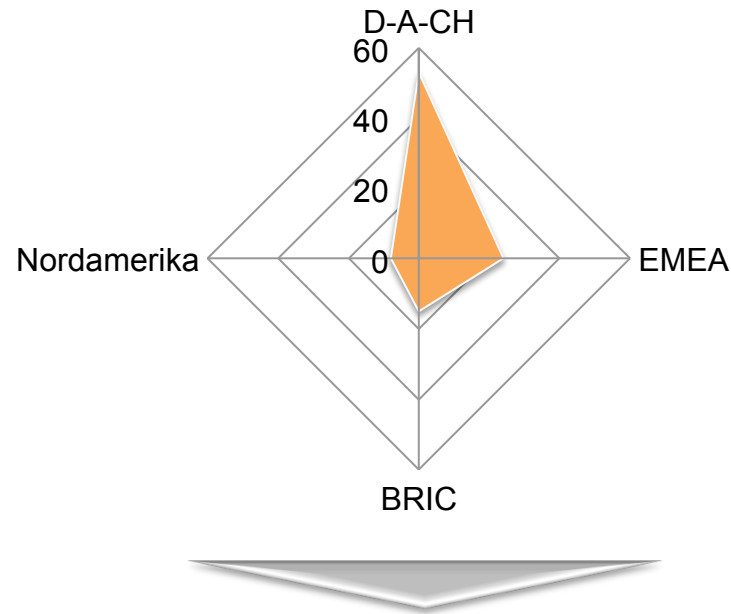
L·S·G | Business Segment Analysis

(Abb.: Mandantenstruktur, Unternehmensumsatz, Zeitraum 60 Monate, in Prozent auf Basis des quantitativen Mandatsvolumens)



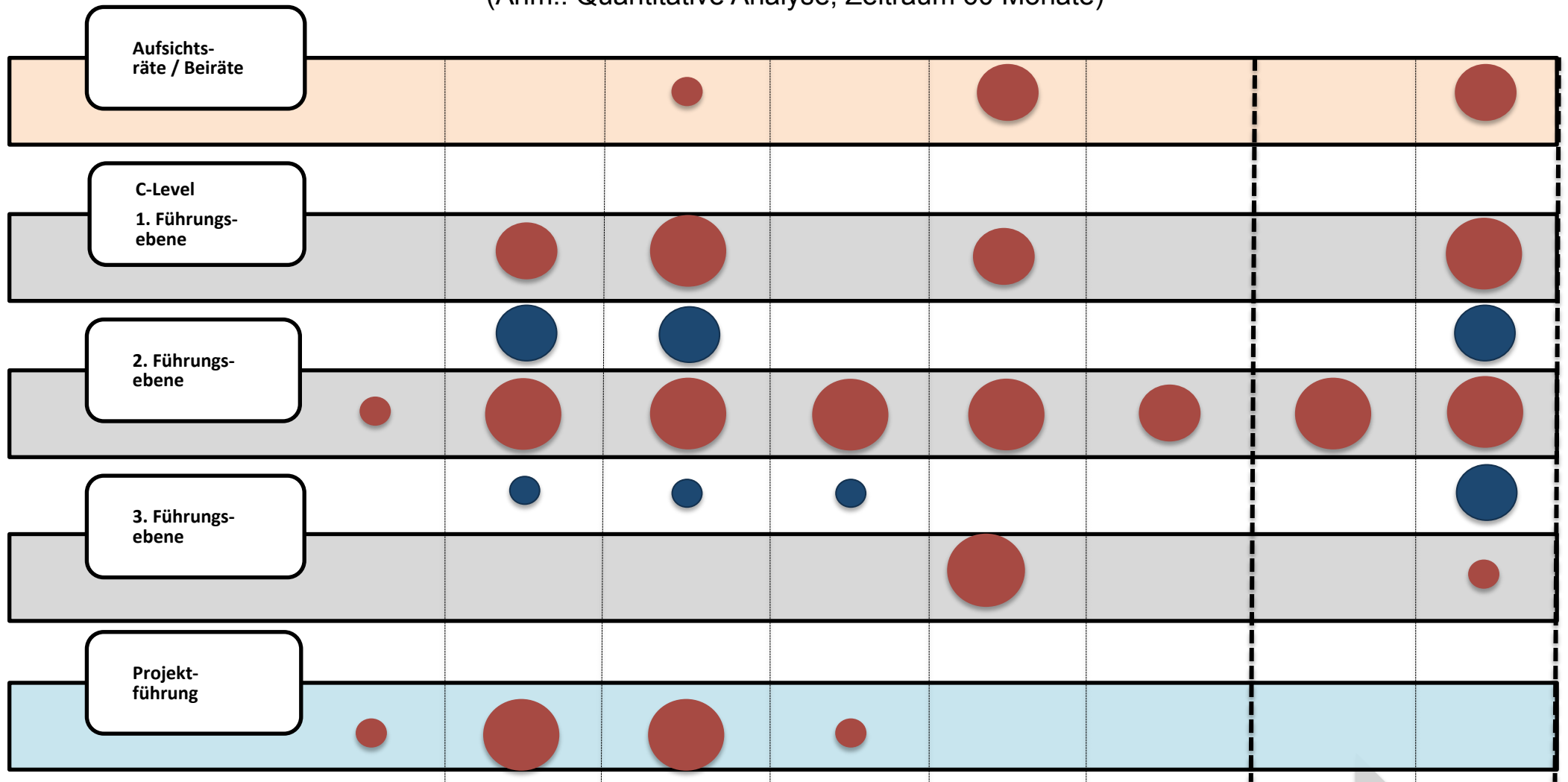
L·S·G | Geschäftsfeldanalyse

(Abb.: Regionaler Fokus zurückliegender Mandate, Zeitraum 60 Monate, in Prozent auf Basis des quantitativen Mandatsvolumens)



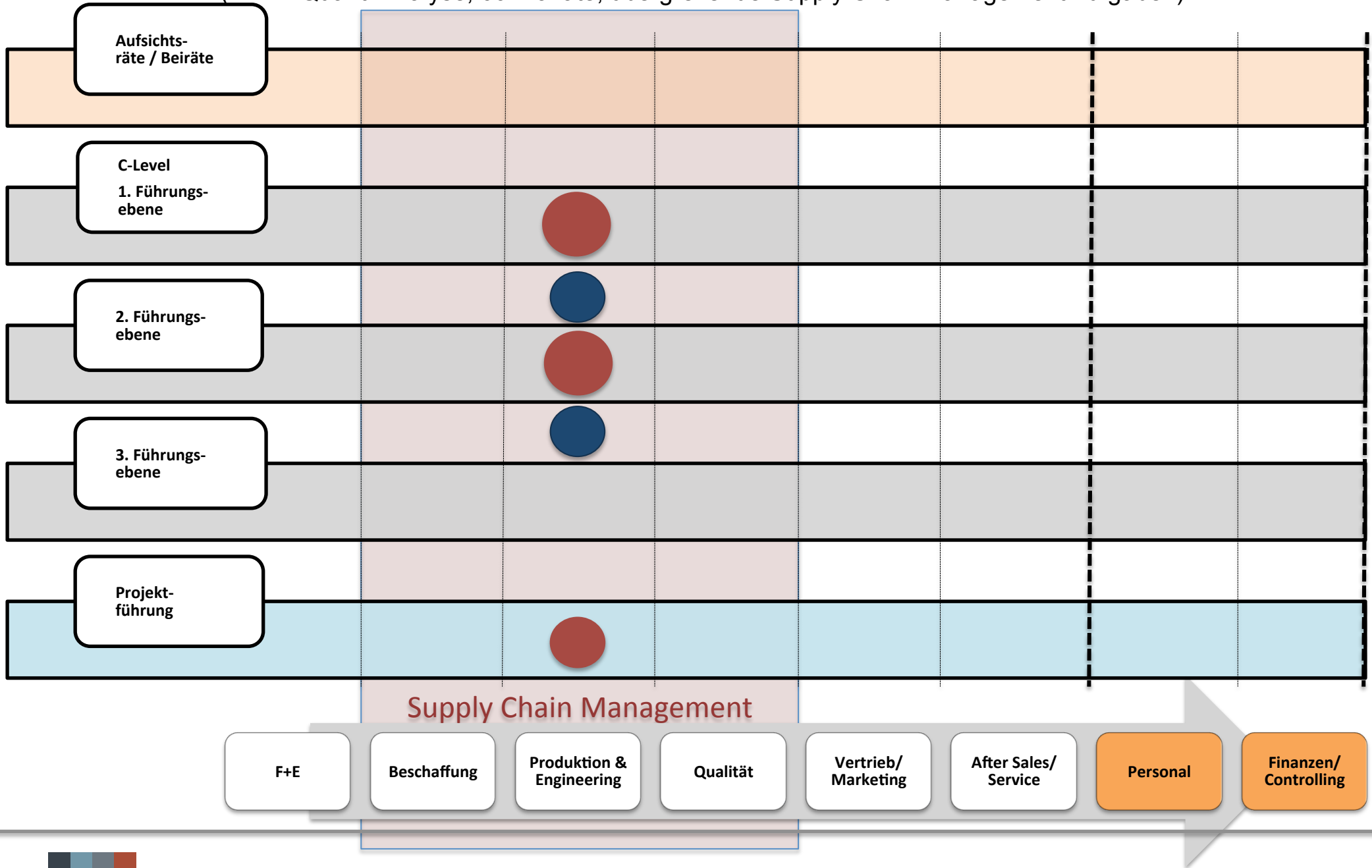
Fokus: Wertschöpfung-Hierarchie-Matrix

(Anm.: Quantitative Analyse, Zeitraum 60 Monate)



Fokus: Wertschöpfung-Hierarchie-Matrix

(Anm.: Quant. Analyse, 60 Monate, übergreifende Supply Chain Management Aufgaben)



Fokus: Branchen-Hierarchie-Matrix

(Anm.: Quantitative Analyse, Zeitraum 60 Monate)

Aufsichtsrat/ Beirat	Blue			Red	Blue																												Blue				Red											
C-Level	Blue	Red	Blue	Blue	Blue																																Blue						Red			Red		
2. Führungsebene	Red	Red	Red	Red		Blue																																									Red	
3. Führungsebene	Blue	Red	Red	Red	Red						Blue																																					Blue
Projektleitung	Blue	Red	Red	Blue	Blue																		Blue																								Blue	
	Industrie	Metallbranche	Kunststoffbranche	Chemiebranche	Bau- / Großanlagenbau	Maschinen- / Anlagenbau	Luftfahrtindustrie	Verteidigungsindustrie	Holz, Papier-, Verpackungsindustrie		Auto- motive	OEM	TIER 1	TIER 2	TIER 3		Medizin- technik	Medizinische Geräte	Clinical Engineering	Tissue Engineering	Medizinische Informatik		Pharma	OE-Produkte einschließlich F&E	Generika	Handel		Finanz- dienstleistungen		Banken	Versicherungen	Kreditinstitute	Wirtschaftsprüfungsgesellschaften	Kapital / M&A-Gesellschaften														

L·S·G | Branchen-Fokus Automotive

(Anm.: Quantitative Analyse, Zeitraum 60 Monate, Produktfelder, Produktionsverfahren, Unternehmensgröße)

Aufsichtsrat/ Beirat														
C-Level														
2. Führungsebene														
3. Führungsebene														
Projektleitung														
Automotive Produktfelder	Abgassystemkomponenten													
	Antriebsstrangkomponenten													
	Bremsysteme													
	Elektronische Komponenten													
	Fahrwerkkomponenten													
	Getriebekomponenten													
	Innensenschutz, Lenksysteme													
	Motorkomponenten													
	Sitzkomponenten													
	Interieur													
	Kunststoffkomponenten													
	Heiz-, Lüft-, Kühlsysteme													

Aufsichtsrat/ Beirat														
C-Level														
2. Führungsebene														
3. Führungsebene														
Projektleitung														
Automotive Produktionsverfahren	spanend													
	spanlos													
	Montage-orientiert													
	Urformen (Gießen, Sintern etc.)													
	Umformen (Fließpressen, Stauchen, Abkanten)													
	Trennen (Drehen, Schleifen, Abschrauben)													
	Fügen (Schweißen, Löten, Kleben)													
	Beschichten (Veredeln, Galvanisieren, Streichen)													
	Stoffeigenschaften ändern (Härten, Magnetsieren)													

Aufsichtsrat/ Beirat														
C-Level														
2. Führungsebene														
3. Führungsebene														
Projektleitung														
Automotive Unternehmensgröße	ab 5000 Mitarbeiter													
	2000 - 5000 Mitarbeiter													
	500 - 2000 Mitarbeiter													
	200 - 500 Mitarbeiter													
	50 - 200 Mitarbeiter													

L-S-G | Branchen-Fokus Produzierende Industrie

(Anm.: Quantitative Analyse, Zeitraum 60 Monate,
Subbranchen, Produktionsverfahren, Unternehmensgrößen)

Aufsichtsrat/ Beirat							
C-Level							
2. Führungsebene							
3. Führungsebene							
Projektleitung							
Industrie	Metallbranche	Kunststoffbranche	Chemiebranche	Bau- / Großanlagenbau	Maschinen- / Anlagenbau	Luftfahrtindustrie	Verteidigungsindustrie
							Holz, Papier-, Verpackungsindustrie

Aufsichtsrat/ Beirat							
C-Level							
2. Führungsebene							
3. Führungsebene							
Projektleitung							
Industrie Produktions- verfahren	spanend	spanlos	Montage-orientiert	Urformen (Gießen, Sintern etc.)	Umformen (Fließpressen, Stauchen, Abkanten)	Trennen (Drehen, Schleifen, Abschrauben)	Fügen (Schweißen, Löten, Kleben)
							Beschichten (Veredeln, Galvanisieren, Streichen)
							Magnetisieren)
							Stoffeigenschaften ändern (Härten,

Aufsichtsrat/ Beirat							
C-Level							
2. Führungsebene							
3. Führungsebene							
Projektleitung							
Industrie Unternehmensgröße	bis 50 Mitarbeiter	50 - 200 Mitarbeiter	200 - 500 Mitarbeiter	500 - 2000 Mitarbeiter	2000 - 5000 Mitarbeiter	ab 5000 Mitarbeiter	

L·S·G | USP

(Prozessführung Executive Search)



L·S·G | Rating

(Referenzprüfungs-Verfahren)

Methodik

Das LSG-Rating liefert die Grundlage für eine systematische und qualifizierte Personalauswahl. Hierbei kombiniert die LSG & Kollegen GmbH unterschiedliche und wissenschaftlich fundierte Beurteilungsmethoden.

Dabei wird stets das primäre Ziel verfolgt, die Beurteilung der Kandidaten mit messbaren Standards zu objektivieren. Als wesentlicher Erfolgsfaktor wird hierbei ein besonderer Stellenwert auf die Kombination der fachlichen sowie persönlichen Eignung eines Kandidaten gelegt.

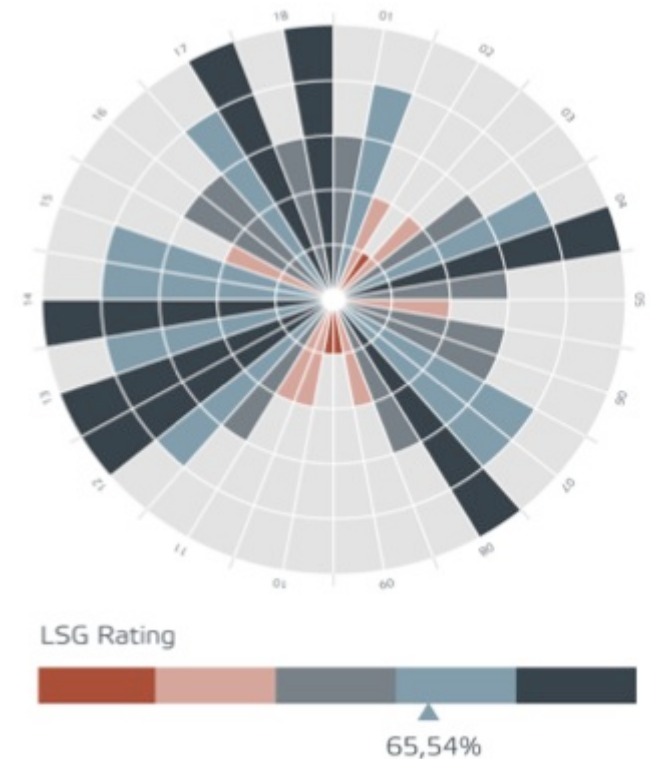
Unser Beratungsansatz basiert auf nachstehendem Konzept:

- Persönlichkeitseigenschaften erheben wir mit psychologischen Testverfahren
- Bisherige berufliche Erfolge erfassen wir durch gezielte Befragung in Interviews
- Vergangene Verhaltensmuster ermitteln wir durch die persönliche Adressierung qualifizierter Referenzgeber.

Alle Eindrücke werden in unserem LSG-Rating zentral erfasst und nach einem standardisierten System anhand eines Koeffizienten ausgewertet.

Vorteile:

- optimale Erfassung der fachlichen und persönlichen Kandidatenmerkmale
- objektive Beurteilung der Kandidaten
- Messbarkeit sowie optimale Vergleichbarkeit der Kandidatenqualität.



L-S-G | Positionierungs- und Branding-Maßnahmen (Auszug)

Veranstaltungreihe "Industry Insights" – Bayerischer Hof, München

Referent

Hartmut Jenner ist seit 2001 Vorsitzender der Geschäftsführung der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG und bereits 23 Jahre für das Familienunternehmen tätig.

In seinem Vortrag beschreibt Hartmut Jenner die Erfolgsfaktoren, die Kärcher zum Weltmarktführer für Reinigungstechnik gemacht haben.

Kärcher wurde 1935 in Stuttgart-Bad Cannstatt gegründet und ist bis heute vollständig in Familienbesitz. Das Produktportfolio umfasst neben Hochdruckreinigern, für die das Unternehmen besonders bekannt ist, über 3000 Produkte aus dem gesamten Bereich Reinigung. Mit seinen über 10.000 Mitarbeitern erwirtschaftet Kärcher weltweit einen Umsatz von mehr als 2 Mrd. Euro.



LIEBE · SUTOR · GAWLOWSKI
PERSONALBERATUNG

SEIBOLD & CIE.

Industry Insights

19. September 2013
Palais Montgelas
Hotel Bayerischer Hof
München

Wir bitten Sie, sich bis zum 13. September 2013 per E-Mail anzumelden:
Email: teilnahme@industry-insights.de

LSG & Kollegen GmbH
Maximilianstraße 13
D-80539 München
Ansprechpartner:
Kai Matthias Liebe
Telefon +49-89-203006-443
k.liebe@lsg-kollegen.de
www.liebesutorgawlowski.de

Seibold & Cie. GmbH
Marienplatz 2
D-80331 München
Ansprechpartner:
Sebastian Seibold
Telefon +49-89-85678-137
seibold@seiboldcie.de
www.seiboldcie.de

Einladung

Wir laden Sie ganz herzlich zu unserer Vortragsveranstaltung

„Weltmarktführerschaft mit dem Familienunternehmen“

am **Donnerstag, 19. September 2013**, um 18.30 Uhr
in das Palais Montgelas – Hotel Bayerischer Hof ein.

Ziel der Veranstaltungsreihe Industry Insights ist es, Einblick in ausgewählte Branchen zu gewähren sowie eine Plattform zum gemeinsamen Austausch auf Gesellschafter- und Geschäftsführungsebene zu ermöglichen.

Hierbei will „Industry Insights“ durch aktuelle Fallbeispiele alternative Impulse setzen, um gemeinsame Mehrwerte zu schaffen.

Agenda

- 18.30 Uhr Eintreffen der Gäste
- 18.45 Uhr Begrüßung durch Kai M. Liebe und Sebastian Seibold
- 19.00 Uhr Vortrag von Herrn Hartmut Jenner:
„Weltmarktführerschaft mit dem Familienunternehmen“
- 21.00 Uhr Flying Buffet und gemeinsamer Austausch

Diese Veranstaltung ist rein privat und richtet sich an einen geladenen Teilnehmerkreis. Diese Einladung ist personengebunden und nicht übertragbar.

L·S·G | Positionierungs- und Branding-Maßnahmen Referenten Industry Insights 2013

Industry Insights



Referenten

Herr Norbert Scheuch ist CEO der Putzmeister Holding GmbH sowie Vorstand der SANY Group. Die SANY Group ist mit einem Umsatz von USD 8 Mrd. einer der größten Baumaschinenkonzerne der Welt. Putzmeister entwickelt, produziert und vertreibt Maschinen zur Förderung und Verteilung von Beton, Mörtel und Dickstoffen bis hin zu deren Aufbereitung, Zwischenlagerung und Verarbeitung: Betonförderung, Autobetonpumpen, Stationäre Betonpumpen, Verteilmaste und Zubehör sowie die klassische Betreuung bei Großprojekten. Einsatzgebiete der Maschinen liegen im Hochbau, Tiefbau, Berg- und Tunnelbau sowie bei industriellen Großprojekten und Kraftwerken. Die Putzmeister Gruppe zählt zu den führenden Unternehmen im deutschen Mittelstand und ist Weltmarktführer in ihrem Segment.



Industry Insights 03/2013
Norbert Scheuch
CEO Putzmeister Holding

Referent

Gerd Strehle ist Mehrheitsgesellschafter und nach 45 Jahren als Vorstandsvorsitzender seit einem Jahr Vorsitzender des Aufsichtsrats der Strenesse AG. In seinem Vortrag beschreibt Gerd Strehle die Entwicklung einer nachhaltigen Marke vor dem Hintergrund schneller Trends, wirtschaftlicher Überlegungen und gesellschaftlichen Wandels.

Die Strenesse AG ist ein selbständiges Familienunternehmen in dritter Generation mit Sitz im süddeutschen Nördlingen.

Das Mode-Label Strenesse wurde 1969 von Gerd Strehle eingeführt und ab 1975 in Zusammenarbeit mit der Chefdesignerin und Ehefrau Gabriele Strehle zu einer internationalen Premiummarke aufgebaut.



Industry Insights 07/2013
Gerd Strehle
AR-Vors. STRENESSE

Referent

Hartmut Jenner ist seit 2001 Vorsitzender der Geschäftsführung der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG und bereits 23 Jahre für das Familienunternehmen tätig.

In seinem Vortrag beschreibt Hartmut Jenner die Erfolgsfaktoren, die Kärcher zum Weltmarktführer für Reinigungstechnik gemacht haben.

Kärcher wurde 1935 in Stuttgart-Bad Cannstatt gegründet und ist bis heute vollständig in Familienbesitz. Das Produktportfolio umfasst neben Hochdruckreinigern, für die das Unternehmen besonders bekannt ist, über 3000 Produkte aus dem gesamten Bereich Reinigung. Mit seinen über 10.000 Mitarbeitern erwirtschaftet Kärcher weltweit einen Umsatz von mehr als 2 Mrd. Euro.



Industry Insights 09/2013
Hartmut Jenner
CEO ALFRED KÄRCHER

Referent

Herbert Schein ist seit 2008 Vorsitzender der Geschäftsführung der VARTA Microbattery GmbH und bereits mehr als 20 Jahre für das Unternehmen VARTA tätig. Herbert Schein ist zudem Aufsichtsratsvorsitzender der VOLKSWAGEN VARTA Microbattery Forschungsgesellschaft mbH und in verschiedenen Beiratsfunktionen - u.a. als Vorsitzender - tätig.

In seinem Vortrag beschreibt Herbert Schein das Wachstumskonzept der VARTA Micro Gruppe sowie die Wichtigkeit der korrekten, strategischen Positionierung - insbesondere auf einem Markt, der stark von asiatischen Wettbewerbern dominiert wird.

Die VARTA Micro-Unternehmensgruppe steht mit ihren 2.000 Mitarbeitern weltweit für innovative Energiespeicher-Lösungen, 125 Jahre Know-how und höchstes Qualitätsniveau. Das Unternehmen ist Weltmarktführer bei Mikrobatterien für Hörgeräte und zählt zu den Pionieren für Zukunftslösungen - ob bei neuen Batterietechnologien oder bei Systemen für die Zwischenspeicherung von erneuerbaren Energien.



Industry Insights 12/2013
Herbert Schein
CEO VARTA MICRO

L-S-G | Positionierungs- und Branding-Maßnahmen (Auszug)

Publikationen in der "Unternehmer Edition 2012" (Going Public Media)

Schlüsselfaktor Mensch

Innovation und Wachstum durch externes Management

Von Kai Matthias Liebe, Geschäftsführender Gesellschafter,
LSG & Kollegen GmbH

Warum sind manche Unternehmungen innovativer als andere? Wie kann ich als Unternehmer die entscheidenden Köpfe gewinnen, um eine Innovationsführerschaft anzustreben oder zurückzuerlangen? Was sind aktuelle Marktgegebenheiten, die ich unbedingt beachten muss, um nachhaltig erfolgreich zu sein und das gewünschte Wachstum zu erreichen? Dies sind Fragen, die sich viele Unternehmen in der aktuellen wirtschaftlichen Lage stellen müssen.

Spannungsfeld „Talentmanagement“

Die Innovationsführerschaft und damit verbundenes Wachstum hängt hauptsächlich von den Menschen ab, die das Unternehmen in den entscheidenden Funktionen beschäftigt. Eine Fehlentscheidung in der Besetzung von Schlüsselfunktionen (wie z.B. der des technischen Geschäftsführers) hat oftmals gravierende Folgen für das Unternehmen. Die deutsche Wirtschaft befindet sich in einer grundlegenden Veränderungsphase; die bevorstehende wirtschaftliche Ungewissheit sowie die zunehmende Internationalisierung fordern ihren Tribut. Es sind heute mehr denn je erfahrene, tatsächlich qualifizierte Entscheider gefragt, um sich nachhaltig im Markt zu behaupten. Viele Unternehmen investieren noch immer zu wenig in die Ressource Mensch.

Herausforderung Internationalisierung

Mit marktgerechten Produkt- sowie Prozessinnovationen wollen deutsche Unternehmen ihre internationale Marktposition stärken und dadurch wachsen. Fehlende personelle Ressourcen können das Wachstum allerdings entschleunigen. Die Unternehmen brauchen genügend geeignete Talente, auch international vor Ort. Auslands-



Kai Matthias Liebe

entsendungen erfordern eine hohe Flexibilität der Mitarbeiter beziehungsweise der Bewerber und sind nicht immer die beste Lösung. Der Kampf um qualifizierte Entscheidungsträger wird sich weiterhin drastisch verschärfen. Persönlichkeiten, die innovative Strategien erarbeiten und umsetzen, werden ein immer stärkeres Differenzkriterium werden.

Neue Führungskräfte: externe versus interne Kandidaten

Der Weg der internen Entwicklung und Nachfolgeplanung von Führungskräften ist oftmals nicht zwingend der Erfolgsfaktor. Vielmehr ist die vermehrte Einstellung von unternehmensfremden, externen Führungskräften die bessere Lösung, da diese die Produkte und Prozesse in einem anderen Licht betrachten. Gerade in der heutigen wirtschaftlichen Situation ist es enorm wichtig, nicht

„betriebsblind“ zu agieren. Entscheidend ist die kreative Suche nach den passenden Führungskräften. Dies ist das Fundament für zukünftige Innovationen und Erfolge. Viele Unternehmen limitieren sich selbst zu stark in der Suche und Selektion anhand von veralteten Suchmustern. Der Mensch, der ein Unternehmen entscheidend nachhaltig voranbringt, ist oftmals nicht derjenige mit dem geradlinigen Lebenslauf. Vielmehr ist es derjenige mit dem etwas unkonventionelleren Profil, der stets den unkonventionellen Weg zum Erfolg einschlägt. Davor haben viele Unternehmen Angst. Viele meiden solche Kandidaten, dadurch enden sie zu zwangsläufig in der Mittelmäßigkeit ihrer Führungskräfte.

Der Kandidatenmarkt: Der Kampf um die Talente

Im Zuge der zunehmenden Optionsvielfalt ist es heute nicht zu bestreiten, dass Unternehmen sich verstärkt beim Kandidaten qualifizieren müssen und vice versa. Daher ist es wichtiger denn je, dass es während des Suchprozesses gelingt, eine emotionale Bindung zum Kandidaten aufzubauen. Es ist davon auszugehen, dass der Idealkandidat von heute mindestens drei Prozesse gleichzeitig durchläuft. Es ist essenziell, den Kandidaten dazu zu bewegen, beim eigenen Unternehmen zu unterzeichnen und nicht beim Mitbewerber. Dies gelingt oftmals besser durch einen sehr guten und qualifizierten Personalberater, der nicht

nur die emotionale Bindung und Steuerung des Prozesses übernimmt, sondern ebenso der objektive Sparringspartner ist. Viele Kandidaten, die auf sich allein gestellt einen Bewerbungsprozess durchlaufen, haben abseits von Website und den Gesprächseindrücken kaum eine Möglichkeit, auf arrondierende Informationen zurückzugreifen. Dies ist oftmals der Knackpunkt, ob ein Vertragsverhältnis zustande kommt. Viele Unternehmen können durch mangelnde Erfahrung im neu geordneten Kandidatenmarkt nur schwer punkten. Umso wichtiger ist es, einen Sparringspartner zu haben, der das Unternehmen bestmöglich gegenüber dem Kandidaten vertritt und hierdurch den entscheidenden Vorteil gegenüber den anderen Prozessen herausschlägt.

Fazit

Es sind Menschen, die mit ihren Ideen, ihrer Tatkraft und ihrer Persönlichkeit die Entwicklung und die Zukunft eines Unternehmens gestalten. Erfolgreiche Führungskräfte agieren international, bewegen sich souverän auf globalisierten Märkten und haben nicht nur Innovationsmanagement im Blick, sondern auch Belegschaft, Nachhaltigkeit und Kontinuität. Unternehmen müssen sich professioneller aufstellen, um diese herausragenden Persönlichkeiten für sich zu gewinnen.

DIE SECHS WICHTIGSTEN FAKTOREN BEI DER SELEKTION VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

- 1. Bedarfsanalyse:** Viele Unternehmen sind sich oft nicht ganz im Klaren, was sie wirklich suchen, und gehen daraufhin falsch vor. Es ist enorm wichtig, einen externen Sparringspartner zu haben, der durch langjährige Erfahrungen Input für die Ausgestaltung und Beteiligung der Position liefern kann. Hier liegt der vorrangige Schlüssel zum Erfolg.
- 2. Kandidatenbeurteilung:** 360-Grad-Beurteilung des Kandidaten durch Referenzprüfung sowie Qualifikationsbeurteilung durch ehemalige Vorgesetzte sowie Mitarbeiter, Kollegen und Geschäftspartner im persönlichen Dialog. Schwerpunkt sind hier nicht nur fachliche, sondern vor allem auch charakterliche, ethische und moralische Eigenschaften.
- 3. Kandidatenbindung:** Zielführende und zeitnahe Abhandlung des Selektionsprozesses, da der Bewerber einen transparenten und zügigen Prozess erwartet. Die Prozessführung korreliert maßgeblich mit dem Gesamteindruck des Unternehmens. Hier gilt es zu überzeugen. Der Kandidat, der nachhaltigen Mehrwert generiert, ist heute erfolgreich und zufrieden. Diesen gilt es für sich zu gewinnen.
- 4. Prozessführung:** Eklatant entscheidend ist die emotionale Bindung des Kandidaten in Bezug auf den Gesamtprozess. Es ist unabdingbar, dem Kandidaten einen Mehrwert im Prozess darzustellen. Sei dies in Form von arrondierenden Informationen zum Unternehmen, einer transparenten Darstellung der wirtschaftlichen Situation oder des Austauschs objektiver Eindrücke, um den Idealkandidaten für das Unternehmen gewinnen zu können.
- 5. Professioneller Gesprächsablauf:** Viele machen den klassischen Fehler, sich vorerst auf die Personalabteilung zu verlassen. Wichtiger ist es, den Vorgesetzten sowie die potenziellen, direkten Mitarbeiter stark einzubinden. Diese Menschen sind es schließlich, die die Passgenauigkeit am besten beurteilen können. Wichtig ist hier, nach dem richtigen Menschen und nicht nach dem idealen Lebenslauf zu suchen.
- 6. Integration:** Eine reibungslose Integration des erfolgreichen Kandidaten stellt für viele Unternehmen eine enorme Herausforderung dar. Eine professionelle Integrationsphase ist eine Investition in die Zukunft des Kandidaten und den Unternehmenserfolg. Die häufigsten Probleme entstehen hier durch mangelnde Kommunikation. Ein offener Umgang sowie das konstruktive, offene Ansprechen von Kritikpunkten ist unabdingbar.

„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 Interviews 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 gewinnen und sie dazu bringen, dieses nicht nur über sich übergehen 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 mittelständischen Unternehmens, beispielsweise eines Werkzeugbauers, aus?

Sein Profil setzt sich im Idealfall aus mehreren Komponenten zusammen: Er sollte eine hohe technische Kom-

petenz 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 drittträngig. 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



ZUR PERSON

Kai Matthias Liebe ist geschäftsführender Gesellschafter der Personalberatung „Liebe Sutor Gawlowski“. Die LSG & Kollegen GmbH berät den Mittelstand sowie Großunternehmen individuell, nachhaltig und international bei der Suche, Selektion und Integration von herausragenden Persönlichkeiten auf obersten Ebenen.
www.liebesutorgawlowski.de

Foto: Adrian Beck

Familienunternehmen & Stiftung

Verantwortung für Generationen

Die Sonderausgabe der STIFTUNG erschien 2013 bereits im 4. Jahrgang. Aus dem Inhalt: Stiftungsgründung | Unternehmensnachfolge | Family Philanthropy | Uhreninvestments | Stiftergeschichten

Ja, ich bestelle Exemplare
der Sonderausgabe „Familienunternehmen & Stiftung 2013“

Stiftung/Unternehmen	Name, Vorname
E-Mail	Telefon
Postfach/Straße	PLZ, Ort
Ort, Datum	Unterschrift

Einzelpreis: 14,80 EUR		
Rabatte:		
Exemplarzahl	Rabatt	Einzelpreis
Ab 5 Exemplare	10%	13,32 EUR
Ab 10 Exemplare	15%	12,58 EUR
Ab 20 Exemplare	20%	11,84 EUR
Ab 50 Exemplare	30%	10,36 EUR

Alle Preise verstehen sich inkl. 7 % gesetzl. MwSt.

Bestellung per Fax:
089/2000 339-39

oder noch bequemer im Internet: www.die-stiftung.de/shop

L·S·G | Exemplarische Besetzungserfolge

(Abb.: Zeitraum 60 Monate, Executive Search - gerne stellen wir den Kontakt zu den Referenzgebern her)

Unternehmen		Besetzte Position	Referenzgeber *
<ul style="list-style-type: none"> Automotive Standort: München 	<ul style="list-style-type: none"> OEM Nutzfahrzeuge Masch. & Anlagenaubau 50.000+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Director Group Internal Audit 	<ul style="list-style-type: none"> Vorstandsreferat HR
<ul style="list-style-type: none"> Industrie Standort: München 	<ul style="list-style-type: none"> Produktion Baustoffe Handel Rohstoffe 1.500 Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> CFO (Group) CFO POLAND Head of Internal Audit Director Group Controlling 	<ul style="list-style-type: none"> CEO Head of HR
<ul style="list-style-type: none"> Industrie/Bau Standort: München 	<ul style="list-style-type: none"> Systemlieferant + 2.000 Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Director Global Corporate Audit CFO 	<ul style="list-style-type: none"> Director Global HR
<ul style="list-style-type: none"> Industrie Standort: Salzburg 	<ul style="list-style-type: none"> Großanlagenbau 1000 Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Senior Sales Manager Biotechnologie/ Pharma/ Feinchemie 	<ul style="list-style-type: none"> CEO
<ul style="list-style-type: none"> Industrie Standort: Stuttgart 	<ul style="list-style-type: none"> Chemie 200 Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Key Account Manager Verfahreningenieur Bereichsleiter Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> CEO CFO CSO
<ul style="list-style-type: none"> Automotive Standort: Potsdam/ Schwäbisch Gmünd 	<ul style="list-style-type: none"> Metall Umformen, Fügen, Beschichten 500 Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> CSO Leiter Produktion Leiter Einkauf 	<ul style="list-style-type: none"> CEO Personaldirektor
<ul style="list-style-type: none"> Automotive Standort: Stuttgart/ Shanghai 	<ul style="list-style-type: none"> Metall Montage 5.000 Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Geschäftsführer China 	<ul style="list-style-type: none"> CEO VP Human Resources
<ul style="list-style-type: none"> Automotive Standort: Stuttgart 	<ul style="list-style-type: none"> Heiz-, Kühltechnik 50.000+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Teamleiter Key Account Management 	<ul style="list-style-type: none"> Director Human Resources Director Sales & Marketing

L·S·G | Exemplarische Besetzungserfolge

(Abb.: Zeitraum 60 Monate, Executive Search - gerne stellen wir den Kontakt zu den Referenzgebern her)

Unternehmen		Besetzte Position	Referenzgeber *
<ul style="list-style-type: none"> Automotive Standort: Stuttgart, Wien, Mezökövesd 	<ul style="list-style-type: none"> TIER 1 Engine Cooling 5.000+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Werk Personalleiter D Werk Personalleiter HUN Werk Personalleiter AUT 	<ul style="list-style-type: none"> VP Human Resources Europe
<ul style="list-style-type: none"> Medizintechnik Standort: Krefeld, Zug CH, Brüssel 	<ul style="list-style-type: none"> Diabetes-Messgeräte 5.000+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Director Business Development Director Sales 	<ul style="list-style-type: none"> VP Sales & Marketing
<ul style="list-style-type: none"> Industrie Standort: Freiburg 	<ul style="list-style-type: none"> Kunststoff Spritzguss, Montage 1.000+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> CTO 	<ul style="list-style-type: none"> Inhaber
<ul style="list-style-type: none"> Pharma Standort: München/ Starnberg 	<ul style="list-style-type: none"> Generika 2.000+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Group Finance Director 	<ul style="list-style-type: none"> CFO
<ul style="list-style-type: none"> Food Standort: München 	<ul style="list-style-type: none"> Milch & Frischeprodukte 100.000+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Director Group Controlling 	<ul style="list-style-type: none"> Head of HR
<ul style="list-style-type: none"> Photovoltaik Standort: München 	<ul style="list-style-type: none"> Vollintegrierter Systemlieferant 20.000+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Head of Group Accounting & Tax Head of Group Controlling 	<ul style="list-style-type: none"> CFO
<ul style="list-style-type: none"> Konsumgüter Standort: Rosenheim 	<ul style="list-style-type: none"> Büroartikel & -möbel 10.000+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Director Dealer Development Downstream Finance 	<ul style="list-style-type: none"> CEO Director HR
<ul style="list-style-type: none"> Hotel-Gruppe Standort: München 	<ul style="list-style-type: none"> Hotel 100.000+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Director Asset & Property Management 	<ul style="list-style-type: none"> CFO

L·S·G | Exemplarische Besetzungserfolge

(Abb.: Zeitraum 60 Monate, Executive Search - gerne stellen wir den Kontakt zu den Referenzgebern her)

Unternehmen		Besetzte Position	Referenzgeber *
<ul style="list-style-type: none"> • Medizintechnik • Standort: Augsburg, New York 	<ul style="list-style-type: none"> • Endoscopy products • >100 Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Group COO 	<ul style="list-style-type: none"> • CEO & President
<ul style="list-style-type: none"> • Maschinenbau • Standort: München 	<ul style="list-style-type: none"> • Windkraftanlagen • >100 Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • CFO • Aufsichtsrat (Schwerpunkt: Markt) • Aufsichtsrat (Schwerpunkt: Produkt) 	<ul style="list-style-type: none"> • CEO
<ul style="list-style-type: none"> • Elektrotechnik • Standort: München, Ulm, Stuttgart, Luzern 	<ul style="list-style-type: none"> • Embedded Software • 1.000+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Country Manager Switzerland 	<ul style="list-style-type: none"> • CEO
<ul style="list-style-type: none"> • Automotive • Standort: Nordbayern, international 	<ul style="list-style-type: none"> • Spritzguss • Kunststoff, Schäumung • 3.500+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • COO • CFO 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorsitzender des Beirats
<ul style="list-style-type: none"> • Automotive • Standort: Nürnberg 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunststoff Spritzguss • 10.000+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • CFO 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstand Personal
<ul style="list-style-type: none"> • Medien • Standort: München 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitale BU im Konzern • 8.000 + Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Head of International Business, Mitglied der Geschäftsführung 	<ul style="list-style-type: none"> • CEO • COO
<ul style="list-style-type: none"> • Konsumgüter • Standort: Rosenheim 	<ul style="list-style-type: none"> • Büroartikel & -möbel • 10.000+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Director Group Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • CEO • Director HR
<ul style="list-style-type: none"> • Bau & Infrastruktur Dienstleistungskonzern • Standort: München, Mannheim, weltweit 	<ul style="list-style-type: none"> • Maschinenbau Sparte • 67.000+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Director Sales • Manager Sales Engineering • Technischer Leiter 	<ul style="list-style-type: none"> • CEO

L·S·G | Exemplarische Besetzungserfolge

(Abb.: Zeitraum 60 Monate, Executive Search - gerne stellen wir den Kontakt zu den Referenzgebern her)

Unternehmen		Besetzte Position	Referenzgeber *
<ul style="list-style-type: none"> Maschinensoftware Standort: Ulm 	<ul style="list-style-type: none"> Steuerungssoftware >100 Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Vorstand Vertrieb & Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> CEO & Hauptaktionär
<ul style="list-style-type: none"> Automotive Standort: Nürnberg 	<ul style="list-style-type: none"> Kunststoff Spritzguss 10.000+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> VP Purchasing & Supply Chain Management 	<ul style="list-style-type: none"> Vorstand Personal
<ul style="list-style-type: none"> Automotive Standort: Nürnberg 	<ul style="list-style-type: none"> Kunststoff Spritzguss 10.000+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Leiter Qualität (Gruppe) 	<ul style="list-style-type: none"> Vorstand Personal
<ul style="list-style-type: none"> Konsumgüter Standort: Frankfurt 	<ul style="list-style-type: none"> Getränkeherstellung 6.000+ Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Director Supply Chain Management 	<ul style="list-style-type: none"> CEO Beteiligungen
<ul style="list-style-type: none"> Öffentlicher Dienst Standort: München 	<ul style="list-style-type: none"> Öffentlicher Dienst >500 Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Geschäftsführer 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Bürgermeister
<ul style="list-style-type: none"> Medizintechnik Standort: Augsburg, New York 	<ul style="list-style-type: none"> Endoscopy products >100 Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Beirat (Schwerpunkt USA) 	<ul style="list-style-type: none"> CEO & President
<ul style="list-style-type: none"> Mode / Fashion Standort: München, Nördlingen 	<ul style="list-style-type: none"> Premium Bekleidung > 400 Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Aufsichtsrat (Schwerpunkt Retail) 	<ul style="list-style-type: none"> Vorsitzender des AR
<ul style="list-style-type: none"> Mode / Fashion Standort: München, Nördlingen 	<ul style="list-style-type: none"> Premium Bekleidung > 400 Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> COO / CFO 	<ul style="list-style-type: none"> Vorsitzender des AR CEO