

Sonderdruck

Know-how für den Mittelstand

# Unternehmer

---

*Edition*



Weitere Informationen zum  
Thema finden Sie unter:  
[www.unternehmeredition.de](http://www.unternehmeredition.de)

Januar - Dezember 2013

# Liebe • Sutor • Gawlowski

## Redaktioneller Jahresrückblick 2013

**Internationale  
Schlüsselpositionen**

**Adrian Gawlowski**  
Seite 03

**Personal und  
Unternehmenskauf**

**Interview mit Kai Matthias Liebe**  
Seite 06

**Paradigmenwechsel  
in Mitteleuropa**

**Markus Sutor**  
Seite 10



**Kai Matthias Liebe,**  
geschäftsführender  
Gesellschafter



**Markus Sutor,**  
geschäftsführender  
Gesellschafter



**Adrian Gawlowski,**  
geschäftsführender  
Gesellschafter

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,

**W**ir freuen uns, Ihnen hiermit einen redaktionellen Jahresrückblick 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.

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

Viel Spaß bei der Lektüre und einen großen Mehrwert wünschen Ihnen

*Kai Matthias Liebe*

*Markus Sutor*

*Adrian Gawlowski*



## Flaschenhals:

Augen auf bei der Geschäftsführerwahl

**Seite 06**

## Inhaltsverzeichnis

### SONDERDRUCK

- 03 Internationale Schlüsselpositionen**
- 04 Nachfolge-Sentiment 2013: Generationswechsel bleibt spannend**
- 05 Der deutsche Mittelstand und die Krise in Europa**
- 06 „Der Flaschenhals ist meist der Terminkalender des Kunden“**
- 08 Neue Maßstäbe setzen**
- 10 Paradigmenwechsel in Mitteleuropa**



# Internationale Schlüsselpositionen

Paradigmenwechsel bei Personalentscheidungen

VON ADRIAN GAWLOWSKI

**M**it 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 Potenzi als 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](http://www.liebesutorgawlowski.de)

# Nachfolge-Sentiment 2013: Generationswechsel bleibt spannend

Die Experten-Umfrage

VON KAI MATTHIAS LIEBE

## 1. Welche Bedeutung hat das Thema Nachfolge für den Mittelstand?

Das Thema Nachfolge wird zunehmend relevanter und essenzieller für den deutschen Mittelstand. In der heutigen Zeit ist die mögliche Vielfalt an entsprechend alternativen Optionen deutlich höher, als dies noch vor wenigen Jahren und Jahrzehnten der Fall war. Der Mittelstand ist nach wie vor der Motor der deutschen Wirtschaft, dies haben mittlerweile auch viele auslän-

dische Investoren erkannt und sehen hier sehr hohes Investitionspotenzial.

## 2. Welche Nachfolge-Trends (z.B. Intensität, familienintern/extern, Verkauf an Strategen/Finanzinvestoren, Bewertungen, Einbeziehung externer Berater etc.) werden die nächsten 12 Monate bestimmen?

Nicht nur die kommenden 12 Monate, sondern vielmehr die kommenden Jahre werden eine sehr entscheidende Rolle für den Mittelstand spielen. In früheren Generationen war es in der Regel üblich, als „Jungspund“ in einer Unternehmerfamilie die eigene Zukunft im Familienunternehmen zu verbringen und die Nachfolge anzutreten. Andere Optionen standen oftmals außer Frage. In Zeiten der Optionsvielfalt sieht das schon ganz anders aus – Unternehmer müssen sich die Frage stellen, ob eine familieneigene Nachfolge wirklich das Beste für das Unternehmen ist. Gleiches gilt auch für die möglichen Nachfolger, die ihre Optionen sinnvoll abwägen müssen und denen oftmals auch sehr attraktive, alternative Möglichkeiten offen stehen. Häufig wird die Lösung, eine externe Geschäftsführung einzubinden und einen professionellen Beirat als Gesellschafter-Vertreter einzusetzen, in erster Linie vernachlässigt.

## 3. Welche Themen stehen diesbezüglich in Ihrem Unternehmen für die nächsten 12 Monate ganz oben auf der Agenda? Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?

Im Durchschnitt sind acht von zehn unserer Mandanten mittelständische

Familienunternehmen. Diese beraten wir bei vielerlei Themen rund um den Schwerpunkt Mensch. Sei dies zum einen beim Thema Professionalisierung (Strukturen, Internationalisierung, Effizienzsteigerung etc.) als auch beim Thema externe Führungsnachfolge. Die kommenden Monate und Jahre wird das Thema der Platzierung von externen Geschäftsführern in Familienunternehmen zunehmend an Relevanz gewinnen. Hier ist professionelle Unterstützung noch viel entscheidender als an vielen anderen Stellen eines Unternehmens. Durch unsere langjährige Erfahrung ist dies mit hin eines der Ziele, die wir uns gesteckt haben, den Mittelstand hier noch aktiver zu unterstützen und gemeinsam eine erfolgreiche, externe Nachfolge sowie einen professionellen Beirat zu ermöglichen. ■



### 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](http://www.liebesutorgawlowski.de)



Im Durchschnitt sind acht von zehn unserer Mandanten mittelständische Familienunternehmen.

# Der deutsche Mittelstand und die Krise in Europa

Die Probleme in Euroland scheinen noch nicht ausgestanden. Experten antworten auf wichtige Fragen und geben mittelständischen Unternehmen Tipps für die Bewältigung schwieriger Situationen. VON **KAI MATTHIAS LIEBE**



## **Die Euro-Krise ist noch nicht überwunden. Wie hart trifft sie den Mittelstand noch?**

Deutschland ist Export-Weltmeister. Dies gilt insbesondere für den deutschen Mittelstand, da dieser deutlich über 90% der deutschen Wirtschaftsleistung ausmacht. Die Eurokrise wird vor allem diejenigen Unternehmen noch stärker treffen, welche sehr stark vom Binnenmarkt leben. Aktuell verspüren wir insbesondere bei kleineren Mittelständlern einen starken Trend der immer intensiver voranschreitenden Internationalisierung und Globalisierung der Absatzmärkte.

## **Was sind die drei wichtigsten Kriterien einer erfolgreichen Sanierung?**

Kommunikation ist mithin der wichtigste Faktor für eine erfolgreiche Sanierung. Wichtig sind der offene Dialog und die Transparenz gegenüber den Banken, Kunden und Lieferanten. Zudem ist eine Sanierung nur dann erfolgreich, wenn man die Ursachen der Probleme en Detail verstanden und verinnerlicht hat. Eine gezielte Analyse, die transparente Aufschlüsselung und eine konsequente Verfolgung in Bezug auf die Lösung der Ursachen sind unabdingbar. Zudem ist bei Neuverhandlungen von Verträgen und Konditionen die Durchsetzungsfähigkeit von essenziellem Wert.

## **Welches Personal benötigen Mittelständler zur Bewältigung der Krise?**

Essenziell ist es, in einer solchen Situation einen externen Wissensträger hinzuzuziehen, der in diesem Umfeld vielfältige Erfahrungen mitbringen kann. Ein erfahrener Sanierungsmanager ist hier die sinnvollste Lösung. Der Vorteil: Er konzipiert und berät nicht nur, sondern begleitet und leitet die Restrukturierung auch aktiv. Besonders wichtig sind hier vor allem die empathischen Fähigkeiten, um die Belegschaft für die Restrukturierung und das daraus resultierende Leitbild zu gewinnen. Restrukturierung beginnt bei der Ressource Mensch und nicht beim Cost-Cutting. ■

# „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 gewinnen 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 mitziehen 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](mailto:schorr@unternehmeredition.de)



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

# Neue Maßstäbe setzen

Als Spezialist für Lösungen zum Korrosionsschutz ist die Pfinder KG ein gefragter Partner der Automobilindustrie. Mit seinem neuen Projekt „Korrosionsschutz Engineering“ strebt der schwäbische Hidden Champion nun eine weltweit einzigartige Erweiterung seines Leistungsspektrums an. VON **NORBERT HOFMANN**

**W**et Nellie“ ist wieder da! Das vor mehr als 30 Jahren vom Autohersteller Lotus gefertigte Sondermodell für den Bond-Film „Der Spion, der mich liebte“, mit dem 007 auf Straßen und unter Wasser unterwegs war, ist wieder aufgetaucht. Über den Grad der Verrostung ist zwar nichts bekannt. Bei einer Auktion in London aber hat „Nellie“ gerade ansehnliche 600.000 EUR gebracht und ist damit ein – wenn auch extravagantes – Beispiel dafür, dass Oldtimer auf wachsende Wertschätzung stoßen. Und die nächste Generation der Fans kann mit reichlich Nachschub rechnen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass allen voran die Premiumhersteller nach einer immer längeren Lebensdauer ihrer Fahrzeuge streben. Ein Gutteil dazu tragen die Produkte und Lösungen der Pfinder KG in Böblingen bei. In den Anfängen war das im Jahr 1884 gegründete Unternehmen württembergischer Hoflieferant von Fetten für die Riemen und Hufe der königlichen Gespanne. Heute ist der Mittelständler noch immer in Familienbesitz und mit seinen innovativen, hochwertigen Korrosions-Wachsprö-

dukten für die Automobilindustrie Weltmarktführer. „Unsere Passion ist die Werterhaltung. Wir wollen im Dienste unserer Kunden das Leben von Fahrzeugen so lange wie möglich verlängern“, sagt Rudolf Neidert, Sprecher der Geschäftsführung.

## **Know-how für die Automobilindustrie**

Die Produkte von Pfinder entfalten dort ihre Wirkung, wo Fahrzeugbesitzer nicht so genau hinsehen. Ob Türschweller, Motorhaube oder Kofferraumdeckel: An vielen Stellen des Autos befinden sich Hohlräume, in die Feuchtigkeit eindringt. Mit der Versiegelung durch hochwertige Wachse kann man der Rostgefahr entgegenwirken und damit Unfallrisiken senken sowie die Lebensdauer der Fahrzeuge erhöhen. „Damit helfen wir den Automobilherstellern auch dabei, die im Wettbewerb so wichtigen Garantien gegen Durchrostung auf viele Jahre zu gewähren“, sagt Neidert. Wertvolle Unterstützung bietet die Pfinder KG der Branche darüber hinaus über ihr Geschäftsfeld der zerstörungsfreien Werkstoffprüfung. Solche Prüfungen haben einen hohen Stellenwert, weil schon ein Defekt an kleinen Ventilen oder Kolben in hochkomplexen Motoren zu immensen Schäden führen kann. Mit den dafür entwickelten chemischen Verfahren und Produkten hat es Pfinder zum europäischen Marktführer gebracht.

## **Innovation im Dienste des Kunden**

Der Erfolg des Unternehmens basiert auf der ständigen Suche nach Verbesserungen und dem Erfahrungsaustausch mit den Kunden. „Als Marktführer wol-

len wir neben der Weiterentwicklung der Produkte auch in der Applikation des Korrosionsschutzes bei den Herstellern ein Höchstmaß an Effizienz bei niedrigen Kosten erreichen“, sagt Neidert. An Herausforderungen mangelt es nicht. So muss das Einbringen von Wachversiegelungen auf die Konstruktion der Fahrzeuge abgestimmt sein. Ebenso sind elektrochemische Reaktionen zu beachten, weil Korrosion etwa auch beim Aufeinandertreffen von edlen und unedlen Metallen entsteht. Um bei all diesen Prozessen für noch mehr Unterstützung zu sorgen, hat Pfinder jetzt innerhalb seiner F&E eine neue Abteilung für das „Korrosionsschutz Engineering“ gegründet. „Wir wollen damit den Kunden in seinen Fertigungsentstehungsprozessen noch viel früher beraten und ihm Engineering Service so anbieten, dass er den optimalen Korrosionsschutz für seine Fahrzeuge von Beginn an in die Umsetzung nehmen kann“, sagt Neidert. Im Kern ist mit dem Projekt das langfristige Ziel verbunden, Korrosionsschutz zu berechnen und zu simulieren. „Dazu ist heute am Weltmarkt noch niemand in der Lage, wir wollen es bis etwa 2020 können“, sagt Neidert.

## **Erfolgsfaktor Mensch**

Mit Blick auf den Aufbau der neuen Abteilung beschloss Pfinder, eine fachlich versierte Persönlichkeit ins Unternehmen zu holen. Bei der Suche nach geeigneten Kandidaten sicherte man sich die Unterstützung durch die in München ansässige Personalberatung Liebe Sutor Gawlowski. Das enorm hohe Anforderungsprofil war nach gemein-

### **KURZPROFIL**

## **Pfinder KG**

**Gründungsjahr:** 1884

**Branche:** Automobilzulieferer, Chemie

**Unternehmenssitz:** Böblingen

**Mitarbeiterzahl:** 120

**Umsatz 2012:** k.A.

**www.pfinder.de**



**Rudolf Neidert, Sprecher der Geschäftsführung von Pfinder:** Er will seine Kunden künftig noch besser beraten.



**Pfinder KG in Böblingen:** Hier entstehen die Innovationen des Unternehmens.

samer Analyse klar umrissen. „Der Kandidat sollte den Aufbau wie die fachlichen Herausforderungen der Abteilung persönlich verantworten, aber auch mit Blick auf die Anliegen der Automobilhersteller Beratungskompetenz mitbringen und Verantwortung übernehmen“, berichtet Personalberater Adrian Gawlowski. Unverzichtbare Voraussetzungen waren Fach- und Methodenkompetenz im Bereich der karosserienahen Automobilentwicklung und -fertigung ebenso wie profunde Kenntnisse in der numerischen Simulation. Nicht minder wichtig: Ein akademischer Hintergrund und Erfahrungen in der Luft- und Raumfahrttechnik oder bei Werkstoffthemen. „Der Kandidat sollte zudem ein Generalist sein, der neben den visionären Fähigkeiten in seinem Aufgabengebiet den Umgang mit den Hardware- und Softwarewerkzeugen beherrscht“, betont Neidert. Einen hohen Stellenwert hatten nicht zuletzt ausgezeichnete Führung- und Managementfähigkeiten. „Das Know-how von Pfinder basiert zu einem Gutteil auf dem Wissen der hochqualifizierten Mitarbeiter. Um auf dieses diskrete Wissen punktuell zuzugreifen und so relevante Inhalte für die Simulations-Generierung zu gewinnen, muss man die Mitarbeiter begeistern können“, sagt Gawlowski.

### **Professioneller Suchprozess**

Die Personalberatung identifizierte in enger Abstimmung mit dem Unternehmen zunächst einen Kreis von 15 bis 20 Kandidaten, ehe mit zehn von ihnen detaillierte persönliche Gespräche geführt wurden. Gawlowski erstellte daraufhin jeweils eine Bewertungsmatrix, die seinen subjektiven Eindruck widerspiegelte. Sie wurde objektiviert durch Referenzeindrücke von ehemaligen Geschäftsführern, Vorgesetzten und Kunden der Kandidaten. Nach dieser zudem von psychoanalytischen Verfahren flankierten Runde wurde eine Empfehlung von vier Kandidaten kommuniziert, mit denen in enger Zusammenarbeit mit Geschäftsführung und Entwicklungsabteilung im Unternehmen vor Ort Gespräche geführt wurden. Nach einer letzten Runde mit zwei Kandidaten unter Beisein des gesamten operativen Management-

Teams und insgesamt nicht ganz drei Monaten war schließlich die geeignete Person gefunden.

### **Ausblick**

Die Entscheidung für die Innovation trägt dazu bei, dass Pfinder seine Produkte noch gezielter entwickeln und das Leistungspaket für die Kunden erweitern kann. Neben dem langfristigen Ziel der Korrosionsberechnung zeichnen sich schon jetzt Zwischenziele zur Optimierung von Materialien, Energiekosten, Emissionen und Applikationen ab. Bereits angelaufen ist ein erstes durch deutsche Fördermittel gefördertes Projekt. Parallel dazu treibt der schwäbische Hidden Champion, der über Europa hinaus mit eigenen Niederlassungen in den USA und China präsent ist, die Weiterentwicklung der globalen Basis voran. ■

[redaktion@unternehmeredition.de](mailto:redaktion@unternehmeredition.de)



Wir wollen das Leben von Fahrzeugen so lange wie möglich verlängern.

### **RUDOLF NEIDERT**

Sprecher der Geschäftsführung bei Pfinder

# 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**

**D**er 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 eines slowakischen und ungarischen Personaldienstleisters. 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](http://www.lsg-kollegen.de)

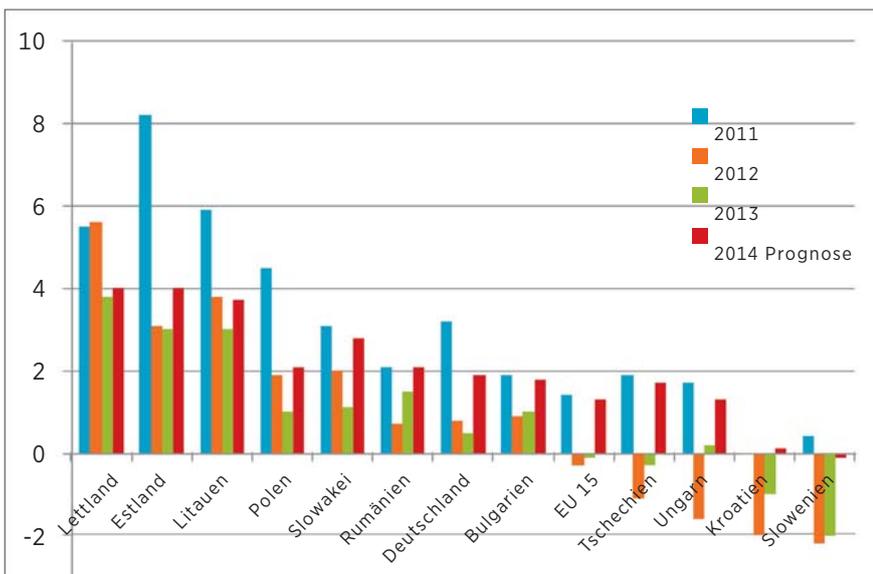


Der deutsche Mittelstand weiß nach wie vor um die Vorzüge der Produktionsstandorte in Mittelosteuropa.



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. ■



# 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