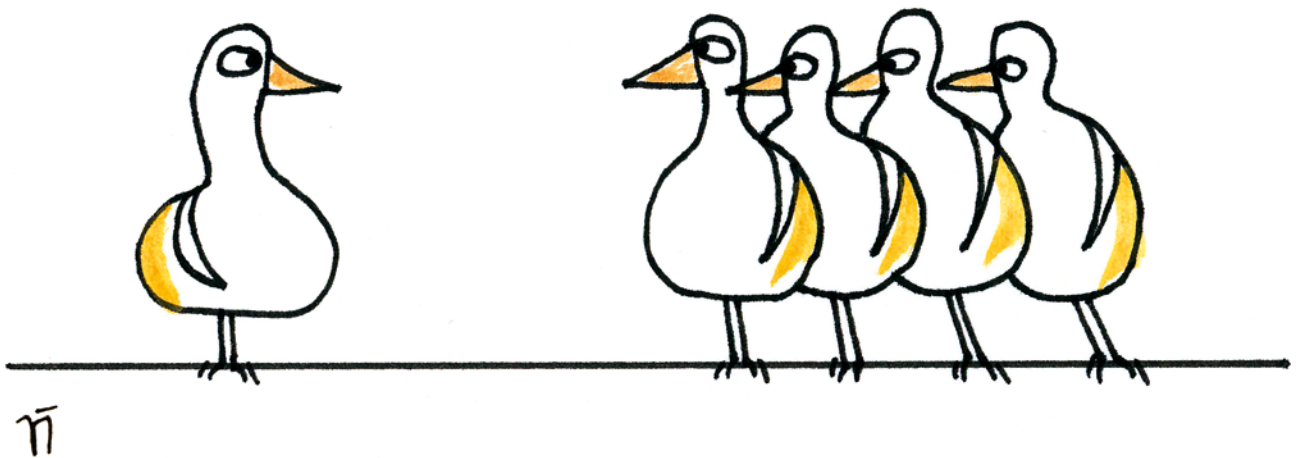


# LuPe25

LIEBICH & PARTNER

Hmm...



DIE & AG



Dipl.-Kfm. **Wilfried Bantle**  
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

hmm..., es geht uns gut. Dennoch sind wir unruhig und werden das Gefühl nicht los, wir müssten etwas verändern. Die Frage ist nur, was und in welche Richtung? Vielleicht hilft bei der Orientierung folgende Gedankenkette: Veränderung an sich hat keinen Nutzen. Ein Unternehmen verändert sich, damit es mehr Erfolg hat. Mehr Erfolg hat es, wenn es mehr Kundennutzen bietet. Dazu benötigt es Ideen. Und Ideen haben Menschen. Klingt eigentlich ganz einfach, fällt aber unglaublich schwer.

Warum es nicht so bleiben kann, wie es ist? Weil in der digitalen Welt ganz andere Gesetze gelten. Das Tempolimit meint beispielsweise keine Höchstgeschwindigkeit mehr, sondern die gerade noch erlaubte Tiefstgeschwindigkeit für Veränderung. Gut zu wissen, was passiert, wenn Unternehmen sie dauerhaft unterschreiten (S. 3). Jetzt in Hektik auszubrechen, ist aber die falsche Reaktion. Schließlich will man nicht schnell im Nirgendwo, sondern in der Unternehmenszukunft ankommen. Sicherheit bringt da der laufende Abgleich von Neuem und Bewährtem (S. 4).

Der digitale Wandel verändert die Anforderungen an Führung – und an die Mitarbeiter. Es wird daher Zeit, an die Personalplanung zu gehen und sichtbar zu machen, welches Zukunftspotential schon heute in den Mitarbeitern steckt (S. 5).

Was uns die Zukunft bringt? Genau das, was wir aus ihr machen! Unternehmen stehen in der Verantwortung. Unsere interne Diskussion deckt auf, wie wichtig es für uns alle ist, bei der Digitalisierung über den Tellerrand der Technik hinaus an den Menschen zu denken (S. 6/7).

Bei Liebich & Partner arbeiten wir daran, dass Erfolg auch künftig keine Frage der Unternehmensgröße ist. Unsere Kunden finden, das machen wir ausgezeichnet (S. 8). Dankeschön!

Ja, es geht uns gut. Aus meiner Sicht ein sehr beruhigender Ausgangspunkt für die anstehenden Veränderungen.

Ihr Wilfried Bantle

## Impressum

**LuPe-Kundenmagazin Nr. 25**  
**März 2018**

Erscheinungsweise: dreimal jährlich

### Herausgeber

Liebich & Partner  
Management- und Personalberatung AG  
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,  
76532 Baden-Baden, [www.liebich-partner.de](http://www.liebich-partner.de)

### V. i. S. d. P./Chefredakteur

Wilfried Bantle, Liebich & Partner (L&P)

### Redaktionsteam (L&P)

Frauke Tietz, Norbert Wölbl, Wilfried Bantle

### Redaktion

Daniela Dannert-Weing, Kißlegg  
[www.danieladannert.de](http://www.danieladannert.de)

### Gestaltung

KRAFTJUNGS GmbH, [www.kraftjungs.de](http://www.kraftjungs.de)

### Autoren

Norbert Wölbl (L&P), Luis Weiler (L&P), Wilfried Bantle (L&P), Dr. Matthias Rode (L&P), Jörg Kraft (L&P), Dr.-Ing. Christoph Dill (L&P), Christoph Siegel (L&P), Daniela Dannert-Weing

### Bildnachweise

Beraterporträts: Jörg P. Bongartz, Emil Rothweiler

### Zeichnungen

Jürgen Weing, [www.juergenweing.de](http://www.juergenweing.de)

### Auflage

9.800 Stück

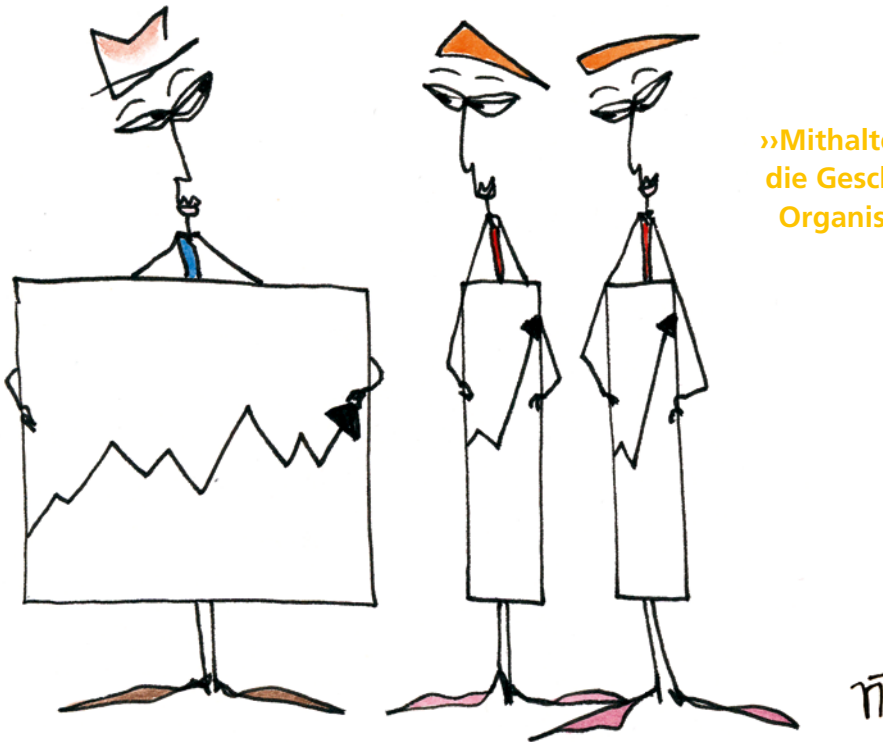
### Adressänderungen

Mitteilungen über Adressänderungen bitte per E-Mail an [info@liebich-partner.de](mailto:info@liebich-partner.de)

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr.

# Ich will so bleiben, wie ich bin.

In der Computertechnik heißt es: „Never change a running system.“ Und es läuft ja wirklich gut für die deutsche Wirtschaft. Warum also etwas ändern? Hmm ..., was würde eigentlich passieren, wenn nichts passiert?



»Mithalten wird nur, wer in die Geschwindigkeit seiner Organisation investiert.«

ten lügen nicht. Welche für das Unternehmen relevant sind und welche

nicht, ist allerdings eine andere Frage. Bewerten kann das nicht die Technik, sondern nur der Mensch. Am besten entscheiden abteilungsübergreifende Teams, welche Daten wie gemacht werden und welche Schlüsse man aus den Ergebnissen zieht. Die Kombination von intuitivem, persönlichem Wissen mit Datenwissen verrät am meisten über die Kundenbedürfnisse von morgen.

Die Digitalisierung schreitet voran. Wobei „schreiten“ eine Untertreibung ist. Laut dem Mooreschen Gesetz verdoppelt sich die Rechenleistung von Computerprozessoren etwa alle 18 bis 20 Monate. Diese Faustregel lässt sich nicht eins zu eins auf die Entwicklung des unternehmerischen Umfelds übertragen. Sie vermittelt aber doch eine Ahnung dessen, in welchem Maß die Digitalisierung der Wirtschaft und der Gesellschaft neben dem technischen Fortschritt auch die Entwicklung von Markt- und Kundenanforderungen dynamisiert.

In einer netzorientierten Welt verändern sich wettbewerbsentscheidende Kriterien exponentiell. Entwickeln sich Unternehmen vor diesem Hintergrund weiterhin nur linear oder womöglich gar nicht, entsteht eine Veränderungslücke. Je größer die Lücke ist, desto leichter wird es für andere Unternehmen, sie erfolgreich zu besetzen. Die Gefahr geht dabei weniger von Wettbewerbern aus, die man schon kennt und im Auge behält, sondern – viel tückischer – von jenen, mit denen man gar nicht rechnet, weil sie aus anderen Bereichen kommen. Sie fallen schnell und gezielt in die Branche ein, mit neuen digitalen Geschäftsmodellen oder weil sie digital gestützt Chancen im bislang fremden Markt für sich erkannt haben. Ein Beispiel: Know-how aus der Zahnradtechnik im Automotive-Bereich lässt sich in der Medizintechnik, bei Herz-

schrittmachern, sehr gut nutzen. Ehe man sichs versieht, gelten in der vertrauten Branche schon neue Regeln.

Dann lieber wachsam sein und möglichst keine Lücken lassen. Geht nicht, solange intern alles beim Alten bleibt. Unternehmen, die an bestehenden Strukturen festhalten, bremsen sich in den temporeichen Zeiten der Digitalisierung selbst aus. Mithalten wird nur, wer in die Geschwindigkeit seiner Organisation investiert. Agiler werden Unternehmen jedoch nicht von heute auf morgen. Menschen streben nach Stabilität. Umso wichtiger ist es, anzufangen und kontinuierlich dazulernen. Über den Erfolg entscheidet letztlich die Führungsqualität. Von ihr hängt ab, ob die Mitarbeiter bereit sind, sich immer wieder neuen Aufgaben zu stellen, und, obwohl es Kraft und Energie kostet, so etwas wie Spaß an der Veränderung finden. Eine Alternative gibt es nicht: Ist das Unter-



Nur zu menschlich: Wenn Daten mich bestätigen, nehme ich sie zur Hand, ansonsten lege ich sie zur Seite. Unbequeme Daten zu ignorieren, ist nach Meinung von Dipl.-Betriebswirt **Luis Weiler** zwar einfach, ändert aber nichts an den Tatsachen. Aussitzen war noch nie eine Lösung. [liebich-partner.de/luis-weiler](http://liebich-partner.de/luis-weiler)



Auch bei enormem Veränderungsdruck muss man nicht immer sofort handeln. Wach beobachten sollte man nach **Norbert Wölbl**, Dipl. Sport-Oec., aber schon. Wer weiß, was gerade passiert, muss nicht alles, sondern kann das Richtige tun. [liebich-partner.de/norbert-woebl](http://liebich-partner.de/norbert-woebl)



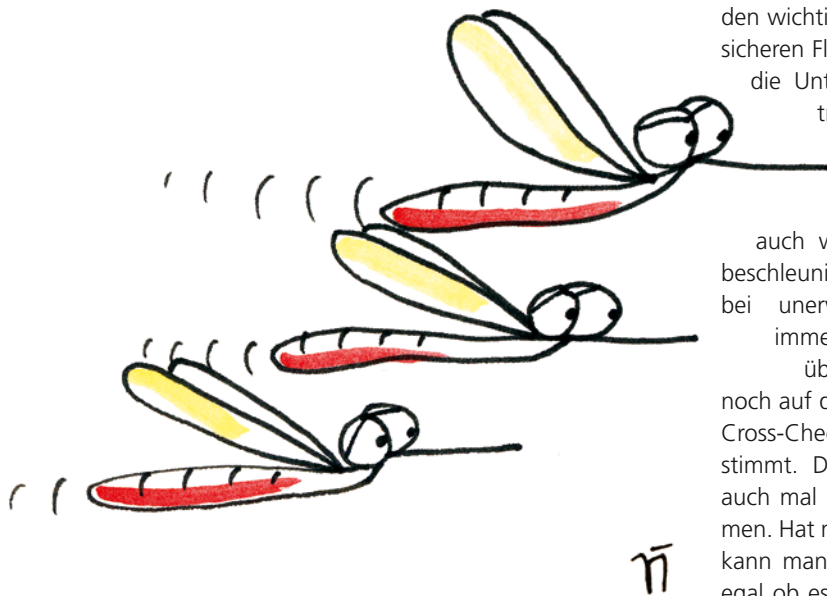
## CROSS-CHECK

# Ziel Zukunft.

Geschwindigkeit ist faszinierend. Vorausgesetzt, man verliert sein Ziel nicht aus den Augen. Ist man sich da nicht mehr so sicher, sollte man Tempo rausnehmen und sich vergewissern: „Hmm ..., sind wir noch auf dem richtigen Kurs?“



Die Digitalisierung eröffnet Unternehmen neue, bislang ungeahnte Möglichkeiten. Kein Grund, die eigenen Wurzeln zu kappen, meint Dipl.-Kfm. **Wilfried Bantle**. Im Gegenteil: Sie geben den notwendigen Halt, um in den stürmischen Zeiten der Digitalisierung agil in die Zukunft zu wachsen.  
[liebich-partner.de/wilfried-bantle](http://liebich-partner.de/wilfried-bantle)



»Zuverlässige Orientierung gibt nur der Cross-Check mit der Unternehmenswirklichkeit.«

Die Geschwindigkeit, in der Digitalisierung und Globalisierung die Welt verändern, bringt Unternehmen unter enormen Druck – egal, ob sie selbst schon mitten im Umbruch oder noch in der „alten Welt“ erfolgreich sind. Es sind gefühlt schnell Entscheidungen zu treffen, für die es kein Richtig oder Falsch gibt. Kurz, es geht tatsächlich darum, Unternehmenszukunft zu gestalten.

Jetzt heißt es durchatmen und sich erst einmal klar darüber werden, dass es in der digitalen Zeitenwende nicht um alles oder nichts geht: Weder sich zu verweigern noch alles zu digitalisieren, was möglich ist, macht Sinn. Ebenso va banque spielt, wer ins Blaue digitalisiert oder nachmacht, was andere machen. Da helfen weder Zaudern noch der Traum von digitalen Höhenflügen, zuverlässige Orientierung gibt nur der Cross-Check mit der Unternehmenswirklichkeit. Es geht darum, die vielen, manchmal widersprüchlichen Informationen und, sofern sie vorliegen, algorithmisierte Datensignale aufzunehmen und mit den bewährten Parametern im Unternehmen – den Werten, Zielen, der Strategie, den messbaren Erfolgsfaktoren – abzugleichen. So erkennt man, was tatsächlich relevant für das Unternehmen ist, kann daraus Schlüsse ziehen, Chancen abwägen und Maßnahmen ableiten.

Der Cross-Check zählt für Piloten zu den wichtigsten Aufgaben für einen sicheren Flug. Eine Idee, die sich auf die Unternehmensführung übertragen lässt. Das Prüfverfahren schafft beim Start in die Digitalisierung, aber auch während ihres sich selbst beschleunigenden Fortschritts oder bei unerwarteten Entwicklungen immer wieder Gewissheit darüber, ob das Unternehmen noch auf dem richtigen Weg ist. Der Cross-Check zeigt, ob und was nicht stimmt. Dafür muss man zur Not auch mal Geschwindigkeit rausnehmen. Hat man die Ursachen erkannt, kann man umso schneller handeln, egal ob es dabei um eine Korrektur auf Maßnahmensseite oder um eine

notwendige Anpassung der Unternehmensparameter geht. Denn ja: Das Unternehmen verändert sich. Und das in Zukunft laufend.

In einer digital vernetzten Welt erhalten Unternehmen eine Fülle an Real-time-Informationen ihrer Kunden. Erforderlich sind viele und schnelle Handlungsentscheidungen. Digitalität ohne Agilität ist daher Verschwendung. Und bringt darüber hinaus Führungskräfte an ihre Grenzen. Der digitale Wandel gelingt, wenn die Führung in der Lage ist, valide von nicht validen Informationen zu unterscheiden und Leistung an sich ändernden Kundenbedürfnissen auszurichten, und bereit ist, Entscheidungskompetenz an Mitarbeiter abzugeben. Als Ausreden für mangelnde Führungsarbeit taugen Digitalität und Agilität allerdings nicht.

»Digitalität ohne Agilität ist Verschwendung.«

Führungsverantwortung lässt sich weder an Daten noch an Mitarbeiter auslagern. Gerade in bewegten Zeiten sollten Führungskräfte ihr Handwerk beherrschen, um das Unternehmen auf Kurs zu halten.

Schon klar, es gibt gerade viel zu tun. Die Auftragsbücher sind voll, obendrauf kommen oft Internationalisierungs-, Reorganisations- oder Digitalisierungsprojekte. Dennoch führt kein Weg an der Frage vorbei: Hmm..., haben wir eigentlich noch die richtigen Mitarbeiter?

DENKPAUSE

# Mitarbeiter von morgen.



Unternehmen entwickeln sich. Durch die Digitalisierung allerdings anders als gewohnt. Künftig wird man nicht einfach mehr oder weniger Mitarbeiter benötigen, sondern immer öfter auch solche mit, im Vergleich zu heute, anderer Qualifikation. Und – die Digitalisierung dynamisiert die Welt – diese Qualifikationsanforderungen werden sich laufend ändern. Höchste Zeit, dass Führungskräfte innehalten, um sich über ihre Mitarbeiter von morgen klar zu werden.

Ist geklärt, wen man braucht, wird betrachtet, wen man im Unternehmen schon hat. Dabei hilft den Führungskräften methodisches Vorgehen. Über Mitarbeiterportfolios lassen sich z.B. Leistung und Potentiale der Beschäftigten abbilden und damit High-Performer, Talente, aber auch Low-Performer identifizieren. Die abteilungsübergreifende Diskussion im Führungskreis sichert die Ergebnisse zusätzlich ab, sie dient außerdem dazu, die richtigen Maßnahmen ab- bzw. einzuleiten. Für High-Performer gilt es beispielsweise, eine Nachfolgeplanung zu erstellen. Ihr Ausscheiden, sei es aus Altersgründen oder weil sie abwandern, wäre kritisch für das Unternehmen. Ebenso wichtig ist, die High-Potentials zielgerichtet auf künftige Aufgaben vorzubereiten und zu hinterfragen, welche Mitarbeiter ihre Fähigkeiten durch Rotation in andere

Bereiche oder Abteilungen noch besser ausspielen können. Sich verändernde Anforderungsprofile oder die Streichung von Stellen erfordern die rechtzeitige, gezielte Weiterentwicklung von Mitarbeitern oder das Angebot von Positionswechseln. Apropos Weiterbildung: Die digitale Arbeits- und Berufswelt wird sich laufend wandeln. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, dass Führungskräfte die Beschäftigten – voraussichtlich und für beide Seiten wertsteigernd – in ihren individuellen Karriere- und Fortbildungswünschen unterstützen und ggf. durch immer wieder neue Herausforderungen motivieren. Mitarbeiterbindung braucht künftig mehr Anreize als Vergütung.

Von manchen Mitarbeitern wird sich das Unternehmen mit Blick auf die Zukunft trennen müssen, nicht immer, weil sie zu wenig leisten, sondern weil ihre Qualifikation nicht mehr erforderlich sein wird. Outplacement hilft ihnen, schnell eine neue Stelle zu finden, und sorgt dafür, dass Trennungen ohne Beschädigung der Arbeitgebermarke gelingen. Ein wichtiger Aspekt, denn parallel wird das Rekrutieren anders qualifizierter Fachkräfte notwendig sein. Und die schauen angesichts des leergefegten Arbeitsmarktes genau hin bei der Wahl ihres neuen Arbeitgebers.

»Höchste Zeit, dass Führungskräfte innehalten.«



Vieles von der heutigen Arbeit wird es morgen nicht mehr geben. Nach **Dr. Matthias Rode** erfordert das ein unternehmerisches und gesellschaftliches Umdenken. Es wird in Zukunft absolut normal sein, immer wieder die Arbeitsstelle und sogar mehrmals den Beruf zu wechseln. [liebich-partner.de/matthias-rode](http://liebich-partner.de/matthias-rode)

Ressourcen- und damit Personalplanung ist eine zentrale Führungsaufgabe. Die löst man am besten frühzeitig und systematisch. Das Problem: Woher sollen Führungskräfte in diffusen Umbruchzeiten wissen, welche Mitarbeiter in drei bis fünf Jahren die richtigen sind? Da hilft nur eins: im Führungskreis zusammensitzen und gemeinsam nachdenken. Darüber, wo das Unternehmen steht, wo es hin will und was für Menschen in diese Unternehmenszukunft passen könnten. Welche fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen sie brauchen, welche Persönlichkeit sie haben sollten und nach welchen Kriterien sich das möglichst objektiv beurteilen lässt.



Lieber eine schlechte Fachkraft als gar keine. Das denkt aktuell so mancher Unternehmer. Betriebswirt **Jörg Kraft** hält dagegen: Wann, wenn nicht jetzt in der Hochkonjunkturphase, ist eine gute Zeit, sich von nicht (mehr) passenden Mitarbeitern zu trennen und so die Zukunft des Unternehmens und der Betroffenen zu sichern? [liebich-partner.de/joerg-kraft](http://liebich-partner.de/joerg-kraft)

# „Menschlich sein kann ich nicht digitalisieren.“

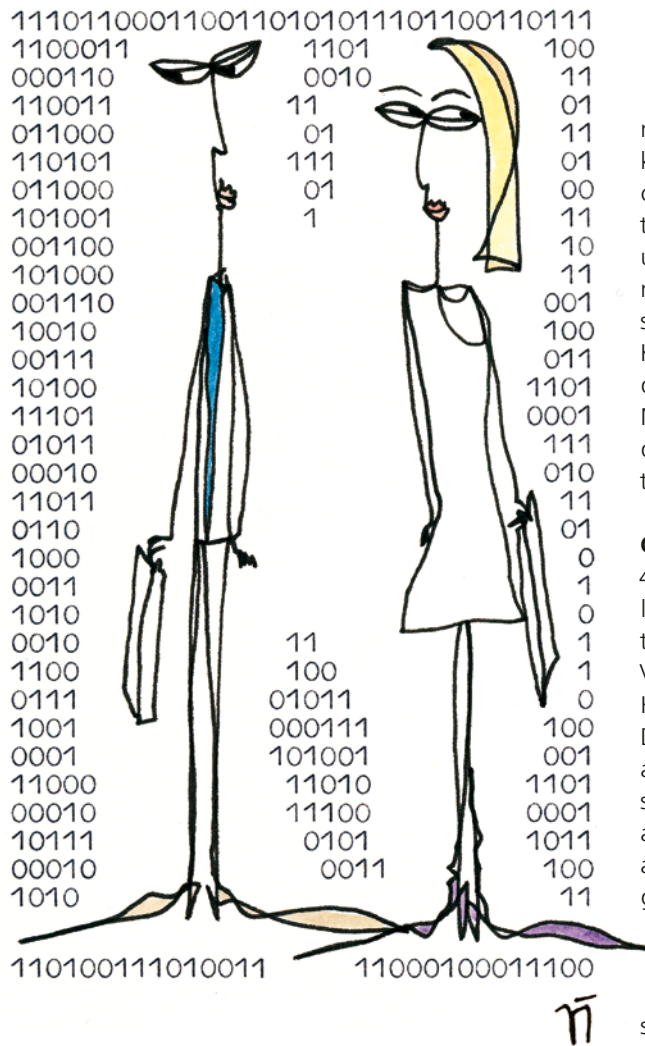
Die einen zögern noch, andere sind in einem regelrechten Digitalisierungsrusch. So oder so, momentan bestimmt die Technik unser Denken. Hmm ..., und wo bleibt eigentlich der Mensch? Ein Gespräch über Gesellschaft, Gier, Kundennutzen, Vertrauen und den Sinn des Lebens.

**LuPe:** Die Welt wird digitaler. Verliert oder gewinnt sie dadurch an Menschlichkeit?

**Christoph Siegel:** Sowohl als auch. Im wirtschaftlichen Umfeld wird Zwischenmenschlichkeit, also menschliche Interaktion, zurückgehen. Ob man das als Vorteil oder Nachteil sieht, hängt vom Einzelnen ab. In einigen Bereichen gibt es allerdings Dinge, die könnte man genauso gut online machen, aber da fehlt den Kunden noch das Vertrauen.

**Christoph Dill:** Aus meiner Sicht ist das ein Phänomen des Übergangs. Menschliche Interaktion bedeutet nicht zwangsläufig Menschlichkeit. Manches lässt sich zum Vorteil digitalisieren. Gefährlich wird es in der medialen Beziehung zwischen Menschen. Man kann beobachten, wie durch die Distanz des Mediums Anstand, Mitgefühl und Menschlichkeit verloren gehen. Kein Fehler der Technik, sondern unseres Umgang mit ihr.

**Christoph Siegel:** Aber es kommt noch mehr auf uns zu: Durch die Vernetzung von Maschinen und den Einsatz intelligenter Robotik rationalisieren wir gut. Viele Mitarbeiter werden künftig obsolet sein. Wie sieht das System morgen aus, um diese Menschen, wenn schon nicht mit Lohn, zumindest mit Brot zu versorgen und ihrem Leben darüber hinaus Inhalt und Sinn zu geben? Stichwort Grundeinkommen:



Reicht Geld fürs „Nichtstun“? Notwendig sind auch die Teilhabe an einer Gemeinschaft und das Gefühl, gebraucht zu werden.

**Christoph Dill:** Aktuell folgen wir dem Konstrukt „Du verdienst Geld für deine Arbeit“. Wir stehen aber an dem Punkt, wo technische Automatismen mehr Wertschöpfung erzielen als menschliche Arbeit. Parallel gibt es Bereiche, in denen es Menschlichkeit braucht, die wir

nicht bezahlen oder nicht bezahlen können. Beispiele sind die Pflege oder vieles, was heute Vereine leisten. Hier zu automatisieren, wäre unsinnig. Menschlich sein kann ich nicht digitalisieren. Daraus ergibt sich eine Chance. Das künftige Konstrukt könnte lauten: „Du verdienst Geld und arbeitest, wo man Menschlichkeit braucht.“ Das erfordert aber Ideen für einen Sozialbeitrag wertschöpfender Maschinen.

**Christoph Siegel:** Gute Idee. Ob die 45 Superreichen ebenso denken, die laut Erhebung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung so viel Vermögen besitzen wie die ärmere Hälfte der deutschen Bevölkerung? Die sind wohl eher, wie andere auch, ohne gesellschaftliche Rücksichten auf Gewinnmaximierung ausgerichtet. Die Digitalisierung ist aus Unternehmenssicht sensationell gut, aber ein Brandbeschleuniger für soziale Ungleichheit. Nicht falsch verstehen, ich bin ein Befürworter der Digitalisierung. Aber was tun wir unserer Gesellschaft an, wenn wir so weitermachen?

**Christoph Dill:** Leider ist vielen Unternehmen das Gefühl für den gesellschaftlichen Auftrag abhandengekommen. Globalisierung und Shareholder-Value sind Alleinzweck geworden. Diese kalte Seite des Neoliberalismus der letzten Jahre schädigt aus meiner Sicht die Gesellschaft. Wir müssen umdenken, auf unternehmerischer ebenso wie auf politischer Ebene.

**LuPe:** Ist Digitalisierung gleich Digitalisierung?

**Christoph Dill:** Ich sehe zwei Richtungen. Die eine heißt: Wir machen das, was wir machen, möglichst effizient. Digitalisierung ist dann Mittel zum Zweck. Die Automatisierung ist aus Wettbewerbsgründen notwendig, kostet jedoch Arbeitsplätze. Das Problem dabei, dass sie verhindert, dass Unternehmen sterben, bedeutet aber nicht, dass sie Zukunft gewinnen. Im Grund bleibt alles, wie es ist, nur eben mit mehr Maschinen und weniger Menschen. Die andere Richtung heißt: Digitalisierung wird zum Teil meiner Leistung. Ich entwickle ein Geschäftsmodell, das noch mehr und individuelleren Nutzen für meinen Kunden stiftet. Problem hier, das Unternehmen muss sich umstellen, nötig ist z. B. eine neue Art der Kundenbindung. Dafür erziele ich eine Wertsteigerung der Leistung und generiere einen neuen Markt.

**Christoph Siegel:** Dazu fehlt leider oft der Wille. Beispiel Autoindustrie. Sie könnte längst E-Mobilität bieten und in Verbindung damit an neuen Mobilitätskonzepten arbeiten. Sie macht es aber nicht aus wirtschaftlichen Gründen. Getätigte Investitionen sollen sich weiter auszahlen.

**Christoph Dill:** Stimmt, man will die Alternative nicht denken. Solange man nicht muss, wird die „heilige Kuh“ nicht geschlachtet.



Nicht ob, sondern wie Unternehmen digitalisieren, ist für **Christoph Siegel**, Dipl.-Betriebswirt, die entscheidende Frage. Die weitreichenden Folgen erfordern jedoch Behutsamkeit. Digitalisierung kann die Welt zum Positiven verändern. Vorausgesetzt, man nutzt die Chance. [liebich-partner.de/christoph-siegel](http://liebich-partner.de/christoph-siegel)

**LuPe:** Zu welcher Digitalisierungsrichtung tendiert die deutsche Wirtschaft?

**Christoph Dill:** Eher zur ersten, in Richtung Effizienzorientierung. Ideen für neue Geschäftsmodelle gibt es noch wenige. Wenn sich nichts ändert, werden wir im Wettbewerb verlieren, weil nur effizient nicht mehr reicht.

**Christoph Siegel:** Aus unternehmerischer Sicht ist Effizienz sehr verlockend. Konsequenterweise in die Zukunft gedacht, erscheint es aber eintönig und nur wenige werden partizipieren. Blick zurück und nach vorn: Statt vielfältigen und lebendigen Handelsmetropolen wie es einst Venedig oder Augsburg waren, könnte es bald nur noch zwei oder drei Global Player geben, sagen wir Google und Amazon. Die bieten dann Einheitsbrei, der – jetzt mal schwarzgemalt – am Menschen vorbei und ohne Menschen produziert wird. Im Grunde sägen die Unternehmen gerade an dem Ast, auf dem sie sitzen.

**Christoph Dill:** Die deutsche Wirtschaft ist stark darin, effizient hohe Qualität zu produzieren. Überall, wo es wie bei der zweiten Digitalisierungsrichtung unscharf wird, wenn es auf Menschen, auf Kreativität, auf Services ankommt, herrscht Lernbedarf. Wir vertrauen lieber der Technik als dem Menschen. Typisches Beispiel ist die Lkw-Maut: ein einfaches Problem, für das wir mit trackenden Kontrollbrücken eine hochtechnisierte Lösung entwickeln. Oder nehmen wir das Thema Home-Office ...

**Christoph Siegel:** ... die Vertrauensarbeitszeit oder das Car-Sharing etc. Dieses Verhalten ist aber auch kulturbedingt. Wir sind anders sozialisiert als z. B. die Skandinavier, denen das leichter fällt und die uns diesbezüglich voraus sind.

**Christoph Dill:** Uns hemmt, dass wir immer von Leistungsdaten getrieben sind. Selbst im Dienstleistungsbereich. Wir zahlen für drei Stunden Putzen und nicht dafür, dass es sauber ist. Daher wollen Unternehmen lieber Sachgut als Dienstleistung verkaufen. Doch das Sachgut allein funktioniert in der digitalisierten Welt nicht mehr. Natürlich wird es weiter Hardware geben, aber Services und digitale Services kommen obendrauf. Mit ihnen verdient man künftig Geld. Wer nur die Produktion digitalisiert und nicht auch die Anwendung, schafft null Wertschöpfung für die Gemeinschaft.

**Christoph Siegel:** Da bin ich dabei. Und wenn Unternehmen das verschlafen, ist der Wettbewerb im globalen Markt nicht weit.



Digitalisierung ist laut Dr.-Ing. **Christoph Dill** eine scharfe Waffe, die man für und nicht gegen die Menschen einsetzen sollte. Er hofft, dass es genügend Unternehmer gibt, die bei der Digitalisierung trotz aller Zwänge im System weniger in Shareholder-Value und mehr in Wertschöpfung für die Gemeinschaft denken. [liebich-partner.de/christoph-dill](http://liebich-partner.de/christoph-dill)

**LuPe:** Was brauchen Unternehmen für diesen Weg der Digitalisierung?

**Christoph Siegel:** Menschen und Vertrauen in Menschen. Das Rad dreht sich schneller. Die Geschwindigkeit erfordert eine andere Kultur und Führung in Unternehmen. Führungskräfte müssen den Ideen und der Arbeit ihrer Teams vertrauen. Mitarbeiter müssen Verantwortung übernehmen. Kunden müssen früher in die Entwicklung einbezogen werden.

»Die Digitalisierung ist ein Brandbeschleuniger für soziale Ungleichheit.«

**Christoph Dill:** Was bedeutet, dass man schon mit einem unfertigen Produkt an den Kunden bzw. in den Markt geht, um echtes Feedback zu erhalten. Bevor Missverständnisse aufkommen: Unfertig heißt nicht, dass das Produkt nicht funktioniert. Es ist vielmehr auf seine Kernfunktion reduziert. Und getestet wird, ob diese Funktion beim Kunden ankommt, ob er einen Nutzen daraus zieht.



# Ausgezeichnete Arbeit.

DANKESCHÖN

Bei der Personalsuche haben es Unternehmen aktuell nicht leicht. 2017 blieben laut Prognos AG über 720.000 Stellen unbesetzt. Zählt man den sogenannten „verdeckten Arbeitsmarkt“ im Bereich der obersten Führungspositionen hinzu, gehen Experten sogar von bis zu 1 Mio. Vakanzen aus. Und die Zahl steigt weiter. Gründe dafür sind auf der einen Seite das anhaltende Wirtschaftswachstum sowie die Megatrends Digitalisierung und Internationalisierung. Neue Positionen entstehen. Auf der anderen Seite erreicht die Unternehmen der demografische Wandel. Wenn Mitarbeiter wechseln oder das Rentenalter erreicht haben, wird die Nachbesetzung ihrer Positionen immer öfter zum Problem. Für Mittelständler abseits pulsierender Großstädte ist es besonders schwierig, sich im Kampf um die Fach- und Führungskräfte gegen die zugkräftigen Marken der Konzerne zu behaupten. Chancengleichheit sieht anders aus.



Aber wir arbeiten daran. Mit Erfolg, wie eine aktuelle Studie der Internationalen Hochschule Bad Honnef (IUBH) bestätigt. Im Auftrag der WirtschaftsWoche und unterstützt von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater und dem Verband „Die Führungskräfte“ hat ein Team unter der Leitung von Prof. Christel Gade 1.150 Personalentscheider aus deutschen Unternehmen zur Leistung von Personalberatern befragt. Liebich & Partner wurde dabei mit der höchsten Punktzahl als „Exzellente Personalberatung“ in der Kategorie „Maschinen- und Anlagebau/Industrie“ ausgezeichnet.

Das positive Abschneiden zeigt, dass wir im Bereich Executive Search und Recruiting auf dem richtigen Weg sind. Unser Beratungskonzept setzt neben der herkömmlichen Suche über Online- und Printanzeigen den Schwerpunkt auf die aktive Personensuche in den sozialen Medien und die Direktansprache geeigneter Kandidaten. Ein Vorgehen, von dem im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte für den mittleren und oberen Managementbereich vor allem Mittelständler profitieren. Zudem bietet die Personalberatung als geschützte Plattform – wichtig auch im Hinblick auf die verdeckte Suche – absolute Diskretion. Die Kandidaten erhalten über den Personalberater entscheidungsrelevante Informationen über Zielfirma, Anforderungen und Aufgabenspektrum. Das Unternehmen kann sich auf ausgewählte Kandidaten konzentrieren, die bereits eine Vorentscheidung für den Wechsel getroffen haben. Pro Jahr besetzt Liebich & Partner so über 100 Positionen mit neuen Mitarbeitern.

Zugute kommt uns dabei auch der integrierte Beratungsansatz, die Kombination von Management- und Personalberatung. Wir sind über vielfältige Beziehungen in der Wirtschaft vernetzt.

Unsere Kunden bescheinigen uns laut der IUBH-Studie exzellente Leistung bei der Personalsuche. Das bestärkt uns. Danke!



Günter Walter ist Geschäftsführender Partner bei Liebich & Partner. Er verantwortet den Bereich Executive Search und Recruiting, in dem derzeit ein Team aus 5 Personalberater/-innen und 10 Mitarbeiter/-innen in Search, Ident und Back-Office für den Erfolg der Kundenprojekte zusammenarbeiten.

[liebich-partner/guenter-walter](mailto:liebich-partner/guenter-walter)