LuPe 37



Alle Ausgaben
unseres Magazins
im Überblick

LIEBICH & PARTNER
Die Management- und Personalberatung



Nina Meyer
Vorstand bei Liebich & Partner





Liebe Leserinnen und Leser,

der Begriff Souveränität kommt aus dem Französischen und bedeutet Unabhängigkeit und Überlegenheit. Welches Unternehmen möchte nicht unabhängiger von Marktschwankungen werden und im aktuell schwierigen wirtschaftlichen Fahrwasser die Oberhand behalten? Was dabei hilft: Strategie statt einseitiger Ergebnisorientierung, ein klarer Wertekompass und Durchhaltevermögen. Zu wissen, wer man ist und wo man hinwill, zahlt sich langfristig aus.

Das gilt auch für die Projektarbeit in Unternehmen. Will man sie souverän steuern, muss man vorab die richtigen Rahmenbedingungen schaffen und diese top-down verbindlich einhalten (S. 3). Voraussetzung dafür ist eine Kultur, in der Führungskräfte nicht alles besser wissen, sondern auf die Menschen im Unternehmen vertrauen. Ein Gespräch mit Sven Korndörffer, Vorsitzender des Vorstands der Wertekommission e. V., und Ines Habitzreuther, unserer Beraterin (S. 4/5).

An der Spitze souveräner Unternehmen stehen souveräne Menschen, die weder ihre Machtposition ausspielen noch Perfektionisten sind (S. 5). Sie zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie in der hektischen Unternehmensrealität Ruhe bewahren (S. 6). Kurze Zwischenfrage: Ist KI der neue Chef (S. 6)?

Eine Trennung schmerzt, besonders wenn Vorgesetzte fachliche Gründe vorschieben. Unsere Interviewpartnerin hat durch Outplacement dennoch an Souveränität gewonnen (S.7). Eine Trennung ganz anderer Art hat das Unternehmen Freyler Industriebau vollzogen. Es hat sich laut Peter F. Rieland, Inhaber der Freyler Unternehmensgruppe, unabhängig von dem in seiner Branche üblichen Geschäftsmodell gemacht (S. 8).

Souveränität kann man sich erarbeiten. Fangen wir damit an.



Ihre Nina Meyer

Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 37
September 2024
Erscheinungsweise: zweimal jährlich

Herausgeber
Liebich & Partner
Management- und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

Vorstand:
Nina Meyer, Betriebswirtin
Steffen Hilser, Dipl.-Oec.

Redaktion
Daniela Dannert-Weing, www.danieladannert.de

Autoren
Nina Meyer (L&P), Dr. Kai Adler (L&P),
Ines Habitzreuther (L&P), Wilfried Bantle (L&P),
Martin Roth (L&P), Dr. Thomas Gawron (L&P),
Daniela Dannert-Weing

Strichzeichnungen und Bildrechte
Jürgen Weing, www.juergenweing.de

Design, Umsetzung
seitenweise, www.seitenweise.com

Bildnachweis
seitenweise (Portrait, S. 2)
Wolfgang Weber (Portrait, S. 3)
Laurence Chaperon (Portrait S. Korndörffer, S. 4)
FREYLER (Bilder S. 8)

Adressänderungen
Mitteilungen über Adressänderungen bitte
per E-Mail an info@liebich-partner.de

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

© 2024 Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG

Bei allen Artikeln liegen die Rechte bei der Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG und deren Autoren.

Bei allen anderen Bildern liegen die Rechte bei den jeweiligen Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Magazin oder Teile daraus dürfen nicht ohne schriftliche Genehmigung der Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG vervielfältigt oder in irgendeiner Form gespeichert, übertragen oder verbreitet werden. Alle genannten Marken sind Eigentum der jeweiligen Firmen.

Die **Erfolgsverantwortung** liegt auf der Leiter ganz oben

In einem sich schnell verändernden Umfeld müssen Unternehmen ständig ihre Zukunft vorbereiten. Projektarbeit legt die Basis dafür. Doch ob Innovations-, Reorganisations-, Standortverlagerungs- oder Akquisitionsprojekte: Mehr als zwei Drittel scheitern oder bringen nicht den erhofften Erfolg. Das lässt sich ändern – indem man die richtigen Rahmenbedingungen schafft.



Dr. Kai Adler vergleicht die Zusammenarbeit in Unternehmen gerne mit einem Mobile. Jede und jeder hat seine Position und Aufgabe. Schert einer aus, gerät alles in Unruhe und es kostet viel Energie, bis sich das Mobile wieder beruhigt. Je weiter oben ich eingreife, desto gravierender die Auswirkung.

» liebich-partner.de/kai-adler



Dr. Wolfgang Weber (Physiker) war langjähriger Unternehmensberater im General Management und im Aufbau von professionellem Projektmanagement. Zwei Erkenntnisse aus dieser Zeit: Es ist besser, die richtigen Projekte nicht ganz so gut zu machen als die falschen sehr gut. Und bei Problemen im Projektmanagement kann man das Wort „Projekt" auch weglassen.

Welche Projekte bringen ein Unternehmen weiter? Die Antwort liegt in der Strategie und damit im Verantwortungsbereich der Unternehmensspitze. Die Strategie legt die Richtung fest und ist damit die zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Projektarbeit. Alle Projekte müssen ihr zuarbeiten und sich an ihr messen lassen.

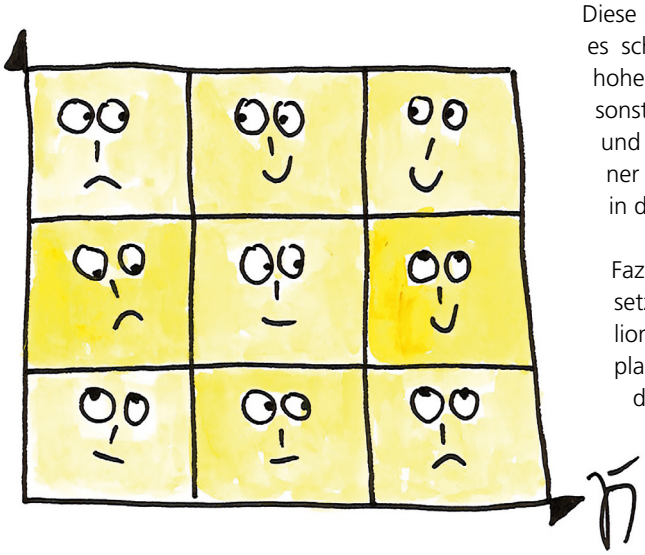
Vereinbarte Kriterien und nicht Macht entscheiden.

Eine der wichtigsten Aufgaben der Unternehmensführung ist daher das Projekt-Portfoliomanagement. Gemeinsam mit der nächsten Führungsebene leitet sie aus der Strategie Kriterien für die Auswahl neuer, die Prüfung laufender und die Evaluation abgeschlossener Projekte ab. Dieser vereinbarte Kriterienkatalog, der sowohl Zielbeitrag als auch Risiken der Projekte bewertet, fungiert als für alle Projekte verbindlicher Filter. Er bestimmt, welchen Stellenwert ein Projekt im Portfolio einnimmt und damit, ob es gestartet, weitergeführt oder gecancelt wird.

Dieses Vorgehen bringt mehr Objektivität in die Projektbewertung, macht Entscheidungen in der Gesamtsicht nachvollziehbar und – ein schwieriger Punkt – unabhängiger von bestehenden Machtverhältnissen. Letzteres verhindert, dass mit Leuchtturmprojekten, die qua Position ausgerufen werden, das Falsche richtig umgesetzt wird. Das setzt eine wertebasierte Unternehmenskultur voraus, in der es kein Hauen und Stechen um Einzelinteressen gibt, sondern in der, auch wenn der Wegfall eines eigenen Projektes schmerzt, mit Anstand und Teamgeist am Unternehmenserfolg gearbeitet wird.

Das Projektportfolio ist zudem Basis für die Priorisierung der Projekte und folglich unabdingbare Grundlage für die Ressourcenplanung. Eine Königsdisziplin, in der das Projektportfoliomanagement in laufender Abstimmung mit dem nachgelagerten Einzel-Projektmanagement über die finanzielle und personelle Ausstattung der Projekte sowie deren zeitlichen Rahmen entscheidet. Auf der Ebene des Einzel-Projektmanagements schließlich werden die Projekte auf Basis passender methodischer Standards zum Erfolg gesteuert.

Ebenso wichtig sind top down klar definierte und voneinander abgegrenzte Rollen, in denen die Aufgaben, Befugnisse sowie das Reporting festgelegt sind. Der Projektauftraggeber zum Beispiel „will" das Projekt: Er vertritt es im Führungskreis und legt seine Eckwerte, also Ziele, Ressourcen und Zeitplan fest, darf aber nicht operativ eingreifen. Der Projektleiter dagegen „macht" das Projekt: Er vertritt es gegenüber seinem Kernteam, darf aber über die Eckwerte nicht entscheiden. Diese Rollen zu leben, auch wenn es schwierig wird, bedarf eines hohen kulturellen Levels. Denn sonst kümmern sich alle um alles und niemand um das, was seiner Rolle entspricht – ein Turbo in den Abgrund.



Fazit: Souveräne Unternehmen setzen über Strategie, Portfoliomanagement, Ressourcenplanung und Rollenverständnis den Rahmen für erfolgreiche Projektarbeit – Kultur macht diese erst möglich.

„Die originäre **Führungsfunktion** ist in Vergessenheit geraten.“

Wertebasierte Führung macht Menschen souveräner und Unternehmen erfolgreicher. In Deutschland sieht die Führungsrealität meist anders aus. Sven Korndörffer, Vorsitzender des Vorstands der Wertekommission e. V., und Ines Habitzreuther, Beraterin bei Liebich & Partner, sprechen über die Gründe.



Sven Korndörffer war nach seinem Studium der Volkswirtschaft fast drei Jahrzehnte in der Bankenbranche tätig, zuletzt als Bereichsvorstand für die Konzernkommunikation der Commerzbank. Heute ist er Berater für strategische Kommunikation. Seit 2005 ist er Vorsitzender des Vorstands der Wertekommission e.V. 2024 ist im Econ-Verlag sein Buch „Die Wertschätzungskette“ erschienen.

»*korndoerffer-beratung.com*



Ines Habitzreuther ist seit 2024 Beraterin bei Liebich & Partner und bereits seit über drei Jahrzehnten in der Management-, Personal- und Strategieberatung tätig. Aus ihrer Erfahrung im Executive Search weiß sie um die Wichtigkeit einer gemeinsamen Wertebasis von Unternehmen und Mensch.

»*liebich-partner.de/ines-habitzreuther*

Viele Unternehmen schreiben sich Werte auf die Fahnen. Warum gelingt so wenigen, sie zu leben?

Sven Korndörffer: Weil sie Führungskräfte haben, die fachlich brillant sind, aber lieber Excel-Tabellen lesen als Menschen zu führen. Gutes Führen eröffnet Menschen einen Gestaltungsraum, der ihre Gestaltungskraft entfaltet. Es geht darum, die Fähigkeiten im Unternehmen zu orchestrieren, darum die Performance-Kultur mit der Kultur des Miteinanders zu vereinen.

Ines Habitzreuther: Stattdessen verfallen Führungskräfte immer mehr ins Micromanagement, regeln zahlen- und forcastgetrieben vieles bis ins Detail runter. Doch Zahlen messen nur. Die Menschen machen ein Unternehmen erfolgreich. Wertschätzendes Führen heißt, Mitarbeitenden in ihrer Tätigkeit Orientierung, Sicherheit und Unterstützung zu bieten. Es bedeutet mehr als das Verteilen von Feenstaub zum Wohlfühlen. Es verlangt von der Führungskraft klare Entscheidungen und verbindliche Kommunikation. Sie muss konkrete Aufgaben verteilen, ihre Erfüllung einfordern, die Leistung der Mitarbeitenden anerkennen oder ihnen ein Feedback geben, mit dem sie umgehen können.

Wie lange können es sich Unternehmen noch leisten, nicht wertschätzend zu führen?

Sven Korndörffer: Wir sind an einem Wendepunkt. Aufgrund der Bevölkerungsentwicklung fehlt in Deutschland der Nachwuchs. Wir brauchen qualifizierte Zuwanderung. Aber auch das wird nicht reichen. Die Menschen wollen einen Sinn in ihrer Arbeit erkennen und gewertschätzt werden, sonst gehen sie. Wertschätzung ist ein echtes Differenzierungsmerkmal und bindet.

Zeit, etwas zu ändern?

Sven Korndörffer: Grundsätzlich ja. Aber der Fokus von Führung liegt bei uns zu 90 Prozent auf dem Verwalten. Die originäre Führungsfunktion, das Gestalten mit den Menschen, ist in Vergessenheit geraten. Wir leben in Deutschland ein falsches Führungsmodell. Das kann der Einzelne nicht ändern. Erforderlich ist ein System, das top-down auf performante und werteorientierte Führungskräfte setzt und diese zugleich so entlastet, dass sie wieder Raum zum Führen von Menschen haben.

Ines Habitzreuther: Die oberste Führungskraft hat dabei Vorbildfunktion. Die Verantwortlichen müssen loslassen von ihrem Setup, als Fachkräfte zu führen, und lernen, auf die Expertise ihrer Mitarbeitenden zu vertrauen. Es ist wie im Sport: Nicht immer ist der beste Spieler auch der beste Coach.

Sven Korndörffer: Das Problem ist, solange Führungskräfte, die lieber alles selbst machen, sich bei Neueinstellungen klonen, ist das System selbstreferenziell. Gebraucht werden stattdessen Menschen mit anderen Kompetenzen, Sichtweisen, aus anderen Branchen. Heterogenität beflügelt und sichert die Kontinuität des Unternehmens.

Macht Werte zu leben souverän?
Sven Korndörffer: Ein inneres Wertegerüst macht Menschen souveräner, da sie unabhängiger denken und handeln. Ob eine Führungskraft souverän ist, zeigt sich an ihren Mitarbeitenden. Nicken sie alles ab oder haben sie die Chuzpe und das Vertrauen, zu opponieren. Letzteres ist für den Unternehmenserfolg wertvoller. Souveräne Führungskräfte sind weit davon entfernt, sich für unfehlbar zu halten. Sie sind eigenreflektiert und wertschätzen, wenn Mitarbeitende sie und das Unternehmen, bei aller Loyalität, hart reflektieren.
Ines Habitzreuther: In der Regel fehlt diese Wertschätzung jedoch. Mitarbeitende, auch Führungskräfte, werden von ihren Vorgesetzten dafür gedeckelt. Glücklich ist, wer dann das Unternehmen wechseln kann, die anderen erdulden es und rutschen ins Mittelmaß ab. Da liegt noch viel Arbeit vor uns.

Die Wertekommission befragt jährlich die deutschen Führungskräfte. Hat sich ihr Wertepuls geändert?
Sven Korndörffer: Bislang lag Vertrauen stets auf dem ersten, Mut auf dem letzten Platz. Ich bin jedoch überzeugt, dass die Menschen an der Spitze wieder Menschen sehen wollen, die Mut zur Veränderung haben, Offenheit leben, empathisch sind, ein fühlbares Wertegerüst und eine klare Meinung haben. Übrigens auch eine gesellschaftspolitische Meinung. Die deutschen Unternehmenslenker sehen sich laut einer Befragung des Trustbarometers nicht als Gesellschaftsführer, sondern nur als Businessführer. Das ist zu eindimensional. Sie sind Vorbilder. Sie tragen eine sozialpolitische Verantwortung. Sie haben eine Mitwirkungspflicht in dieser Gesellschaft.

Die 2005 gegründete Wertekommission e. V. ist eine Initiative für Führungskräfte in Deutschland, die ins Bewusstsein bringen will, dass im Unternehmen (vor-) gelebte Werte Wert schaffen. Sie veranstaltet Foren, veröffentlicht Bücher, Podcasts und misst jährlich den Wertepuls deutscher Führungskräfte.

» wertekommission.de

MENSCH

Lichtgestalten sind nie die, die perfekt sind

An der Spitze von Unternehmen, die souverän im Markt agieren, stehen in der Regel Menschen, die wissen, was sie tun. Und das, obwohl sie wie alle anderen in einem komplexen, sich unvorhersehbar entwickelndem Umfeld weitreichende Entscheidungen treffen müssen, die immer mit der Riskanz behaftet sind, die falschen zu sein. Sei es bei der strategischen Ausrichtung des Produktportfolios oder bei der Wahl internationaler Produktionsstandorte.



Souveränität, so **Dipl.-Kfm. Wilfried Bantle**, ist schwer in Worte zu fassen, aber oft leicht zu erkennen. Man spürt, ob ein Mensch weiß, wer er ist, was er kann und ob er sich auf sein Umfeld einlässt.

» liebich-partner.de/wilfried-bantle

Was diese Unternehmenslenker und -lenkerinnen von denen unterscheidet, die angesichts der enorm gestiegenen Unsicherheit mehr und mehr gestresst sind, ist Souveränität. Es sind Menschen, die die Risiken einer Entscheidung kennen und es nach Abwägung trotzdem tun. Sie sind keine Hasardeure, sondern vertrauen mutig auf ihr eigenes Urteil.



Darüber hinaus verfügen souveräne Führungspersönlichkeiten über emotionale Intelligenz. Sie kommunizieren klar und verständlich, haben ein realistisches Selbstbild, sind kritikfähig und hören zu. Sie können Konflikt. Sie agieren nicht selbstzentriert und machtbesessen, sondern haben ein Gespür für Umfeld und Situation. Und was enormes Vertrauen schafft: Sie sind integer, handeln verantwortungsvoll und stehen zu ihren Werten.

Die gute Botschaft ist, Souveränität kann man sich ein Stück weit erarbeiten, indem man beginnt, sich selbst zu hinterfragen.

Anders als Technokraten, die zahlenbasiert nach Perfektion streben, bringen sich souveräne Entscheiderinnen und Entscheider als Menschen ins Unternehmen ein. Sie wissen, dass sie nicht alles wissen können und gestehen das sich und anderen auch ein. Genau das macht sie heute zu Lichtgestalten.

FÜHREN

Am **Ball** bleiben und **Ruhe** bewahren

Die Anforderungen an Führungskräfte sind hoch. Sie sollen trotz enormer Dynamik weitreichende Entscheidungen treffen, über messbare Ergebnisse den Unternehmenserfolg sichern und gleichzeitig Mitarbeitende empathisch und auf Augenhöhe führen. Wie soll das gehen?

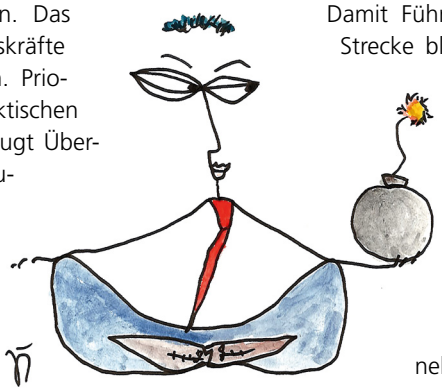


Martin Roth, Betriebswirt, schätzt es, wenn Führungskraft und Mitarbeitende sich ab und zu abseits der Arbeit treffen. Kennt man sich auch auf persönlicher Ebene, wachsen Vertrauen und Verständnis – zum Vorteil des Teams.

» liebich-partner.de/martin-roth

Die externe Dynamik durch sich ändernde Markt- und Wettbewerbsbedingungen, Technologien und gesetzliche Vorgaben ist enorm. Die Unternehmen müssen sich schnell und anhaltend verändern. Vermehrte Projektarbeit, immer wieder neue Regularien, Denk- und Arbeitsweisen sind die Folge. Die Aufgabe der Führungskräfte: Am Ball bleiben und Ruhe bewahren.

Nur wer alle Entwicklungen im Auge behält, kann vorausschauend entscheiden. Das heißt aber nicht, dass Führungskräfte auf alles sofort reagieren müssen. Prioritäten zu setzen, verhindert hektischen Aktionismus. Der Rundumblick beugt Überraschungen vor und ermöglicht ruhiges Agieren. Woher nimmt man sich die Zeit dafür? Ein Ansatz: Sich nicht ins Micromanagement vertiefen, Mitarbeitenden vertrauen und Aufgaben delegieren.



Eine Führungskraft, die Ruhe ausstrahlt, gibt Mitarbeitenden gerade in Change-Prozessen Halt. Ebenso wichtig ist eine klare Linie in Tun und Kommunikation und zwar nicht erst in Krisen. Sie macht Führungskräfte für die Mitarbeitenden einschätzbar und glaubwürdig. Proaktive Kommunikation ist entscheidend für das „Mitnehmen" und die Motivation des eigenen Teams. Es gehört zu den Führungspflichten, auch unpopuläre Dinge nachvollziehbar zu begründen, Veränderungen nicht top-down durchzudrücken, sondern Unterstützung anzubieten, die Leistung der Mitarbeitenden offen wertzuschätzen und Spannungen über Konfliktlösungsstrategien moderierend zu lösen.

Damit Führungskräfte dabei nicht selbst auf der Strecke bleiben, braucht es Selbstreflexion. Wird man in der dritten 70-Stunden-Woche dem eigenen Leistungsanspruch noch gerecht? Schafft man es, die individuelle Work-Life-Balance zu halten? Nur wer seine eigenen Grenzen kennt und anerkennt, lernt, auch mal Nein zu sagen, das Geschäftshandy abends auszuschalten und sich Auszeiten zu nehmen. Ein Gewinn an Souveränität.



Richtig genutzt ist KI laut **Dr. Thomas Gawron** kein Teufelszeug.

» liebich-partner.de/thomas-gawron

ZWISCHENFRAGE

Ist **KI** der neue Chef?

Nein, aber ich bin überzeugt: KI kann die bisherigen Chefs und Chefinnen besser machen. Führungskräfte haben in unserer komplexen, volatilen Welt, Entscheidungen unter hoher Unsicherheit zu treffen. Gemäß dem nicht nur für Piloten geeigneten FOR-DEC-Ansatz des deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt besteht ein Entscheidungsprozess aus sechs Phasen. Aus meiner Sicht kann KI in fünf davon das Leben der Führungskräfte leichter machen. In den Phasen „Facts, Options, Risks", Faktensammlung, Analyse der Möglichkeiten und Klärung der Risiken, liefert KI schneller und übersichtlicher als jeder Mensch umfassende und qualitativ hochwertige Ergebnisse. Auf dieser Basis gilt es, wie der Bindestrich zeigt, kurz innezuhalten. Unter D wie Decision trifft dann der Mensch die eigentliche Entscheidung. In den nachgelagerten Phasen Execution und Check, der Umsetzung und Überprüfung, spielt KI wieder ihre Stärken aus, sei es bei der Ressourcenplanung oder der KPI-Auswertung. Also keine Angst – die KI kann die Qualität und Geschwindigkeit unserer Entscheidungen verbessern, ohne sie uns aus der Hand zu nehmen.

„Ich habe geglaubt, das **Problem** bin ich.“

Unsere Interviewpartnerin, die anonym bleiben möchte, hat eine Bilderbuchkarriere gemacht. Nach ihrer Ausbildung bei einem global tätigen Unternehmen bleibt sie, studiert nebenberuflich, wird gezielt weiterentwickelt und steigt dank ihrer hervorragenden Leistungen bis ins obere Management auf. Mit Ende 30 berichtet sie als Direktorin direkt an den Vorstand. Als dieser überraschend wechselt, kann oder will der neue Vorgesetzte nicht mit ihr zusammenarbeiten. Sie erhält per E-Mail eine Gesprächseinladung ohne Betreff.



Sie waren über 20 Jahre erfolgreich für Ihren Arbeitgeber tätig. Kam die Trennung überraschend?
Ja und nein. Meine Arbeit wurde über Jahrzehnte geschätzt. Ich wollte einfach nicht wahrhaben, dass es mit dem neuen Vorgesetzten nicht passt, obwohl er nur vage kommuniziert und mir keine Ziele vermittelt hat.

Wie lief das Trennungsgespräch ab?
Da die Einladung keinen Betreff hatte, war klar, dass etwas nicht stimmte. Mein Vorgesetzter hat mir dann im Beisein des Personalleiters erklärt, dass ich zwar engagiert sei, aber fachlich viel fehle, dass ich nicht die Richtige für die Stelle sei und es auch keine Alternative für mich im Unternehmen gebe. Nach 15 Minuten war alles vorbei. Ich bin noch am selben Tag zum Anwalt gegangen, der alles Weitere verhandelt hat, und habe auf Anraten meines früheren Chefs gleich in der nächsten Woche ein Outplacement bei Liebich & Partner begonnen.

Wie haben Sie sich gefühlt?
Ich war geschockt und konnte nicht mehr schlafen. Da war zum einen die Sorge, ob und wo ich eine neue Stelle finde. Zudem fühlte ich mich meinem Mann gegenüber verpflichtet, der für meine Karriere ein Stück weit auf seine verzichtet hat und wegen der Kinder halbtags arbeitet. Zum anderen bin ich sehr selbstkritisch und habe, anders als mein Umfeld und die Outplacement-Beraterin, extrem an mir und meinen fachlichen Fähigkeiten gezweifelt.

Was hat Ihnen das Outplacement gebracht?
Ich habe einen starken Willen und bin es gewohnt, an mir zu arbeiten. Ich bin über sieben Monate jede Woche zur Beratung gegangen, obwohl ich bereits nach drei Monaten und nur einer Bewerbung einen neuen Arbeitsvertrag in der Tasche hatte. Die Beraterin hat mich individuell betreut. Sie hat an meinem Selbstbewusstsein gearbeitet, mich in meinen persönlichen Kompetenzen gestärkt und mir vermittelt, wie wichtig unternehmensinterne Selbstvermarktung ist. Sie hat mich als Coach in der Bewerbungsphase begleitet und danach super auf meine neue Führungsposition vorbereitet.

Sie arbeiten wieder in einem global aufgestellten Unternehmen, haben dort in kurzer Zeit viel bewegt und sind mittlerweile Mitglied der Geschäftsführung. Hatte die schwierige Zeit auch etwas Gutes?
Die unberechtigte fachliche Kritik saß tief. Ich habe zwei Jahre lang geglaubt, das Problem bin ich. Und auch wenn meine Fach- und Führungskompetenz aktuell hochgeschätzt wird, kann sich das schnell wieder ändern. Aber ich weiß jetzt: Ich bin nicht abhängig von Vorgesetzten, ich finde immer wieder etwas Neues.

Sind Sie in einer ähnlichen Situation und mit beruflicher Trennung konfrontiert?
Scheuen Sie sich nicht, sich Unterstützung zu holen! Über eine Outplacement-Beratung gewinnen Sie wieder Vertrauen in sich selbst, werden überzeugender in der Vermarktung und können sich schneller neu ausrichten.



Dipl.-Kffr. Gaby Doll hat unsere Interviewpartnerin bis zur Übernahme ihrer neuen Stelle begleitet. Sie richtet Outplacement-Beratung empathisch am individuellen Bedarf der Betroffenen aus, gibt dabei die notwendige Orientierung und eröffnet Perspektiven, um Souveränität zurückzugewinnen.

» liebich-partner.de/gaby-doll



Kündigungen durch den Arbeitgeber werden von den Betroffenen zumeist als Niederlage empfunden, auch wenn sie bis dahin sehr erfolgreich waren. Outplacement ist für **Jörg Kraft, Betriebswirt,** ein mehrstufiger Prozess, in dessen Rahmen Menschen ihre Selbstsicherheit und Souveränität wiedererlangen, um weiterhin erfolgreich wirken zu können.

» liebich-partner.de/joerg-kraft

GESCHÄFTSMODELL

Mit **Kompetenz** zur **Unabhängigkeit**

Die zur Freyler Unternehmensgruppe gehörende Freyler Industriebau hat sich auf die schlüsselfertige Planung und Realisierung von Büro-, Gewerbe- und Industriebauten spezialisiert. Ihre Aufträge gewinnt sie über branchenuntypische Wege.



„Wir haben uns stark verändert und werden uns weiter verändern."

Peter F. Rieland, Inhaber der Freyler Unternehmensgruppe

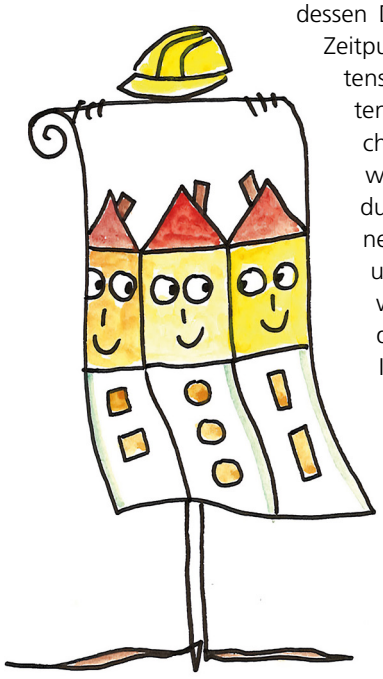
Geplant wird über ein Architekturbüro. Die Realisierung übernehmen nach Ausschreibung Einzelgewerke oder Generalunternehmen. Das ist der übliche Weg im Gebäudebau, den auch die Freyler Industriebau als klassisches Generalunternehmen bis 2006 verfolgt hat. Zunehmend ungern, wie Peter F. Rieland betont, der 2001 als Jurist bei Freyler eintrat und mittlerweile alleiniger Inhaber der Unternehmensgruppe ist: „Nicht nur, dass durch den zweigeteilten Prozess Diskussionen um Verantwortlichkeiten vorprogrammiert sind. Im Preiswettbewerb der Ausschreibung gewinnt immer der vermeintlich günstigste Bieter und nicht die Kompetenz. Wir wollten raus aus dieser Spirale und direkt auf die Bauherren zugehen."



Freyler hat 1968 im Stahlbau begonnen und kontinuierlich diversifiziert. Mittlerweile ist die inhabergeführte Unternehmensgruppe mit Stammsitz in Kenzingen mit eigenständigen Gesellschaften im Stahl-, Metall-, Industrie- und Wohnungsbau tätig. Die Gruppe erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2022/2023 mit 320 Mitarbeitenden 175 Millionen Euro Umsatz. Beim Recruiting setzt Freyler auf Liebich & Partner.

» freyler.de

Damit das gelingt, stellte sich die Freyler Industriebau zwei Grundsatzfragen: Welche Gewerbekunden passen zu uns? Was bieten wir an? Heute liegt der Fokus branchenunabhängig auf inhabergeführten mittelständischen Unternehmen. Die Kunden werden über den kompletten Planungs- und Realisierungsprozess des Gebäudes begleitet. Sie profitieren dabei nicht nur von dessen Durchgängigkeit und einer bereits zum Zeitpunkt der Baugenehmigung hohen Kostensicherheit: „Wir wollen Gebäude errichten, die unsere Kunden erfolgreicher machen", so Rieland. „Insbesondere, wenn wir die Beratungs- und Planungsphase durchweg in Eigenleistung abdecken, können wir echten Mehrwert bieten. Denn unsere Ausgangsüberlegung ist nicht, wie wir bauen, sondern wie das Gebäude später funktioniert. Wertstromanalyse, Intralogistik, die technische Gebäudeausstattung und ein auf Funktionen und Prozesse abgestimmtes Flächenlayout kommen bei uns vor dem architektonischen Entwurf." In der Realisierungsphase ist Freyler dann wieder klassisches Generalunternehmen und kauft, abgesehen von eigenen Teilgewerken, 70 bis 80 Prozent der Leistung zu.



Während die meisten Bauunternehmen nach wie vor mit großen Kalkulationsabteilungen um den Gewinn von Ausschreibungen buhlen, hat die Freyler Industriebau ihr Geschäftsmodell gewechselt und einen eigenen Vertrieb aufgebaut. An jedem der Firmenstandorte in Deutschland und der Schweiz akquirieren baufachlich hochqualifizierte Vertriebsmitarbeitende Neukunden. Ihre Aufgabe ist dabei laut Rieland weniger das methodische Verkaufen als vielmehr das aufmerksame Zuhören. „Es geht im Industriebau um mehr als Gebäudegrößen und -daten. Es geht um den Unternehmer, seine Ziele und um die Menschen, die später im Gebäude Wert schöpfen." Die Erfolgsquote, die Bauherren nach der Planungsphase mit Freyler realisieren, liegt bei fast 100 Prozent. Rund ein Drittel seiner Aufträge generiert das Unternehmen auf diese Weise. Zwei Drittel der Aufträge gehen auf die hohe Kundenzufriedenheit zurück: Bestandskunden kommen wieder oder empfehlen Freyler aktiv weiter.

Umsatz und Rentabilität sind seit 2006 kontinuierlich gestiegen. Viel wichtiger ist Rieland aber etwas anderes. „Der Aufbau interner Kompetenzen hat uns unabhängiger vom Markt gemacht. Wir sind qualitativ immens gewachsen."