



Praxisratgeber

Erfolgsmodell
Interim Management



Antje Lenk, Geschäftsführerin Bridge imp

>> Auf Interim Management kann die Wirtschaft längst nicht mehr verzichten. Gibt es doch dem Unternehmen die Möglichkeit, mit einer fachlich versierten Führungskraft nicht nur kosteneffizient eine unternehmerische Herausforderung zu bewältigen, sondern auch kurzfristig eine interne Vakanz zu überbrücken. Um für die eigene Herausforderung den jeweils optimal qualifizierten Manager zu finden, empfiehlt es sich, einen erfahrenen Interim Management Dienstleister wie Bridge imp einzuschalten. Dieser kann dem Kunden aus seinem gut gepflegten Netzwerk den zur Aufgabe passenden Kandidaten empfehlen. <<

Erfolgsmodell Interim Management

Interim Management gilt vielen Unternehmen immer noch als zu exotisches Personalinstrument, das oftmals auch in einem Atemzug mit Zeitarbeit genannt wird. Dabei wird häufig übersehen, dass Interim Manager hochqualifizierte Generalisten und Spezialisten sind, die es als erfahrene Führungskräfte gewöhnt sind, Probleme zu lösen. Immer dann, wenn in einem Unternehmen interne Ressourcen zur Bewältigung einer spezifischen Führungsaufgabe fehlen, macht es Sinn, auf sofort verfügbare, externe Manager zurückzugreifen.

Die Erfolge sprechen für sich. Das weiß auch Gerhard Richter, der seit fünf Jahren als Interim Manager in der Automotive Branche tätig ist: „Ich mache regelmäßig die Erfahrung, dass Unternehmen, sobald sie die schnellen, und vor allem nachhaltigen Erfolge eines Interim Mandats schätzen gelernt haben, weitere Projekte in Auftrag geben.“

Als Branchenkenner steigt er ohne Einarbeitungszeit sofort tief in die operative Umsetzung ein und erweitert mit seinem Know-how nicht selten die Wissensbasis des Unternehmens. Er wird – wenn auch zeitlich befristet – in der Regel als vollwertiges Mitglied des Führungsteams eingesetzt, übernimmt schnell konkrete Projektverantwortung und verfügt über einen unverstellten Blick auf die Situation. Denn als Interner sieht man oft „den Wald vor lauter Bäumen“ nicht.

Weiterer Vorteil: Da der Einsatz des Interim Managers von vornherein befristet ist, konzentriert sich dieser ausschließlich auf die Aufgabe und nicht auf mögliche Karrierepläne im Unternehmen.

Interim Management – auf einen Blick:

- Seit den 80er Jahren starker Trend zum befristeten Einsatz externer Führungskräfte
- Durchschnittliche Einsatzdauer liegt bei etwa 4 bis 12 Monaten
- Haupteinsatzfälle/-gründe: Abdeckung eines kurzfristig operativen Managementbedarfs bei unternehmerischen Sondersituationen (Wachstum, Überbrückung, M&A-Prozess, Restrukturierung, Unternehmensnachfolge, Sonderprojekte)
- Vorteile: Starke Umsetzungsorientierung, profundes Branchen-Know-how, keine Einarbeitungszeit, höchste Flexibilität
- Attraktive betriebswirtschaftliche Komponente (abgesehen vom Tagessatz keine Zusatzkosten für Krankengeld, Prämien, Sozialversicherungen)

Auch betriebswirtschaftlich rechnet sich der Einsatz eines Interim Managers: Die Vergütung erfolgt auf Basis eines Tagessatzes, der in etwa 1% des Jahreseinkommens einer fiktiven Festanstellung entspricht; abgegolten wird nur die tatsächlich abgeleistete Zeit; weitere Lohnneben- und -zusatzkosten, wie bspw. Prämien, Sozialversicherungsbeiträge oder Krankengeld, Aufwendungen für arbeitsfreie Tage und Arbeitsmittel wie Handy, Firmenwagen oder Laptop sowie für sonstige Personalzusatzkosten entfallen. Im Vergleich zum Unternehmensberater punktet der Interim Manager

ebenso: Branchenexperten schätzen die Kosten für einen Berater, der darüber hinaus nicht in die operative Umsetzung geht, um mindestens 50% höher.

Einsatzmöglichkeiten von Interim Managern

Interim Manager übernehmen Verantwortung in allen Unternehmensbereichen.

Mögliche Einsatzgebiete im Unternehmen:

- General Management
- Kaufmännischer Bereich
- IT
- Technik / Produktion
- Logistik / SCM / Materialwirtschaft / Einkauf
- Marketing / Vertrieb
- Personal

Auch die Anlässe für ein Interim-Mandat sind vielfältig:

Überbrückung von Vakanzen: Kündigung oder Krankheit, Generationswechsel oder Erziehungsurlaub, Ausgliederung oder Standortverlagerung – diese Veränderungen geschehen häufiger und überraschender, als es die beste Planung vorhersehen kann. Interim Manager überbrücken die entstandene Management-Lücke, bis die Position dauerhaft neu besetzt werden kann und sorgen in der Zwischenzeit für einen reibungslosen Übergang mit unverminderter Produktivitätsleistung.

Wachstum und Internationalisierung: Sei es die Einführung eines neuen Produkts oder die Erschließung neuer Märkte – der Interim Manager unterstützt bei allen wachstumsbedingten Aufgaben innerhalb des vorgegeben Rahmens. Dabei gilt es laut Gabriele Muthreich „verschiedene Mentalitäten und Nationalitäten erfolgreich zu integrieren, die Angst vor Veränderungen zu nehmen und als Change Agent zu überzeugen.“

M&A-Prozesse: Unternehmensakquisitionen sind für die beteiligten Parteien mit großen Chancen, aber auch gehörigen Risiken verbunden. Erfolgsentscheidend kann sich in



>> Als Change Agent möchte ich die Angst vor Veränderungen nehmen. <<

Gabriele Muthreich,
Interim Managerin

dieser Phase die Zuschaltung eines M&A-erfahrenen Interim Managers auswirken. „In der Post Merger Phase verhängen Unternehmen einerseits Einstellungstopps, andererseits fehlt dringend benötigtes fachliches Know-how“, erklärt Interim Managerin Claudia Feirer. „Da man keine Mitarbeiter einstellen kann, holt man externe Kräfte auf Zeit.“

Restrukturierung & Sanierung: Wenn das Unternehmen in eine Schieflage gerät, sind oft massive Führungsprobleme die Ursache. Der Einsatz eines erfahrenen externen Krisenmanagers als CRO hat nicht nur den Vorteil, dass er sofort verfügbar ist; er kann auch unbelastet von der jeweiligen politischen Situation notwendige Veränderungen zügig in Angriff nehmen. Er hält dadurch dem Manager oder Geschäftsführer den Rücken frei und ermöglicht ihm die Konzentration auf den Neuaufbau, die er brauchen wird. „Denn für Turnaround-Situationen braucht man ein breites Kreuz und eine Portion Durchsetzungskraft. Eine positive Stimmung innerhalb des Teams erleichtert es jedoch den Mitarbeitern, eine neue Situation anzunehmen,“ so sieht es Interim Manager Christian Singer.



>> Turnaround-Situationen erfordern ein breites Kreuz und Durchsetzungskraft. <<

Christian Singer,
Interim Manager

Unternehmensnachfolgen: Grundsätzlich ist jede Nachfolgesituation einzigartig. Das Vorgehen und die Grundregeln zu ihrer erfolgreichen Bewältigung sind aber immer dieselben. Dazu gehört im ersten Schritt, sich mit dem Thema rechtzeitig auseinanderzusetzen. Häufig wird die Nachfolge erst auf Druck von außen geregelt, wenn bspw. finanzielle Probleme bereits offensichtlich sind und dem Unternehmer die Problemlösung nicht mehr zugetraut wird. Dann ist die Nachfolgeregelung kein souveräner Akt mehr: Der Unternehmer scheidet mit einem Makel und der neue Unternehmenslenker startet mit der Hypothek der aufgestauten Probleme. Die Unterstützung durch einen Interim Manager kann hier sehr hilfreich sein. „Jede neue Entwicklungsphase schnell und proaktiv erkennen und sich positiv darauf einstellen – darin sehe ich den Schlüssel für langfristigen Erfolg“, meint Interim Manager Anton von Rueden. „Dabei gilt es stets nach vorne zu schauen und den Satz `Früher war ohnehin alles besser` möglichst zu vermeiden.“

Sonderaufgaben und -projekte: Manchmal machen sich Lücken in der Personaldecke erst bemerkbar, wenn es bereits um alles geht – um den Erfolg eines nicht alltäglichen, aber äußerst wichtigen Projekts. Die Umstellung auf eine neue ERP-Software, das Outsourcing eines Unternehmensbereichs – jedes anspruchsvolle Thema erfordert besondere Qualifikationen. Warum dafür nicht genau denjenigen externen Fachmann einsetzen, für den Sonderprojekte zum Tagesgeschäft zählen? Hertha Pietsch-Zuber sieht es so: „Meine langjährige Berufserfahrung hat mich gelehrt, dass jedes Projekt für eine erfolgreiche Umsetzung einen `Kümmerer` braucht.“

Viele Projekte wären ohne professionelle Begleitung durch einen externen Interim Manager nicht bzw. nur unter Verzicht auf wertvolle Kapazitäten realisierbar, da interne Führungskräfte aufgrund zeitlicher Limitierung oft nicht so ein-

fach von ihren Kernaufgaben abberufen werden können. Da der Interim Manager bereits ein breites Erfahrungsspektrum aus anderen Einsätzen mitbringt, kann er wertvolle Tipps bei der Einführung oder Umsetzung von neuen Geschäftsfeldern und -ideen geben und punktgenau auf mögliche Fehler hinweisen.

Erfolgskriterien für den Einsatz eines Interim Managers

Interim Management ist kein Zauberwerk. Dass ein Mandat zu einer Erfolgsgeschichte wird, hängt jedoch von einigen entscheidenden Faktoren ab:

Anforderung und Budget

Die Frage „Welche Persönlichkeit passt am besten zum Unternehmen, seiner Kultur und vor allem zu seinen Mitarbeitern?“ sollte sich jedes Unternehmen vor Beginn eines Mandats stellen und ehrlich beantworten. Denn nur eine eindeutige Definition des gesuchten Managers gestaltet die Suche kurz und effizient. Darüber hinaus muss man sich über das zur Verfügung stehende Budget im Klaren sein. Es ist nicht sinnvoll, den perfekt für die Aufgabe geeigneten Kandidaten mit langen Preisverhandlungen hinzuhalten, die letztendlich aus Kostengründen im Sande verlaufen.

Interim Management Dienstleister

Findet sich im persönlichen Netzwerk des Unternehmens kein geeigneter Kandidat für die Übernahme der jeweiligen Aufgabe, empfiehlt sich die Suche über eine professionelle Vermittlungsagentur wie Bridge imp. Diese kann dem Kunden den passgenauen Kandidaten vorstellen, sofern sie über ein sorgfältig gepflegtes und überschaubares Portfolio an persönlich bekannten Interim Managern verfügt und sich intensiv mit der Ausgangssituation und Problemstellung des Auftrag gebenden Unternehmens beschäftigt. Nach Projektbeginn ist der Dienstleister weiterhin in der Pflicht: Als Bindeglied steht er sowohl dem Interim Manager als auch dem Kundenunternehmen während des gesamten Mandats beratend zur Seite, begleitet die Umsetzung des gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen- und Zeitplans und bemüht sich bei gegebenenfalls auftretenden Problemen um eine einvernehmliche Lösung.

Briefing

Nur wenn der Kunde seine Ergebniserwartung genau formuliert, die Aufgabe, der Zeitrahmen und die wirtschaftlichen Vorgaben klar definiert sind, kann der Interim Manager in seinem Mandat die richtigen Entscheidungen treffen. Ein detaillierter Maßnahmen- und Ablaufplan, klare organisa-



>> Jedes Projekt braucht für eine erfolgreiche Umsetzung einen Kümmerer. <<

Hertha Pietsch-Zuber,
Interim Managerin

torische Regelungen sowie regelmäßige Reviews zählen zu den wichtigen Erfolgsvoraussetzungen eines Einsatzes.



>> Haben Unternehmen die nachhaltigen Erfolge von Interim Management kennengelernt, geben sie meist weitere Projekte in Auftrag. <<

Gerhard Richter,
Interim Manager

Unverzichtbar sind ein solides, dynamisches Auftreten, stressresistentes und konsequentes Handeln sowie die Fähigkeit, Problemursachen rasch zu analysieren und offen anzusprechen. Denn als Externer muss er die Situation neutral, objektiv und innerlich unabhängig überblicken und beurteilen. „Fehler der Vergangenheit aufzurollen oder nach Schuldigen zu suchen, ist müßig. Daher schaue ich zu Beginn eines jeden Projekts nach vorne und suche zielorientiert nach kurzfristigen Lösungen“, so Interim Manager Andreas Stockinger. Nur wer vorhandene Unternehmenswerte respektiert sowie Geschäftsführung und Mitarbeiter mit offener und zugewandter Kommunikation abholen kann und sich so deren Unterstützung sichert, wird die ihm anvertraute Aufgabe auch meistern können.

Know-how

Ausgewiesene Fachkompetenz, profunde Branchenerfahrung und spezifisches Know-how sind wichtige Erfolgsparameter und qualifizieren einen Interim Manager für die fachlichen Anforderungen der jeweiligen Aufgabe. Bereits aus dem Vorstellungsgespräch sollte schnell ein detailliertes Arbeitsgespräch werden, in dem das Projekt in all seinen Facetten diskutiert wird. So lässt sich schnell herausfinden, ob der Kandidat ausreichend qualifiziert ist und auch menschlich den Anforderungen entspricht.

Persönlichkeit

In den meisten Mandaten entscheidet schlussendlich die Persönlichkeit des Managers über Erfolg oder Misserfolg.



>> Den richtigen Leuten die richtigen Fragen zu stellen – eine der ersten Aufgaben eines Interim Managers. <<

Andreas Stockinger,
Interim Manager



>> FAZIT

Interim Management ist mittlerweile ein etabliertes Personalinstrument zur Überbrückung von Projektspitzen und anderen kritischen Unternehmenssituationen. Externe Führungskräfte auf Zeit haben sich mit ihrem ungetrübten Blick von außen bewährt. Um die oft herausfordernden Management-Aufgaben zu bewältigen, muss der Interim Manager die passgenaue Qualifikation und Persönlichkeit mitbringen. Branchen- und Fachexpertise, analytisches Denken und soziale sowie interkulturelle Kompetenz gehören daher zu dessen Grundausstattung. Um die Qualifikation der Kandidaten richtig einschätzen zu können und eine schnelle Auswahl der passgenauen Führungskraft zu gewährleisten, spielen Vermittler eine entscheidende Rolle. Gleichzeitig sichert eine klare Aufgabenstellung den Erfolg eines Interim Mandats.

Fallbeispiel 1:

Unser Kunde: ISE Automotive Group

Branche:	Automobilindustrie
Mitarbeiter:	3.000
Umsatz:	400 Mio. € (in Geschäftsjahr 2008)
Produkte	Entwicklung und Produktion von innovativen Struktur- und Schutzsystemen für die Automobilindustrie
Einsatzort:	Bergneustadt (Nordrhein-Westfalen)



Interim Manager: Christoph Hippe

Einsatzdauer: 3 Monate

Kurzbeschreibung:

Die ISE Automotive Group entwickelt, konstruiert, fertigt und realisiert logistisch Struktur-, Schutz- und Verkleidungssysteme für Kraftfahrzeuge und gehört zu den führenden Automobilzulieferern in Deutschland mit zahlreichen internationalen Standorten. Mit seinen Produkten ist das Unternehmen ein verlässlicher und zukunftsstarker Partner der Automobilindustrie, der seinen Kunden mit innovativer Kraft und automotiver Kompetenz weltweit zur Seite steht.

Zum Kundenklientel zählen die ersten Adressen der Kraftfahrzeugindustrie, wie zum Beispiel der VW-Konzern, die Daimler AG, BMW, Renault, General Motors, Ford und viele weitere renommierte internationale Hersteller.

Ausgangssituation und Schlüsselaufgaben:

Die Prozesse des Manufacturing und Einkaufs in der Automobilzulieferindustrie sind für viele andere Industriezweige ein absoluter Benchmark. Kontinuierlich werden groß angelegte und nachhaltige Projekte eingeleitet, um Wettbewerbsfähigkeit, Qualität, Kosteneffizienz und Unternehmenserfolg sicherzustellen. Im Rahmen einer Restrukturierung im für die gesamte Automobilindustrie schwierigen Jahr 2009 fanden auch bei der ISE Automotive

GmbH im Bereich Einkauf bzw. Lieferantenmanagement weitreichende Umstrukturierungen statt.

In einer Phase der Reorganisation verließ unerwartet der Einkaufsleiter der neu aufgestellten Division SIS (Sicherheitssysteme) das Unternehmen. Der Divisionschef sah raschen Handlungsbedarf und stieß bei seinen Recherchen auf Bridge imp. Innerhalb von nur wenigen Stunden nach der Kontaktaufnahme erhielt er bereits die Empfehlung für Christoph Hippe als Interim Manager. Seine Aufgaben deckten das breite Spektrum des Einkaufs und Supplier Managements ab. Er übernahm Aufgaben sowohl innerhalb der Business Unit als auch in Zusammenarbeit mit den anderen Divisionen und auf internationaler Ebene für die global organisierten Geschäftsfelder.





Dr. Rolf-Günther Nieberding, Geschäftsführer ISE Automotive

>> So flüssig wie hier der Übergang mit Herrn Hippe stattfand und wie gut er sich seiner Aufgabe annahm, war sehr beeindruckend. Er unterstützte uns sehr wertvoll in einer schwierigen und anspruchsvollen Phase mit seiner Erfahrung und Führung. <<

>> Herr Dr. Nieberding, welche Anforderungen stellten Sie an den Interim Manager? <<

Ich suchte einen Manager, der sehr schnell eine komplexe Aufgabenstellung übernehmen kann und keine lange Einarbeitung braucht – schließlich durften die laufenden Projekte nach dem Ausfall meines Einkaufsleiters nicht ins Stocken geraten. Natürlich war auch die Erfahrung in dem Geschäftsfeld unabdingbar. Nur ein absoluter Profi im Einkauf in der Automobilindustrie gilt intern und extern bei den Lieferanten als glaubwürdig. Neben der Fachexpertise war auch Führungserfahrung unabdingbar, da der Einkauf in unserem Unternehmen neu aufgebaut und hierzu neue Mitarbeiter in die Division eingegliedert wurden, die aber noch nicht ausreichend qualifiziert bzw. erfahren waren. Diese Wissens-

lücken galt es zu füllen und Schnittstellen zu anderen Funktionsbereichen aufzubauen.

>> Was haben Sie an der Arbeit Herrn Hippes besonders geschätzt? <<

Seine Kompetenz und Systematik. Er hat die komplexen Aufgaben priorisiert, geräuschlos umgesetzt sowie schnell die Anerkennung der Mannschaft und der anderen Fachbereichsleiter gewonnen. Ihm ist es gelungen, die gesamte Lieferantenstruktur neu auszurichten und das in einer für das Unternehmen sehr diffizilen Phase. Dank ihm haben innerhalb von drei Monaten die Mannschaft und Führungskräfte begriffen, welche wichtige Rolle der Einkauf in einem Automobilzulieferunternehmen spielt.

>> Interim Manager gehen mit einem viel breiteren Ansatz an eine komplexe Aufgabe heran als jemand, der in das Thema noch hineinwachsen muss. Der große Vorteil: nach gut einer Woche weiß der Manager, wo die operativen und strategischen Schwachstellen liegen. <<



Christoph Hippe, Dipl.-Betriebswirt (FH) geboren 1966, verheiratet, zwei Kinder

Weitreichende Kenntnisse im Aufbau, Ablauf und in der Führung einer globalen Materialwirtschaft (Supply Chain Management, Einkauf, Disposition, Logistik und Zoll);

Langjährige interdisziplinäre Führungserfahrung innerhalb von Matrix- und Linienorganisationen

>> Herr Hippe, was hat der Kunde von Ihnen genau erwartet? <<

Die Weiterführung der bereits eingeleiteten Umstrukturierungen im Einkauf, die Optimierung der Abläufe und Prozesse, sowie einen positiven Abschluss der Lieferantenverhandlungen. Verbesserungspotenziale sollten kurzfristig erkannt und umgesetzt werden.

>> Welchen konkreten Nutzen haben Sie für Ihren Kunden bewirkt? <<

Gemeinsam mit dem Team konnten wir sehr kritische Belieferungssituationen lösen, teilweise dramatische Rückstände ausgleichen und wieder korrigieren. In dieser Zeit habe ich Projektvergaben im mittleren zweistelligen Millionenbereich durchgeführt. Dabei konnten die Kosten für Material und Investitionen um 10-15% gegenüber dem vorgegebenem Budget gesenkt werden.

Das wird sich für das Unternehmen in den nächsten Jahren sicherlich weitreichend und signifikant positiv auswirken.

Fallbeispiel 2:

Interim Controller für EOP Biodiesel AG

Branche:	Alternative Energien
Mitarbeiter:	60
Umsatz:	130 Mio. Euro
Produkte:	Herstellung und Vermarktung von Biodiesel
Einsatzort:	Pritzwalk (Brandenburg)

Interim Manager: Klaus Kesenheimer

Einsatzdauer: 4 Monate



Kurzbeschreibung:

Die EOP Biodiesel AG fokussiert sich auf die Herstellung und Vermarktung von Biodiesel aus Rapsöl. Ein Markt, dessen Entwicklung von großer Dynamik geprägt ist und dessen Potenzial hervorragende Zukunftsperspektiven eröffnet. Denn dem grünen Treibstoff gehört die Zukunft – angetrieben durch den hohen Ölpreis dürfte der Verbrauch an Biodiesel und Ethanol in den nächsten Jahren kräftig zunehmen. Raps ist derzeit der wichtigste nachwachsende Rohstoff für die Produktion von Biodiesel. EOP produziert Biodiesel ausschließlich für den sogenannten „Beimischungsmarkt B 7“, d.h. Kunden sind die Mineralölkonzerne wie BP, Total, AGIP etc.

Ausgangssituation und Schlüsselaufgaben:

Um die Eroberung des aufstrebenden osteuropäischen Marktes aktiv voranzutreiben, ging die EOP Biodiesel AG im Jahr 2005 an die Börse. Jedoch sah man sich sehr großen Herausforderungen gegenüber: die Integration vieler Auslandsgesellschaften binnen kürzester Zeit sowie das neue Gesetz zur Biodieselbesteuerung brachten das Unternehmen an seine Grenzen. Im Zuge der Restrukturierungsmaßnahmen folgte eine Rückbesinnung auf das Kerngeschäft, die Aktivitäten im Ausland wurden abgeschrieben und beendet.

Da durch die erfolglosen Auslandsaktivitäten viel Geld verbrannt worden war, standen für die Beschaffung von Rohstoffen nur äußerst knappe liquide Mittel zur Verfügung. Diese Situation erforderte eine äußerst präzise und fortlaufende Liquiditäts- und Cash-Planung für das Tagesgeschäft. Doch die dafür verantwortliche Controllerin fiel plötzlich aus – ein interner Ersatz war ad hoc nicht verfügbar.

Bridge imp konnte mit Klaus Kesenheimer jedoch den passenden Interim Manager vermitteln: durch seine langjährige Erfahrung im Bereich Controlling sowie seine Integrität und höchst sorgfältige Arbeitsweise gewann er schnell das Vertrauen der Geschäftsleitung und des gesamten Teams. Neben dem Tagesgeschäft optimierte er innerhalb kürzester Zeit das Cash-Management und übergab die Themen nach einer intensiven Einarbeitung schließlich an eine interne Nachfolgerin.





Herr Jörg Jacob, Vorstand EOP Biodiesel AG

>> Herr Kesenheimer machte persönlich und fachlich einen hervorragenden Job. Er entsprach voll und ganz unseren Erwartungen und ist auch sehr sorgfältig bei der Übergabe vorgegangen. <<

>> Herr Jacob, welche Anforderungen stellten Sie an den Interim Manager? <<

Unsere Produktionsanlage liegt im nordwestlichsten Zipfel Brandenburgs, für diesen etwas abgelegenen Standort ist es schwer, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Unsere langjährige Controllerin hatte sich für eine neue berufliche Herausforderung entschieden und der Nachfolger entschied sich kurz vor Arbeitsbeginn, den Anstellungsvertrag nicht zu erfüllen. Somit mussten wir schnell handeln, da nun die geplante Übergabe und Einarbeitung nicht planmäßig erfolgen konnte.

Wir suchten eine erfahrene Controllerpersönlichkeit, die sich in ihrem Fachgebiet perfekt auskennt und für den auch komplexe Liquiditätsplanungen auf Tagesbasis kein Buch mit sieben Siegeln sind. Jemand, der sich

schnell in neue Branchen und deren Spezifika einarbeiten kann und der bestehende Systeme kritisch hinterfragen und gegebenenfalls optimieren kann.

>> Was haben Sie an der Arbeit Herrn Kesenheimers besonders geschätzt? <<

In kürzester Zeit hat er ein Höchstmaß an Informationen von der scheidenden Controllerin erhalten und verarbeitet. Zudem wurden die bestehenden Systeme für die integrierte Finanz- und Liquiditätsplanung optimiert, was dem Vorstand nun eine bessere Steuerung des operativen Geschäfts erlaubt. Schließlich hat er mit hoher Fach- und Sozialkompetenz die neue Kraft eingearbeitet und so einen reibungslosen Übergang ermöglicht.

>> Der Interim Manager muss das Vertrauen der Geschäftsleitung und der Mitarbeiter rasch gewinnen. Dies ist meines Erachtens die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Projekt. <<



Klaus Kesenheimer, Diplom-Wirtschaftsmathematiker

geboren 1961, verheiratet, ein Kind

Fundierte Kenntnisse im Bereich des Finanz- und Rechnungswesen (HGB, IFRS (CINA) und US-GAAP) sowie im Berichtswesen nach Konzernrichtlinien; langjährige Erfahrung im internationalen Umfeld durch mehrjährigen Auslandsaufenthalt (USA); Führungserfahrung

>> Herr Kesenheimer, was waren die Herausforderungen bei diesem Mandat? <<

Die Weiterführung der bereits eingeleiteten Umstrukturierungen im Einkauf, die Optimierung der Abläufe und Prozesse, sowie einen positiven Abschluss der Lieferantenverhandlungen. Verbesserungspotenziale sollten kurzfristig erkannt und umgesetzt werden.

>> Welchen konkreten Nutzen konnten Sie für den Kunden bewirken? <<

Während meines Einsatzes konnte ich die Tools des Unternehmens so weiter entwickeln, dass nun eine schnellere Simulation bestimmter Größen (z. B. Liquidität) möglich ist. Zudem wurde die Transparenz des Zahlenwerks deutlich erhöht. Dem Unternehmen konnte ich damit in einer schwierigen Phase mehr Stabilität geben.

Fallbeispiel 3:

Interim Produktionsleiter für Intraokularlinsen-Hersteller



Branche: Medizintechnik
Mitarbeiter: 145
Produkte: Entwicklung und Herstellung von Speziallinsen
Einsatzort: Hennigsdorf b. Berlin (Brandenburg)

Interim Manager: Wolfgang Schrader
Einsatzdauer: 8 Monate

Kurzbeschreibung:

Die Acri.Tec GmbH entwickelt und produziert sterile Medizinprodukte für den operierenden Augenarzt. Neben Intraokularlinsen mit hoch spezialisierten Optiken – künstliche Linsen, die bei einer Operation des Grauen Stars als Ersatz für die eingetrübte natürliche Linse eingesetzt werden – umfasst das umfangreiche Produktportfolio auch verschiedene sterile viskoelastische Lösungen. Darüber hinaus fertigt das Unternehmen Produkte, die während und nach Netzhautoperationen verwendet werden. Insbesondere auf dem Gebiet der Intraokularlinsen sowie der hochpräzisen Speziallinsen zeichnet sich Acri.Tec durch technologische Führerschaft aus. Die Herstellung derartiger komplizierter Produkte erfordert modernste Fertigungstechnologien, die kontinuierlich dem aktuellen Stand der Wissenschaft und Technik angepasst werden.

Ausgangssituation und Schlüsselaufgaben:

2010 wurde die Acri.Tec GmbH an die Carl Zeiss AG verkauft. Gemeinsam mit einem weiteren Werk in Frankreich, das ebenfalls von Zeiss übernommen worden war, mussten die beiden bislang eigenständigen Werke nun in die Organisation der Mutterfirma eingliedert werden. Die Geschäfts-

leitung plante eine Reihe von Umstrukturierungsmaßnahmen, von denen auch die Bereiche Produktion und Logistik betroffen waren. Für die Mitarbeiter brachte dieser Prozess viele Neuerungen und Unsicherheiten mit sich, die sich erheblich auf deren Motivation auswirkten.

Da der ursprüngliche Produktionsleiter als Projektleiter den Bereich Neue Technik übernahm, musste die Managementlücke interimistisch besetzt werden. Mit Wolfgang Schrader konnte Bridge imp die ideale Führungskraft für diese Position vermitteln. Durch seine Erfahrung und seine zupackende und pragmatische Art gewann er schnell das Vertrauen der Geschäftsführung und der Mannschaft. Es gelang ihm, während seines achtmonatigen Einsatzes die Produktivität deutlich zu steigern und die Mitarbeiter wieder zu einem motivierten und leistungsbereiten Team zu formen.



Interview mit Herrn Guillaume Gasc, Werksverantwortlicher Europa

>> Das Auftreten und die Arbeitsweise Herrn Schraders haben mich sehr beeindruckt. Er lieferte vom ersten Tag seines Einsatzes an konkrete Ergebnisse. <<

>> **Was hat Sie davon überzeugt, Herrn Schrader zu engagieren? <<**

Überzeugt hat mich auf der einen Seite seine fachliche Qualifikation und seine langjährige Erfahrung im Bereich Produktion, auf der anderen Seite hat mich sein Auftreten sehr beeindruckt. Herr Schrader hatte keinerlei Berührungängste im Umgang mit den Mitarbeitern, er schaffte es in kürzester Zeit, eine Vertrauensbasis aufzubauen. Er benannte die Dinge, die ihm auffielen, klar beim Namen und scheute keinerlei Diskussionen. Aufgrund seiner Führungsqualitäten gelang es ihm, die Mitarbeiter zu motivieren.

>> **Herr Gasc, was haben Sie an der Arbeit Herrn Schraders besonders geschätzt? <<**

Seine pragmatische Herangehensweise an die Aufgabe. Vom ersten Tag seines Einsatzes an übernahm er die operative Steuerung der Produktion und kümmerte sich um das laufende Geschäft. Er lieferte vom ersten Tag seines Einsatzes an konkrete Ergebnisse. Herr Schrader schaffte es gemeinsam mit den Mitarbeitern, die Produktion um ca. 30% zu erhöhen. Er definierte neue Produktions- und Messgrößen und führte eine detaillierte Fehleranalyse durch.

>> Veränderungen sind nur dann nachhaltig, wenn auch die bisherigen Erfahrungen der beteiligten Mitarbeiter eingeflossen sind und die Vorteile der Prozeßveränderungen entsprechend kommuniziert wurden. <<



Wolfgang Schrader, Diplom-Ingenieur (Maschinenbau)

geboren 1958

Langjährige Führungserfahrung in diversen Branchen
Schwerpunkte: Reorganisation von Geschäftsprozessen in Produktion und Logistik, Implementierung moderner Logistiksysteme, Übernahme zugehöriger Realisierungsaufgaben zum Auf-/ bzw. Ausbau des Supply Chain Managements

>> **Herr Schrader, was genau hat der Kunde von Ihrem Einsatz erwartet? <<**

Acri.Tec erwartete die sofortige Übernahme der Produktionsleitung am Standort Hennigsdorf. Die Produktionskapazitäten sollten erweitert und gleichzeitig die Qualität sichergestellt werden; all dies vor dem Hintergrund der erfolgten Übernahme durch Zeiss.

Darüber hinaus wurde ein klarer Führungsauftrag an mich gestellt: Die neuen Impulse und Maßnahmen, die im Zuge der Umstrukturierung gesetzt und beschlossen worden waren, mussten den betroffenen Mitarbeitern erst ausführlich erklärt und schließlich zusammen mit ihnen umgesetzt werden.

>> **Welchen konkreten Nutzen haben Sie für Ihren Kunden bewirkt? <<**

Es gelang mir, gemeinsam mit dem Team, eine Produktionssteigerung um etwa 30% sowie einen deutlichen Abbau des WIP (Work in Progress)-Bestands zu erzielen. Darüber hinaus konnten die Auftragsdurchlaufzeiten deutlich reduziert und ein transparentes Reporting-System etabliert werden. Durch intensive Gespräche und ein offenes Ohr für die Anliegen der Mitarbeiter konnte ich diese von der Sinnhaftigkeit der neuen Strategie überzeugen und sie an die neuen Abläufe etc. heranführen. Bei meinem Ausscheiden ließ ich ein motiviertes und leistungsfähiges Team zurück.

Sie suchen nicht nur Fachexpertise, sondern auch die passende Persönlichkeit?

Bridge imp ist Ihre Managementbrücke.

Wir sind Ihr Dienstleister für die Vermittlung operativer Interim Manager für alle Branchen und Funktionen – national und international.

Unsere Aufgabe: Bei Restrukturierungen, M&A-Prozessen, in starken Wachstumsphasen oder für außergewöhnliche Projekte – wenn interne Kapazitäten fehlen, vermitteln wir Ihnen ad hoc verfügbare, externe Führungskräfte.

Wir wissen: Neben ausgewiesener Fachexpertise ist es primär die Persönlichkeit des Interim Managers, die Ihren Projekterfolg bestimmt.

Unser Ziel: Wir wollen Ihr Projekt zum Erfolg führen – durch die Vermittlung des passenden Interim Managers und kontinuierliche Betreuung des Mandats.

Was unsere Kunden an uns schätzen?

- >> Wir sind schnell.
- >> Wir sind erfahren.
- >> Wir kennen den Richtigen.

Bridge imp unterstützt Sie bei der Vermittlung von hochqualifizierten Interim Managern

Bridge imp vermittelt Interim Manager für alle Branchen und Funktionen. Unser eingespieltes Team ist seit 2001 in dem Metier tätig. Auch nach mehr als 600 erfolgreichen Mandaten sehen wir unsere Arbeit nicht als reine Routine.

Mittelständische Unternehmen mit einer Größe von 80 – 300 Mio. Euro Umsatz profitieren von unserer Dienstleistung. Insbesondere in der klassisch produzierenden Industrie (Automotive, Anlagen- und Maschinenbau, Metall- und Kunststoff) haben wir erfolgreich Mandate durchgeführt. Aber auch im Dienstleistungssektor, dem Pharma- und Medizintechnikbereich sowie in der Energieversorgung können wir namhafte Referenzgeber benennen.

International konzentrieren wir uns auf die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China), in Europa auf den deutschsprachigen Bereich.

Mehr über Bridge imp erfahren Sie unter:

Tel. +49 89 32 49 22-0
info@bridge-imp.com

Bridge imp GmbH & Co. KG
Bavariafilmplatz 8
D-82031 Grünwald bei München

Fon: +49 89 32 49 22 - 0
Fax: +49 89 32 49 22 - 99

www.bridge-imp.com
info@bridge-imp.com

