



Case Study

Interim Werksleiter für ungarischen
Maschinenbauzulieferer

Unser Kunde: Ungarisches Produktionsunternehmen einer deutschen Firmengruppe

Branche:	Metallverarbeitung
Mitarbeiter:	400
Umsatz:	50 Mio. Euro
Produkte:	Komponenten für Elektromotoren und Generatoren
Einsatzort:	Tokod (Ungarn)

Interim Manager: Zoard V. Richter

Einsatzdauer: 5 Monate

Kurzbeschreibung des Unternehmens:

Unser Kunde ist das ungarische Unternehmen einer deutschen, durch Private Equity-finanzierten Firmengruppe, die Stanz- und Druckgussteile für den Bau von Elektromotoren und Generatoren herstellt. In Ungarn wurden vorrangig Kleinserien und Spezialanfertigungen wie Teile zu Windkraftanlagen angefertigt.

Mit dem aus Ungarn stammenden in München lebenden Manager, Zoard V. Richter, fand Bridge imp den geeigneten Kandidaten für diese Aufgabe. Es galt, die neue Führungsmannschaft hinsichtlich Führungsverhalten zu coachen und parallel die Produktivität des Unternehmens zu erhöhen, um einen schnellen Turnaround zu erreichen. Weiterhin sollte die Nutzung von SAP verbessert und als führendes ERP-System etabliert werden.

Ausgangssituation und Schlüsselaufgaben:

Der ungarische Betrieb wurde 1996 gegründet und war als verlängerte Werkbank der deutschen Muttergesellschaft geführt worden. Durch seine Fokussierung auf den Vertrieb baute der letzte Geschäftsführer den Umsatz mit Drittkunden hauptsächlich in Osteuropa auf etwa 60% aus. Der verbleibende Umsatz wurde mit westeuropäischen Kunden durch die Muttergesellschaft getätigt. Ein breites Produktspektrum mit zahlreichen Varianten und einer Fülle an Kleinaufträgen verhinderten jedoch ein effizientes Arbeiten. Die effektiven Maschinenlaufzeiten bedingt durch häufiges Umrüsten lagen bei etwa 60%. Als Folge daraus konnten viele Aufträge, insbesondere die aus dem Mutterhaus, nicht rechtzeitig abgearbeitet und Lieferzusagen nicht eingehalten werden. Große Rückstände wurden aufgebaut und die Kunden drohten mit Abzug der Aufträge. Anfang des Jahres 2010 wurde die Geschäftsleitung ausgetauscht und durch geeignete Maßnahmen sollte ein Effizienzprogramm eingeleitet werden.





Interview mit Interim Manager Zoard V. Richter, Dipl.-Ing. / Dipl.-Wirtschaftsing.

geboren 1952, verheiratet, 2 Kinder

>> Internationale Projekterfahrung im Anlagen-/Maschinenbau, 15-jährige Tätigkeit in der Life Science Industrie sowie Biotech-Branche mit wachsender Verantwortung bis hin zum Geschäftsführer, Vorstand, CFO / COO. Durchführung zahlreicher internationaler Projekte und M&A - Aktivitäten. <<

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

Die deutsche Muttergesellschaft erwartete von mir in erster Linie zwei Dinge: Aufgrund der vorhandenen Potentiale des ungarischen Werks sollte ich einen Change Prozess einleiten und umsetzen. Mittels eines Effizienzprogramms sollte die Produktivität sowie die Leistungsbereitschaft der Mannschaft deutlich gesteigert und die Leistungsprojekte in der Budgetplanung verankert werden. In Zahlen ausgedrückt hieß das eine Verdoppelung des Monatsergebnisses binnen Jahresfrist. Ein standardisiertes Controlling-System „BOS“ sollte eingeführt und effizient verwendet sowie die Nutzung von SAP verbessert werden. Darüberhinaus brauchte der neue, junge Geschäftsführer Unterstützung hinsichtlich Führungsverhalten und Umgang mit dem internationalen Management. Da es innerhalb der Unternehmensführung weitere Wechsel gegeben hatte, musste aus den neuen Führungskräften ein motiviertes, aufeinander abgestimmtes Team geformt werden.

>> Mit welchen Herausforderungen sahen Sie sich konfrontiert? <<

Da ich von der Muttergesellschaft beauftragt wurde, musste ich zuerst das Vertrauen der Mannschaft – nicht nur in Ungarn – gewinnen. Ohne meine guten Kenntnisse beider Sprachen, einem ausgeprägten Gefühl für das Interkulturelle und durch schnelles Erfassen der wichtigsten betrieblichen Zusammenhänge hätte ich diese Hürde sicher nicht so zügig nehmen können. Die anfangs kommunizierte Ergebnisverbesserung wurde nach einem Monat erhöht und so sollte nun eine Verdoppelung der

EBIT-Rate von 5% auf 10% bis Juni 2011 erreicht werden. Bereits sechs Wochen später – trotz Urlaubszeit in Ungarn – stand mein Maßnahmenplan und konnte durch den Gruppen-CEO genehmigt werden.

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

Zuerst habe ich das Turnaround-Projekt in drei Teilbereiche aufgliedert und diese jeweils mit konkret definierten Maßnahmen gefüllt: Nach einer eingehenden Analyse konnten wir den Ausschuss deutlich vermindern und den Materialfluss besser verfolgen. Die Komplexität der Standard-Produktpalette wurde zusammen mit dem Vertrieb deutlich reduziert und auf 1/3 des ursprünglichen Bestands „ingedampft“, wodurch die Umrüstzeiten der Maschinen wesentlich verringert und die Produktivität erhöht werden konnte. Auch die Prozesse in der Arbeitsvorbereitung konnten optimiert werden. Das formulierte Ergebnisziel wird somit bis zum vorgegebenen Termin im Juni 2011 sicher erreicht und sogar übertroffen werden. Die SAP-Systeme wurden eingehend überprüft und nicht funktionsfähige Anwendungen verbessert. Die Key-User erhielten ein weiteres, vertieftes Training.

Nicht zuletzt präsentierte sich das junge Management am Ende meines Projekts im Dezember als engagiertes Team unter der Leitung des neuen Geschäftsführers, der von mir auf seine Führungsrolle gut vorbereitet wurde und diese nun vollkommen eigenständig zum Nutzen des Unternehmens ausfüllen kann.

>> Herr Richter, vielen Dank für das Gespräch! <<

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

