

Praxisratgeber

Interim Management in der Automotive-Branche



Rayk Jakobi, Senior Berater Bridge imp

>> Die harte Zeit für die Automobilindustrie scheint zu Ende. Großaufträge für die OEMs schlagen deutlich bis zu den Lieferanten durch. Die Konjunktur läuft wieder auf vollen Touren und viele Projekte werden unter Hochdruck bearbeitet.

Getrieben vom stets präsenten Kostendruck finden in dieser Branche zudem kontinuierlich strukturelle Maßnahmen vor allem im Manufacturing oder Einkauf statt. Den Unternehmen fehlen dabei oft sofort verfügbare Führungskräfte, die schnell und effizient Verantwortung übernehmen. Aber gerade der unternehmerische Erfolg hängt entscheidend von der Performance und Führungskompetenz der Manager in den Schlüsselpositionen ab. Sind diese nicht verfügbar, kommt für die meisten darum das überaus effiziente Personal-tool Interim Management zum Zuge. <<

Nachhaltiger Erfolg durch Interim Manager

In der Automotive-Branche werden Interim Manager derzeit vor allem bei Zulieferer-Betrieben gesucht. Neben den kaufmännischen Bereichen und der Produktion werden Interim Manager im Vertrieb, Projekt- und Supply Chain Management mit Erfolg eingesetzt.

Dabei ist der Einsatz von Interim Managern stark an die allgemeine wirtschaftliche Konjunktur gekoppelt. Die Wirtschaftskrise 2008/2009 hat der Branche Grenzen aufgezeigt, sagt Interim Manager Oswald Gröhlich: „Nicht nur Zulieferer, sondern auch die Hersteller müssen sich neu erfinden. Durch die Krise wurden strukturelle Probleme offenbart, die jetzt gelöst werden müssen.“

Für Interim Manager Christoph Hippe stellt Management auf Zeit ein optimales Recruiting-Modell für die Automotive-Branche dar: „Unternehmen benötigen Spezialisten häufig nur für eine kurze Zeit, um Projekte wieder auf Spur zu setzen und neue Aufgaben in Angriff zu nehmen. Wenn das Projekt dann wieder im grünen Bereich ist, kann das bestehende Team nahtlos übernehmen.“

Die Erfolge sprechen für sich. Das weiß auch Interim Manager Gerhard Richter: „Ich mache regelmäßig die Erfahrung, dass Unternehmen – sobald sie die schnellen, aber nachhaltigen Erfolge eines Interim-Mandats zu schätzen gelernt haben – weitere Projekte in Auftrag geben.“

Eckdaten auf einen Blick:

- Automobil-Branche leistete 2009 rund 20 Prozent des Gesamtumsatzes der deutschen Industrie
- Umsatz von rund 263 Mrd. Euro im Jahr 2009, das ist ein Rückgang von 20 Prozent verglichen mit dem Vorjahresergebnis
- Immer noch größter Arbeitgeber der deutschen Industrie mit 723.000 Beschäftigten (Quelle: Jahresbericht VDA 2010)
- Interim Management verzeichnete 2009 einen Marktanteil von zwölf Prozent in der Automobil-Industrie (Quelle: AIMP Providerumfrage 2010)

Besonderheiten des Einsatzes von Interim Managern

Die Automotive-Branche verlangt von Interim Managern ein hohes Maß an Branchen- und Fachkompetenz. Durch die enge Verzahnung von Zulieferern und OEMs fungiert der Interim Manager als kommunikative „Brücke“ zwischen mehreren Teams. „Die alltägliche Arbeit findet oft fachgebieten- oder abteilungsübergreifend statt“, erklärt Oswald Gröhlich. „Da ist analytisches Denken und ein hohes Maß an Sozialkompetenz unverzichtbar.“

Die Globalisierung hat in der Automotive-Branche längst Einzug gehalten. Deshalb zählt eine internationale Ausrichtung und interkulturelle Kompetenz zur Grundausstattung eines jeden Interim Managers in der Automobilindustrie.

Erfolgskriterien von Interim Management in der Automotive-Branche

Rasche, belegbare Erfolge basieren auf einem eingehenden Briefing: „Der Kunde sollte seine Ergebniserwartung genau formulieren. Nur so kann der Interim Manager die richtigen

Maßnahmen treffen“, erklärt Christoph Hippe. Die Erstellung eines Maßnahmen- und Ablaufplans, organisatorische Regelungen wie Berichtslinien und Weisungsbefugnis sowie regelmäßige Reviews gehören laut Interim Manager Oswald Gröhlich zu den wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen für ein Interim-Mandat. Insgesamt stellt die Branche sehr spezielle Anforderungen an einen Interim Manager, ergänzt Gerhard Richter.

„Die Automotive-Branche hat zwar ein einheitliches Regelwerk, jedoch ein sehr breites Fertigungs- und Verfahrensspektrum. Je enger die Erfahrungswerte des Interim Managers mit den Projektfeinheiten übereinstimmen, desto größer sind die Erfolgsaussichten.“



>> FAZIT

Interim Management ist ein bewährtes Personaltool zur Überbrückung von Projektspitzen in der Automobilindustrie. Branchen- und Fachexpertise, analytisches Denken und soziale sowie interkulturelle Kompetenz gehören zur Grundausstattung eines Interim Managers und können vom Kunden bei der Personalauswahl vorausgesetzt werden. Gleichzeitig sichert eine klare Aufgabenstellung den Erfolg eines Interim Mandats..

Fallbeispiele:

>> Aufgrund seiner Qualifikation kann der Interim Manager auch kurzfristig ergebnisorientiert handeln und trotzdem wichtige Maßnahmen nachhaltig implementieren. <<



Überbrückung temporärer Vakanz; hohe Auslastung durch internationale Einkaufsprojekte

Interim Manager: Christoph Hippe
Ort: Bergneustadt
Branche: Automobilzulieferer
Einsatzdauer: 3,5 Monate, seitdem Festanstellung

Christoph Hippe wurde als Interim Einkaufsleiter einer Business Unit beauftragt. Umgehendes Handeln war gefordert: Nicht genug, dass eine Position kurzfristig vakant wurde – die Auslastung durch wachsende internationale Einkaufsprojekte stieg kontinuierlich an. An sich eine erfreuliche Meldung, doch der Kunde brauchte schnell Unterstützung, um bislang versäumte Aufgaben in den Griff zu bekommen und die Mitarbeiter wieder „ins Boot“ zu holen. Um flexibler und schneller agieren zu können, stattete ihn das Unternehmen mit einer Handlungsvollmacht aus. Rasch zeigten sich erste

Erfolge: Christoph Hippe handelte Projektvergaben mit Einsparungen im zweistelligen Prozentbereich gegenüber den Budgetvorgaben aus. Die Lagerbestände wurden reduziert und die Nutzung von SAP optimiert. Diese überprüfbar Ergebnisse basierten auch wesentlich auf der erfolgreichen Zusammenarbeit mit dem bestehenden Team: Durch gezieltes Coaching und stringentes Projektmanagement konnten alle Maßnahmen konsequent umgesetzt werden – ein enormer Ansporn, gemeinsam neue Ziele zu setzen und diese zu übertreffen.

>> Ein Interim-Projekt kann nur gelingen, wenn das Unternehmen bereit ist, schnelle Veränderungen mitzutragen. Dazu gehört viel Vertrauen und Offenheit in der Zusammenarbeit. <<



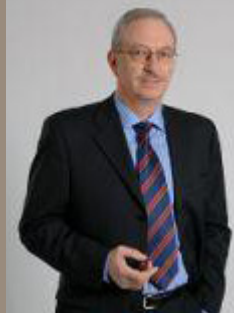
Leitung und Restrukturierung Vertrieb und Projektmanagement

Interim Manager: Oswald Gröhlich
Ort: Süddeutschland
Branche: Mittelständisches Unternehmen im Kunststoffspritz-Bereich
Einsatzdauer: 14 Monate

Das Unternehmen, Schwerpunkt Automobilindustrie/ Technische Produkte für Power-Tools, war durch das kurzfristige Ausscheiden des langjährigen Vertriebsleiters in Schiefelage geraten. Weitere Führungskräfte und Mitarbeiter in Schlüsselpositionen wanderten ab und hinterließen eine instabile Unternehmensführung. Zu den Hauptaufgaben von Oswald Gröhlich zählte deshalb die Leitung und Restrukturierung des Vertriebs und des Projektmanagements sowie die Unterstützung bei der strategischen Neuausrichtung. Wesentliche Er-

gebnisse: Analyse und Anpassung der Prozesse im Vertriebscontrolling, Unterstützung des Teams bei der Besetzung der vakanten Stellen, massive Reduzierung offener Posten. Mit dem Aufbau einer 3-Säulenstrategie für neue Kunden, Produkte und Technologien und der Einführung einer rollierenden Fünfjahresplanung für Absatz/Umsatz wurde die Neuausrichtung des Unternehmens grundlegend gestützt. Der Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen wurde durch die erfolgreiche Re-Zertifizierung nach TS 16949 bestätigt.

>> Automotive-Projekte laufen nach einem strengen Terminplan ab. Interim Manager müssen standfeste Werte mitbringen und vom Unternehmen Spielraum für eigene Entscheidungen erhalten. <<



Fertigungsplanung für einen First Tier Automobilzulieferer

Interim Manager: Gerhard Richter
Ort: Kressbronn am Bodensee
Branche: Sensorik, Kommunikations- und Steuerungssysteme
Einsatzdauer: seit August 2010

Im Zuge eines neuen Produktionsanlaufs für einen namhaften Automobilzulieferer sollte die Fertigungsplanung aufgestellt werden. Aufgrund mangelnder Erfahrung des Kunden mit First Tier Zulieferern kam es immer wieder zu Terminproblemen, da Aufgaben zum Teil zögerlich in Angriff genommen wurden. Nur die sofortige Verfügbarkeit und das fundierte Know-how eines Interim Managers konnten das Projekt noch retten. Der Vorgänger hatte die Kontrolle über das Projekt verloren, es drohte zu scheitern.

Im August 2010 wurde Gerhard Richter gerufen, einige Wochen später war der Bereich „Fertigungsplanung“ wieder im grünen Bereich. Die Geschäftsführung trägt seine Entscheidungen mit, nicht zuletzt da er wichtige Erfahrungswerte aus anderen Projekten an das Team weitergeben kann und sie fit macht für die selbstständige Übernahme ähnlicher Projekte. Aufgrund der Projektnotwendigkeit und der hohen Kundenzufriedenheit wurde das Mandat von Gerhard Richter bis März nächsten Jahres verlängert.

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 unsere Expertise in der Automotive-Branche erfahren Sie von:

Rayk Jacobi
Tel. +49 89 32 49 22-28
rj@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

