



Wir kennen
den Richtigen

CASE STUDY

Interim Produktionsleiter für Intraokularlinsen-Hersteller Acri.Tec GmbH (Medizintechnik)

***Acri.Tec[®]**
for enhanced vision

UNSER KUNDE

Acri.Tec GmbH

Branche:	Medizintechnik
Mitarbeiter:	ca. 145
Produkte:	Entwicklung und Herstellung von Speziallinsen
Einsatzort:	Hennigsdorf bei Berlin (Brandenburg)
Einsatzdauer:	8 Monate
Interim Manager:	Wolfgang Schrader

**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 Schlüsselaufgabe**

Die Acri.Tec GmbH wurde 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 in die Organisation der Mutterfirma eingliedert werden. Die Geschäftsleitung 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 Kunde: Guillaume Gasc

Werksverantwortlicher Europa, Acri.Tec GmbH

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

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

Die aktuelle Situation bei Acri.Tec war eine schwierige. Das Unternehmen steckte in einer Übergangsphase, da wir große Änderungen in der Organisationsstruktur vorgenommen hatten, auf die sich noch nicht alle Mitarbeiter vollständig einstellen konnten. Zusammen mit einer Unternehmensberatung hatten wir eine Reihe von strukturellen Änderungen beschlossen, die es nun umzusetzen galt.

Hatte Acri.Tec vor der Übernahme durch Zeiss eine standortorientierte Organisation, sollte nun eine abteilungsorientierte Organisation eingeführt werden. Da der bisherige Produktionsleiter am Standort Hennigsdorf eine neue Tätigkeit übernahm, war es die Aufgabe des Interim Managers, zum einen mit sofortiger Wirkung das Tagesgeschäft zu übernehmen und zu optimieren, zum anderen sollte er die betroffenen Mitarbeiter mit der neuen Situation vertraut machen.

>> 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 Berührungsängste 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.

>> Was haben Sie an Herrn Schraders Arbeit 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.

>> Was war Ihrer Meinung nach der größte Erfolg des Interim Managers? <<

Herr Schrader schaffte es gemeinsam mit den Mitarbeitern, die Produktivität um ca. 30% zu erhöhen. Er definierte neue Produktions- und Messgrößen und führte eine detaillierte Fehleranalyse durch.

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

Interview Interim Manager: Wolfgang Schrader



Dipl.-Ing. (Maschinenbau), geboren 1958

Profil: 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 worden waren, mussten den Mitarbeitern erklärt und schließlich zusammen mit diesen umgesetzt werden.

>> Wo sahen Sie die Herausforderungen in diesem Mandat? <<

Innerhalb der Mannschaft herrschte eine große Verunsicherung bezüglich der Veränderungen im Unternehmen, da Gerüchte über eine Standortverlagerung kursierten. Dementsprechend belastet war die Motivation der Mitarbeiter. Zusätzlich waren viele interne Kapazitäten aufgrund Neuplanungen im Hinblick auf Strukturen und Technologien gebunden. Dennoch mussten aber die laufende Produktion sichergestellt, die Produktivität erhöht und die Mitarbeiter mit den veränderten Prozessen vertraut gemacht werden.

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

Es gelang mir, gemeinsam mit dem Team eine Produktivitätssteigerung 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.

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