



Wir kennen
den Richtigen

CASE STUDY

**Interim Operations Manager
für Geis Solutions s.r.o.**



Global Logistics

UNSER KUNDE

Geis Solutions s.r.o.

Branche:	Logistik
Produkte:	Luft-/Seefracht, Bahnverkehr, Value-Added-Services
Umsatz:	854 Mio. €
Mitarbeiter:	ca. 6.350
Einsatzort:	Cheb (Tschechien)
Einsatzdauer:	3 Monate + Festübernahme
Interim Manager:	René Niklas



Global Logistics

Kurzbeschreibung

In zwei Generationen vom Fuhrunternehmen zum weltweiten Logistikdienstleister: Seit der Gründung durch Hans Geis 1945 wächst die Geis Group kontinuierlich, bleibt aber ein unabhängiges Familienunternehmen. Geis investiert in wachsende Märkte und weitet den angebotenen Service stetig aus. Inzwischen hat das Unternehmen 140 Standorte in Europa. Durch den Einsatz moderner Technik wird der Logistikdienstleister komplexen Anforderungen gerecht und gewährleistet Qualität.

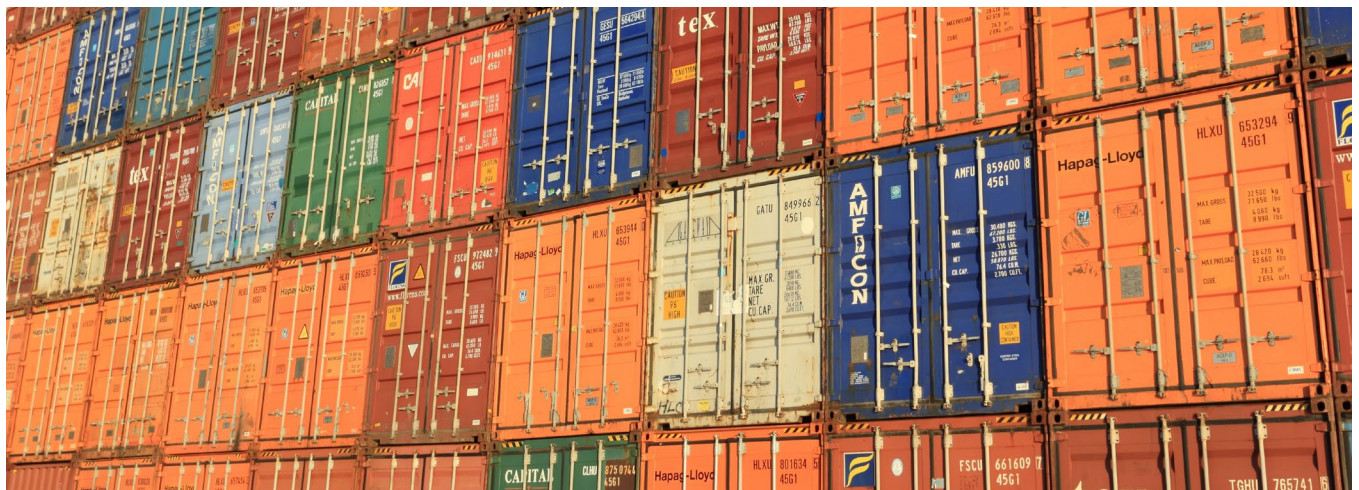
Die Stärken eines mittelständisch strukturierten und inhabergeführten Unternehmens verbindet Geis mit den Vorteilen eines Großunternehmens. Dank der nachhaltigen Entwicklung, Finanz- und Wirtschaftskraft, einer hohen Standardisierung und Prozessexzellenz ist das Unternehmen vielseitig aufgestellt – regional, national, global. Bei europaweitem Stückgutverkehr oder weltweiter Luft- und Seefracht arbeitet die Geis Gruppe mit namhaften Partnern zusammen, um weltweit flächendeckende Services zu erbringen.

Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

Geis Solutions war dringend auf der Suche nach einem Operations Manager für die Leitung eines Distributionszentrums in Tschechien, das für einen namhaften Händler von Konsumgütern (FMCG) betrieben wird.

Da viele Mitarbeiter vor Ort neu eingestellt worden waren, wurde ein pragmatischer Logistiker gesucht, der 150 Mitarbeiter pro Schicht führen kann. Aufgrund der Hochlaufphase vieler Projekte gab es zu viele Aufgaben umzusetzen und Prozesse zu implementieren. Das Unternehmen suchte nach einer kurzfristigen Lösung, um die Zeit zu überbrücken bis eine Leitung in Festanstellung gefunden war.

Der Interim Manager musste sofort starten können und die tschechische Sprache beherrschen, um die Verständigungsprobleme und Informationsverluste zwischen den Mitarbeitern zu minimieren.



Interview Kunde: Michael Schertl



Bereichsleiter Logistik, Geis Solutions

» Die entscheidenden Vorteile des Interim Managers waren: sofortiger Einsatz, Sprachkenntnisse in Tschechisch und Erfahrungen in der Logistik. Somit hatten wir ausreichend Zeit, um den besten Kandidaten für eine dauerhafte Besetzung an diesem Standort zu finden. «

» Was haben Sie sich von der Unterstützung durch eine externe Führungskraft erwartet? «

Wichtig war uns, dass die Person diverse administrative Themen eines Standortleiters übernimmt und hier im Speziellen das Thema Personalbeschaffung, Onboarding, Training und weitere, damit verbundene Aufgabenbereiche.

» Was war ausschlaggebend für die Entscheidung, den Profi auf Zeit einzusetzen? «

Die entscheidenden Vorteile waren: sofortiger Einsatz, Sprachkenntnisse in Tschechisch und Erfahrungen in der Logistik. Somit hatten wir ausreichend Zeit, um den besten Kandidaten für eine dauerhafte Besetzung an diesem Standort zu finden.

» Welche Bedenken hatten Sie, einen externen Manager zu engagieren? «

Die Befürchtung war, dass wir zu viele interne, Geis-eigene Prozesse preisgeben und letztendlich bei einem festen Nachfolger wieder von Null beginnen. Wichtig war uns, hier eine klare Transparenz in den Tätigkeiten zu schaffen, sodass der Interim Manager Herr Niklas alle durchgeführten Tätigkeiten kannte, diese beschrieben wurden und somit jederzeit an einen Nachfolger transferiert werden konnten.

» Welchen Typ Mensch haben Sie für die Aufgabe gesucht? «

Wir suchten eine Person mit Erfahrung im Logistikbereich, die sich aber auch bei den Mitarbeitern etablieren konnte, um die notwendigen Erfolge zu erzielen.

» Wo sahen Sie die größten Herausforderung? «

Das Schwierigste war sicher das Onboarding in einer Phase, in der im Grunde keine Zeit dafür war. Die bis da-

hin eingesetzten Kollegen hatten alle Hände voll zu tun. Deshalb haben wir Herrn Niklas von Anfang an voll mit integriert. Er war bei allen Besprechungen dabei und hat die Details mitbekommen. Auch durch seine Erfahrung war das Onboarding einfacher als gedacht und wir mussten wenige separate Termine wahrnehmen.

» Was schätzten Sie an der Arbeit von Herrn Niklas? «

Durch seine Sprachkenntnisse in Tschechisch konnte er sofort und ohne Übersetzer loslegen, was sehr hilfreich war. Er konzentrierte sich auf Personalthemen und erledigte kurzfristig viele offene Punkte.

» Was wären die Nachteile gewesen, wenn Sie unseren Experten nicht eingesetzt hätten? «

Ohne den Interim Manager hätte es zu viele offene Aufgaben und damit Probleme bei der Projekt-Implementierung gegeben.

» Wo liegt für Sie der Mehrwert des Personalinstruments Interim Management? «

Meist ist es möglich, eine Fachkraft sehr kurzfristig einzusetzen. Unternehmen bekommen schnelle Hilfe und tragen die zusätzlichen Kosten nur auf Zeit.

» Würden Sie bei Bedarf wieder auf Interim Management und Bridge imp zurückgreifen? «

Auf jeden Fall! Wir waren sehr zufrieden. Wir erhielten eine gute Auswahl anhand der Vorgaben. Bridge hat versucht, die beste Person für uns zu finden. Dazu kamen eine gute Betreuung während des Einsatzes und Nachfragen, ob alles so läuft wie gewünscht. Vielen herzlichen Dank an das gesamte Bridge-Team. Immer wieder gerne.

» Herr Schertl, herzlichen Dank für das Gespräch! «

Interview Interim Manager: René Niklas



Erfahrener Logistiker und Betriebsleiter

Profil: lösungsorientierter Logistikmanager für den Mittelstand; Fokus auf Kontrakt-, Transport- und Lagerlogistik, Niederlassungsleitung, Standort-/Strategieentwicklung, Personalmanagement und -entwicklung, Prozessoptimierung; erfahren in Lean- und KVP-Tools sowie im Aufbau von Reportingstrukturen und der Einführung von KPIs; Deutscher mit langjähriger Osteuropa-Erfahrung und Lebensmittelpunkt in Tschechien; Bindeglied zwischen deutschem Auftraggeber und der operativen Ebene vor Ort; Branchenkenntnisse in der Kontraktlogistik und Spedition v. a. für FMCG, Automotivzulieferer, Textil, Holz.

»» Wie war die Ausgangssituation beim Kunden, die Sie zu Beginn des Mandats vorfanden? ««

Vor Ort war zu wenig qualifiziertes Personal. Die täglichen Themen waren unübersichtlich und nicht ausreichend koordiniert. Strukturen und Prozesse waren noch nicht eingefahren und mussten erst definiert und umgesetzt werden – der Betrieb war in der Ramp-up-Phase.

»» Was hat der Kunde von Ihrem Einsatz erwartet? ««

Es gab keinen Standortleiter. Daher brauchte man eine Übergangslösung. Anfangs war das Mandat für drei Monate geplant, aus denen schlussendlich ein ganzes Jahr wurde. Ich habe den Stand der Dinge analysiert, um herauszufinden, was gebraucht wird und was wir ändern müssen. Ich sollte Struktur ins Personalwesen bringen, um den richtigen Einsatz der Leute sicherzustellen. Durch Sprachbarrieren unter den Mitarbeitern sind oft Informationen verloren gegangen. Viele wussten nicht genau, was von ihnen erwartet wird. Da ich Tschechisch und Deutsch spreche, konnte ich vermitteln und koordinieren.

»» Was hat Sie an diesem Mandat gereizt? ««

Gerade Projekte, bei denen ich Starthilfe leisten kann, finde ich interessant. Hier kann ich als Interim Manager besonders viel bewirken. Im Umfeld bei Geis fühlte ich mich ebenfalls sofort wohl.

»» Wo lagen für Sie die größten Herausforderungen? ««

Schwierig war, die Erwartungen der Kunden von Geis und von Geis selbst auf eine Linie zu bringen, einen umsetzbaren Plan zu entwickeln und dann zu verwirklichen. Im daily business war vor allem der Personalmangel problematisch. Ohne die richtigen Leute funktioniert ein Betrieb nicht. In der Region liegt die Arbeitslosigkeit bei 1,5% – es gibt zu viele Unternehmen und schlicht keine verfügbaren Arbeitskräfte.

»» Welchen konkreten Nutzen konnten Sie bewirken? ««

Ich habe die Anlaufphase des Lagers und die monatlichen Verbesserungen angeleitet. Ohne eine Führungskraft wäre keine themenübergreifende Koordination des kompletten Standorts möglich gewesen.

»» Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend? ««

Der Erfolgsfaktor war Kommunikation! Statt jeden sein eigenes Süppchen kochen zu lassen, habe ich alle an einen Tisch gebracht, die Abteilungen koordiniert und die Zusammenarbeit verbessert. Dafür ist eine gewisse Flughöhe erforderlich. Nur so lässt sich alles erfassen. Ein funktionierendes, agiles Team war auch wichtig, um flexibel auf die Anforderungen der Geis-Kunden reagieren zu können.

»» Worin liegt für Sie persönlich der Reiz in Ihrer Tätigkeit als Interim Manager? ««

Die Flexibilität, immer neuen Herausforderungen, das wechselnde Umfeld und Aufbauphasen machen mir Spaß. Innerhalb kurzer Zeit kann ich schon Ergebnisse sehen.

»» Wie zufrieden waren Sie mit der Zusammenarbeit mit Bridge imp? ««

Die Kommunikation mit Frau Heck von Bridge war sehr gut. Sie hat immer alles sauber mit mir und dem Kunden koordiniert.

»» Herr Niklas, danke für das Gespräch! ««

