



Andere kennen viele.
Wir kennen
die Richtigen!

CASE STUDY

Interim Leiter Einkauf für die ISE Automotive Group (Automobilindustrie)



UNSER KUNDE

ISE Automotive Group

Branche:	Automobilindustrie
Mitarbeiter:	2.500
Produkte:	Entwicklung und Produktion von innovativen Struktur- und Schutzsystemen für die Automobilindustrie
Einsatzort:	Bergneustadt (Nordrhein-Westfalen)
Einsatzdauer:	3 Monate
Interim Manager:	Christoph Hippe



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. Entwickelt und produziert werden Cabriolet-spezifische Systeme, Fahrwerkskomponenten für Front und Heck, Getriebemodule, Karosseriekomponenten, Kunststoffsysteme für Interieur und Exterieur sowie Scharniersysteme. 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 Schlüsselaufgabe

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 waren auch bei der ISE Automotive GmbH im Bereich Einkauf bzw. Lieferantenmanagement weitreichende Umstrukturierungen notwendig.

In dieser 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.

Interview Kunde: Dr. Rolf-Günther Nieberding



Geschäftsführer ISE Automotive

>> Ich habe Ihren Namen bereits im Unternehmen weiter getragen. So flüssig wie hier der Übergang mit Herrn Hippe stattfand und wie gut er sich seiner Aufgabe annimmt, ist sehr beeindruckend. Er unterstützt uns sehr wertvoll in einer schwierigen und anspruchsvollen Phase mit seiner Erfahrung und Führung. <<

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

Ich suchte einen Interim Manager, der sehr schnell eine komplexe Aufgabenstellung aufnehmen und übernehmen kann. Jemanden, der 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 wichtig. Es bedurfte eines absoluten Profis im Einkauf in der Automobilindustrie, der die Spielregeln in diesem Umfeld genau kennt; sonst hätte er intern und extern bei den Lieferanten keine Glaubwürdigkeit erfahren.

Neben der Fachexpertise war auch Führungserfahrung unabdingbar: Hintergrund waren Organisationsveränderungen in unserem Unternehmen, der Einkauf wurde neu aufgebaut, hierzu neue Mitarbeiter in die Division eingegliedert, die aber noch nicht ausreichend qualifiziert bzw. erfahren waren. Mit dem Ausfall unseres Einkaufsleiter stand das Team von heute auf morgen kopflos und mit leeren Händen da. Darum war es auch die Aufgabe Herrn Hippes mit Führungskompetenz zu überzeugen und entsprechende Wissenslücken im Team zu füllen. Zudem musste er dem Einkauf ein Gesicht geben und Schnittstellen zu den anderen Funktionsbereichen des Unternehmens aufbauen. Als Führungskraft musste er auch dafür sorgen, dass die richtigen Leute die richtigen Dinge korrekt erledigen.

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

Seine Führungserfahrung! Dass er auch in größeren Organisationen Verantwortung wahrgenommen hat. Eigentlich ist Herr Hippe etwas überqualifiziert für

diese Aufgabe. Allerdings brauchten wir im Projekt jemanden, der in kürzester Zeit eine sehr hohe Schlagzahl vorzugeben kann. Darum hat sich die Entscheidung für Herrn Hippe ausgezahlt.

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

Seine Kompetenz und Systematik. Er hat die komplexen Aufgaben entsprechend geordnet, priorisiert und geräuschlos umgesetzt. Die Mannschaft und er haben sich sofort verstanden. Ihm ist es gelungen auf Lieferantenseite wichtige Änderungen einzuleiten. Er hat Lieferstopps rückgängig gemacht, neue Lieferanten identifiziert und wichtige Volumina neu platziert, sprich die gesamte Lieferantenstruktur neu ausgerichtet, und das in einer für das Unternehmen sehr diffizilen Phase.

>> Was war sein größter Erfolg? <<

Die Funktion, die er als Bereichsleiter aufgebaut hat, war bisher im Unternehmen nicht so ernst genommen worden wie nötig. Jeder, der etwas auf sich hielt, hat am Einkauf vorbei gearbeitet. Herrn Hippe ist es gelungen, dass innerhalb von drei Monaten 85% statt ursprünglich 15% der Mannschaften und Führungskräfte begriffen haben, dass es ohne Herrn Hippe und dem Einkauf in einem Automobilzulieferunternehmen nicht funktioniert. Dies liegt nicht zuletzt auch in seiner Person begründet. Er hat sofort Anerkennung der anderen Fachbereichsleiter bekommen. Die haben schnell verstanden, dass sie mit Herrn Hippe jemanden gewonnen haben, der sie wirklich voran bringt.

>> Herr Dr. Nieberding, haben Sie vielen Dank für das Gespräch! <<

Interview Interim Manager: Christoph Hippe



Diplom-Betriebswirt (FH), geboren 1966, verheiratet, 2 Kinder

Profil: 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 genau hat der Kunde von Ihrem Einsatz erwartet? <<

Im Wesentlichen die Weiterführung der bereits eingeleiteten Umstrukturierungen im Einkauf, die Verbesserung der Abläufe und Prozesse, die Projektvergaben, sowie der positive Abschluss der Lieferantenverhandlungen. Ich musste in der Lage sein, eigene Verbesserungspotentiale kurzfristig zu erkennen und schnell umzusetzen.

>> Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend? <<

Das persönliche Engagement, mein Fachwissen und die Tatsache, dass Interim Manager in der Regel überqualifiziert sind: Denn dieser geht mit einem sehr viel breiteren Ansatz an so eine komplexe Aufgabenstellung heran, als etwa jemand der in das entsprechende Thema noch hineinwachsen muss.

Schließlich ist genau diese Tatsache auch schon immer der Vorteil des Interim Managements gewesen: Nach gut einer Woche weiß der Manager, wo die operativen und strategischen Schwachstellen liegen.

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

Mit meinem Team konnte ich sehr kritische Belieferungssituationen lösen, teilweise haben wir dramatische Rückstände ausgeglichen und wieder korrigiert.

Ich habe in dieser Zeit Projektvergaben im mittleren zweistelligen Millionenbereich durchgeführt. Dabei konnte ich die Kosten für Material und Investitionen um 10-15 % gegenüber dem vorgegebenem Budget senken. Das wird sich für das Unternehmen in den nächsten Jahren weitreichend und signifikant positiv auswirken.

>> Herr Hippe, haben Sie vielen Dank für das Gespräch! <<