



Wir kennen
den Richtigen

CASE STUDY

**Interim Restrukturierungsmanager
bei Hersteller von Lebensmittelmaschinen
mit anschließender Festanstellung
(Sondermaschinenbau)**

UNSER KUNDE

Hersteller von Lebensmittelmaschinen

Branche:	Sondermaschinenbau
Mitarbeiter:	ca. 550
Umsatz:	100 Mio. €
Produkte:	hochwertige, leistungsfähige und innovative Lebensmittelmaschinen
Einsatzort:	Bayern
Einsatzdauer:	12 Monate, danach Festanstellung

Kurzbeschreibung

Der Kunde, ein familiengeführtes Unternehmen aus dem Bereich Sondermaschinenbau, entwickelt und fertigt seit vielen Jahrzehnten hochwertige, leistungsfähige Anlagen und bahnbrechende Innovationen im Bereich der Lebensmittelmaschinen. Zu den Abnehmern der bedarfsgerecht produzierten Anlagen zählen klassische Handwerksbetriebe ebenso wie die Industrie. Das Unternehmen steht dabei seinen Kunden weltweit mit einem Netzwerk aus eigenen Tochterunternehmen und internationalen Handelsvertretungen beratend und mit kompetentem Service zur Seite.

Bei aller Globalität hält der Maschinenbauer an seinem deutschen Standort für Fertigung und Entwicklung fest. Denn nur hier findet er die qualifizierten, engagierten Mitarbeiter in der erforderlichen Zahl und Qualität. Und nur hier kann er auf eine hoch entwickelte Infrastruktur und ein intaktes Netzwerk an kompetenten Zulieferern zurückgreifen, die seinen hohen Qualitätsansprüchen genügen.



Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

Das Traditionsunternehmen wuchs in den vergangenen Jahren überproportional stark: Im Laufe der letzten 15 Jahre verdoppelten sich sowohl Umsatz als auch Mitarbeiteranzahl. Die Strukturen und Prozesse dagegen waren nach wie vor handwerklich geprägt. Diese mangelnde Professionalisierung zusammen mit einigen Fehlentscheidungen auf Managementebene sowie fehlende fachliche Qualifikationen bei manchen Schlüsselpositionen führten dazu, dass das Unternehmen Verlust einfuhr.

Die Eigentümerfamilie erkannte die Notwendigkeit des raschen Handelns und holte sich dafür externe Unterstützung ins Haus. Da die Restrukturierung ein längerfristiger und nachhaltiger Prozess sein sollte, entschied sich die Familie gegen eine operative Restrukturierungsberatung und für den Einsatz eines Interim Managers. Dieser sollte professionelle Strukturen und Prozesse etablieren, die dafür notwendigen personellen und prozessualen Veränderungen umsetzen und einen Wandel in der Unternehmens- und Führungskultur vorantreiben – alles in enger Abstimmung mit den Eigentümern.

Bridge imp fand in kürzester Zeit die passende Managerpersönlichkeit für diese Aufgabe, die sowohl ein großes Maß an Durchsetzungsstärke als auch an Fingerspitzengefühl erforderte.

Die Zusammenarbeit mit der Führungsebene verlief so erfolgreich und reibungslos, dass der Interim Manager nach Ablauf des Interim Mandats in die Festanstellung wechselte und dem Unternehmen nun als Geschäftsführer zurück auf die Erfolgsspur hilft.

Interview Kundin

Prokuristin des Unternehmens

>> Der Interim Manager hat es nicht nur geschafft, das Unternehmen finanziell zu stabilisieren und den Restrukturierungsprozess nachhaltig aufzusetzen, wir haben ihm auch positive Veränderungen in der Unternehmenskultur zu verdanken. Daher war es unser Wunsch, ihn nach Ablauf des Interim Mandats im Rahmen einer Festanstellung langfristig an unser Unternehmen zu binden. <<

>> Was haben Sie sich von der Unterstützung durch eine externe Führungskraft erwartet? <<

Wir hatten verschiedene Themen, bei denen wir konkrete Unterstützung brauchten: Zum einen war dies die Anpassung und Professionalisierung unserer Strukturen und Prozesse sowie die Etablierung einer schlagkräftigen Führungsmannschaft. Zum anderen galt es, ein Restrukturierungskonzept zu erarbeiten. Zudem sahen wir als Familie ein qualifiziertes, externes Management als gute Chance, eine schrittweise Unternehmensnachfolge auf die nächste Generation einzuleiten.

>> Welche Bedenken hatten Sie? <<

Unser Unternehmen ist traditionell sehr familiär geprägt. Mein Vater ist bekannt für sein persönliches und soziales Engagement. Natürlich machte ich mir Gedanken, wie die Mitarbeiter, aber auch der Markt einen solchen Schritt aufnehmen würden. Dass eine externe Führungskraft innerhalb der Belegschaft Ängste auslöst, ist schließlich nachvollziehbar.

>> Welche Anforderungen stellten Sie an den Interim Manager? <<

Neben der fachlichen Maschinenbauexpertise und Restrukturierungserfahrung zählte vor allem die persönliche Komponente: Der Interim Manager musste sich in dem Spannungsumfeld Eigentümer, Management, Banken und Mitarbeiter sicher bewegen können. Er musste in der Lage sein, die Belegschaft für die anstehenden Veränderungen zu sensibilisieren und einen Kulturwandel im Unternehmen mit vorantreiben. Denn: Strukturelle Prozesse neu zu gestalten ist relativ einfach; doch nur wenn sich die Mitarbeiter gedanklich darauf einlassen, sind die Veränderungen nachhaltig.

>> Was schätzen Sie an der Zusammenarbeit mit dem Interim Manager besonders? <<

Seine Zielstrebigkeit, seine Geduld und seine Fähigkeit, auf die Sorgen der Mitarbeiter und Stakeholder einzugehen. Wir haben ein sehr gutes Arbeitsklima geschaffen, wo auch der Spaß nicht zu kurz kommt.

>> Welchen konkreten Nutzen brachte sein Einsatz? <<

Sein großer Erfolg ist es, das Unternehmen nachhaltig finanziell stabilisiert zu haben. Wir sind auf einem sehr guten Weg, was die Anpassung der Strukturen an die Unternehmensgröße angeht. Der Interim Manager hat das Management umgebaut und neue, qualifizierte Mitarbeiter an Bord geholt.

>> Warum haben Sie sich entschieden, das Interim Mandat in eine Festanstellung zu wandeln? <<

Der Restrukturierungsprozess ist längerfristig, da er nachhaltig sein soll. Wir wollen keine Maßnahmen mit der Brechstange durchsetzen. Dafür braucht es Zeit. Aufgrund der guten Arbeitserfolge des Interim Managers und des guten persönlichen Verhältnisses war es unser Wunsch, ihn langfristig an das Unternehmen zu binden.

>> Wie zufrieden waren Sie mit der Zusammenarbeit mit Bridge imp? <<

Ich fühlte mich bei Bridge sehr professionell betreut. In detaillierten Gesprächen hat Frau Lenk genau unsere Bedarfe analysiert und den darauf passenden Manager vorgeschlagen. Auch während des Mandats und noch nach dessen Ablauf war die Betreuung sehr intensiv.

>> Wir danken herzlich für das Gespräch! <<

Interview Interim Manager

Diplom-Ingenieur, geboren 1965

Profil: Generalistisch aufgestellter CEO mit jahrelanger Berufserfahrung im Bereich Anlagen- und Maschinenbau sowie Automotive. Nach seinem exzellenten Studium des Maschinenbaus und der Elektrotechnik an der Universität Hannover promovierte der Diplom-Ingenieur im Fachgebiet Produktionstechnik. Er war als CEO und Geschäftsführer für namhafte, international agierende Unternehmen tätig und deckt Vertrieb, Technik sowie den kaufmännischen Part ab. Er verfügt über umfangreiche Expertise im Operations Management von produzierenden Unternehmen.

>> Was hat der Kunde von Ihrem Einsatz erwartet? <<

Meine Aufgabe war es, gemeinsam mit der jungen Eigentümergeneration das Unternehmen aus der Krise zu führen und fit für die Zukunft zu machen, also einen Transformationsprozess in Gang zu setzen.

>> Was hat Sie an diesem Mandat gereizt? <<

Zum einen das Spannungsumfeld, in dem ich mich bewegte: der Status Quo eines noch handwerklich geprägten Familienbetriebs zu Mandatsbeginn und das ambitionierte Ziel, daraus ein professionell aufgestelltes und wettbewerbsfähiges Weltklasse-Unternehmen zu machen. Und zum anderen die verschiedenen Perspektiven, die alle Berücksichtigung finden mussten: Die Finanzperspektive, die organisatorische und prozessuale Perspektive, die des Marktes und schlussendlich die der Mitarbeiter, die es nicht gewohnt waren, mit großen Veränderungen konfrontiert zu werden und mit diesen umzugehen.

Jede der genannten Perspektiven galt es im Zuge der Restrukturierung genauestens zu analysieren und auf dieser Basis mussten gezielte Maßnahmen abgeleitet werden.

>> Wo sahen Sie die größten Herausforderungen? <<

Aufgrund der finanziellen Situation musste das Unternehmen rasch stabilisiert werden. Doch vor Beginn der eigentlichen Restrukturierung musste ich zuerst die Grundvoraussetzungen dafür schaffen, die in Gänze noch nicht gegeben waren.

Die zweite große Herausforderung war, die Belegschaft zur Mitarbeit zu bewegen; dies war an manchen Stellen nicht einfach.

>> Welchen konkreten Nutzen konnten Sie für Ihren Kunden bewirken? <<

Gemeinsam mit dem Management ist es gelungen, das Unternehmen finanziell wieder auf solide Füße zu stellen und den Turnaround zu schaffen. Wir haben ein transparentes Restrukturierungsprogramm mit einer Vielzahl von Einzelprojekten aufgesetzt und diese systematisch abgearbeitet. Die guten Fortschritte des Programms haben auch die Banken überzeugt, die dem Unternehmen als Folge eine Mittelfristfinanzierung bewilligt haben. Danach war die Situation somit eine komfortable: Wir konnten uns konkrete Gedanken über ein Wachstumskonzept machen – das war zuvor so sicher nicht abzusehen.

>> Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend? <<

Wichtig war für mich, zu Beginn des Mandats eine kritische Analyse des Ist-Zustands zu machen und für finanzielle Transparenz zu sorgen. Ausschlaggebend war es auch, wie bereits erwähnt, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, das Restrukturierungsprogramm mitzutragen. Das ist in den meisten Fällen auch gelungen.

>> Warum haben Sie sich für den Wechsel in die Festanstellung entschieden? <<

Die nachhaltige Umsetzung des Restrukturierungsprogramms braucht Zeit. Darüber hinaus hat das Unternehmen ein großes Wachstumspotenzial – auch international. Dieses zu realisieren, dazu möchte ich gerne längerfristig meinen Beitrag leisten.

>> Herzlichen Dank für das Gespräch! <<