

Wir kennen
den Richtigen

CASE STUDY

Interim CRO für die Umstrukturierung der brasilianischen VW Panambra SA (Autohandelsgesellschaft)

Panambra
Mais perto de você.



UNSER KUNDE

VW Panambra SA

Branche:	Autohandelsgesellschaft
Mitarbeiter:	ca. 500
Umsatz:	180 Mio. €
Produkte:	Großer VW-Händler mit mehreren Niederlassungen
Einsatzort:	Porto Alegre (Brasilien)
Einsatzdauer:	knapp 5 Monate
Interim Manager:	Dr. Wilhelm Bahner



Kurzbeschreibung

Das Traditionsunternehmen Panambra wurde im Jahr 1954 gegründet und ist seit 1955 Volkswagen-Vertrags-händler, inzwischen mit sechs Niederlassungen und fast 500 Mitarbeitern der größte und älteste in Rio Grande do Sul, dem südlichsten Teil von Brasilien. Die siebte Niederlassung befand sich zum Zeit des Einsatzes unseres Interim Managers im Bau.

Panambra genießt auf dem Markt einen sehr guten Ruf und wurde bereits mit verschiedenen Preisen ausgezeichnet – ein Beleg für die Kundenzufriedenheit und das erfolgreiche Geschäftsmodell des Unternehmens: „Top of Mind“, eine Auszeichnung des Amanhã Magazins, „Marcas de Quem Decide“ des Jornal do Comércio sowie „Top of Marketing“ und „Top Consumer“.

Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

Seit vielen Jahrzehnten ist das Unternehmen im Besitz der Gesellschafter und deren Familien. Leider mussten diese feststellen, dass es unter der gegenwärtigen Geschäftsführung vermehrt zu Unregelmäßigkeiten und nicht nachvollziehbaren Geldabflüssen gekommen war. Diesen Vorgängen sollte auf den Grund gegangen werden.

Um ein unabhängiges und neutrales Bild über den Zustand des Unternehmens zu bekommen und auf dessen Basis über weitere Maßnahmen zu entscheiden, entschlossen sich die Gesellschafter, die Unterstützung eines Interim Managers in Anspruch zu nehmen. Mit Herrn Dr. Wilhelm Bahner, der sowohl über Erfahrung mit der brasilianischen Mentalität als auch über umfangreiches Know-how im Bereich Automotive verfügt, fand Bridge imp die passende Führungskraft für diese sensible Herausforderung.



Interview Kunde: Sven von der Heyden



Berater des Hauptgesellschafters und Mitglied der Geschäftsführung der Holding von Panambra

>> Herr Dr. Bahner hat unseren Anforderungen vollstens entsprochen und verfügte darüber hinaus über konkrete Brasilien-Erfahrungen. Die absolute Loyalität, mit der er seinen Job erfüllte, habe ich sehr geschätzt. <<

>> **Herr von der Heyden, warum haben Sie sich für den Einsatz eines Interim Managers entschieden?** <<

Wir waren auf der Suche nach einer neutralen Person, die in der Lage war, den momentanen Ist-Zustand bei Panambra aufzunehmen und diesen gegenüber den Gesellschaftern darzustellen: Wo steht das Unternehmen aktuell im Vergleich zum Wettbewerb in Brasilien, aber auch im Vergleich zu Europa? Wie sind die internen Strukturen? Aus diesen Analysen galt es im nächsten Schritt weitere Maßnahmen abzuleiten, deren Umsetzung der Interim Manager nach seiner Etablierung im Unternehmen mit verantworten sollte.

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

Entscheidend war, dass der Interim Manager über eine große emotionale Intelligenz verfügt, denn Brasilianer reagieren oft sehr empfindlich auf Kritik. Die Führungskraft musste daher ihr Verhalten entsprechend anpassen können. Daneben legten wir sehr großen Wert auf umfangreiche Kompetenzen im Bereich Automotive und das Beherrschen der portugiesischen Sprache.

>> **Was hat Sie davon überzeugt, Herrn Dr. Bahner zu engagieren?** <<

Den Ausschlag hat gegeben, dass Herr Dr. Bahner unseren Anforderungen entsprochen hat und darüber hinaus über konkrete Brasilien-Erfahrung verfügte, da er seine Doktorarbeit in diesem Land geschrieben hat. Er war also mit der brasilianischen Mentalität vertraut und betrat nicht völliges Neuland. Daher fiel die Entscheidung auf ihn und nicht auf einen der anderen Kandidaten, die zur Auswahl standen.

>> **Wo sahen Sie die größten Herausforderungen?** <<

Die sicher größte Herausforderung für den Interim Manager war es, Vertrauen aufzubauen, um so an belastbare Informationen zu kommen, auf deren Basis er sich ein unabhängiges Bild machen konnte. Herr Dr. Bahner hat dies zu weiten Teilen geschafft und konnte so den Umbau des lokalen Managements mitbegleiten. Der bisherige CFO wurde zum neuen Sprecher der Geschäftsleitung bestellt. Außerdem wurden ein neuer Aftersales Manager und ein neuer Verkaufsleiter gefunden.

>> **Was schätzten Sie an der Arbeit Herrn Dr. Bahners besonders?** <<

Seine absolute Loyalität, mit der er stets seinen Job erfüllte. Auch als das lokale Management letztendlich darauf drängte, das Interim Mandat etwas früher als geplant zu beenden, trug Herr Dr. Bahner diese Entscheidung uneingeschränkt und sehr professionell mit. Denn wir sahen alle, dass das neue Führungsteam einen guten Job machte – nicht zuletzt dank seiner Unterstützung – und nicht länger „einen Polizisten aus Deutschland“ akzeptieren wollte.

>> **Was war sein größter Erfolg?** <<

Die Gesellschafter wurden durch den Lagebericht von Dr. Bahner aufgerüttelt und setzten tiefgreifende Veränderungen zum Wohle des Unternehmens durch. Darüber hinaus initiierte er die Implementierung eines Kostenkontrollsystems.

>> **Herr von der Heyden, danke für das Gespräch!** <<

Interview Interim Manager: Dr. Wilhelm Bahner



Lebensmitteltechnologe, geboren 1968

Profil: Umfangreiche Erfahrung im Verantworten und Führen mittelständisch geprägter Unternehmen sowie mit der Umsetzung von Restrukturierungs- und Sanierungsthemen wie Werksverlagerungen oder Schließungen. Umfassendes Know-how im Bereich Automotive. Ausgeprägte interkulturelle Kompetenz durch Mehrsprachigkeit sowie Mobilität;

» Herr Dr. Bahner, was genau hat der Kunde von Ihrem Einsatz erwartet? «

Das dringlichste Ziel war es, Panambra wieder auf Wachstumskurs zu führen. Dazu war es notwendig, sich schnell und umfassend einen Gesamteindruck über die momentane Situation zu bilden. Im Rahmen einer Due Diligence mussten folgende Fragen geklärt werden: Was läuft gut, was kann verbessert werden? Wie arbeitet das aktuelle Management? Ist mit dieser Führungsmannschaft die Sanierung machbar? Denn die Gesellschafter wollten von mir eine klare Aussage über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens hören. Darüber hinaus sollte auch das Vertrauen seitens VW in Panambra durch entsprechende Restrukturierungsmaßnahmen wieder gestärkt werden. Eine weitere Aufgabe war der Aufbau des Controllings, sprich eines belastbaren Kennzahlensystems.

» Wo lag die Herausforderung in diesem Mandat? «

Meine größte Herausforderung war es wohl, rasch das Vertrauen der Mannschaft und der Geschäftsführung zu gewinnen, die mit dem Instrument Interim Management nicht vertraut und sich unsicher bezüglich meiner Rolle im Unternehmen waren. Ich musste somit deutlich machen, dass ich Unterstützung anbieten will, aber keine Gefahr für sie und ihren Arbeitsplatz darstelle. Es war ein langer Prozess, letztendlich aber ein im Großen und Ganzen erfolgreicher. Denn der Geschäftsführer erkannte, dass ich mit meiner Arbeit dazu beigetragen habe, seine Position zu stabilisieren. Darüber hinaus galt es, die unterschiedlichen Interessen der beiden Gesellschafter auszugleichen: Während der eine die Veränderung fokussierte, war der andere diesem Prozess gegenüber kritisch eingestellt.

» Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend? «

Ich bin ein Mensch, der klare Kante zeigen und klare Worte finden kann. Diese Fähigkeit, gepaart mit Seniorität und Fingerspitzengefühl, hat mir hier gute Dienste erwiesen. Dank meiner früheren Aufenthalte in Brasilien kannte ich die Mentalität und versuchte daher alle Entscheidungen so zu kommunizieren, dass niemand einen Gesichtsverlust zu befürchten hatte. Darüber hinaus kamen mir natürlich meine Sprachkenntnisse und meine langjährige Management- und Geschäftsführungserfahrung zugute. Dank meiner vorherigen Tätigkeiten kenne ich die Stellschrauben, die in einer Handelsorganisation justiert werden können, und verfüge über ausgewiesene Expertise im Bereich Automotive.

» Welchen konkreten Nutzen haben Sie für Ihren Kunden bewirkt? «

Panambra ist wieder in den schwarzen Zahlen und verzeichnet Gewinne. Das Unternehmen befindet sich auf Wachstumskurs und kann den Markt gut bedienen. Es wurden stabile Strukturen geschaffen, auf deren Basis nun weitere Verbesserungen möglich sind. Die Gesellschafter haben jetzt ein funktionierendes Managementteam, dem sie vertrauen können. Da der Geschäftsführer deutlich signalisierte, dass er keine weitere Unterstützung mehr benötigte, wurde das Projekt in gegenseitigem Einvernehmen verkürzt. Ich denke, das Unternehmen ist nun auf einem guten Weg.

» Herr Dr. Bahner, vielen Dank für das Gespräch! «