



Andere kennen viele.  
Wir kennen  
die Richtigen!

## CASE STUDY

### **Interim Projektleiter für den Aufbau einer Shared Service Organisation bei TÜV SÜD (Technischer Dienstleister)**



UNSER KUNDE

**TÜV SÜD AG**

Branche:	Technischer Dienstleister
Mitarbeiter:	10.000 in Deutschland
Umsatz:	gesamt TÜV SÜD: knapp 2 Mrd. €
Produkte:	Technisches Dienstleistungsunternehmen mit den Schwerpunkten Prüfung und Zertifizierung
Einsatzort:	München (Bayern)
Einsatzdauer:	10 Monate
Interim Manager:	Reiner Barbeln

**Kurzbeschreibung**

1866 als Dampfkesselrevisionsverein gegründet, ist TÜV SÜD heute ein weltweit tätiges, zukunftsorientiertes technisches Dienstleistungsunternehmen mit Sitz in München. Als engagierte und verantwortungsbewusste Prozesspartner mit umfassenden Branchenkenntnissen begleiten die Sachverständigen und technischen Berater von TÜV SÜD die gesamte Wertschöpfungskette ihrer Kunden nach dem Motto: „Mehr Sicherheit. Mehr Wert.“

Das Leistungsspektrum umfasst die Bereiche Beraten, Testen, Zertifizieren und Ausbilden. An mehr als 800 Standorten in mehr als 50 Ländern auf fünf Kontinenten arbeiten fast 20.000 Mitarbeiter für die Sicherheit und den wirtschaftlichen Mehrwert der Kunden. TÜV SÜD arbeitet für private Kunden ebenso wie für Industrie, Handel oder Behörden und optimiert Technik, Systeme sowie Know-how und hat dabei die gesamte Wertschöpfungskette im Blick.

**Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe**

Der TÜV SÜD hat eine ambitionierte Umsatz- und Ergebnisplanung, die zum Teil über Unternehmenskäufe am Markt realisiert werden soll. Daraus resultiert für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine enorme Herausforderung sowohl in der künftigen Quantität der Geschäftsvorfälle als auch in der Komplexität insgesamt. Da der TÜV SÜD das Wachstum mit unterproportionalem Personal- und Kostenanstieg bewältigen wollte, galt es, in die Infrastruktur und Prozess-Optimierung zu investieren. Hierfür wurde ein Projekt ins Leben gerufen mit dem Ziel, diese enorme Menge zusätzlicher Business-Transaktionen zu realisieren und alle dafür notwendigen Voraussetzungen zu schaffen. Sowohl im Finanz- und Rechnungswesen als auch im Einkauf sollte in Zukunft das deutlich steigende Geschäftsvolumen über eine Shared Service Organisation (SSO) abgewickelt werden, welche für Deutschland in Form einer rechtlich selbstständigen Gesellschaft, der „TÜV SÜD Administration Services GmbH“ (kurz TSG) abgebildet ist.

Für den Aufbau dieser TSG und die Umsetzung des Konzepts in eine funktionsfähige Organisation suchte das Unternehmen Unterstützung durch einen externen Manager, der in der Lage war, das notwendige Wissen zu transferieren, die betroffenen Mitarbeiter zu motivieren und über die notwendigen konzeptionellen Fähigkeiten sowie das erforderliche Prozess-Know-how verfügte, um damit die Umsetzung durchzuführen.

Der Interim Manager Reiner Barbeln verkörperte exakt das gesuchte Profil. Mit ihm konnte Bridge imp die passende Führungspersönlichkeit für diese Herausforderung präsentieren.

## Interview Kunde: Christoph Schipper



**Head of Global SSO und Geschäftsführer der TÜV SÜD Administration Services GmbH**

» An Herrn Barbeln gefielen mir besonders gut seine positive Grundhaltung und die optimistische Herangehensweise an die an ihn gestellten Aufgaben sowie seine zupackende und offene Art. Die Chemie zwischen ihm und mir stimmte von Anfang an. «

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

Im Hinblick auf den Aufbau einer internationalen Shared Service Organisation hatten wir bereits mehrere Berater beschäftigt, aber wieder davon Abstand genommen, da deren Ansatz zu sehr auf Beraten und zu wenig auf der operativen Unterstützung lag. Für die Implementierung der deutschen Service-Gesellschaft für Finanz- und Rechnungswesen sowie Einkauf suchten wir daher eine Persönlichkeit mit Hands-on-Mentalität als Ergänzung zu unserem eigenen Team.

**>> Welche Anforderungen stellten Sie an eine externe Führungskraft? <<**

Wie ich schon sagte, war uns das „Hands-on“ sehr wichtig. Darüber hinaus sollte der Interim Manager auf eine langjährige Berufs- und Führungserfahrung sowie auf Erfahrung im Change Management zurückgreifen können. Auch dass er im Umgang und Verhandeln mit dem Betriebsrat versiert war, war ein Kriterium, denn das ist beim TÜV SÜD ein großes Thema.

**>> Was hat Sie an Herrn Barbeln überzeugt? <<**

Der Lebenslauf von Herr Barbeln deckte sich mit unseren Anforderungen. Er verkörperte perfekt das von uns gesuchte Profil. Besonders gut gefielen mir seine positive Grundhaltung und die optimistische Herangehensweise an die an ihn gestellten Aufgaben sowie seine zupackende und offene Art.

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

Der TÜV SÜD ist ein komplexes Gebilde. Diesen Konzern muss man als Externer erst einmal verstehen ler-

nen. Darüber hinaus galt es für Herrn Barbeln, schnell eine gute Beziehung zu den Mitarbeitern aufzubauen und diese mitzunehmen.

**>> Was schätzten Sie an seiner Arbeit besonders? <<**

Zwischen dem Interim Manager und mir stimmte die Chemie von Anfang an. Er begleitete mich mit Rat und Tat und stand mir auch in meinem eigenen beruflichen Change-Prozess – von einem regionalen CFO zum Head of SSO – beratend zur Seite. Er unterstützte bei der Vorbereitung von Vorstandstreffen und bei der kritischen Herausarbeitung offener Punkte und deren Abarbeitung.

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

Dass sozusagen auf einer grünen Wiese eine neue Gesellschaft hingestellt wurde, ist der große Verdienst von Herr Barbeln. Gemeinsam ist es uns gelungen, die neue Shared Service Organisation mit all ihren Facetten – neue Infrastruktur, neue Büros etc. – zum geplanten Termin zum Laufen zu bringen.

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

Die Zusammenarbeit mit Bridge imp war stets sehr professionell und transparent.

**>> Herr Schipper, herzlichen Dank für das Gespräch! <<**

## Interview Interim Manager: Reiner Barbeln



Diplom-Kaufmann, verheiratet, 2 Kinder

**Profil:** international aufgestellte Führungspersönlichkeit mit den Branchenschwerpunkten Automotive, Maschinen- und Anlagenbau, Energie und Unterhaltungselektronik; starker Controlling-Fokus und hohe Technikaffinität; umfassende Kenntnisse über Shared Service Center Strukturen; erfahren in Verhandlungen mit Betriebsräten, Gewerkschaften und Banken; sanierungs- und restrukturierungserprobt.

### >> Herr Barbeln, was genau hat der Kunde von Ihrem Einsatz erwartet? <<

Meine Hauptaufgabe war es, das Konzept einer Shared Service Organisation zeitnah und schnell in eine funktionsfähige Organisation umzusetzen sowie damit einhergehend alle Herausforderungen zu bewältigen, die sich im Zuge der Umsetzung aufgrund der Größe und Komplexität des Unternehmens ergeben haben.

### >> Was waren Ihre Hauptaufgaben? <<

Die Ausarbeitung und Verfeinerung der strategischen Konzeption inkl. der Erarbeitung von Milestones (Erstellung Budget, 5-Jahres-Planung) sowie deren Umsetzung. Es galt, die anderen Abteilungen zu koordinieren und eine Schnittstelle zu EDV und Fachabteilungen zu bilden. Daneben mussten vorbereitende Arbeiten für die Erstellung von Betriebsratsvorlagen und anderer Dokumente erledigt werden, der Übertragungsvertrag für Mitarbeiter und Assets erstellt und die rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere unter Berücksichtigung von §613a BGB (Betriebsübergang), geklärt werden. Zu guter Letzt musste ich die SSO umsetzen und implementieren.

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

Insbesondere die Größe und Vielschichtigkeit der Aufgabenstellung. Darüber hinaus war es mein Anspruch, die vorhandenen Prozesse zu optimieren.

### >> Wo lag für Sie die größte Herausforderung? <<

Eindeutig in der Komplexität der Strukturen innerhalb der TÜV-Gruppe. Eine weitere war das Herauslösen

der Organisation in eine rechtlich eigenständige Einheit mit all ihren Facetten.

### >> Was war Ihr größter Erfolg? <<

Es ist gelungen, die gesamten Umstrukturierungen und Restrukturierungen im Konsens mit der Belegschaft durchzuführen. Trotz der dafür notwendigen Abstimmungen konnte ich die Aufgaben zeitgerecht und bestmöglich umsetzen und die Prozesse und Strukturen der neuen Organisation optimieren.

### >> Welchen konkreten Nutzen konnten Sie für Ihren Kunden erreichen? <<

Wir haben das große Ziel erreicht, das da lautete: Die Kosten sollen bezogen auf das Unternehmenswachstum deutlich unterproportional steigen.

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

Sehr zufrieden, da Bridge imp ein Dienstleister ist, der meiner Vorstellung über eine konstruktive und gute Zusammenarbeit entspricht; diese war stets von gegenseitigem Vertrauen und Respekt geprägt. Schnelle Entscheidungen sowie die reibungslose und rasche Abwicklung des Projekts haben mich beeindruckt.

### >> Herr Barbeln, herzlichen Dank für das Gespräch! <<