



Andere kennen viele.
Wir kennen
die Richtigen!

CASE STUDY

Interim Projektleiter für Basisarbeit bei der ifm Syntron GmbH (Sensorik)



UNSER KUNDE

ifm syntron GmbH, Tochterunternehmen der ifm electronic GmbH

Branche:	Industrielle Bildverarbeitung und Identifikationssysteme
Mitarbeiter:	weltweit 4.300
Umsatz:	570 Mio €
Produkte:	Entwicklung und Produktion von 2D und 3D Vision-Sensoren, kamerabasierten Identifikationssystemen und RFID-Produktion für die Automatisierungstechnik
Einsatzort:	Kressbronn (Baden-Württemberg)
Einsatzdauer:	22 Monate
Interim Manager:	Gerhard Richter



Kurzbeschreibung

Seit 1969 optimiert ifm kontinuierlich technische Abläufe nahezu aller Industriezweige. Das Familienunternehmen zählt damit zu den führenden Herstellern in der Automatisierungsbranche. In über 70 Ländern entwickeln und vertreiben mehr als 4.300 Beschäftigte Lösungen für rund 100.000 Kunden aus Maschinenbau und Industrie. Eine Stärke von ifm ist das außergewöhnlich breite Produktportfolio, welches neben Standardlösungen auch die speziellen Anforderungen einzelner Branchen berücksichtigt.

Mit der Unternehmenszentrale in Essen und Entwicklung und Produktion am Bodensee ist ifm eng mit dem Standort Deutschland verbunden – 88% der 7.844 ifm-Produkte werden hier produziert. Eine hochmotivierte Forschungs- und Entwicklungsmannschaft sowie die intensive und enge Zusammenarbeit mit jungen Unternehmen, Universitäten, und Forschungseinrichtungen ließen sowohl eine Vielzahl an Patenten/Patentanmeldungen als auch innovationsstarke Produktlösungen für die Anforderungen von morgen entstehen.

Eine weltweit außergewöhnlich starke Vertriebsmannschaft rundet das Erfolgskonzept ab. Sie kennt die speziellen Marktanforderungen und landestypischen Eigenschaften und steht so jedem Kunden individuell zur Seite. Diese Strategie verschafft ifm die Flexibilität eines mittelständischen Familienunternehmens sowie die Internationalität und die Innovationskraft einer Unternehmensgruppe.

Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

Unmittelbar vor dem Einsatzbeginn des Interim Managers Gerhard Richter erhielt die ifm electronic einen neuen und für die Zukunft des Unternehmens richtungsweisenden

Entwicklungsauftrag von einem großen OEM und Neukunden – ein wichtiges Referenzprojekt für Folgeaufträge. Da aber die Produktionsplanung sehr stark in Rückstand geriet, stand das Unternehmen plötzlich unter hohem Termindruck.

Das Außergewöhnliche dabei: Die Entscheider der Tochtergesellschaft des Unternehmens ifm syntron kannten Bridge imp zu dem Zeitpunkt erst ca. eine Woche. Doch aufgrund der Engpasssituation genügte dem Kunden ein erstes Kennenlern-Gespräch, um unserer Arbeitsweise und dem Vorschlag für einen Interim Manager zu vertrauen. Dessen Aufgabe war es, das in Rückstand geratene Projekt – Aufbau einer neuen Fertigungslinie – so schnell wie möglich wieder auf „grün“ zu setzen. Innerhalb von nur drei Tagen war Gerhard Richter, mit dem Bridge imp bereits zuvor erfolgreich zusammen gearbeitet hatte, zunächst nur telefonisch interviewt und dann für das Mandat beauftragt worden. Die hohe Bedeutung der Persönlichkeit und Sozialkompetenz, die bei der Auswahl einer Führungspersönlichkeit für schwierige Projekte mit die wichtigste Rolle spielt, unterstreicht den immensen Vertrauensvorschuss, den der Kunde Bridge imp und dem Interim Manager entgegengebracht hat.



Interview Kunde: Björn Ostertag

Produktionsleiter ifm syntron GmbH

>> Herr Richter hat es dank seiner sozialen Kompetenz und seiner ruhigen Art geschafft, alle Beteiligten zu einer zielgerichteten Zusammenarbeit zu bewegen. Er war stets Herr der Lage und konnte mich somit wirkungsvoll entlasten. <<

>> Herr Ostertag, welche Aufgaben sollte der Interim Manager übernehmen? <<

Am Beginn stand die Erstellung der Spezifikationen aller Anlagen. Herr Richter musste daran anschließend alle Planungstätigkeiten inklusive der Layouterstellung für die komplette Fertigungslinie übernehmen, was sich unter den gegebenen Rahmenbedingungen (verfügbare Flächen, Zeitplan und Anzahl der Schnittstellen) als Herausforderung darstellte.

Anschließend war er für alle Tätigkeiten verantwortlich, die sich im Rahmen der Beschaffung und der Inbetriebnahme der Anlagen ergeben haben. Ebenfalls gestaltet werden mussten die Produktionseinführung bis zum Serienbetrieb sowie das Ramp-Up-Management im Serienhochlauf.

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

Seine Arbeit hat ganz sicher zu einer Professionalisierung im Bereich Industrial Engineering geführt und zu einer anderen Wertschätzung der Arbeit, die dort geleistet wird. Er hat es in 22 Monaten Projektlaufzeit von der Planung bis hin zur Serie geschafft, den Bereich des Industrial Engineerings für das vorliegende Projekt professionell aufzubauen und darzustellen.

Ich habe mich zu Beginn unserer Zusammenarbeit für ihn entschieden, da das Projekt, der Aufbau einer neuen Fertigungslinie, deutlich auf „rot“ stand. Herr Richter weiß um seine Kompetenzen, weshalb er auch im Laufe des Projektes niemals das Gefühl hatte, sich beweisen zu müssen. Im Gegenteil: Es war für ihn als erfahrene Führungskraft, die bereits mehrfach weitaus übergeordnetere Funktionen inne hatte, leichter sich zurück zu nehmen, die Ruhe zu bewahren und nicht in

unproduktive Hektik auszubrechen. Er hat neue Maßstäbe für unsere Arbeitsweise gesetzt, ohne sich in den Mittelpunkt zu stellen.

>> Was schätzen Sie als den größten Erfolg des Interim Managers ein? <<

Es ist für den Bereich Industrial Engineering sein Verdienst, dass wir innerhalb kurzer Zeit Bewegung in die richtige Richtung erreichen konnten und die Zeichen wieder auf „grün“ standen. Eine von vielen Bestätigungen meiner Entscheidung für ihn war das Prozess-Audit durch unseren Kunden. Ungefähr ein Jahr nach dem Beginn seiner Tätigkeit haben wir hier ein sehr positives Ergebnis erreicht.

Durch seine große soziale Kompetenz und ruhige Art hat er es immer wieder aufs Neue geschafft, aufgeregte Situationen zu befrieden und anschließend eine sehr engagierte, zielgerichtete Zusammenarbeit aller Beteiligten zu ermöglichen. Ich hatte stets das Gefühl, dass er Herr der Lage ist und konnte somit wirklich Verantwortung an ihn abgeben, was mich sehr entlastet hat. Mittels seiner Hands-on-Mentalität und ausgeprägten Organisationsstärke hat er auch Lieferanten eingebunden und gefordert. Diese Fähigkeiten, gepaart mit dem entstandenen Arbeitsergebnis, haben uns und unseren Kunden überzeugt.

>> Herr Ostertag, vielen Dank für das Gespräch! <<

Interview Interim Manager: Gerhard Richter



Diplom-Ingenieur, geboren 1952

Profil: Interim Manager auf erster und zweiter Ebene für internationale Unternehmen. Seine Schwerpunkte liegen in der Geschäftsführung, Werksleitung und Leitung von Sonderprojekten. Über zehn Einsätze führte er international in Deutschland, Tschechien, Polen und Italien durch. Er ist zudem Experte für Unternehmen in Tschechien.

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

Der wichtige Entwicklungsauftrag eines großen OEM-Kunden – die Fertigung eines Steuergeräts – war deutlich in Rückstand geraten, der gesamte Prozess daher auf „rot“ gestellt. Kurz gesagt: Es war meine Aufgabe, die komplette Fertigungsplanung innerhalb kurzer Zeit wieder in den Status „grün“ zu überführen.

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

Zunächst einmal, dass es ein Mandat aus dem Umfeld Automotive war, es also genau in meinen Erfahrungs- und Know-how-Bereich gepasst hat. Darüber hinaus fand ich sehr spannend, dass es sich um ein typisches Hands-on-Projekt handelte, ohne Führungs- und Werksleitungsverantwortung, wie ich sie in meiner Laufbahn zuvor oft hatte. Es galt, Dinge selber zu machen, sofort mit anzupacken und Basisarbeit zu erledigen.

Da ich das Thema Jahre zuvor in einer Festanstellung als verantwortliche Führungskraft begleitet hatte, konnte ich dieses Wissen nun praktisch umsetzen und ohne Einarbeitung direkt in medias res gehen. Meiner Meinung nach ein Vorteil für beide Parteien: Der Auftraggeber profitiert, aber auch der Interim Manager. Denn als Werksleiter, der Themen auch einmal Hands-on umsetzt und mitgestaltet, qualifiziert er sich im Anschluss dank des praktischen Wissens wieder für eine Führungsaufgabe auf oberster Ebene.

>> Wo sahen Sie die größten Herausforderungen? <<

In der klar definierten Funktion des Industrial Engineering zu bleiben und nicht zu sehr in die anderen Themen der Prozesskette abzuschweifen! Eine weitere Herausforderung war es, Basisthemen durchzuführen und diese dann auch gegenüber den Führungskräften durchzusetzen. Die Teamkollegen wussten schließlich

nicht detailliert, welche Funktionen ich in der Regel übernehme. Dieser persönliche Anspruch war neben der originären Fachaufgabe meine größte Herausforderung. Ich konnte sie mir nach Projektabschluss als gelungen bestätigen. Doch ich muss dazu sagen, dass ich auch zuvor niemals ein theoretischer Chef war, sondern immer Wert auf Praxisbezug legte.

>> Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend? <<

An erster Stelle würde ich hier, wie bereits erwähnt, meine Erfahrung in diesem Bereich ins Feld führen, da ich vom ersten Einsatztag an voll handlungsfähig war und mir nicht erst mühsam einen Überblick verschaffen musste. Dank vieler Gespräche und einer guten Organisation ist es gelungen, alle Beteiligten zu einer engagierten Mitarbeit zu bewegen und auch die Lieferanten mit einzubinden und zu fordern.

>> Welchen Nutzen bewirkten Sie für den Kunden? <<

Gemeinsam mit dem Team gelang es, das Steuergeräte-Projekt innerhalb von nur einigen Monaten wieder auf „grün“ zu setzen und dem ganzen weiterführenden Prozessverlauf positive Akzente zu verleihen.

Von der Planung bis hin zur erfolgreichen Serienproduktion führte ich nicht allein meine Funktionsaufgabe durch, sondern habe aufgrund meiner weitreichenden Kenntnisse auch den gesamten Prozess hilfestellend begleitet und einflussnehmend mitgestaltet. Daher wurde mein Vertrag auch einige Male verlängert. Das Arbeitsergebnis hat den Kunden überzeugt und ifm syntron kann damit auf ein gelungenes Referenzprojekt für Folgeaufträge verweisen.

>> Herr Richter, vielen Dank für das Gespräch! <<