



Wir kennen
den Richtigen

CASE STUDY

**Interim Leiter Projektmanagement und Werkleitung
für pro-beam**

pro beam

UNSER KUNDE

pro-beam GmbH & Co. KGaA

Branche:	Anlagen- und Maschinenbau
Produkte:	Elektronenstrahl- und Lasertechnologie
Umsatz:	60 Mio. €
Mitarbeiter:	430
Einsatzort:	Burg, Sachsen-Anhalt
Einsatzdauer:	14 Monate
Interim Manager:	Robert Butz

pro beam

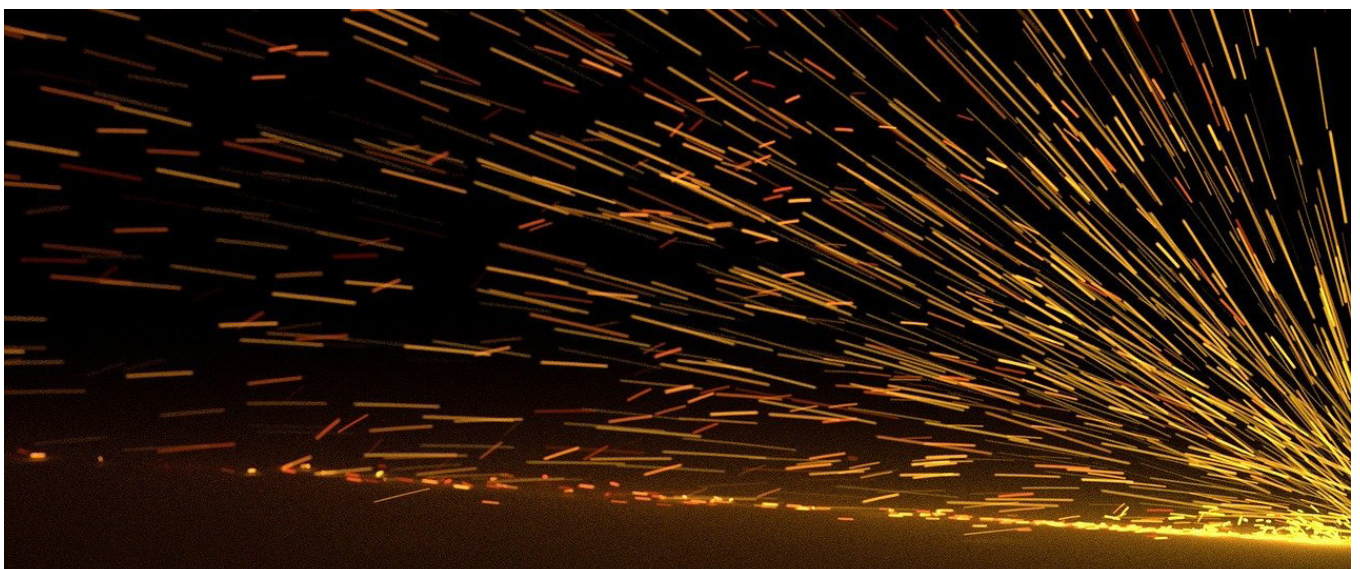
Kurzbeschreibung

Die pro-beam Gruppe ist ein weltweit führendes Unternehmen im Bereich der Elektronenstrahl- und Lasertechnologie mit mehr als 45 Jahren Erfahrung. Das Unternehmen bietet Lösungen rund um das Schweißen und Bohren mit dem Elektronenstrahl sowie das Beschichten von Oberflächen. Pro-beam Kunden können sich – je nach Bedarf – für eine Auftragsfertigung bei pro-beam oder für eine eigene, kundenspezifische Anlage von pro-beam entscheiden. Das Unternehmen versteht sich außerdem als Entwicklungspartner, wenn es um effiziente Fertigungsprozesse geht. Die Dienstleistungen und Anlagen sind in vielen Branchen vertreten: in der Automobilindustrie, in der Forschung, in Luft- und Raumfahrt. Pro-beam beschäftigt mehr als 430 Mitarbeiter an fünf Standorten weltweit.

Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

Pro-beam setzte eines der größten Projekte der Firmengeschichte am Standort Burg bei Magdeburg um. Mangelndes Schnittstellenmanagement durch fehlende Besetzung von wichtigen Positionen; gleichzeitig viele Aufträge. – Das Werk litt unter klassischen Wachstumschmerzen. Es kam zu Verzögerungen im betrieblichen Ablauf und Qualitätsproblemen. Der Kunde forderte eine kurzfristige Lösung.

Bei dem Projekt stellte sich in der Analysephase heraus, dass es sich nicht nur um eine singuläre Thematik handelte, sondern um ein breitgefächertes Themenspektrum, das eine Person allein nicht abdecken konnte. Deshalb wurde ein ganzes interimistisches Team an Board geholt. Dieses Team hat innerhalb von zwei Monaten das Projekt wieder auf Spur gebracht und in den folgenden 6-9 Monaten den ganzen Standort verändert.



Interview Kunde: Nicolas Frhr. von Wolff



CEO, pro-beam Gruppe

>> Wir haben zum ersten Mal erlebt, dass ein interimistisches Team nicht nur die Restrukturierung abwickelt oder Kosten kürzt, sondern sich gestalterisch nach vorne orientierend voll einbringt. Und es sieht nach einem Erfolg aus. <<

>> Was war ausschlaggebend für die Entscheidung, den Profi auf Zeit einzusetzen? <<

Wir setzen seit über 10 Jahren Interim Manager ein. Nach der großen Lehman-Krise mussten wir Standorte schließen und haben die Erfahrung gemacht, dass es für jemanden, der von außen kommt und emotional nicht involviert ist, viel leichter ist, Einschnitte dieser Art umzusetzen. Bei den ersten Mandaten lag der Fokus immer auf diesem Bereich.

Dann haben wir den Einsatz von Interim Managern auf einzelne Fokusthemen erweitert, z. B. Vertrieb, Vakanzüberbrückung oder Aufbau neuer Strukturen. Jetzt ging es in eine dritte Phase: Wir haben uns bei einem komplexen Projekt entschlossen, einen Interim Manager ins Unternehmen zu holen.

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

Einen Interim Manager zeichnet eine extrem hohe Umsetzungsorientierung aus. Die Person muss zupacken, positiv sein und eine hohe Dienstleistungsaffinität haben. Dann leistet er einen relevanten Beitrag.

>> Was schätzen Sie an der Arbeit des Interim Managers besonders und was war sein größter Erfolg? <<

Der größte Erfolg in diesem Projekt ist, dass wir nicht nur dieses Großprojekt abschließen, sondern dass wir den ganzen Standort strategisch und organisatorisch neu aufstellen. Wir haben zum ersten Mal erlebt, dass ein interimistisches Team nicht nur die Restrukturierung abwickelt oder Kosten kürzt, sondern sich gestalterisch nach vorne orientierend voll einbringt. Es ist für uns eine neue Erfahrung und auch ungewöhnlich, dass ein halbes Dutzend Interim Manager an zentralen Positionen im Unternehmen unterwegs ist. Und es sieht nach einem Erfolg aus.

>> Was wären die Nachteile gewesen, wenn Sie unseren Experten nicht eingesetzt hätten? <<

Wir hätten sehr wahrscheinlich in diesem großen Projekt ein gravierendes Problem mit unserem Hauptkunden bekommen und hätten in der ganzen Transformation, die wir im Nachgang vorgenommen haben, sehr viel länger gebraucht, sicher mehr diskutiert und weniger geschafft.

>> Wo liegt für Sie der Mehrwert des Personalinstruments Interim Management? <<

Ich glaube, das Personalinstrument bewegt sich zwischen Festanstellung und Beratung. Es ist im Hauptunterschied zur Beratung immer umsetzungsorientiert. Wenn beim Interim Management die entsprechende fachliche Expertise plus die Umsetzungsorientierung vorhanden ist, dann hat man eine ganz andere Verankerung im Unternehmen, als wenn man sich nur beraten lässt.

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

Sehr zufrieden. Wir haben Bridge imp unser Thema detailliert geschildert und dabei kamen die Anforderungen an den Interim Manager zutage. Das Entscheidende ist dann, dass der Vermittler diese Anforderungen mit seinem Portfolio an Managern matcht. Die große Kunst ist, dieses Matching herzustellen. Der Fit mit Herrn Butz hat sehr gut gepasst. Dann haben wir auch das Team um Herrn Butz herum weitestgehend mit Bridge ergänzt. Dabei war es wichtig, dass die weiteren Teammitglieder nicht nur zu uns, sondern auch zu Herrn Butz passen. Wir konnten uns mit Bridge sehr eng über den Fortgang des Projektes abstimmen – das war uns ebenfalls wichtig.

>> Herzlichen Dank für das Gespräch! <<

Interview Interim Manager: Robert Butz



Projektmanager für Geschäftsaufbau & Unternehmensentwicklung

Profil: Dipl. Ing. für Luft- und Raumfahrt sowie Studium der Wirtschaftswissenschaften. Expertise sowohl im technischen als auch im wirtschaftlichen Bereich und daher sehr breit einsetzbar: Projektmanager, Geschäftsführung (CEO, COO, CTO). Sehr erfahren mit: Aufbau internationaler Vertriebsstrukturen, Wachstum, Transformationen, Digitalisierung, IT-Rollouts, Aufbau Geschäftsmodelle, Prozesse, Organisation. Immer mit klarem Blick, wo man in der Zukunft stehen möchte.

>> Wie war die Ausgangssituation beim Kunden, die Sie zu Beginn des Mandats vorfanden? <<

Das Unternehmen arbeitete an einem großen Projekt im Rahmen des Fusionsexperiments ITER. Der Kunde war nicht zufrieden und erwartete deutliche Verbesserungen in den Prozessen.

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

Zunächst galt es, das Vertrauen des größten Kunden wiederzugewinnen. Dann in einer zweiten Phase, das Unternehmen von einem Werkstattbetrieb zu einem industriellen Dienstleister weiterzuentwickeln. Das Unternehmen sollte ohne weitere Großinvestitionen für die Skalierung der Umsätze vorbereitet werden.

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

Das Fusionsexperiment leistet einen wertvollen Beitrag auf dem Weg, die Energieversorgung der Menschheit umweltverträglich aufzustellen. Die technologische Fähigkeit von pro-beam als Spezialanbieter für Elektronenstrahlschweißen verdient es, im Markt außerordentlich erfolgreich zu sein!

>> Wo lag für Sie die größte Herausforderung in dem Projekt? <<

Die größte Herausforderung des Auftrags lag darin, in kurzer Zeit aus einer personenzentrierten Werkstattfertigung ein abgesichertes, prozessgetriebenes Konstrukt zu schaffen. Die hohen Anforderungen der Auditoren, der Kundeninspektoren und weiterer Stakeholder mussten zu jedem Zeitpunkt erfüllt werden.

>> Welchen konkreten Nutzen konnten Sie bewirken? <<

Zusammen mit dem Team aus weiteren Interim Managern ist es mir gelungen, Verkrustungen aufzubrechen,

neue Strukturen zu schaffen, Prozesse zu beschreiben und zu etablieren und das Unternehmen auf das künftige Wachstum vorzubereiten.

>> Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend? <<

Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und eine sehr offene und konstruktive Kommunikation mit dem geschäftsführenden Gesellschafter war ausschlaggebend für den Erfolg. Innerhalb der zweiten Führungsebene tauschten wir uns sehr transparent aus. Auch die Belegschaft öffnete sich für eine transparente Fehlerkultur, für direktes Ansprechen von Problemen und eine konstruktive, absolut nicht angstgetriebene Zusammenarbeit.

>> Worin liegt für Sie persönlich der Reiz in Ihrer Tätigkeit als Interim Manager? <<

Ich möchte einen echten Unterschied machen. Ich möchte Unternehmen helfen, einen Durchbruch zu erzielen. Auch bei pro-beam gelang es, dieses kritische Projekt in sichere Fahrwasser zu führen und die Unternehmung auf ein Ertragslevel vorzubereiten, das bis dato nicht vorstellbar war.

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

Sehr zufrieden. Während des Mandats tauschte ich mich regelmäßig intensiv mit Herrn Jakobi aus. Diese Unterstützung war wichtig, um die Ergebnisse zu erzielen.

>> Herr Butz, danke für das Gespräch! <<