



Wir kennen
den Richtigen

CASE STUDY

Interim Vorstand Betrieb für Hartmann Tresore



UNSER KUNDE

Hartmann Tresore AG

Branche:	Tresore & Sicherheitslösungen
Produkte:	Tresore für den gewerblichen und privaten Bedarf
Umsatz:	21 Mio. €
Mitarbeiter:	100
Einsatzort:	Paderborn
Einsatzdauer:	13 Monate
Interim Manager:	Nikolaus Raben

**Kurzbeschreibung**

Die Hartmann Tresore AG gehört zu den führenden Anbietern von Tresoren in Europa und ist mit mehreren Standorten in Deutschland, dem europäischen Ausland und dem Mittleren Osten vertreten. Zum Produktprogramm gehören nach Euro-Norm geprüfte und zertifizierte Tresore in allen Größen und Sicherheitsstufen. Ein weiterer Schwerpunkt sind branchenspezifische Sicherheitslösungen, z. B. für Handel, Industrie, Hotellerie und Gastronomie, Behörden und öffentliche Einrichtungen, Kliniken und Pflegeeinrichtungen, die Automobilbranche sowie für Filialisten aus unterschiedlichen Bereichen.

Bereits vor mehr als 150 Jahren betrieb die Familie Hartmann eine Schmiede und Stellmacherei in Wewer bei Paderborn. 1983 griffen Elvira Weidemann und Christoph Hartmann die Metallbautradition wieder auf und spezialisierten sich auf den Bereich Tresore. Die Hartmann Tresore AG befindet sich noch heute in Familienbesitz.

Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

Bei der Hartmann Tresore AG waren 3 Führungskräfte zeitgleich für längere Zeit erkrankt. Das ereignete sich in einer hektischen Zeit mitten in einem Change Prozess: Mit der digitalen Transformation ging ein Kulturwandel einher, bei dem alte Strukturen aufgebrochen und neue Wege beschritten wurden. In dieser Situation musste schnell eine Führungskraft gefunden werden, welche die Mannschaft in dem betroffenen Geschäftsbereich leiten kann.

Der Interim Manager hatte die Aufgabe, das Tagesgeschäft im operativen Vorstandsbereich zu übernehmen. In dieser Position sollte er die Organisation und die bestehenden Arbeitsweisen und Prozesse evaluieren und optimieren. Er sollte Ruhe in das Unternehmen bringen und darüber hinaus Strukturen entwickeln, damit die Aufgaben der erkrankten Führungskräfte durch interne Mitarbeiter übernommen werden konnten. Dazu kam Hilfestellung bei dem im Anfangsstadium befindlichen Change-Prozess, v. a. im Bereich der Personalentwicklung.



Interview Kunde: Christoph & Markus Hartmann (v.l.)



Vorstände, Hartmann Tresore AG

>> Herr Raben hat es sehr schnell geschafft, Akzeptanz und Vertrauen im Unternehmen zu gewinnen. Seine hohe Sozialkompetenz hat hier geholfen. Dazu hat er uns über die Einführung neuer Controlling-Methoden auch fachlich ein deutliches Stück vorangebracht. <<

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

Die schnelle Verfügbarkeit einer Top Führungskraft auf C-Level. Dazu Erfahrung in der Logistik und im Change Management.

>> Welche Bedenken hatten Sie? <<

Anfangs gab es Bedenken, ob ein externer, branchenfremder Profi in unser Familienunternehmen passt. Würde er Akzeptanz finden und sich schnell in die Kultur der langjährigen Mitarbeiter einfügen? Herr Raben war der erste Interim Manager, den wir engagiert haben.

>> Welchen Typ Mensch haben Sie für die Aufgabe gesucht? <<

Er sollte eine hohe Fachkompetenz im Bereich der Lagerhaltung, Logistik und des Personalwesens mitbringen. Dazu sollte er eine hohe Seniorität vorweisen, aber gleichzeitig Hands-on arbeiten. Nicht zuletzt sollte er schnell einsatzbereit sein sowie eine ausgeprägte Sozialkompetenz und hohe Flexibilität für die Aufgabe mitbringen. Das alles haben wir bei Herrn Raben gefunden.

>> Wo sahen Sie die größten Herausforderungen? <<

Die Mannschaft war tief verunsichert, weil es Fälle von Burnout-Erkrankungen in der Firma gab. Der Change-Prozess hatte hier Spuren hinterlassen. Mit Ruhe, Kompetenz und Führungsstärke aufzutreten und eine gute Balance zu finden – das war die größte Herausforderung.

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

Herr Raben hat es sehr schnell geschafft, Vertrauen im Unternehmen zu gewinnen. Seine hohe Sozialkompetenz hat hier geholfen. Unter seiner Führung haben wir ein Führungskräfteleitbild entwickelt und allen Mitarbeitern

eine Leitlinie des Handelns an die Hand gegeben. Das war ein völlig neues Werkzeug für uns. Über die Einführung neuer Controlling-Methoden hat er uns auch fachlich deutlich vorangebracht.

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

Kurz: Chaos und tiefe Verunsicherung der Mannschaft wären die Folgen gewesen. Eventuell hätten sich dann weitere Mitarbeiter nicht mehr in der Lage gesehen, den Change-Prozess weiter mit zu tragen. Dazu wäre auch die Umsetzungsdauer der laufenden Prozesse länger geworden.

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

Wo bekommt man sonst so schnell eine solch hochwertige Expertise? Ich kenne kein anderes Instrument. Durch die Kündigungsfrist von einem Tag hatten wir die Gewissheit, bei einer Fehlbesetzung schnell reagieren zu können. Aber das wurde bei uns glücklicherweise nie auch nur angedacht.

>> Würden Sie bei Bedarf wieder auf das Instrument Interim Management zurückgreifen? <<

Auf jeden Fall!

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

Das war einfach sehr professionell. Bridge hat uns geholfen, unsere Anforderungen an das Profil zu schärfen. Die Vorschläge der Kandidaten wurden schnell gemeinsam abgestimmt. Auch nach der Besetzung hat sich der Ansprechpartner immer wieder nach dem Stand der Dinge erkundigt und Hilfe angeboten. Also für uns ein Personalvermittler, der uns rundum gut begleitet hat.

>> Herzlichen Dank für das Gespräch! <<

Interview Interim Manager: Nikolaus Raben



Empathischer Kaufmann mit Fokus auf Veränderungsmanagement

Profil: Nikolaus Raben hat 15 Jahre Führungsverantwortung in mittelständischen Unternehmen, davon 10 Jahre als Geschäftsführer und Geschäftsleitungsmitglied. Seit 2001 ist er Interim Manager mit Fokus auf Unternehmensführung & -entwicklung sowie Wachstums-, Veränderungs- und Krisenprozesse. Darüber hinaus bietet Raben auch Begleitung & Coaching von Führungskräften im Rahmen der Führungskräfteentwicklung. Weitere Schwerpunkte bilden die Strategie-, Prozess- und Organisationsentwicklung, der Bereich Unternehmensnachfolge sowie Konfliktbearbeitung und Mediation.

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

Das Unternehmen befand sich am Anfang eines umfassenden Veränderungsprozesses. Es bestand eine krankheitsbedingte Vakanz im Vorstand. Zudem war auch eine merkliche Unruhe in der Belegschaft wahrnehmbar, nachdem zuvor weitere Krankheitsfälle und die Kündigung einer Schlüsselfunktion vorlagen.

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

An erster Stelle stand die Übernahme des operativen Tagesgeschäfts im Vorstand inklusive der Adressierung und Behebung organisatorischer Defizite. Die Einführung von Instrumenten zur besseren Unternehmensführung war gefordert – z. B. die Etablierung eines Führungskreises sowie die Einführung von Kennzahlen und Berichtswesen. Außerdem sollte ich den für den Vertrieb verantwortlichen Vorstandskollegen unterstützen und mit ihm die Weiterentwicklung des Unternehmens vorantreiben.

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

Für mich war vor allem die Aufgabe reizvoll, als interimistischer Vorstand operativ in einer Handels-AG der Sicherheitsbranche wirken zu können. Der angestrebte Wandel vom klassischen Handel zu einer zeitgemäßen Omnichannel-Strategie war ein weiterer Aspekt.

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

Zunächst stand im Fokus, einen Überblick über Aktivitäten, Abläufe und Strukturen zu gewinnen. Der nächste Schritt war, die vielen bereits angefangenen Maßnahmen zu strukturieren und in bearbeit- und nachverfolgbare Projekte zu gliedern. Damit war auch verbunden, den begonnenen Wandel auszurichten und so allen Stakeholdern eine Orientierung zu geben. Mein Ziel: nachhaltig Ruhe in

den begonnenen Prozess bringen und gemeinsam mit der Mannschaft den Wandel erfolgreich umsetzen.

>> Welchen konkreten Nutzen konnten Sie bewirken? <<

Durch meinen externen, unbefangenen Blick konnte ich Aspekte aufzeigen, welche die Notwendigkeit bestimmter Maßnahmen deutlich machten. Diese habe ich im nächsten Schritt mit umgesetzt. Mit der Ausrichtung hin zu mehr Transparenz konnte ich die verlorengegangene Ordnung und Ruhe im Unternehmen wiederherstellen. Aufgrund meiner intensiven Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiter wurden Vorhaben mit breiter Unterstützung erfolgreich realisiert.

>> Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend? <<

Wichtig war v. a. die volle Unterstützung durch Inhaber, Geschäftsleitung und Aufsichtsrat, ebenso die Akzeptanz der Mitarbeiter auf allen Ebenen. Entscheidend war auch die schnelle Erfassung der Historie, Prozesse und Zusammenhänge. Die Strukturierung und Intensivierung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit waren weitere, wichtige Aspekte für den Erfolg.

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

Der Reiz liegt für mich darin, anderen Menschen eine Orientierung und Perspektive bei der Bewältigung ihrer Herausforderungen geben zu können.

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

Mich überzeugen vor allem die offene, vertrauensvolle Kommunikation, die intensive Unterstützung sowie die proaktive Betreuung seitens der Berater von Bridge.

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