



Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Partner und Geschäftsfreunde,

alles redet von Krisen jeder Art, wir nicht. Bei uns herrscht Aufbruchstimmung, denn die kommenden Jahre betrachten wir als Herausforderung, die wir mit kompetenten Partnern in Deutschland und international bewältigen wollen. Um Ihnen als unseren Kunden auch regional zur Verfügung zu stehen, sind erfahrene Manager an mehreren Standorten als Ansprechpartner für Sie da, um mit Ihnen bei der interimistischen Besetzung von Managementvakanzten oder befristeten Projekten praktikable Lösungen herbeizuführen.

Aktuelles

Unsere neuen Partner:

Mit Wirkung vom 1. Juni 2010 sind als Kooperationspartner aktiv:
(Koordinaten über Webportal)

Klaus Festerling – Hannover

Dr. Peter Hasbach – Mannheim

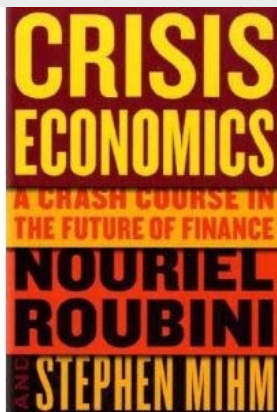
Bernd Röpke – Bremen

Dr. Edgar Wagner - Frankfurt/M.

Dr. Rolf Wirths – Aachen

Publikationen & Neuerscheinungen

Sehr zu empfehlen, von einem renommierten Autor, der die jetzige internationale Finanz- u. Wirtschaftskrise kommen sah:



IMPRESSUM / V.i.S.d.P.
FaZiT Interim GmbH (Herausgeber)
Management Center
Auf der Wiese 28
41564 Kaarst
marketing@fazit-interim.de

Editorial

Die Hiobsbotschaften reißen nicht ab, jede Woche bringt uns dramatische Ereignisse, angefangen bei der Finanz- u. Wirtschaftskrise, Banken u. namhafte Unternehmen gehen pleite, Griechenlandesaster, 750 Mrd. EUR-Rettungspaket usw. und jetzt kommt uns noch der Bundespräsident fast unbemerkt abhanden.

Könnte es sein, daß der ehemalige Sparkassenverbandspräsident, Präsident der Osteuropabank und Direktor des Internationalen Währungsfonds, auch noch studierter Nationalökonom, ob dieser Entwicklung verzweifelt war und niemand seinen Sachverstand und guten Rat (offiziell) in Anspruch nehmen, geschweige denn sich bei der Bewältigung der Krise an seinen Erkenntnissen orientieren wollte?

Mir scheint, daß seine Begründung für den Rücktritt fadenscheinig und über alle Maßen konstruiert ist, um nicht zugeben zu müssen, daß die Gründe weitaus tiefer liegen. Wenn er die wahren Gründe für seinen Rücktritt offenlegte, hätte dies vermutlich unüberschaubare Konsequenzen auf EURO, europäische Währungsunion und die internationalen Finanzmärkte.

Unter Umständen kennt er aber auch Hintergründe und Fakten, die er nicht offenlegen kann, ohne der Regierung in den Rücken zu fallen, die ihn einst in den Sattel gehoben hat. Man muß skeptisch sein, ob uns nicht eines Tages die Augen geöffnet werden, wenn uns die Folgen der Krise und eventuell eine zweite Welle der Banken- u. Unternehmensinsolvenzen im Herbst oder nächstes Jahr um die Ohren fliegen (siehe Hinweis auf das Buch von N. Roubini aus Mai 2010).

Mit besten Grüßen

Ihr

Dr. Karl-Heinz Singrin
Geschäftsführer



Kurz notiert und gut zitiert:

Nie anfangen, aufzuhören und nie aufhören, anzufangen
(Kurt A. Körber)

Vielleicht ein geeignetes Motto, auch in schwierigen Lagen Mut zu fassen und sich alle Optionen vor Augen zu führen, dazu gehört auch das Interim Management.

Für viele Manager eine exzellente Basis, von vorne anzufangen, in einem neuen Unternehmen oder auch in einer anderen Branche.

Oft ist das erste Interimprojekt ein Schritt in die fortgesetzte Interim-Karriere und, wenn auch so nicht beabsichtigt, evtl. anschließend mit einer unbefristeten Daueranstellung verbunden.

Wir können nur dazu raten, statt in der heutigen Arbeitsmarktlage nach der oft unerfüllbaren Karrierevision Ausschau zu halten und zu warten, bis sich eine Chance ergibt, definitiv jetzt zu handeln.

Der Imperativ lautet eher, bewährte Netzwerke zu pflegen und fundierte berufliche Erfahrungen in anspruchsvollen Projekten einzubringen und sich gleichzeitig weiter zu qualifizieren.

Dies ist eine neue Dimension der zukünftigen Karriereperspektiven.



Fallstudien und Erfahrungsberichte

Schwerpunkt:

1. Werksverlagerung nach Osteuropa



Klaus Festerling
Dipl.-Betriebswirt
Partner in Hannover

Der Interim Manager in der Krise

Die Situation war mehr als verfahren: die deutsche Tochter eines internationalen Kfz-Zulieferers war seit Jahren in den roten Zahlen, es gab einen auslaufenden Standortsicherungsvertrag, die Auftragslage war stabil – und dann kam der drastische Rückgang der Abrufe in Folge der Finanzkrise. Für die Unternehmenszentrale war nach eingehender Analyse klar: der deutsche Standort muss aus Kostengründen und vor dem Hintergrund einer europäischen Kapazitätsanalyse geschlossen werden, wobei ein Teil der Produktion als „running change“ nach Osteuropa verlagert werden sollte.

Die Belegschaft war durch Kommunikationspannen alarmiert. Lokale Politiker und Presse ergriffen einseitig Stellung. Die Kunden waren bereits hochgradig verunsichert.

Als (Interim)- Geschäftsführer wurde mit der Konzernleitung ein Kommunikationskonzept ausgearbeitet, das in den Basischarts sowohl der Belegschaft, den Kunden als auch Dritten wie Lieferanten, Landesregierung etc. basierend auf einem detaillierten Terminplan persönlich vorgestellt wurde. Die Klarheit und Nachvollziehbarkeit des Konzeptes hatte die beabsichtigte Wirkung: die Kunden waren beruhigt, die negative Öffentlich-

keitsmeinung verstummte und Betriebsrat sowie Gewerkschaft nahmen die Verhandlungen des Interessenausgleichs und Sozialplans zügig auf.

Durch die tägliche Präsenz auf allen Ebenen im Unternehmen und konsequente Kommunikation konnte eine Vertrauensbasis hergestellt werden, die die täglichen Abläufe beruhigte und die Produktion absicherte. Ein Verlagerungskonzept konnte den Kunden kurzfristig präsentiert werden. Das lokale Führungsteam gestaltete die Abläufe mit. Die Produktivität konnte gehalten werden.

Klare Kommunikationen mit nachvollziehbaren Argumenten haben hier gezeigt, dass auch schwierige Situationen von einem erfahrenen Interim-Manager gesteuert werden können. Die beteiligten Parteien konnten zu vertrauensvoller Zusammenarbeit zurückgeführt werden.

das nötige Know-how ist oft nicht vorhanden.

Meist hat man zu Beginn der Zusammenarbeit schon eine gute Vorstellung von der Geschäftsfeldidee oder erste Schritte (Pilotprodukte, Bemusterung) unternommen. Dennoch sieht man das unternehmerische Risiko, die anfallenden Kosten, die große Managementherausforderung und die begrenzte Zeit für den erfolgreichen Geschäftseinstieg. So ist der kompetente Interim-Manager eine wertvolle Hilfe.

Mit seinem Know-how überprüft der Interim Manager die Geschäftsfeld-Idee und korrigiert sie bei Bedarf. Er unterstützt das NBD-Projekt so lange, bis Ressourcen und Know-how im Unternehmen aufgebaut sind und sich konkrete Resultate abzeichnen. Der geeignete Interim-Manager bringt folgende Voraussetzungen mit:

- Er kennt die Zielbranche hinsichtlich Firmen, Produkte, Anwendungen und Fertigungstechniken
- verfügt über die richtigen Kontakte in der Zielbranche, Institute, etc.
- er bringt den nötigen technischen Sachverstand mit und
- hat Praxiserfahrung im Innovations- und Projektmanagement.

Schwerpunkt:

2. Entwicklung eines neuen Geschäftsfelds



Dr. rer. nat. Peter Hasbach
Physiker
Partner in Mannheim

New Business Development (NBD) in der Textilindustrie

Einer der häufigsten Anlässe für Interim Management ist der Aufbau einer neuen Produktparte – oder Technologie. Der schnelle technologische Wandel, der zunehmende Wettbewerb und die Globalisierung der Märkte sind oft Auslöser.

Hierfür haben viele Unternehmen nicht die erforderlichen Ressourcen und auch

Im vorliegenden Fall suchte eine mittelständische Firma der textilverarbeitenden Industrie Unterstützung. Mit ihrer technischen und designerischen Kompetenz war sie lange Zeit marktbeherrschend und erfolgreich, bis der Markt begann, nach Asien abzuwandern. Umsatzrückgänge waren abzusehen und der Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes zur Zukunftssicherung damit zwingend. Die kunststoffverarbeitende Industrie (u. a. Folien) war der neue Zielmarkt. Die Endprodukte sollten veredelte Kunststoffe anstatt Textilien sein.

Dr. Peter Hasbach kennt diesen Markt und seine Produkte sehr gut. Schnell hatte er Kontakte zu Schlüsselkunden unseres Kunden hergestellt. Ideen für neue Produkte lagen bald auf dem Tisch. Es begann die Phase der gemeinsamen Produktentwicklung mit diesen Firmen.

Die personellen Ressourcen des Kundenunternehmens waren erkennbar bald erschöpft. Zudem beanspruchten die Versuche, Optimierungen, Tests und



Firmenbemusterungen mehr Zeit als das Stammgeschäft zuließ. Es waren also „Filter“ einzubauen: Attraktives und Machbares rasch zu fördern und schwierigere Bemusterungsaktivitäten möglichst früh zu erkennen und abzusondern. Ressourcenmanagement wurde zum Erfolgsfaktor des Projekts.

Die Zusammenarbeit mit Instituten, der Zukauf von spezifischem technischen Know-how und die Einstellung von Fachleuten sind weitere Bausteine für den Erfolg von NBD-Projekten. In geeigneter Abstufung, abhängig vom Projektfortschritt sorgte Dr. Hasbach deshalb für den Aufbau von technischem Sachverstand. Der Lernprozess im Umgang mit Kunststoffen beschleunigte sich damit zunehmend.

Heute ist das Unternehmen auf einem sicheren Gleis. Dass der eingeschlagene Weg richtig ist, hat sich mittlerweile erwiesen: die neuen Produkte finden ihre Interessenten. Sie zeigen, dass das Geschäftsfeld „Kunststoff-Applikation“ ausreichend Umsatzpotential bietet. Noch wachsen in dem Unternehmen „kleine Pflänzchen“. Aber bei konsequenter Fortsetzung der Projektarbeit wird bald ein neues Geschäftsfeld das Stammgeschäft ergänzen.

Schwerpunkt:

3. Brasilien setzt stark auf Sport – Großereignisse



Bernd Röpke
Dipl.-Wirtsch.-Ing.
Partner in Bremen

Delegationsreise Sicherheitstechnik nach Brasilien

Die internationalen Großveranstaltungen der Fußball-Weltmeisterschaft 2014 sowie der Olympischen Spiele 2016 werden beide in Brasilien stattfinden und damit Investitionen von geschätzten 40

Mrd. Euro zu deren Vorbereitung auslösen. Davon wird der größte Anteil in die Infrastruktur (Verkehr, Tourismus, Flughäfen/Häfen, Stadien und Sonstige) fließen und zur lang-fristigen Entwicklung des Landes und Verbesserung wesentlicher Sektoren beitragen.

Auch der Sektor Sicherheitstechnik ist als solcher anzusehen, da die damit verbundenen Fragen insbesondere bei sportlichen Großveranstaltungen dieser Art unbedingt mit berücksichtigt werden müssen. Brasilien hat auf diesem Gebiet Nachholbedarf und das Know-how aus Deutschland kann dabei helfen.

Im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und von German Trade and Invest (gtai) wurde durch eine spezialisierte Agentur eine Informations- und Kontaktveranstaltung (Unternehmerreise) für diese Branche veranstaltet. Es sollten damit kleine, mittelständische Firmen bei ihrem Einstieg in außenwirtschaftliche Beziehungen mit Brasilien unterstützt werden. Das Spektrum der teilnehmenden Unternehmer ging von IT-Sicherheit über Video-Überwachung bis zu sicherheitsrelevanter Netzwerkintegration und diversen praktischen Lösungsanbietern.

Herr Röpke hat mit seiner Reise nach Brasilien das Ziel verfolgt, sich diesen Unternehmern als zukünftiger Interim-Manager für die Gründung von Unternehmenspartnerschaften oder Eröffnung von Tochter- u. Beteiligungsgesellschaften in Brasilien vorzustellen. Dass er außer Managementenerfahrung noch ausgeprägte Landes- und Sprachkenntnisse aufweist, wurde von den Reiseteilnehmern registriert.

Auslandsaktivitäten von Unternehmen beginnen meist mit dem Export ihrer Produkte in das Zielland nach eingehender Prüfung der dortigen Marktbedingungen, der Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit des Importeurs.

Im Falle Brasilien muss der Exporteur sich genau an die offiziellen Einfuhrregeln halten, um Zusatzkosten zu vermeiden. Im Allgemeinen besteht keine Pflicht mehr zur vorherigen Einholung einer Importlizenz (LI) und der verwaltungsmäßige Importprozess kann durch eine Importerklärung formal eingeleitet werden.

Es gibt aber bestimmte Waren oder Importe unter besonderen Bedingungen, bei denen die Einholung einer Importlizenz vor Verschiffung erforderlich ist.

Im Falle von Produkten aus dem Bereich Sicherheitstechnik könnte dies evtl. der Fall sein und die sichere Abklärung vorab durch einen spezialisierten Zollagenten ist dringend angeraten. Das genaue Herausfinden des Zolltarifs für solche Produkte und seine Berücksichtigung in der Importkalkulation sowie der Vergleich mit ähnlichen Produkten des lokalen Marktes sind ebenfalls entscheidend für einen Start in Brasilien.

Schwerpunkt:

4. Globalisierung aus anderer Perspektive



Dr.-Ing. Edgar Wagner
Partner in Frankfurt

Markteintrittsstrategien von Taiwan nach Europa

Vertrieb und Verkaufsförderung sind bedeutende Schwerpunkte des Interim-Managements. Häufig werden dabei effizientere Strukturen und Methoden angestrebt und implementiert, sowohl intern als auch hinsichtlich Marketing und Kunden. Nicht selten sollen von Deutschland aus Exporte entwickelt und neue Märkte erschlossen werden, um von mehr Umsatz und antizyklischen Konjunkturverläufen zu profitieren.

Eine ganz andere Konstellation ergab sich kürzlich für Dr. Wagner durch einen Kunden in Taiwan, einen Hersteller von Baubeschlägen. Dort wollte man bewusst den Sachverstand eines deutschen Managers mit Chinaerfahrung nutzen, um sowohl Exportchancen nach Europa und andere „westliche“ Länder zu verbessern, aber auch um mit dem Label



„deutsche Qualität“ den Premiumanteil des weiterhin stark boomenden Bau- (und Baubeschläge-) Marktes in Taiwan, China und ganz Süd-Ost-Asien künftig noch erfolgreicher zu bedienen.

Die Tätigkeit von Dr. Wagner umfasste zum einen die Aufstellung der für Europa obligatorischen Normen, Energiespar-Vorschriften, Produktprüfungen, CE- und Gütezeichen und die notwendigen Konsequenzen daraus für die interne Konstruktion, Produktion und Qualität. Zum anderen wurden systematisch Schwachstellen in internen Verwaltungs-, F&E- und Produktionsbereichen erfasst und im Rahmen von Workshops und Personaltrainings behandelt. Sehr hilfreich war das außerordentlich kooperative Personal.

Die vorhandene ISO-9001 Zertifizierung erwies sich für die Produktqualität und Effizienz des Unternehmens allerdings nur als wenig nützlich. Weitere Schwerpunkte der Aufgabe waren die Kontaktherstellung mit relevanten Handelspartnern und Prüfinstituten, sowie die Grundlagenermittlung für die Konstruktion neuer Europa-konformer Aluminium-Fenstersysteme unter Verwendung des bestehenden Beschlagprogramms für den taiwanesischen und chinesischen Markt.

Alle Anforderungen wurden zur vollen Zufriedenheit des Kunden erfüllt. Viele Vorschläge und Maßnahmen zeigten sofort eine erkennbar positive Wirkung, andere müssen vom Kunden noch über gewisse Zeiträume konsequent umgesetzt werden. Ein in naher Zukunft fest vereinbarter Revisionsstermin soll die Umsetzung überprüfen und die dauerhafte Effizienz dieses Interim-Einsatzes absichern.

Dieses Mandat war für Dr. Wagner, nachdem sich bisher seine Vertriebs- und Managementaktivitäten - von Deutschland abgesehen - gelegentlich in die VR China und sonst überwiegend in den englischen und romanischen Sprachraum bewegt hatten, sehr ungewöhnlich und doch gleichzeitig eine großartige und neue Chancen eröffnende Herausforderung.

Es entwickelten sich weitere positive Kontakte zu anderen taiwanesischen Firmen und Managern, zu lokalen Hochschulen, Fachzeitschriften und nicht

zuletzt zur chinesischen Kultur, Sprache und zu den Menschen. Sicherlich werden seine Erfahrungen und Kontakte künftig auch in die andere Richtung, für deutsche Unternehmen, von Nutzen sein.

Schwerpunkt:

5. SCM -Optimierung der Wertschöpfungskette im Laden-, Lager – und Betriebseinrichtungsbau



Dr. rer. nat. Rolf Wirths
Physiker
Partner in Aachen

Interim Management bei Hersteller von Laden- u. Betriebseinrichtungen

Der Kunde stellt mit dem metallverarbeitenden Werk im Bergischen Ladenbau- und Betriebseinrichtungen, kundenauftragsbezogen her.

Die Produktion unterteilt sich in die Metallbearbeitung, Beschichtung und Montage. Als Interim Manager in der Werksleitung zur Überbrückung einer Vakanz sollten die strategischen Ziele der Steigerung der Wertschöpfung durch Optimierung der Prozessabläufe, der Verbesserung der Beschaffungs- und Produktionslogistik, sowie die Erhöhung der Produktivität und Rentabilität verfolgt werden.

Die operativen Maßnahmen und Aufgaben waren die Reduzierung der Warte-, Rüst- und Liegezeiten, die Sicherstellung der Materialverfügbarkeit und die Senkung der Durchlaufzeiten. Dies konnte nur gelingen, indem die Kommunikation, Teamarbeit bis zur Einführung der Gruppenarbeit vor Ort in der Produktion, deutlich erkennbar, erreicht wurden.

Hierzu wurde ein intensives Führungscoaching mit der Einführung und Umsetzung von Qualifikationsmatrizen der Werker und Aufgaben-/Befugnismatrizen der Abteilungsleiter, Meister und Gruppenleiter durchgeführt. Außerdem wurden diese in Methoden der Situations- und Problemanalyse, sowie der Beseitigung von Problemen und des Projektmanagements geschult.

Entscheidend waren die Transport- und Arbeiterleichterungen im Lager, an den Arbeitsplätzen und Maschinen vor Ort, die Senkung der Stillstandszeiten der Anlagen, des Ausschusses und der Nacharbeit.

So war es möglich, dass bereits nach wenigen Monaten eine deutliche Reduzierung der Durchlaufzeiten und eine Steigerung der Maschinenlaufzeiten, verbunden damit eine deutliche Verbesserung der Wertschöpfung und der Produktivität, nachgewiesen werden konnten.