



Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Geschäftsfreunde,

nach einer kleinen Pause möchten wir nun gerne an unsere bisherige Praxis anknüpfen und Sie in gewissen Abständen über Markttendenzen informieren. Neben aktuellen Berichten über Interim Management bieten wir Ihnen einen Erfahrungsbericht zur Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) sowie eine Fallstudie über eine Fabrikverlagerung von Deutschland nach Malaysia an. Mit einem Blick über den deutschen Tellerrand werden wir Sie zudem über das Interim Management in anderen Ländern informieren.

Ebenso halten wir Sie über interessante Veranstaltungen und Publikationen auf dem Laufenden.

Ihr Dr. Karl-Heinz Singrin

Aktuelles

Neu im Team der FaZiT Interim

Seit 09/07 verstärkt Frau Liv Kionka das Team von FaZiT Interim GmbH. Sie ist Soziologin (M.A.) und seit 10 Jahren im Bereich „Kommunikation /Medien“ tätig. Sie übernimmt bei uns verschiedene Projekte in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation und Werbung. So ist sie u. a. für die Redaktion des Newsletters zuständig und steht Ihnen bei evtl. Fragen, Kritik oder Anregungen gerne zur Verfügung.



IMPRESSUM:

V.i.S.d.P.
Liv Kionka
FaZiT Interim GmbH
(Herausgeber)
Management Center
Auf der Wiese 28
41564 Kaarst

marketing@fazit-interim.de
http://www.fazit-interim.de

Copyright © FaZiT Interim GmbH

Anm. d. Redaktion: In Texten, die von FaZiT Interim verfasst sind, ist die geschlechtsneutrale Version von Interim Manager/Innen verwendet. Zitate anderer Autoren enthalten z.T. andere Versionen des Wortes.

Editorial

Aufschwung in Deutschland

Die Arbeitslosenzahlen sinken weiter von Monat zu Monat auf den niedrigsten Stand seit 15 Jahren und die Anzahl der Neueinstellungen ist so hoch wie zuletzt im Jahr 2000. Der Stellenabbau der letzten Jahre scheint abgeschlossen zu sein, Umsatz – und Ertragsentwicklung in deutschen Industrieunternehmen sind so befriedigend, daß dies als Schlußfolgerung erlaubt sein sollte. Endlich im lang und heiß ersehnten Aufschwung angekommen, steigen auch die Zahlen der offenen Stellen für Fach- und Führungskräfte, da der qualifizierte Nachwuchs fehlt. Meiner Meinung nach eine Voraussetzung, Führungspositionen mit älteren und führungserfahrenen Interim Manager/Innen zu besetzen, ein Potential, das sich zu heben lohnt. In kürzester Zeit für die Aufgaben und Projekte auf die notwendige Drehzahl zu kommen, setzt Erfahrungen und Kenntnisse voraus. Vielleicht dann auch in einer Festanstellung, wenn man sich erst einmal in einem Projekt näher kennen und schätzen gelernt hat.



Packen wir's an!

Das Team von FaZiT freut sich, Ihre Fragen persönlich zu beantworten. Wenn Sie Wünsche oder (auch kritische) Anregungen zu Inhalten dieses Newsletters haben, lassen Sie es uns wissen: info@fazit-interim.de

FaZiT Interim bei JobTV24

In einem Interview im Oktober 2007 mit dem Sender JobTV24 stellte Herr Dr. Karl-Heinz Singrin, Geschäftsführer der FaZiT Interim GmbH, die Unterschiede zwischen Zeitarbeitsunternehmen, Personalberatungen, Unternehmensberatungen und dem Interim Management dar. Weiterhin ging er auf die betrieblichen Situationen ein, in denen Interim Manager erfolgreich in Unternehmen eingesetzt werden. Auch die Vorteile und Chancen, die sich durch Interim Management sowohl für die eingesetzten Manager/Innen, als auch die Unternehmen ergeben legte er dar. Sehen Sie das ganze Interview unter: www.fazit-interim.de

„Feuerwehreinsätze“ als Interim Manager immer seltener

Interim Manager helfen heutzutage nicht nur, Vakanzen zu überbrücken, sie unterstützen Unternehmen auch insbesondere darin, Restrukturierung, Sanierung u. Veränderungsprozesse zu bewältigen. Nicht nur die Analyse der bestehenden Unternehmenssituation gehört dabei zu ihren Aufgaben, vielmehr setzen sie die gewonnenen Erkenntnisse direkt um. Sogenannte „Feuerwehreinsätze“ werden also immer seltener. International und vermehrt auch in deutschen Unternehmen werden Restrukturierungsprojekte vermehrt auf der Basis befristeter Zeitverträge mit externen Interim Managern umgesetzt.

Quelle: Die Zeit, 21.06.07 „Zeitarbeit in der Führungsetage“, von A. Werdes



Aktuelles

Gute Prognose für die Interim Management Branche:

Das durchschnittliche Marktwachstum lag für die Branche Interim Management in 2006 in Deutschland bei 25 %. Für 2007 werden 26 % und für 2008 etwa 22 % erwartet. Diese Zahlen wurden jetzt in einer Studie des AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider) in Zusammenarbeit mit Frau Dr. Vera Bloemer ermittelt. Die Studie bezieht sich auf ein geschätztes Marktvolumen von ca. 500 Mio. € und wurde mit 19 Interim-Providern durchgeführt, die auf diesen Sektor spezialisiert sind.

Mehr Infos unter: www.ddim.de

Presse und Publikationen Neuerscheinungen

„Institutionelles Krisenmanagement“ – Ein empirischer Vergleich von Inhouse- und Interim-Management, Klaus-Philipp Koepff. (Dissertation), EUL Verlag, März 2007

„Interim Management – Den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten - mit Managern auf Zeit“, Holger Groß / Robert Bohnert (Hrsg.), Verlag Vahlen, 2007

„Haftung und Versicherung von Managern“, Gerhard Ries / Gunhild Peiniger, Walhalla und Praetoria Verlag, 2007

„Die D & O Versicherung“, Dr. Carola Olbrich, 2. vollst. überarb. Auflage, Verlag Versicherungswirtschaft, 2007

„Die Haftungsrisiken des Interim Managers und deren Versicherbarkeit“, Aufsatz von Dr. Carola Olbrich, zu lesen unter Aktuelles auf der Homepage: www.wilhelm-rae.de

Erfahrungen von Interim Manager/Innen in Deutschland

In einer Studie von Amadeus FiRe, Greenwell Gleeson und der Universität Erlangen-Nürnberg wurden ca. 360 Interim Manager/Innen im Juni 2007 online zu ihren Erfahrungen interviewt. Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 49 Jahre, 72 % haben einen Hochschulabschluss und 16 % sind Frauen. Die meisten der Befragten machen beim Kunden überwiegend positive Erfahrungen wie z.B. die Rückendeckung des Kunden bei Entscheidungen (74,4 %) oder die hohe Anerkennung bei Mitarbeitern und Managern des Kunden (80,4 %). Es gibt allerdings auch Probleme wie z. B. die Schwierigkeit, während eines Projekts neue Aufträge zu generieren (56,8 %). Auch die generell fehlenden Anschlußaufträge erweisen sich für 50,4 % der Befragten als Problem. Für die Mehrzahl der Interim Manager/Innen (65 %) ist diese Tätigkeit aber dennoch keine Übergangslösung und sie würden sie einer Festanstellung im Unternehmen vorziehen (65 %).

Quelle: www.amadeus-fire.de

Manager auf Zeit stark gefragt

Bei Jobabbau oder Vakanz werden immer häufiger Interim Manager von Unternehmen angeheuert. Im Jahr 2006 haben schätzungsweise 3350 Interim Manager einen Umsatz von 500 Mio Euro erwirtschaftet. Dieses Wachstum wird sich in den nächsten Jahren fortsetzen, da aus Gründen höherer Flexibilität und der zunehmenden Unsicherheit im Zuge der Globalisierung verbunden mit arbeitsrechtlichen Komplikationen Unternehmen lieber zeitlich befristet Führungskräfte unter Vertrag nehmen. Für das Jahr 2010 wird sogar ein Umsatz von 750 Mio Euro erwartet. Dennoch ist Management auf Zeit in den Chefbüros in Deutschland eine relativ neue Erfahrung. Während sich Interim Management z.B. in den Niederlanden bereits in den 70er Jahren etablierte, begann dieser Trend in Deutschland erst vor 10 Jahren.

Quelle: *Handelsblatt*, 18.10.07, „Manager auf Zeit sind stark gefragt“, von N. Hoyer

Interim Management in Brasilien Attraktiver Investitionsstandort

Brasilien als zehntgrößte Volkswirtschaft erlebt derzeit die längste Wachstumsphase seit dreißig Jahren. Wie schon lang nicht mehr, ist Brasilien (außerhalb Europas) zum bevorzugten Investitionsstandort geworden und dieser Trend hält an. Schwierigkeiten in anderen Regionen der Welt lassen deutsche Unternehmer wieder nach Südamerika schauen.

Nach den Großunternehmen in den 70ern, der Automobilbranche in den 90er Jahren, kommen jetzt kleine und mittlere Unternehmen nach Brasilien. Nach Einschätzung des Ministeriums für Industrie und Außenhandel werden sich deutsche Direktinvestitionen auf ca. 1,5 Mrd. EUR gegenüber dem Vorjahr verdoppeln. Als Rohstofflieferant u. a. nach Fernost sind viele brasilianische Unternehmen sehr erfolgreich, deutsche Dienstleister sowie Zulieferer wollen auf den Zug aufspringen. In den Branchen Logistik, Energie, Umwelt, Bauindustrie und Agrar besteht ein immenser Zukunftsmarkt, da Brasilien in den nächsten Jahren massiv in die Infrastruktur investieren wird. Nach vielen Krisenjahren besteht mittlerweile großer Nachholbedarf.

Die Autoindustrie produziert schon an der Kapazitätsgrenze. Rund ein Drittel der Wertschöpfung der brasilianischen Autobranche erwirtschaften deutsche Automarken und ihre Zulieferer. Wer nur exportieren will, hat es zunehmend schwerer, da brasilianische Regierungsorgane vorwiegend an Technologietransfer u. Schaffung von Arbeitsplätzen interessiert ist.

Wer an dem Zukunftspotential Brasiliens mit Investitionen und eigenem Standort partizipieren möchte, kann auf erfahrene deutsche Interim Manager/Innen mit Landes- u. Sprachkenntnissen zurückgreifen. Dies hat den Vorteil, projektbezogen und zeitlich befristet Führungskräfte einzusetzen, die beim Aufbau einer Produktion oder eines Vertriebsnetzes durch ihre branchenbezogenen Kenntnisse helfen Fehler zu vermeiden. **FaZiT do Brasil Ltda.** in São Paulo kann hierbei entscheidende Schritte leisten.

Quelle: *Handelsblatt*, 28.11.07, „Attraktivität Brasiliens als Standort wächst“, von A. Busch



„Erst kommt das Fressen. Und dann kommt die Moral“ (Bertolt Brecht)

Oder: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) unterstützt Sanierungsanstrengungen im Maschinenbau

Die Ausgangssituation:

Im Herbst 2003 übernahm ein neuer Geschäftsführer die Alleinverantwortung eines Sondermaschinen-Herstellers in NRW. Er findet ein Unternehmen mit erheblichen Verlusten vor. Die 200 Mitarbeiter haben Existenzängste, die Unternehmenskultur ist eher patriarchalisch geprägt und Investitionen in neue Produkte und Maschinen sind seit langem Fremdworte. Hinzu kamen eine katastrophale Produktqualität und verpatzte Liefertermine.

Der neue Geschäftsführer sollte und wollte den Turn-around im folgenden Jahr schaffen und erstmals wieder eine „rote Null“ erreichen. Trotz der beschriebenen Grosswetterlage gab es dafür positive Anhaltspunkte: Die verbliebenen Mitarbeiter verfügten über gutes Know-how, langjährige Kundenbeziehungen und das Hauptprodukt hatte einen guten Namen in der Branche.

Die KVP-Einführung:

Der Geschäftsführer und ein externer Moderator definierten zuerst gemeinsam die Eckpunkte. Die Qualität sollte in allen Prozessen verbessert und die Mitarbeiter daran beteiligt werden. Eine klassische Ausgangssituation für KVP. Ohne ein wachsendes Vertrauen zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern sowie deren existentielle Absicherung kommt KVP überhaupt nicht in gang: „Erst kommt das Fressen. Und dann kommt die Moral“ wie es bei Bertolt Brecht schon heisst.

Sehr wichtig war in diesem Zusammenhang, dass der eingesetzte Geschäftsführer den US-amerikanischen Gesellschafter davon überzeugt hatte, dass es während der Sanierung keine Entlassungen geben wird. Alle Mitarbeiter blieben also an Bord und die Azubis wurden übernommen.

Als ersten wichtigen Schritt veränderte der Geschäftsführer zunächst Information und Kommunikation im Unternehmen. Er führte regelmässige Besprechungen mit dem Betriebsrat und volle Transparenz aller relevanten Unternehmensdaten ein. Außerdem praktizierte er „Management by walking around“: Er ging regelmässig zu den Mitarbeiter hin und informierte sich über deren Aufgaben. So lernte er auch ihr Interesse am Überleben des Betriebes kennen und konnte sie mit dem Slogan „we. will. win“ für sich gewinnen.

Passport to Quality:

Auf Initiative des eingesetzten Geschäftsführer wurden Qualitäts-Workshops veranstaltet, zu denen alle Mitarbeiter eingeladen wurden. Es wurde jedem sein persönlicher Qualitäts-Pass überreicht, in dem künftig alle Schulungen dokumentiert wurden. Für Qualitäts-Schulungen wurde zusätzlich ein finanzielles Anreiz-System eingeführt.

XY(Firmenname)-Akademie:

Mitarbeiter mit besonderem Fachwissen konnten in Seminaren der Firmen-Akademie ihr Know How an ihre Kollegen weitergeben. Beispielsweise fanden Schulungen zu den Themen „Technisches Englisch“, „Windows-Anwendungen“, „Wie leite ich aus dem BAB Massnahmen ab“ und „Was ist strategische Unternehmensführung?“ statt.

Make it better heisst ein Ziel des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, dem Hauptarbeitsgebiet des externen Moderators. Hierzu lernten z.B. die Führungskräfte die Metaplan-Moderations-Methode als Instrument der Verbesserungsaktivitäten theoretisch kennen und setzten das Erlernete auch gleich unter Anleitung des Moderators in Gruppenarbeiten praktisch um.

Was innerhalb eines Jahres passierte:

Die Stimmung im Betrieb hat sich um 180° verändert: Die Mitarbeiter verstehen we. will. win als ein allumfassendes Überlebensprojekt, in dem jeder mitmacht. Qualitäts- und Nacharbeits-

kosten sanken um über 50%, die Kunden erhielten ihre Lieferungen zum vereinbarten Termin und Inbetriebnahmen wurden von den Mitarbeitern völlig selbständig organisiert und durchgeführt. An den dabei unterschrittenen Budgetansätzen wurden die Mitarbeiter finanziell beteiligt. Teams, die zusammenarbeiten sind inzwischen umgezogen, um in Ruf- und Sichtnähe zu arbeiten und auf kurzen Wegen zu kommunizieren. Die Mitarbeiter haben eine grosse Anzahl von Verbesserungen in den Arbeitsabläufen eingeführt und können so effektiver arbeiten. Schnittstellen wurden minimiert und die Verschwendung von Material sowie Arbeitszeit beseitigt.

Alle diese Veränderungen hatten zur Folge, dass das Unternehmensergebnis um mehrere Millionen Euro verbessert werden konnte. Einen Teil dieses Geldes hat das Unternehmen für die Entwicklung eines neuen Produkts verwendet.

„Nicht nur fragen, warum etwas passiert ist, sondern wie dieses Problem behoben werden kann“ hat sich im ganzen Betrieb durchgesetzt. Zur Verbesserung bestehender Strukturen wird seitdem eine interdisziplinäre Gruppe kompetenter Mitarbeiter zusammengerufen, die gemeinsam Lösungen findet und diese schnell und unbürokratisch umsetzt.

Der hier beschriebene Kontinuierliche Verbesserungsprozess steht und fällt u.a. mit der Begeisterung und der Beharrlichkeit des Geschäftsführers. Der Geschäftsführer des Unternehmens, über das hier berichtet wurde, ist Langstreckenläufer ...



*Erfahrungsbericht
Von Josef Rieke,
Interim Manager*



„Six Sigma“, „Push“ und „Pull“ in der Werksleitung eines Herstellers für medizinische Instrumente

Die Ausgangssituation:

Für einen internationalen Konzern im Bereich „Herstellung von medizinischen Instrumenten“ wurde ein Werksleiter auf Zeit gesucht. Die Überbrückung einer entstandenen Vakanz und die Unterstützung bei der weltweiten „Standortoptimierung“ waren der Anlass. Im Wesentlichen waren durch den Interims-Werksleiter folgende drei Aufgaben zu erledigen:

1. Weiterführung des profitablen Tagesgeschäftes mit der Integration eines SIX Sigma* Programmes in Zusammenarbeit mit der Muttergesellschaft
2. Verlagerung eines Teiles der Produktion in ein Werk in Malaysia und die Übernahme der Verantwortung für die „PUSH“-Seite des Projektes.
3. Integration einer Produktlinie aus einem zu schließenden Werk in Nordirland und die Verteilung auf andere Werke sowie die Übernahme der Verantwortung für die „PULL“-Seite des Projektes.

Ausgangssituation:

Das deutsche Werk des Konzerns produzierte mit 420 Beschäftigten medizinische Instrumente für den Weltmarkt. Die Herstellung der Produkte erfolgte im Zweischichtbetrieb, zum größten Teil in Reinräumen und mit einer hohen Fertigungstiefe. Etwa 40% der Produkte bestehen aus PVC, 30% aus Silikon und weitere 30% aus Naturkautschuk. Die Hauptwettbewerber des Unternehmens produzieren in Asien, wo die Vollkosten für die Fertigungsstunde z. B. in Malaysia nur bei etwa 5 % im Vergleich zu Deutschland liegen.

Vor diesem Hintergrund hat das Management des Konzerns beschlossen, die Produktion der Silikonprodukte (High Runner) nach Malaysia zu verlagern. Der Betriebsrat wurde in den Entscheidungsprozess frühzeitig eingebunden, so dass ein Sozialplan ver-

handelt werden konnte. Um die erwartete jährliche Produktivitätssteigerung von fünf Prozent in allen Werken des Konzerns zu erreichen, wurden ein LEAN SIX SIGMA Programm eingeführt und zwei „Black Belts“ ** ausgebildet. Mit einem systematischen KVP, einem kombinierten Ideen-Management und den SIX SIGMA Methoden ist es gelungen in der Changephase des Werkes acht Prozent messbare Verbesserungen in 12 Monaten zu realisieren.

Das „PUSH“- Projekt Malaysia:

In Malaysia war eine Produktionsstätte mit kleinem Volumen vorhanden. Die Strategie war nun, das malaysische Personal (Key People) in Deutschland so zu schulen, dass ein Sicherheitsbestand von ca. fünf Monaten Reichweite aufgebaut werden konnte. In einem zweiten Schritt sollte dann eine Verlagerung innerhalb von drei Monaten durchgeführt werden. Die Ziele des Projektes lagen im „schnellen“ Lernen der Produktionsprozesse und in der Erreichung einer gleichbleibenden Qualität. In den ersten sechs Monaten wurde die Prozess- und Qualitätskontrolle daher von deutschen Mitarbeitern in Malaysia durchgeführt.

Auf der „PUSH“-Seite des Projektes bestanden die größten Herausforderungen darin, die Spritzgussmaschinen und Pressen innerhalb einer Woche zu demontieren, ins Flugzeug zu bringen und die Produktionsprozesse innerhalb von drei Monaten zu stabilisieren. Das wurde nur erreicht, indem ein Team aus dem deutschen Werk nach Malaysia ging. Geplant waren damals sechs Monate, aber tatsächlich wurden es zwölf Monate!

Das „PULL“- Projekt Nordirland

In Nordirland wurden Naturkautschuk-Produkte hergestellt, die in den frühen 70er Jahren von Deutschland nach Nordirland verlagert wurden. Durch die Nutzung einer vorhandenen Produktionsanlage im deutschen Werk konnte eine Parallelproduktion gestartet und nach 100%iger Produktionssicherheit diese in Nordirland eingestellt werden. Die Einhaltung der FDA - Vorschriften für Materialien war dabei eine Herausforderung.

Für die Verlagerung der Produktion war ein Zeitraum von 12 Monaten geplant. Tatsächlich wurde dieses Projekt dann in weniger als 10 Monaten abgeschlossen.

Zusammenfassung:

Die drei anfangs genannten Aufgaben waren gegensätzlicher Natur. Mitarbeiter sollten entlassen, gleichzeitig ein Trainings- und Schulungsprogramm für werksfremde Mitarbeiter durchgeführt sowie Mitarbeiter integriert werden, die aus Nordirland kamen um unsere Mitarbeiter in den neuen Produktionsverfahren anzulernen. Außerdem sollten die Strukturen im Werk dem kleineren Geschäft angepasst werden.

Offene und zeitnahe Information des Betriebsrates waren in diesem Einsatz als Interimsmanager neben dem sehr professionellen Management-Team im Werk das „Geheimnis des Erfolges“. Charakteristisch an diesem Einsatz war wie in den meisten Projekten: „Der Einsatz war doppelt so lang wie geplant – 15 Monate“.

Die Mitarbeiterzahl ist nach dem Optimierungsprozess auf 250 gesunken, aber die Meßlatte der Profitabilität innerhalb eines globalen Konzerns ist geblieben.



Erfahrungsbericht von Werner Simon, Interim Manager

* Six Sigma ist eine Qualitätsmanagement-Methodik. Ihr Kernelement ist die Durchführung von datenbasierten Verbesserungsprojekten. Prozessverbesserung, Streuungsverringerung und die Erzielung von Kostenersparnissen sind die Hauptziele der Methode. (Quelle: Wikipedia)

** Black Belts sind Verbesserungsexperten auf Vollzeitbasis. Sie übernehmen Projektmanagementaufgaben und haben eingehende Kenntnisse in der Anwendung der verschiedenen Six-Sigma-Methoden. (Quelle: Wikipedia)