

## INTERIM-MANAGEMENT IN DEN USA

Von Dr. Reinhard Schützdeller, Ulrich Krispin, Siegfried Radu, Dr. Georg Noske

**Die deutschen Automobilhersteller stemmen sich erfolgreich gegen die eingetrübte Stimmung am US-Automarkt. Während General Motors und Ford weniger Wagen verkaufen, legen VW, BMW, Daimler & Co. zu. Die sparsameren Personenwagen aus deutscher Produktion verbuchen ein deutliches Verkaufsplus.**

Die Gallone Benzin kostet in den USA je nach Region derzeit um die vier Dollar - das sind rund 70 Eurocent pro Liter. Was für Europäer wie ein Schnäppchen klingt, ist für Amerikaner viel Geld. Vor einem Jahr war die Gallone noch für etwa drei Dollar zu haben, vor zwei Jahren während der Wirtschaftskrise waren es sogar nur zwei Dollar. Vor allem die spritschluckenden Pickup-Trucks und schweren Geländewagen lassen die US-Kunden in Zeiten hoher Benzinpreise links liegen. Daher ist die aktuelle Schwäche beim Verarbeitenden Gewerbe der US-Industrie auf einen kräftigen Einbruch in der Autoindustrie zurückzuführen. Der Output der gesamten Autoproduktion (Total Motor Vehicle Assemblies) war im Mai um saisonbereinigte - 12,19% zum Vormonat eingebrochen. Auf eine weiter anhaltende Schwäche der US-Autoindustrie deutet auch die Kapazitätsauslastung hin: Die Kapazitätsauslastung in der US-Autoindustrie sank im April 2011 auf 61,87%! Der Durchschnitt bei der Kapazitätsauslastung von Jan. 1967 bis Dez. 2007 lag bei 77,48%.

Konsequent baut hingegen die deutsche Automobilindustrie derzeit ihre Präsenz in den USA aus. Nicht im "Rust Belt" um Detroit, aber Zug um Zug im "Boost Corridor" des Südostens. Während die traditionsreiche US-Autoindustrie in Detroit gerade zusammenbricht, rüstet sich der Südosten des Landes für den Durchbruch nach der Krise. Von Alabama bis South Carolina, von Georgia bis Tennessee stricken große und kleine Unternehmen aus aller Welt ein neues Netzwerk. Dort, wo das Einkommen niedrig ist und die Arbeitslosigkeit besonders hoch, träumen die Menschen von einer besseren Zukunft - und vom Aufstieg ihrer Region zum neuen Autoherzen Amerikas. Tuscaloosa, Spartanburg, Chattanooga: Der "Boost Corridor" im Südwesten der USA ist im Gleichschritt mit China zur strategischen Region der Automobilindustrie aufgestiegen. Die deutschen Autobauer Daimler, BMW und VW bauen ihre Präsenz dort systematisch aus. Dies hat auch Folgen für die Zulieferer.

Daimler zum Beispiel bringt die C-Klasse nach Tuscaloosa und wird ab 2014 die neue C-Klasse in dem Werk in Alabama für den nordamerikanischen Markt produzieren. BMW hat den Standort Spartanburg um das Volumenmodell X3 und den X6 erweitert. Der Volkswagen-

Konzern schließlich baute sein modernstes Werk in Chattanooga. Im Mai hat die Serienproduktion des US-Passats am neuen Standort in Chattanooga offiziell begonnen. Rund 85 Prozent der Teile des US-Passats kommen den Angaben zufolge aus der Region. Der VW-Konzern will bis 2018 zum Weltmarktführer aufsteigen und muss sich dafür auf dem US-Markt verbessern.

Schon in den kommenden Jahren werden die deutschen Automobilhersteller ihre Kapazität in den Südstaaten auf rund eine Million Pkw ausbauen, bis 2018 plant allein VW einen Absatz von jährlich 800.000 Pkw. Neben den Deutschen haben die Asiaten den Südosten entdeckt. Angeführt von Toyota und Honda haben sich inzwischen Nissan, Hyundai und Kia in der Region niedergelassen: Zusätzliche Chancen für die deutschen Automobilzulieferer.

So ändert sich die strategische Gleichung zu Beginn des neuen Jahrzehnts für die Lieferanten ebenso fundamental wie rasant. Zulieferer, die dabei sein wollen, müssen ihre Lokalisierungsstrategien überdenken - an einer höheren Fertigungstiefe in den USA wird kein Weg mehr vorbeiführen. Enger und enger spannen die OEM ihr Netz mit Zulieferern, Forschern und Entwicklern - und markieren mit ihren Werken die Eckpunkte des "German Triangel". Weil das so ist, baut ZF Friedrichshafen den größten Standort für Automatikgetriebe außerhalb Deutschlands in South Carolina. Bosch stellt dort Einspritzsysteme her, ThyssenKrupp zieht in Alabama ein neues Stahlwerk hoch, Continental, Pierburg, Eberspächer, Hella und Dräxlmaier haben Stützpunkte im Süden, ebenso wie etliche Mittelständler.

Das "German Triangle", die einst beschauliche Ecke zwischen den Carolinas, Alabama und Tennessee, ist fast im Gleichschritt mit China zur strategischen Region der Automobilindustrie aufgestiegen. Nie war der Markteintritt hier attraktiver - und nie das Risiko greifbarer, durch Abwesenheit auch in Deutschland als Zulieferer ins Abseits zu geraten.

### Interim-Management

In den USA werden Interim-Manager überwiegend im Finanz- und IT-Bereich eingesetzt. Erst langsam kommen auch andere Industriesektoren hinzu. Die Wachstumsraten sind hoch, gehen aber von einer niedrigen Basis aus. Eindeutige Marktführer: Fehlangeige. Einer der wichtigsten Gründe für die Unterentwicklung des US-Interim Managements ist die schiere Weite des Landes. Wer auf nationaler Ebene mitspielen will braucht mindestens 20 bis 30 Niederlassungen. Aus einem oder zwei Büros heraus ganz Amerika zu bearbeiten ist schwierig und teuer.

Die sehr flexible Arbeitsgesetzgebung der USA – hire & fire - entzieht dem Interim-Management einen wesentlichen Teil der Geschäftsgrundlage. So besteht zum Beispiel für die Überbrückung von Vakanzen einfach keine Notwendigkeit. Eine Analyse von Booz Allen nennt die beiden wichtigsten Einsatzfelder für Interim-Manager in den USA: hochspezialisiertes Expertenwissen und temporäre Projektleitung.

Es ist daher auch nicht verwunderlich, dass sich der Dachverband der Interim Management Provider in den USA ([www.interimassociation.org](http://www.interimassociation.org)) erst vor vier Jahren gründete. Ob der Markt innerhalb der nächsten 10 Jahre tatsächlich auf 26 Mrd. \$ wächst, wie es CNN Money prognostiziert, bleibt abzuwarten.

### Zugang zum Arbeitsmarkt

Zur Aufnahme einer Beschäftigung in den USA wird ein entsprechendes Visum und eine Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis gefordert. Es ist nicht möglich, mit einem Touristenvisum einzureisen, eine Beschäftigung aufzunehmen und die dafür notwendigen Dokumente während des Aufenthaltes in den USA zu beantragen.

Für eine vorübergehende, befristete Beschäftigung existieren spezielle Visa, wie zum Beispiel das H-1B Visum für Hochqualifizierte Arbeitnehmer in Spezialberufen (Highly Skilled Workers in Speciality Occupations) oder das H-2B Visum für Facharbeitskräfte auf Zeit (Skilled Temporary Workers). Näheres zu den Einreisebestimmungen unter <http://travel.state.gov>.

Das am häufigsten benutzte Arbeitsvisum (H1-B-Visum) wird nur an Personen vergeben, die einen Universitätsabschluss oder eine vergleichbare Ausbildung nachweisen können. Das Visum muss von Deutschland aus beantragt werden. Die H-Visa müssen Bewerber und künftiger Arbeitgeber gemeinsam beantragen. Arbeitnehmer, die nicht von Ihrer Firma entsendet werden, müssen ein konkretes Arbeitsangebot haben. Dazu muss zunächst der amerikanische Arbeitgeber bei seiner Arbeitsbehörde nachweisen, dass er in Amerika keinen vergleichbar qualifizierten Mitarbeiter findet.

Wer firmenintern von Deutschland nach Amerika versetzt wird, braucht ein L1-Visum, das über die Firma beantragt wird.

Die Arbeitserlaubnis, ein sogenanntes Employment Authorization Document (EAD), ist zeitlich auf ein oder zwei Jahre begrenzt, kann aber erneuert werden. Die Erneuerung muss jedoch mindestens 90 Tage vor Ablauf beantragt werden. Um eine Arbeitserlaubnis beantragen zu können muss man eine Aufenthaltserlaubnis für die USA haben. Kosten: z.Zt. 380\$.

### Fallbeispiel USA (1)

Funktion: Leiter Zentralwerk und Betreuung Projekt Werksaufbau USA sowie Neuanläufe i. d. Produktion  
Branche: Automobilzulieferindustrie  
Produkt: Belüftungssysteme und Komponenten, Karosserieteile im Innen- u. Außenbereich  
Kunden: Automobilhersteller weltweit  
Einsatzort: Deutschland / USA  
Dauer: 9+3 Monate  
Interim-Manager: Ulrich Krispin

### Ausgangssituation

Die konsequente strategische Ausrichtung des Zulieferers für die Automobilindustrie zum Kunststoffspezialisten für Module und Systeme hatte eine außergewöhnliche Expansion ermöglicht. Im Bereich der Be- und Entlüftungssysteme ist der Auftraggeber Technologieträger und Marktführer mit mehr als 2.000 Mitarbeitern und Standorten in Deutschland, Spanien, Brasilien, England, USA, Mexiko und Polen.

Der zuletzt für Deutschland verantwortliche Werksleiter wechselte in die USA, um dort den Aufbau eines neuen Werkes zu managen. Der Nachfolger in Deutschland sollte erst 9 Monate später beginnen. Kurzfristig besetzte deshalb die Geschäftsleitung die vakante Werksleiter-Position mit einem operativ erfahrenen Interim-Manager.

Die Situation in den USA war zu Beginn unübersichtlich und geprägt von vielen Themen, z.B. offene Genehmigungsanträge u.a. zur Installation und Betrieb von Lackieranlagen, aber auch in der Kommunikation - gekennzeichnet durch Mentalitätsunterschiede unter den Mitarbeitern im Bundesstaat Michigan. Der verantwortliche Werksleiter vor Ort hatte die Situation unterschätzt und die Behörden nicht rechtzeitig und umfangreich eingebunden bzw. informiert. So kam es zu vielen Verzögerungen und Terminverschiebungen, bis zu kurzfristigen Stilllegungen ganzer Betriebsteile durch die Behörden. Damit waren die SOP-Termine insgesamt gefährdet. Sie verschärften zusätzlich die kritische Liefersituation bei wichtigen Kunden. Teilweise bestand sogar die Gefahr, dass Kunden den Auftrag entziehen könnten.

### Die Aufgabe

Ziel des Einsatzes als Werksleiter auf Zeit war die effiziente Abwicklung des Produktionsprogramms und Einführung neuer Produkt- u. Produktionslinien, sowie die Leitung des Zentralwerkes mit 750 Mitarbeitern. Hinzu kam die Unterstützung des Werksaufbaus in Birmingham / USA, einschließlich Transfer von Anlagen und Maschinen, Konzeptionierung des Layouts einer Fertigung in Einstufiger und Mehrstufiger Produktion, verteilt auf mehrere Produktionsorte (Spritzgießen,

Lackieren und Montieren). Dazu die Optimierung der Abläufe in den gegebenen Gebäude- und Ablaufstrukturen, Management der Verlagerung von Produktionslinien bis zum SOP. Darüber hinaus die Leitung der Aktivitäten zu Prozessaudits und Zertifizierungen: TS16949:2002 bzw. DIN ISO 14001.

### Die Herausforderungen

Der Interim-Manager stand zu Beginn seines Einsatzes vor drei zentralen Herausforderungen. Zum einen war der Zeitplan für die operativen Schritte der Integration der Anlagen und Maschinen äußerst eng. Zum anderen galt es, neu rekrutierte Mitarbeiter der beiden Produktionsstandorte in Deutschland und USA - die sich in einer gewissen Konkurrenzsituation wähnten - zu einer gemeinsamen Unternehmenskultur zusammenzuführen. Weiterhin erschwerte die Arbeit des Interim-Managers dadurch, dass es unter den Mitarbeitern und Führungskräften zu Konflikten um die Besetzung wichtiger Positionen kam. Die dritte Herausforderung bestand darin, den Standort USA schnell gegenüber den etablierten Zulieferunternehmen wettbewerbsfähig zu machen.

### Ergebnisse

Dem Interim-Manager gelang es aufgrund seiner neutralen Position als unabhängige Führungskraft nach kurzer Zeit, die Akzeptanz der gesamten Mitarbeiterschaft und der Führungskräfte zu gewinnen. Ein wesentliches Kriterium war dabei die Kommunikation. So konnten die internen Informationswege und damit auch wichtige Prozesse durch eine intensive Kommunikation erheblich beschleunigt werden. Bisherige Strukturen und Verhaltensweisen, die der Situation nicht mehr entsprachen, wurden beseitigt. Der USA-Standort entwickelte bereits nach einigen Monaten Ansätze für eine neue gemeinsame Unternehmenskultur, so dass sich die Mitarbeiter zunehmend auf die Umsetzung erforderlicher Aktivitäten fokussieren konnten. Nachdem dann „Ruhe“ in die Mannschaft eingekehrt war, konnten alle Prozesse mit überschaubarer Verzögerung installiert und in Funktion gebracht werden.

### Fazit

Bei mehrdimensionalen Aufgabenstellungen wie dieser, bei der Produktivitätssteigerungen und Prozessstabilität - bei gleichzeitiger Steigerung des Qualitätsniveaus u. Lieferquote- erreicht werden sollen, sind Geschäftsführung und Teamleiter gleichermaßen einzubinden, besonders bei multikulturellen Mitarbeitern. Das ist nicht immer möglich. Bei Change- und Lean Management-Prozessen ist zu berücksichtigen: „Veränderungen beginnen im Kopf“. Es kommt darauf an, die individuelle Arbeitsleistung auf allen Ebenen transparent zu machen. Dadurch werden Ängste abge-

baut und Verweigerungen vermieden. „Kommunikation – auf allen Ebenen“ ist eines der wichtigsten Elemente im Interim Management. Deshalb müssen betroffene Mitarbeiter früh in Entscheidungs- und Veränderungsprozesse eingebunden werden. Aber: der Auftraggeber muss Veränderungen wirklich wollen und diese auch durch „Vorleben“ deutlich machen.

Der Auftraggeber hatte zum ersten Mal einen Interim-Manager an Bord geholt und mit dieser Entscheidung sehr gute Erfahrungen gemacht. Der hohe Anspruch wurde durch die erfüllten Erwartungen bestätigt. Der Einsatz eines Interim-Managers wurde daher positiv bewertet und weiterhin empfohlen. Noch während des bestehenden Einsatzes wurde bereits ein weiterer Interim-Manager geordert, diesmal für den Aufbau eines Werkes in Polen.

*Bei Change- und Lean Management-Prozessen ist zu berücksichtigen: „Veränderungen beginnen im Kopf“.*



**Ulrich Krispin**, Dipl.-Ing. Maschinenbau / Verfahrenstechnik. Über 25 Jahre Erfahrung in technischen Funktionen und führenden Positionen: Als technischer Geschäftsführer, Werks- und Produktionsleiter, in Unternehmen der Automobilzuliefer-, Kunststoff- und Bauzuliefer- Industrie, dem Metallverarbeitenden Gewerbe und der Medizin-/ Dental-Technik im In- und Ausland. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Fertigung, Prozessanalyse und- Optimierung, Qualitätsmanagement, Lean Produktion, Entwicklung, Sanierung und Restrukturierung. Projektleitung.

### Fallbeispiel USA (2):

Funktion: CEO der US-Holding  
Branche: Automobilzulieferer  
Produkte: Kolben, Lenkräder, Air Bags, Gleitlager, Öl- und Wasserpumpen, Ventile  
Kunde: deutsche Muttergesellschaft  
Einsatzort: Southfield, Michigan (bei Detroit)  
Dauer: 36 Monate  
Interim-Manager: Siegfried Radu

## Ausgangssituation

Der Auftraggeber, ein deutscher Automobilzulieferer für Motorenteile und Lenkräder hatte sein Geschäft in Nordamerika stark ausgebaut. Insgesamt waren unter der US-Holding 5 Produktionsgesellschaften und eine Vertriebsfirma angesiedelt. Die Standorte lagen in Wisconsin, Indiana, Pennsylvania (2), Michigan und in Ontario (Kanada).

Unter der US-Holding befand sich also eine komplexe Struktur. Die Muttergesellschaft in Deutschland war in Geschäftsbereiche gegliedert, die in der US-Struktur gespiegelt wurden - mit entsprechender Zuordnung der Verantwortung. Sie wurden von „starken“ Managern geführt, die ihre Ableger in den USA als ihre Domäne betrachteten.

Die Ergebnisse der US-Tochtergesellschaften waren fast alle negativ. Die Gleitlagerfabrik in Indiana war in einer Anlaufsituation und hatte noch technische Probleme. Die Lenkradfertigung in Kanada war auch noch nicht voll operativ und dabei, eine Airbag-Fertigung in Mexiko aufzubauen. Die Vertriebsgesellschaft war noch nie profitabel, und die Kolbenfertigung in Michigan war nicht zu retten, da die vom US-Wettbewerber übernommenen Produktionsanlagen veraltet und heruntergewirtschaftet waren. Es war zwar begonnen worden, die Fabrik wieder aufzupäppeln, doch die mittelfristig notwendigen Finanzmittel wären zu hoch gewesen, um dies zu rechtfertigen.

Allein die Kolbenfabrik in Wisconsin war neben dem Lenkradgeschäft mit Chrysler profitabel. Dies konnte aber die Verlustbeiträge der restlichen Töchter nicht ausgleichen.

## Die Aufgabe

Der Vorstand in Deutschland wollte die Verlustsituation in den USA beseitigen. Das war mit der bisherigen Organisation nicht gelungen. Deshalb sollte ein Interim-CEO in der US-Holding sich dieser Sache annehmen. Den Bereichsleitern in Deutschland war jedoch nicht vermittelt worden, dass sie ihre operative Zuständigkeit an die Holding in den USA abgeben sollten. Damit waren erhebliche Differenzen vorprogrammiert.

## Erfolgshemmnisse

Die Bereichsleiter wollten ihren Einfluss in den USA natürlich erhalten. Sie billigten der US-Holding lediglich Rechnungslegungsaufgaben zu. Doch das Rechnungswesen geriert keine Ergebnisse, es zeichnet sie nur auf. Um die Ergebnissituation zu verbessern, mussten einschneidende Maßnahmen durchgeführt werden. Die Geschäftsführung der US-Holding sah hier operativen Handlungsbedarf, u.a. bei der Auswahl von Führungskräften und der Beurteilung der Monatsberichte und Jahrespläne, und den daraus abzuleitenden Verände-

rungen. Dazu gehörten auch Gespräche mit Kunden, um deren Vorstellungen direkt zu hören. Nicht nur für Planungszwecke. So war z.B. eine Rückrufaktion organisatorisch und administrativ zu begleiten. Die zuständige Geschäftsleitung fand hier nicht zu adäquatem Handeln. Auch nachdem der Kunde auf eine schlampige Abwicklung in einem gleichgelagerten Fall bei einem Mitbewerber hingewiesen hatte, wurde dies nicht als Gelegenheit zur Festigung der Kundenbeziehung erkannt.

Allgemein sind die US-Unternehmen strikt funktional gegliedert. Das bedeutet, jede Funktion hat einen eigenen und isolierten Berichtsweg zur obersten Geschäftsleitung. Anweisungen und Entscheidungen kommen auf demselben Weg zurück. Abstimmungen zwischen den Funktionen gibt es „unterwegs“ nicht. So berichtet z.B. der Produktionsleiter einer deutschen US-Tochter an den für Europa zuständigen Produktionsleiter und dieser wieder an seinen Chef in USA. Dies bedeutet natürlich, dass sich die Führungskräfte in den USA auch in einer deutschen Unternehmenshierarchie so verhalten („we are good soldiers“). Sie gehen davon aus, dass dies so gewollt ist. Und wenn man das akzeptiert, hat man dort nur Leute sitzen, die auf die Anweisungen aus Deutschland warten. Das passt natürlich hervorragend zu einer starken Bereichsleitung in Deutschland. Nur werden dadurch die Probleme nicht gelöst, und mag es noch so viele Sitzungen und USA- Reisen geben.

Man kann nicht davon ausgehen, dass das lokale Management einer US-Tochter übergreifend denkt und eigene Vorschläge über Maßnahmen zur Herbeiführung einer Ergebnisverbesserung präsentiert. Dies kann unangenehme Folgen haben, wenn es mit einer dominanten Bereichsführung aus Deutschland zusammentrifft. Der deutsche Zweig kennt und versteht die Mentalität vor Ort nicht, und die Führung der Tochtergesellschaft verlässt sich voll auf die Anweisungen aus Deutschland. Aber man kann das US-Tagesgeschäft nicht aus Deutschland heraus führen.

Es ist nicht schwer zu erraten, was mit dem Interim-CEO in einer Holding in den USA unter diesen Voraussetzungen geschieht: er befindet sich in mehr oder weniger starken Konflikten mit den Kollegen im Mutterhaus. Dies geschieht, wenn sich der Interim-CEO als jemand begreift, der einen Turn-around schaffen will. Streit ist hier nicht sachdienlich und vermeidet produktive Fortschritte. Natürlich hängt das auch vom Willen des Vorstandes bzw. der obersten Geschäftsführung ab.

Der Interim-CEO hatte vor seinem Einsatz in den USA eine Maschinenbaufabrik in Deutschland erfolgreich saniert. Er unterlag deshalb der irrigen Annahme, man habe ihn in die USA geschickt, weil man genau dies von ihm auch dort erwartete. Aber die ausschließliche



Beschäftigung mit Rechnungslegungsvorschriften, der Erstellung der Jahresabschlüsse, den Planungen und sonstigen administrativen Aufgaben entsprach nicht den zuvor besprochenen Einsatzbedingungen.

Unternehmen im Umbruch haben ihre eigenen Gesetze. Wenn der Vorstandsvorsitzende, der den Einsatz in den USA veranlasst hatte, zwei Jahre später in den Ruhestand geht, besteht wenig Hoffnung, dass er sich gravierender Änderungen annimmt. Das geschieht erst nach seinem Abgang. Im vorliegenden Fall wurde die US-Holding von seinem Nachfolger als operative Einheit aufgelöst, nachdem die Tochtergesellschaften zum Verkauf gestellt worden waren.

### Fazit

Rückendeckung und Unterstützung durch den Auftraggeber waren mangelhaft. Selbst der ungewöhnlich lange Einsatz von drei Jahren bewirkte für den Auftraggeber keinen konkreten Nutzen, da die Führungskräfte in der deutschen Muttergesellschaft nicht kooperationsbereit waren. Es empfiehlt sich daher für beide Seiten, vor dem Einsatz des Interim-Managers die Zuständigkeiten und die Erwartungen schriftlich zu regeln.

*„Unternehmen im Umbruch haben ihre eigenen Gesetze...“*



**Siegfried Radu**, Dipl.-Ing. (Wirtschaftsingenieur TU Berlin), hat seit 30 Jahren Führungserfahrung auch auf der ersten Ebene in der Automobilzulieferindustrie und im Maschinenbau erworben. Er ist seit 15 Jahren als Berater und Interim-Manager, auch international, tätig. Als Controller der ausländischen Beteiligungsgesellschaften eines Automobilzulieferers eignete er sich die profunden Fachkenntnisse zur Führung internationaler verflochtener Unternehmen an. Die Arbeit in Produktionsunternehmen brachte eine enge Zusammenarbeit mit der technischen Seite mit sich. Herr Radu versteht sich nicht nur als Generalist in der Geschäftsführung, sondern auch als Fachmann in den Ebenen darunter und in Funktionen wie Rechnungswesen, Controlling, Logistik, Produktionsplanung und -steuerung, Personalwesen und in der Gestaltung und Einführung von ERP-Systemen (u.a. SAP SCM).

### Fallbeispiel USA (3)

Funktion: Projektleitung SAP- Implementierung „Order to Cash“ Management und Aufbau einer Service- Organisation für den Bereich PV-Solarkraftwerke  
Branche: Energieerzeugung, Herstellung von PV-Solarmodulen  
Produkt: PV-Anlagen (1 MW bis 600 MW)  
Einsatzort: Phoenix – Perryburg, USA, Mainz  
Dauer: ca. 5 Monate (andauernd)  
Interim-Manager: Dr. Georg Noske

### Ausgangssituation

Der US-Kunde stellt Dünnschicht PV-Module („Modules“) her. Zusätzlich plant, projektiert und baut PV-Solarkraftwerke („Utility“) für den Markt in den USA und Kanada. Der Customer- Service hat bisher nur für die Business Unit „Modules“ Betrieb und Wartung über den gesamten Lebenszyklus angeboten – das Anlagengeschäft befand sich bis 2010 in der Aufbau-phase. Inzwischen erfordert aber auch der Bereich Solarkraftwerke einen professionellen Customer- Service. Durch den Ausfall des Service- Managers „Modules“, der diese Aufgabe übernehmen sollte, entstand kurzfristig eine Vakanz. Parallel zum Aufbau der Service-Organisation musste die Implementierung von SAP sichergestellt werden.

Der Auftraggeber entschied sich für den gleichen Interim-Manager, der bereits im Vorjahr für 6 Monate die Position des Service-Direktors als Interim- Manager übernommen hatte. Während dieser Zeit hatte er in der Business "Modules" die SAP- Implementierung geleitet. Er war also mit der Unternehmensstruktur und dem Management bereits aus dem Projekt des Vorjahres vertraut. Da das Vorgänger-Projekt erfolgreich war konnte der Interim-Manager auf die Akzeptanz und das Vertrauen der Unternehmensleitung, der Kollegen und Mitarbeiter sowohl in Deutschland als auch in den USA setzen.

### Die Aufgabe

Vorrangiges Ziel des Interim-Einsatzes war die reibungslose Implementation des SAP- Systems mit dem Schwerpunkt OTC (Order to Cash) in der Business Unit „Utility“. Als Leiter eines Teams aus IT-Spezialisten, Service Mitarbeitern und externen SAP- Beratern mussten die Geschäftsprozesse mit den entsprechenden Schnittstellen zu externen Systemen definiert und sichergestellt werden.

Als Projektleiter Service- Management bestand die Aufgabe darin, das Konzept sowie die grundlegende Organisation eines professionellen Customer- Service zu entwickeln. Dies schloss die Ausarbeitung von Stellen- und Anforderungsprofilen ein.

## Die Herausforderung

Eine große Herausforderung bestand darin, die Strukturen und involvierten Funktionen der Business Unit „Utility“ sehr schnell kennen zu lernen und eine effektive Zusammenarbeit sicher zu stellen. Die Mitglieder des Teams waren an drei verschiedenen Standorten in den USA und Deutschland tätig - mit bis zu 9 Stunden Zeitversatz. Da es für diese Business Unit noch keine definierten Anforderungen und Prozesse gab fehlten die Grundlagen für den Aufbau einer Service-Organisation. Hierfür blieben nur ca. 6 Wochen Zeit, da auch die Personalsuche bis zum Go Live Zeitpunkt abgeschlossen sein sollte.

## Vorgehensweise

Der Interim-Manager erstellte mit dem Team und den beteiligten Stakeholdern eine Feinplanung der erforderlichen Aufgaben. Anhand bestehender Abläufe wurden in zahlreichen Interviews mit dem Management und auf der operativen Ebene die grundlegenden Anforderungen an den Service ermittelt. Gleichzeitig wurde der Basisprozess definiert und Schwachstellen ermittelt. Die eingebundenen Bereiche waren: Projekt Management, Sales, Finance, Project Controls, on Site Management und Logistik.

Basierend auf diesem abgestimmten Prozess wurden Stellen- und Anforderungsprofil des Service-Managers erstellt. Wesentliche Aufgabe dieser Person wird es sein, die Detailprozesse mit den eingebundenen Bereichen zu definieren und den gesamten Personalbedarf zu ermitteln.

## Ergebnisse

Das SAP-Projekt entwickelt sich nach Plan. Einige Änderungen wurden auf die Phase nach Go Live verschoben. Die grundlegende Servicestruktur wurde vom Management ohne Beanstandung befürwortet – wobei der gesamte Aufbau des Bereiches (inkl. Prozesse und Workflow) sich über mindesten 8-10 Monate erstrecken wird. Die Zusammenarbeit über lange Entfernungen und mehrere Zeitzonen erforderte konsequente Maßnahmen: Einbindung aller Mitglieder in die Entscheidungen, Delegation von Aufgaben, regelmäßiges Controlling und transparenten Support des Teams.

## Fazit:

Effektive Kommunikation ist das wichtigste: Zuhören und Fragen.. Man muss offen mit allen Entscheidern über die anstehenden Aufgaben sprechen und ganz besonders die operative Ebene einbinden. Die zugeordneten Mitarbeiter müssen umgehend in die Verantwortung eingebunden werden.



**Dr. Georg Noske**, Kfz-Mechaniker, Studium Kraftfahrzeugtechnik zum Ingenieur grad. (FH Köln), Dipl. Ing. Maschinenbau und Promotion zum Dr.-Ing. an der TH Karlsruhe . Berufliche Stationen: Leiter Kundenbetreuung PKW, Aftersales. Führungspositionen mit globaler Verantwortung, Business Manager Engineering Services Automotive. Umfangreiche Auslandserfahrung in Italien und den USA. Seit 2006 Tätigkeit als Berater und Interim Manager mit den Schwerpunkten: Service Management, Automotive und Handel, Change Management, Aufbau und Re-Strukturierung von Serviceeinheiten, ERP und CRM Implementierung, Projektmanagement. Interim: Service Director – Solarindustrie, Service Manager – Heizungs-Systemhersteller.

## Zu SI Interim Management UG

*SI Interim Management ist eine Agentur für die Vermittlung von besonders qualifizierten Interim-Managern in Führungspositionen auf Zeit im In- und Ausland. Bei der Auswahl unserer Interim-Manager sind wir für jede Nationalität offen. Wir achten auf Qualifikation, Persönlichkeit und Integrität.*

*Vertrauen ist im Personalgeschäft höchstes Gebot. Das gilt uneingeschränkt auch im Interim-Management. Bei aller Effizienz in der Bearbeitung von Interim-Anfragen muss gewährleistet sein, dass das Vertrauen des Kunden in die Sorgfalt seines Interim Management-Providers gerechtfertigt ist - besonders bei Auslandseinsätzen. Daher nehmen wir uns besonders viel Zeit für eine sorgfältige Auslese unserer Kandidaten. Wir haben ein großes Interesse an einer gewissenhaften Selektion, denn jeder von uns eingesetzte Interim-Manager ist unsere Visitenkarte.*

*Der Erfolg von Auslandsinvestitionen hängt von den Menschen ab, denen sie anvertraut werden. Sie müssen zur richtigen Zeit, für die richtige Dauer und in der richtigen Qualifikation bereit stehen. Wir schlagen nur Kandidaten mit der besten Passgenauigkeit auf die Anfrage vor, zunehmend auch mit der Nationalität des Ziellandes. Durch den Einsatz nationaler Interim-Manager mit Ausbildung und Abschluss an deutschsprachigen Universitäten ist sichergestellt, daß europäische Denkweisen im Zielland den richtigen Umsetzer finden. Ausserdem fällt in diesen Fällen die Beantragung von Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis weg – in Ländern mit kontingentierter Anzahl an ausländischen Führungskräften ein wertvoller Vorteil.*

## Weitere Veröffentlichungen:

### Internationales Interim Management I, März 2011:

- Internationales Interim Management
- Interim-Manager vs. Expatriate
- Vergütung von Interim-Managern
- Interim-Management – eine Vertrauensfrage
- Interim-Management in **Brasilien**
- Interim-Management in **Russland**
- Interim-Management in **Indien**
- Interim-Management in **China**

### Internationales Interim Management II, Juli 2011:

- Warum warten bis der Neue kommt?
- Interkulturelle Kompetenz für **Brasilien**
- Haftung von Interim Managern und deren Absicherung
- Hindernisse für den Einsatz von Interim-Managern
- Interim-Management in den **USA**
- Interim-Management in **Singapur**

### Internationales Interim Management III, Dezember 2011:

- Mit Voraussicht planen: Interim-Manager früh buchen
- Soft Skills für Interim-Management in **Indien**
- Vertraulichkeit im Interim-Management
- Interim-Management in **Indonesien**

Alle Veröffentlichungen können auch einzeln unter

[www.international-interim.de/public/veroeffentlichungen-downloads/](http://www.international-interim.de/public/veroeffentlichungen-downloads/)

heruntergeladen werden.

Ein Unternehmen in der



**Metropolregion  
Rhein-Neckar**

Sämtliche Nutzungsrechte an dem vorliegenden Artikel liegen bei Herrn Dr. Schützdeller. Jegliche Nutzung des Artikels oder einzelner Teile davon, insbesondere die Vervielfältigung, Verbreitung, öffentliche Wiedergabe oder öffentliche Zugänglichmachung, ist ohne die vorherige schriftliche Einwilligung von Herrn Dr. Schützdeller unzulässig. Jegliche unautorisierte Nutzung des Artikels berechtigt Herrn Dr. Schützdeller zum Schadensersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.