

Geschäftsleitung auf Zeit

Erfahrungsbericht

- Das Unternehmen
- Die Ausgangssituation
- Die Idee
- Die Entscheidung
- Zielvereinbarung
- Der Start
- Die Arbeitsweise
- Erreichte Ergebnisse
- Fazit

Charakterisierung des Unternehmens:

- Seit ca. 20 Jahren am Markt aktiv
- Herstellung und Vertrieb
- Exportanteil ca. 40%.
- Beschäftigung von 40 Mitarbeitern
- Das Management setzte sich zusammen aus:
 - 1 Geschäftsführer
 - 1 Prokurist
 - 4 Abteilungsleiter

Die Ausgangssituation stellte sich wie folgt dar:

- Gute Auftragslage für die nächsten 6 Monate
- Preisdruck durch Wettbewerber
- Wachsende Ansprüche der Kunden
- Angespannte Liquidität
- Mangelhaftes Forderungsmanagement
- Unzureichendes Controlling
- Personalprobleme / Arbeitsklima
- Rückläufiges Ergebnis
- Veränderungskonzept vorhanden aber nicht umgesetzt

Zur Verbesserung der Lage wurde die Idee entwickelt:

- Der Geschäftsführer zieht sich für eine definierte Zeit aus bestimmten Bereichen im Unternehmen zurück
- Er wird in dieser Zeit von einem Interimmanager als Geschäftsleiter unterstützt

Der Weg von der Idee bis zu meinem Start als Interimmanager im Unternehmen:

- Die Idee wurde in mehreren Gesprächen mit dem Geschäftsführer vorbereitet
- Die Gespräche dienten maßgeblich zur Schaffung des wechselseitigen Vertrauens
- Gegenstand der Abstimmung waren die Themen:
 - Arbeitsweise
 - Kompetenzen
 - Dauer
 - Haftung
 - Vergütung
 - Arbeitszeit
- Prüfung der Durchführbarkeit des Auftrages

Zwischen dem Geschäftsführer und mir wurden folgende Ziele vereinbart:

- Analyse des Unternehmens und der Unternehmenssituation
- Einführung eines Controlling-Systems
- Verbesserung des Forderungsmanagements
- Lösung der Personalprobleme
- Verbesserung des Klimas im Unternehmen
- Verbesserung der Ertragsituation

Mein Start als Interimmanager im Unternehmen:

- Vorstellung als Interimmanager durch den Geschäftsführer
 - im Führungskreis
 - in der Betriebsversammlung
- Vorstellung der Ziele
- Aufforderung der Belegschaft zur Mitarbeit
- Information über die Kompetenzen des Interimmanagers

Mein Vorgehen:

- Teamgespräche mit dem Führungskreis
 - Technik
 - Vertrieb
 - Rechnungswesen
 - Einkauf
- Einzelgespräche mit allen Mitarbeitern
- Spezielle Gespräche mit kritischem Mitarbeiter
- Analyse der Abläufe
- Erweiterung der Ziele (Einkauf und Vertrieb)
- Erarbeitung, Umsetzung, bzw. Einführung der als Ziele definierten Veränderungen
- Permanente Abstimmung mit dem Geschäftsführer

Die Ergebnisse nach ca. 5 Monaten und Beendigung meiner Tätigkeit:

- Einführung einer Kostenträger- und Kostenstellenrechnung; dadurch Verbesserung des Kostenbewusstseins und Transparenz der Kosten
- Vor- und Nachkalkulation der Aufträge
- Einführung Controlling-System (Kennzahlen aus verschiedenen Bereichen)
- Kostensenkung durch Verbesserung der Einkaufskonditionen
- Transparenz über die internen Abläufen der verschiedenen Bereiche
- Entspannung der Liquiditätssituation, durch effektiveres Debitorenmanagement

Die Ergebnisse nach ca. 5 Monaten und Beendigung meiner Tätigkeit:

- Überarbeitung des Angebotswesens
 - Angebotserstellung
 - Preisgestaltung
 - Angebotsverfolgung
- Reduzierung gewährter Rabatte
- Integration „kritischer“ Mitarbeiter; dadurch Verbesserung des Betriebsklimas
- Einführung einer dynamischen Unternehmensplanung

- Die geplanten Veränderungen konnten erreicht werden
- Die Ertragssituation verbesserte sich deutlich
- Die Autorität des Geschäftsführers blieb erhalten