

# Schnelle Lösungen auf Zeit

Selbständige Projektarbeit von Interim Managern hilft bei vielen Herausforderungen



Interim-Management-Lösungen sind günstiger als eine nötige Prozessverbesserung nicht zu implementieren oder die Effizienz einer Produktionsanlage nicht zu heben. Foto: Adobe Stock / izikmd

Der Mangel an Fach- und Führungskräften sowie der konstant steigende Kostendruck bedingt in allen Zweigen der Lebensmittelindustrie einen enormen und stetigen Druck in den Personalabteilungen, die meist ohnehin dünne Decke der wirklichen Leistungsträger und Prozessoptimierer reißfest zu halten. Diese dünne Decke kann mit einem passenden Interim Manager samt seiner selbständigen Projektarbeit effizient verstärkt werden.

Von Thomas Schulz

**G**eht eine Führungskraft von Bord, kommt es schnell zu Arbeitsverdichtungen bei den Dagebliebenen, zur Verschiebung dringend notwendiger Prozessverbesserungen oder schlimmstenfalls sogar zu Produktionsausfällen. Auch Ratlosigkeit bei unangekündigten Audits wird zum Problem, weil kein „Treiber“ da ist, der die Dinge mit Erfahrung und Ruhe in die Hand nimmt und die Prozesse verbessert.

Interim Manager sind Lösungsbringer auf Zeit, die mit ihrer effizienten Problemlösungskompetenz auf der Basis von Dienstverträgen ihre Erfahrung und ihr Know-how in den Kundenunternehmen zur Verfügung stellen. Die Freelancer kommen, um zu gehen. Wenn das Projekt erfolgreich beendet ist, ziehen sie weiter. Interim-Management-Lösungen sind nicht günstig. Aber sie sind günstiger, als nötige Prozessverbesserung nicht zu implementieren, die Zukunft zu verpassen, die Gesamtanlagen-

Effizienz (Overall Equipment Efficiency – OEE) nicht zu heben, die Ware nicht produzieren zu können oder im (IFS-) Audit durchzufallen. Insofern ist diese Art von Projektarbeit leicht von den werkvertraglichen Zeitarbeitslösungen abgrenzbar. Zeitarbeiter arbeiten beispielsweise im Büro als operative Buchhalter oder im Schlacht- und Zerlegeprozess auf dem Shop Floor.

## Externe Manager als Feuerwehr

Es kann mit einem Interim Manager als Übergangslösung extrem schnell auf geänderte Rahmenbedingungen reagiert werden. Genau dies ist im Moment im Markt auffällig, denn die Nachfrage beispielsweise nach Einkäufern ist sprunghaft angestiegen. Vor dem Hintergrund des aktuellen Krieges und der schon seit Covid angespannten und jetzt zum Teil dauerhaft weggebrochenen Lieferketten ist nicht mehr der günstigste Preis der Rohware entscheidend. Statt dessen wird es zur Hauptaufgabe, die Rohware überhaupt zu sichern. Und ja, das können die externen Interim Einkaufsmanager, denn sie sind krisenerprobt. Das genau ist ihr Mehrwert, was sie in verschiedenen Kundenunternehmen und in verschiedenen Umfeldern bewiesen haben.

Was für Lieferketten gilt, gilt für Audits im Qualitätsmanagement. Die Kundenunternehmen haben in der Regel grundsätzlich erprobte und gute Prozesse im QM-Bereich. Gleichwohl hakt es manchmal an der übergreifenden Strukturierung, der Vereinfachung, der geübten Pragmatik. Wenn dann ein neuer Standard kommt – wie gerade laufend IFS 7.0 – und misslicher Weise kein verantwortlicher QM-Manager im Team ist, kann es zu Unruhe kommen, schlimmstenfalls zu Sperrungen und Lieferstopps. Hier haben erfahrene QM-Interim-Manager bewiesen, dass sie mit Kraft und Ruhe nachhaltige Prozessverbesserungen und gut bestandene Audits erreichen können.

Einerseits können Interim Manager also als Feuerwehrleute eingesetzt werden. Trainiert und klar auf dem Punkt sind sie in der Lage, die aktuelle Krisensituation zu lösen und dem Kunden sicher zu helfen. Andererseits ist es aber zu kurz gedacht, nur diese Krisensituationen vor Augen zu haben.

## Strategische Management-Lösungen

Strategische Neuausrichtungen, der Eintritt in neue Märkte mit neuen Produkten, Marken-Relaunches oder die Etablierung neuer Marken sind Einsatzfelder von Interim-Management-

## Den Preis wert

### Kosten und Produktivität Interim Manager versus Festanstellung

KMU, zweite Ebene, QM, Technik, HR, Produktion, Marketing oder Spezialist

Festanstellung	in €
Jahresbruttoentgelt	100 000
Bonus	20 000
Sozialversicherungen	30 000
Firmenwagen	12 000
Büro und Telefon	3 000
Weiterbildung	5 000
Rekrutierungskosten extern	30 000
Rekrutierungskosten intern	2 000
Opportunitätskosten	2 000
Bewerberkosten	5 000
Abfindung / Gericht / RA	40 000
Gesamtkosten pro Jahr	249 000

Festanstellung, produktiv	Tage
gesamt	365
Wochenenden	104
Urlaub	30
Feiertage	11
Krankheit	10
Seminare, Reisen, Meetings	20
produktive Tage pro Jahr	190

Gesamtkosten pro Tag	in €
Festanstellung	1311
Interim Manager	1200
(im Schnitt 1300 €)	bis 1800
Reisekosten und Übernachtung inkludiert, volle Flexibilität, schnelle Lieferqualität, Geld nur gegen Leistung, keine Opportunitätskosten, Projekterfolge durch Erfahrung	

Quelle: Rau Interim

FLEISCHWIRTSCHAFT 6\_2022

Lösungen. Auch ERP-Einführungen, Prozessverbesserungen auf dem Shop Floor oder die Veränderung von Schichtsystemen bewältigen die Manager. Sie begleiten darüber hinaus Prozesse und Transaktionen im Unternehmensbereich wie Mergers & Acquisitions, Post Merger Integration oder tiefgreifende Restrukturierungen. Auch die Neuaufstellung der Personal- oder Marketingabteilung, die Verlagerung oder der Neubau von Produktionsstätten sowie die Anpassung von Rekrutierungsprozessen sind Arbeitsbeispiele von Management-Lösungen, die bei den Kunden der Rau Interim GmbH von Managern aus dem Netzwerk der Agentur erfolgreich absolviert wurden.

Die Kundenunternehmen haben vielfältige Möglichkeiten, Interim Manager zu finden. Die Branche und die Anzahl der selbständigen Manager wächst kontinuierlich, viele sind im Berufsverband der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) vernetzt. Bei der

DDIM-Geschäftsstelle in Köln kann kostenfrei eine Anfrage platziert werden, die dann im Netzwerk geteilt wird. Alternativ greifen Geschäftsführung und Personalabteilung auf ihr eigenes vorhandenes Netzwerk zu. Dies ist sicher die beste und kostengünstigste Lösung. Wer sich kennt, weiß, was er hat.

Ein anderer, häufig gewählter Weg ist allerdings die Platzierung der Anfrage bei einer spezialisierten Vermittlungsagentur. Hier gibt es viele Marktteilnehmer – große internationale Agenturen sind ebenso vertreten, wie spezialisierte „Boutiquen“, die sich auf ihre Kernkompetenz konzentrieren. Genau hier setzt die Rau Interim GmbH an, die auf Lösungen nur für die Lebensmittelindustrie fokussiert ist. Hier ist branchenspezifische Expertise vorhanden, der Geschäftsführer war viele Jahre Personalleiter in der Ernährungsindustrie.

Wie läuft der Prozess, bis der passende Interim Manager in das Projekt startet? Dazu platziert das Kundenunternehmen seine Anfrage bei der Agentur bzw. dem Provider, was bei Rau wie folgt abläuft: Zunächst beginnt ein Screening von rund 2000 Managern im Netzwerk, von denen etwa 800 aus persönlichen Interviews persönlich bekannt sind. Es folgt eine Profilerstellung mit einer präzisen fachlichen und persönlichen Einschätzung des Managers zum konkreten Projekt. Schließlich werden ein bis vier Profile an den Kunden übersandt, es kommt zum Auswahlgespräch, zur Entscheidung, zur Vertragserstellung und zum Start. Die Rekordzeit zwischen Anfrage und Start liegt aktuell bei vier Tagen. Schnelligkeit auf allen Seiten ist entscheidend, denn es kommt vermehrt vor, dass die Manager in mehreren passenden Anfragen zur gleichen Zeit gefragt sind. Das ist durchaus üblich und auch absolut in Ordnung, wenn alles transparent bleibt – first come, first serve.

### Was sagen Kunden?

Die Rau Interim GmbH hat mehrfach erfolgreiche Projekte in der Fleischwirtschaft begleitet, so zum Beispiel QM-Audits, Prozessverbesserungen bei der Werkleitung und OEE-Steigerungsprojekte. Beispielhaft seien zwei Kunden genannt. Der erste Kunde war Dr. Dieter Brinkmeyer von der Henkelmann GmbH & Co. KG in Volkmarren. Bei Henkelmann ging es seinerzeit um die Überprüfung und Anpassung der Prozesse im QM-Bereich. Ein Audit stand vor der Tür und die interne QM-Verantwortliche war kurzfristig ausgefallen. Insofern war eine schnelle Lösung gefragt. Von der Bedarfsmeldung bei Rau bis zum Einsatz der Managerin vor Ort sind nur wenige Tage vergangen. Der Kunde konnte aus zwei Profilen auswählen, nach dem persönlichen Gespräch vor Ort wurden die Verträge erstellt und dann hat die Managerin in 15 Einsatztagen das Audit vorbereitet, das auf Higher Level bestanden wurde. Brinkmeyer lobt die Transparenz der Prozesse und Preise, die schnelle Präsentation zweier Managerprofile und die kundenorientierte Verbindlichkeit.

Das internationale Beispiel: Dem Eigentümer bei Vital S.R.L. in Rumänien ging es um die Verbesserung der Prozesse seines Geflügelschlachtbetriebes. Hier zählen manchmal schon Kleinigkeiten, die die Mitarbeiter vor Ort manchmal gar nicht mehr wahrnehmen, wie z.B. die Arbeitsplatzoptimierung am Schlachtband. Der Manager ließ beispielsweise ein paar Ablageflächen so versetzen, dass die Mitarbeiter einfacher arbeiten konnten. Das führte auf dem Shop Floor zu Anerkennung von den Arbeitenden und auch vom CEO Madalin Enescu. Er verweist auf den erfahrenen Interim Manager, der die Prozesse im Hähnchenschlachthof optimiert hat. Mit seinen Einblicken und Vorschlägen seien viele Fortschritte und Effizienzgewinne erzielt worden.

Diese Beispiele zeigen, dass es immer auch um den „RoIM“ geht, also Return on Interim Management. Es besteht der Anspruch – insbesondere bei Verbesserungsprojekten in Prozessen – dass die „teure“ Interim-Lösung sich selbst bezahlt macht und nachhaltig sowie langfristig Geld spart. Durch optimierte Prozesse, durch schlagkräftigere Abläufe, durch eine bessere Marketingkampagne, durch ein neues Produkt im Regal oder vielleicht auch „nur“ dadurch, dass die Produktion, die Logistik oder die Technik aufrechterhalten werden kann.

### Was kostet ein Interim Manager?

Je nach Funktion und Aufgabe liegen die Tagessätze zwischen 1100 und 1800 €, im Schnitt liegt der Tagessatz bei 1300 €. Hinzu kommen die Übernachtungen und Reisekosten des Managers. Das klingt nach viel Geld – und ist auch nicht wenig. Aber es scheint nach der bisherigen Beschreibung nicht zu teuer. Und es ist natürlich zu kurz gesprungen, hier den festangestellten Werksleiter mit seinem Jahresentgelt entgegen zu stellen. Denn bei dessen Entgelt sind noch viele Faktoren wie Sozialversicherungsbeiträge oder Urlaub hinzuzurechnen – und dann wird der Unterschied schon viel kleiner. Vor allem: Der Interim Manager ist kurzfristig verfügbar und bei der Problemlösung erfahren. Das Projekt kann kurzfristig beendet werden, der Kunde zahlt nur für das, was er bekommt. Er bindet sich nicht langfristig. Und das will auch kein Interim Manager, denn er kommt ja, um zu gehen.



### Thomas Schulz

ist geschäftsführender Gesellschafter der Rau Interim GmbH mit zentralem Sitz in Warburg und Köln. Er ist seit vielen Jahren als Personalmanager, Trainer, Rechtsanwalt und Unternehmer

tätig. Schulz führt seit 2015 den ersten Interim Management Provider im deutschsprachigen Raum, der sich ausschließlich auf die Lebensmittelindustrie fokussiert und eng mit den Rau Consultants in München zusammenarbeitet.

Anschrift des Verfassers

Thomas Schulz, Rau Interim GmbH, Am Bügel 5, 34414 Warburg, t.schulz@rau-interim.de