

REKRUTIERUNG & INTERIM MANAGEMENT

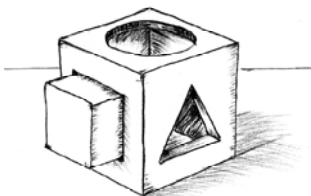
Eine Vertriebsgesellschaft im Ausland blieb über einen längeren Zeitraum hinter den Erwartungen der Zentrale zurück. Alle Einflussmöglichkeiten auf den Geschäftsführer waren erfolglos geblieben. Verschärfend hatten bereits zwei Vertriebsmitarbeiter das Unternehmen verlassen. Nach sorgfältiger Güterabwägung entschloss sich die zentrale Vertriebsleitung zur kurzfristigen Ablösung des lokalen Geschäftsführers, obwohl keine interne Nachfolgemöglichkeit gegeben war. Wie erhielten den Auftrag, einen Interimsmanager für die Position des Geschäftsführers zu stellen, einen endgültigen Nachfolger zu finden und die vakanten Vertriebsgebiete kurzfristig wieder zu besetzen. Durch Einsatz des Interimsmanagers konnten wir die Personalsituation kurzfristig konsolidieren. Mit unserem Rekrutierungsverfahren gelang es, sämtliche offenen Positionen innerhalb kürzester Zeit zu besetzen. Parallel stellten wir einen Geschäftsplan zur Sanierung der Gesellschaft auf, der gleichzeitig als Grundlage für die Einarbeitung des neuen Geschäftsführers diente.

Situation und Herausforderung

Der Kunde ist Hersteller von technischen Investitionsgütern und Weltmarktführer in seiner Branche. Die konzerneigene Vertriebstochter in einem kleineren Markt Zentraleuropas zeigte über mehrere Jahre stagnierende Umsätze, obwohl das Marktumfeld stark wachstumsgeprägt war. Während in den meisten europäischen Märkten in den vorangegangenen Jahren neue Marktsegmente erschlossen werden konnten, konzentrierte sich der Absatz hier auf zwei schon traditionell durch das Unternehmen bediente Kundengruppen. Hier hatte man zwar gute Marktanteile erreicht, nennenswertes

Wachstum war dort aber nicht mehr zu erwarten. Neben der fehlenden Umsetzung der strategischen Vertriebspolitik fiel die eigentlich eher kleine Gesellschaft durch zähe interne Prozesse mit

entsprechenden Reaktionszeiten am Markt auf. Trotz einer zumindest konstanten Umsatzbasis war das Ergebnis der Gesellschaft stets unbefriedigend und in den letzten Jahren sogar negativ. Der Außendienst war über mehrere Jahre durch hohe Fluktuation gekennzeichnet. Zum gegebenen Zeitpunkt hatten zwei Verkäufer das Unternehmen in kurzer Folge verlassen. Die übrigen Mitarbeiter hatten teilweise bereits Abwanderungspläne signalisiert. Der Arbeitsmarkt war, gemessen am europäischen Durchschnitt, überproportional durch Fachkräftemangel betroffen. Seitens des Managements der Europazentrale war über 12 Monate versucht worden, die Gesellschaft mit dem



aktuellen Geschäftsführer zu drehen. Trotz Ausschöpfung aller Führungsmöglichkeiten und zahlreicher Unterstützungsmaßnahmen war keine positive Entwicklung erkennbar geworden. Die Sorge über mögliche Auswirkungen im Markt und vorübergehende Führungslosigkeit der Gesellschaft hatten die Entscheidung zur Trennung zunächst verzögert, bevor sie aber doch getroffen wurde. Die Herausforderung für uns lag darin, die Abwanderung weiterer Mitarbeiter und einen größeren Imageschaden im Markt zu verhindern sowie sehr kurzfristig alle Voraussetzungen für einen raschen aber nachhaltigen Neuaufbau zu schaffen.

Lösungsansatz und Maßnahmen

Als Interimsmanager zur Übernahme der Geschäftsführung wurde einer unserer Partner ernannt. Bei seiner Auswahl wurde auf die Erfahrung in vergleichbaren Führungssituationen und vor allem auf eine integrativ wirkende Persönlichkeit geachtet. Im Fokus stand zunächst das Senden klarer Signale an die Mitarbeiter. Wichtig war, dass die Belegschaft die Veränderung positiv aufnahm und bereits entstandene Ängste, die Gesellschaft könnte geschlossen werden, aufgelöst und durch einen glaubwürdigen Neuanfang ersetzt werden konnten. Damit hatten wir im Wesentlichen drei Aufgaben parallel zu bewältigen:

- ▶ Übernahme der operativen Geschäftsführung zur Konsolidierung der Personalsituation und der Reorganisation der Gesellschaft.
- ▶ Sofortige Personalsuche zur langfristigen Besetzung der Position des Geschäftsführers und der vakanten Vertriebspositionen.

- ▶ Erarbeitung eines Businessplans zu Sanierung der Gesellschaft inklusive eines konkreten Maßnahmenplans für die ersten 100 Tage des neuen Geschäftsführers.

Was wurde erreicht?

- ▶ Kein weiterer Mitarbeiter hat das Unternehmen nach Einsatz des Interimsmanagers verlassen, binnen kurzer Zeit konnte zusätzliche „Produktivität“ durch positive Aufbruchsstimmung mobilisiert werden.
- ▶ Der neue Geschäftsführer war innerhalb von 8 Wochen unter Vertrag, einer der beiden Verkäufer war bei der Arbeitsaufnahme des Geschäftsführers bereits eingearbeitet, der zweite Verkäufer konnte zeitgleich mit der neuen Führungskraft starten. Der Key Account Manager für das Handelsgeschäft konnte nach weiteren 5 Monaten eingestellt werden.
- ▶ Der neue Geschäftsführer gehört heute zur Spitzengruppe der Führungskräfte im Konzern.
- ▶ In den verbleibenden 5 Monaten des Geschäftsjahres wurden die ursprünglichen Ziele trotz der vorübergehenden Schwächung und zusätzlichen Investitionsbedarfs leicht übertroffen. Im Folgejahr konnten die als sehr ambitioniert eingestuften Ziele um mehr als 20 % übererfüllt werden. Dies betrifft sowohl die Leistung als auch das Ergebnis.

