



Wir kennen
den Richtigen

CASE STUDY

**Interim Produktionsdirektor
für IFA Powertrain Polska**



UNSER KUNDE

IFA Powertrain Polska

Branche:	Maschinenbau
Produkte:	Längs- und Seitenwellen, Gelenke
Umsatz:	700 Mio. € weltweit, dav. 65 Mio. € in Polen
Mitarbeiter:	3.200 weltweit, davon über 500 in Polen
Einsatzort:	Ujazd/Polen
Einsatzdauer:	17 Monate
Interim Manager:	Dr. Rüdiger Kleinevoß

**Kurzbeschreibung**

Die IFA Gruppe ist ein stark wachsender Automobilzulieferer und gehört zur Top 50 der deutschen Automobilzulieferindustrie. Antriebswellen und Gelenke sind ihr Kerngeschäft. IFA liefert an alle großen Hersteller in Europa, Asien und Nordamerika.

Kunden sind die führenden Anbieter von vierradgetriebenen oder heckgetriebenen Fahrzeugen. Diese Fahrzeuge dominieren die Premiumklasse. IFA steht als Ansprechpartner des Vertriebs, des Projektmanagements, der Entwicklung, der Erprobung, der Qualitätssicherung und der Fertigung zur Verfügung.

Neben dem Stammsitz in Haldensleben (Sachsen-Anhalt) ist IFA mit Vertrieb, Entwicklung und Produktion in den größten Automobilmärkten der Welt vertreten. IFA Powertrain Polska ist für die Herstellung von Teilen und Zubehör für Kraftfahrzeuge zuständig.

Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

IFA stieg in die Entwicklung von Seitenwellen ein. Teil des Geschäfts war der Aufbau eines neuen Werks in Ujazd, Schlesien, Polen. Die neuen Produkte sollten samt Produktionsanlagen von einem OEM aus Deutschland in das polnische Werk verlagert, dort freigefahren und im Anschluss die Kundenversorgung nach Deutschland aufgebaut werden. Nach personellen Umstrukturierungen des Werks musste dringend ein Nachfolger in der Produktionsleitung gefunden werden, um die Vakanz zu füllen. Eine schnelle Lösung hatte in dieser Situation oberste Priorität.

Um Zeit zu gewinnen, sollte eine externe Führungskraft gemeinsam mit dem Team die Lieferperformance stabilisieren. Vorrangiges Ziel war die Sicherstellung der Lieferfähigkeit. Die Bewältigung des laufenden Maschinenumzugs des Werks von Stuttgart nach Polen war eine weitere Aufgabe.



Interview Kunde: Dr. Robert Gutsche



CEO, IFA Holding GmbH

>> Wir schätzten vor allem die ruhige und verlässliche Art von Dr. Kleinevoß. Er hat das Projekt in Ruhe entwickelt, stets eine hohe Loyalität bewiesen und die nötige Stabilität ins Werk gebracht. <<

>> **Was war ausschlaggebend für die Entscheidung, den Profi auf Zeit einzusetzen?** <<

Der Hauptgrund lag in der zeitlichen Brisanz. Zu diesem Zeitpunkt musste eine schnelle Lösung gefunden werden.

Inzwischen haben wir eine Dauerlösung mit einem fest angestellten Werksleiter realisiert. Das war seinerzeit in dem kleinen Zeitfenster nicht möglich.

>> **Welche Bedenken hatten Sie, einen externen Manager zu engagieren?** <<

Nicht mehr als die üblichen Bedenken, die man beim Start einer neuen Führungskraft hat. In diesem Fall war die Frage, ob die Chemie zwischen Dr. Kleinevoß und Herrn Kasper, einem ehemaligen Direktor der Daimler AG, stimmt.

Die Herren haben die Aufgaben gemeinsam als Team angegangen. Es hat sich schnell herausgestellt, dass beide sehr gut miteinander harmonieren. Somit waren die Bedenken unbegründet.

>> **Welchen Typ Mensch haben Sie für die Aufgabe gesucht?** <<

Wir haben eine Führungskraft gesucht, die bereits Erfahrung in Osteuropa gesammelt hat. Zudem war uns entsprechende Branchenerfahrung wichtig. Der Interim Manager sollte die angespannte Lage beruhigen und Vertrauen aufbauen. Dabei sollte er trotzdem in der Lage sein, klare Ansagen zu machen.

>> **Wo sahen Sie die größten Herausforderungen?** <<

Die größte Herausforderung war die Stabilisierung der Lieferperformance. Eine weitere Herausforderung lag darin, die Qualitätsansprüche der Daimler AG zu erfüllen. Außerdem musste in zwei Jahren eine Belegschaft von 0 auf 500 Menschen aufgebaut werden.

>> **Was schätzten Sie an der Arbeit von Herrn Dr. Kleinevoß?** <<

Wir schätzten vor allem die ruhige und verlässliche Art von Dr. Kleinevoß. Er hat das Projekt in Ruhe entwickelt, stets eine hohe Loyalität bewiesen und die nötige Stabilität ins Werk gebracht.

>> **Was wären die Nachteile gewesen, wenn Sie unseren Experten nicht eingesetzt hätten?** <<

Im schlimmsten Fall hätte das Projekt scheitern können und wir hätten kein Werk in Polen aufbauen können.

>> **Wo liegt für Sie der Mehrwert des Personalinstruments Interim Management?** <<

Ein Vorteil liegt in der Schnelligkeit der Lösung. Es gibt keine langwierigen Prozesse, geeignete Kandidaten sind schnell verfügbar. Zudem erhalten wir damit die nötige Flexibilität, bis wir eine Dauerlösung gefunden haben.

>> **Würden Sie bei Bedarf wieder auf das Instrument Interim Management zurückgreifen?** <<

Jederzeit! Es ist zwar immer auch eine Kosten-Nutzen-Rechnung, diese hat sich bei uns aber rentiert. Eine Interim-Lösung ist immer besser als keine Lösung.

>> **Wie zufrieden waren Sie mit der Zusammenarbeit mit Bridge imp?** <<

Sehr zufrieden. Vor allem Frau Lenk hat uns überzeugt, da sie sofort eine Lösung für uns an der Hand hatte und jederzeit als verlässliche Ansprechpartnerin zur Verfügung stand.

>> **Herr Dr. Gutsche, herzlichen Dank für das Gespräch!** <<

Interview Interim Manager: Dr. Rüdiger Kleinevoß



Maschinenbaustudium, RWTH Aachen, und Promotion

Profil: Leiter Produktion (inkl. Logistik und Engineering) für den größeren Mittelstand; deckt gesamte Technik und Wertschöpfungskette inkl. der Schnittstellen zur Produktentwicklung und Controlling ab; breites Wissen hinsichtlich der verschiedensten Fertigungsverfahren rund um Kunststoff, Gummi, Metall und Glas; Know-how in Auftragsfertigung mit hoher Variantenvielfalt und gleichzeitiger JIT-Anforderung; Stationen in Produktion und QM bei größeren Kfz-Zulieferern; International erfahren hinsichtlich Standortverlagerung und -neuaufbau;

>> Wie war die Ausgangssituation beim Kunden, die Sie zu Beginn des Mandats vorfanden? <<

Die Ausgangslage war geprägt von hohen Lieferrückständen, einer täglichen Engpasskoordination mit dem Kunden, Qualitätsproblemen in der Produktion sowie erheblicher Unzufriedenheit im Führungsteam des Standortes. Insgesamt befand sich das Verlagerungsprojekt in einer äußerst kritischen Phase.

>> Was hat der Kunde von Ihrem Einsatz erwartet? <<

- Abbau der hohen Lieferrückstände
- Steigerung des Produktionsausstoßes
- Wiedergewinnung des Kundenvertrauens durch Einhalten von Zusagen
- Klare und zeitnahe Kommunikation
- Realitätsnahes und transparentes Projektmanagement
- Aufbau und Entwicklung des Teams am Standort einschließlich dortiger Organisation und Prozesse

>> Was hat Sie an diesem Mandat gereizt? <<

Die Möglichkeit, den Aufbau dieses jungen Standorts im Ausland mitzugestalten, nachhaltig auf weitere Entwicklungen vorzubereiten und die Teamentwicklung zu organisieren. Außerdem war es eine Herausforderung, die Verantwortung für neue Produkte und Prozesse bei einem umfangreichen Verlagerungsprojekt zu übernehmen.

>> Wo lagen für Sie die größten Herausforderungen? <<

Es waren vor allem die Umstände, in denen sich die Organisation befand: die Vertrauensbasis zum Kunden war auf dem Tiefpunkt. Die Komplexität der Produktion überforderte die polnische Belegschaft, das interne Qualitätsniveau war auf keinem guten Stand und die Nerven bei allen Beteiligten waren äußerst angespannt. Ich musste schnell messbare Ergebnisse erzielen und belastbare Brücken zur Kommunikation und Information aufbauen.

>> Welchen konkreten Nutzen konnten Sie bewirken? <<

Innerhalb von vier Wochen wurde die Kundenversorgung wieder sichergestellt. Nach vier Monaten waren die Rückstände nahezu vollständig abgebaut. Die Ausschussquote wurde im Laufe des Jahres kontinuierlich gesenkt und der Produktionsausstoß gesteigert. Das Verlagerungsprojekt konnte in die nächste Phase gehen und auf eine realistische Zeitschiene aufgesetzt werden. Organisation und Neubesetzung des polnischen Standortteams wurden abgeschlossen. Die Businessplanung für die Folgejahre einschließlich aller flankierenden Maßnahmen zum Absichern der Ziele wurde implementiert.

>> Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend? <<

Wichtig war vor allem meine Bereitschaft, mich zu 100 Prozent auf diese komplexe Aufgabe und die Menschen am Standort einzulassen. Mir gelang es, Prozesse und Organisationen zielgerichtet zu verändern und dabei die Menschen innerhalb der Prozesse mitzunehmen.

>> Worin liegt für Sie persönlich der Reiz in Ihrer Tätigkeit als Interim Manager? <<

Jedes Projekt bietet andere Aufgaben und Herausforderungen. Im Zentrum stehen dabei für mich die Menschen, von denen der Erfolg letztlich abhängt.

>> Wie zufrieden waren Sie mit der Zusammenarbeit mit Bridge imp? <<

Bereits während des Auswahlverfahrens wurde viel Wert auf die enge „Passung“ zwischen Aufgabe und Managerprofil gelegt. Während des Mandats stand Frau Lenk jederzeit für professionelle Unterstützung zur Verfügung. Den regelmäßigen persönlichen Kontakt habe ich geschätzt, weil ich ihn als ehrlich und transparent empfunden habe.

>> Herr Dr. Kleinevoß, danke für das Gespräch! <<