



Andere kennen viele.
Wir kennen
die Richtigen!

CASE STUDY

Interim Produktionsleiter zur Vakanzüberbrückung für die iglo GmbH (Nahrungsmittel)



UNSER KUNDE

iglo GmbH

Branche:	Konsumgüter, Nahrungsmittel
Mitarbeiter:	ca. 450 (Standort Reken)
Produkte:	Tiefkühlkost mit den Schwerpunkten Fisch, Gemüse und Fertiggerichte Geflügel
Einsatzort:	Werk Reken (Nordrhein-Westfalen)
Einsatzdauer:	5 Monate
Interim Manager:	Rainer Wirsén



Kurzbeschreibung

Seit 1959 im deutschen Tiefkühlsegment tätig, ist die iglo GmbH als Teil der iglo Group das in Deutschland und Europa führende Unternehmen im Bereich Tiefkühlkost und Marken-Marktführer in den Segmenten Gemüse und Fisch. Mit dem Versprechen „Jeden Tag eine leckere Idee“ bietet iglo Verbrauchern täglich kulinarische Inspiration für eine abwechslungsreiche und ausgewogene Ernährung. Die Produkte entsprechen höchsten Qualitätsstandards, werden auf nachhaltige und sozialverträgliche Weise hergestellt und ernte- bzw. fangfrisch tiefgefroren. Sitz der Gesellschaft ist Hamburg, Produktionsstandorte in Deutschland sind Reken im Münsterland und Bremerhaven.

In Reken baut iglo auf einer Fläche von fast 5.000 Fußballfeldern und in Zusammenarbeit mit circa 105 Vertragslandwirten und 450 Mitarbeitern Spinat sowie verschiedene Kräuter- und Kohlvarianten an. Neben einer ausgeklügelten Planung sowie modernster Technologie ist es vor allem dieser sehr engen Zusammenarbeit zu verdanken, dass das geerntete Gemüse innerhalb von ca. drei Stunden bei minimalem Vitaminverlust tiefgekühlt werden kann.

Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

Am iglo-Produktionsstandort Reken war die Position des Produktionsleiters vakant und musste dringend besetzt werden. Aktuell wurden dessen Aufgaben vom Chief Engineer mit übernommen, doch aufgrund des hohen Investitionsvolumens im gleichen Jahr war das Aufgabengebiet derart verdichtet, dass dieser baldmöglichst entlastet und die Themen wieder auf zwei Führungskräfte verteilt werden sollten.

Da die Suche nach einem festen Produktionsleiter längere Zeit in Anspruch nahm, entschloss sich der Supply Chain Director des Werks, in der Zwischenzeit auf die Unterstützung eines Interim Managers zurückzugreifen, der sowohl klassische Führungsaufgaben als auch operative Tätigkeiten übernehmen sollte.

Innerhalb von nur 24 Stunden präsentierte Bridge imp das Profil von Herrn Wirsén und bereits im ersten Interview wurde klar, dass er die geeignete Führungspersönlichkeit für diese Aufgabe war.

Er brachte Stabilität in die Organisation und initiierte technisch-organisatorische Verbesserungsprozesse.



Interview Kunde: Olaf Saenger



Supply Chain Director, iglo GmbH

>> Herr Wirsen brachte die Bereitschaft mit, sich auf iglo und das Team einzulassen, er war klar in seiner Kommunikation und stabilisierte durch sein Dasein und seine Mitarbeit die Organisation. Er war eine wichtige zusätzliche Ressource, die iglo organisatorisch und zeitlich vorangebracht hat. Für mich war das Projekt ein voller Erfolg. <<

>> Warum haben Sie sich für den Einsatz eines Interim Managers entschieden? <<

Wir brauchten eine kurzfristige Lösung für die vakante Position des Produktionsleiters, um in erster Linie zwei große Themen voranzutreiben: Zum einen sollte der externe Manager typische Führungsaufgaben übernehmen, sprich, die Organisation festigen und dem Team als Ansprechpartner zur Verfügung stehen; zum anderen erhoffte ich mir konkrete systematische Verbesserungsvorschläge für die Produktionslinien und deren Umsetzung gemeinsam mit den Mitarbeitern.

>> Warum fiel Ihre Wahl auf Herrn Wirsen? <<

Mein Wunsch war es, einen Manager aus dem Raum Westfalen für die Position zu finden, denn der kulturelle Background spielt für die Verdrahtung zu den Mitarbeitern und zum Vertrauensaufbau eine große Rolle. Es sollte jemand sein, der die „Sprache“ des Teams spricht, der nahbar ist und nicht in seinem Elfenbeinturm sitzt. Herr Wirsen war daher die Idealbesetzung: Er kommt aus der Gegend, ist sehr bodenständig und geerdet, klar in seinem Auftreten und seinen Aussagen. Er war jederzeit für die Mitarbeiter greifbar und verfügt darüber hinaus über einen umfangreichen Erfahrungsschatz, der ihm bei der Aufgabe sehr zu Gute kam. Schon im ersten Interview wurde klar, dass Herr Wirsen ein geeigneter Kandidat sein könnte. Der ganze Auswahlprozess verlief sehr zügig und rund.

>> Wo sahen Sie die größten Herausforderungen? <<

Das Werk in Reken ist in der Frischgemüseverarbeitung tätig, d. h. die Abhängigkeit zwischen Feld, Betrieb und externen Faktoren wie dem Wetter ist extrem hoch. Es gibt keinen zeitlichen Puffer, der Spinat muss innerhalb

von ca. drei Stunden nach Ernte verarbeitet und tiefgefroren sein, 24 Stunden am Tag, 6-7 Tage pro Woche. Schichtpläne sowie die Linien- und Produktionsplanung müssen ständig angepasst werden. Für jeden Produktionsleiter ist das am Anfang herausfordernd.

>> Was schätzten Sie besonders an der Arbeit Herrn Wirsens und was war sein größter Erfolg? <<

Herr Wirsen brachte die Bereitschaft mit, sich auf iglo und das Team einzulassen, er war sehr klar in seiner Kommunikation und brachte durch sein Dasein und seine Mitarbeit Stabilität in die Organisation. Er kümmerte sich um „weiche“ Themen, wie die Verbesserung des Krankenstands, nahm sich Zeit für Gespräche, wo sie notwendig waren und schaffte es schnell, Vertrauen aufzubauen. Parallel initiierte er konkrete Verbesserungsprozesse in der Produktion und brachte viele Ideen ein. Auch wenn noch nicht alle Maßnahmen umgesetzt sind, konnten wir mit seiner Hilfe eine gute Grundlage für die Zukunft legen. Der Einsatz von Herrn Wirsen war eine wichtige zusätzliche Ressource, die iglo organisatorisch und zeitlich vorangebracht hat. Für mich war das Projekt daher ein voller Erfolg.

>> Wo liegt der Mehrwert von Interim Management? <<

In der Möglichkeit, Lücken schnell schließen und neue inhaltliche Themen besetzen zu können. Mit einem externen Manager bin ich in der Lage, die eigene Organisation für einen gewissen Zeitraum zu stärken.

>> Wie lief Ihre Zusammenarbeit mit Bridge imp? <<

Wir bekamen nach nur einem Telefonat und innerhalb von 24 Stunden das Profil von Herrn Wirsen. Für mich der Beleg: Bridge hört zu, stellt die richtigen Fragen und hat genau verstanden, was ich brauche. Ich bin daher sehr zufrieden.

Interview Interim Manager: Rainer Wirsén



Lebensmitteltechnologe, geboren 1968

Profil: Umfangreiche Erfahrung in Führungs- und Managementpositionen mit Produktionsverantwortung sowohl bei international agierenden Mittelständlern als auch bei Konzernen; fundierte, detailreiche und praxissichere Kenntnis modernster Produktionsverfahren und damit verbundener Vorschriften; erfolgreiche Turnaround- und Restrukturierungseinsätze; Einführung moderner IT-Systeme;
Branchenschwerpunkte: Lebensmittel, Genussmittel, Medizinprodukte, chemische und biologische Produkte

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

Die Firma iglo war auf der Suche nach einem Produktionsleiter und aufgrund anstehender saisonaler Herausforderungen sowie technischer Projekte sollte die Position interimistisch besetzt werden. Meine erste Aufgabe bestand darin, die Produktionsmannschaft zu führen und mit den Mitarbeitern flexibel auf die sich täglich ändernden Situationen, welche durch die Ernte bestimmt waren, zu reagieren.

Der zweite Schwerpunkt meiner Tätigkeit bestand in der Optimierung der Abläufe innerhalb der Abteilung, um gemeinsam mit dem Team die Effizienz der Produktionslinien zu steigern.

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

Nun, zum einen ist iglo ein Unternehmen und eine Marke, die jeder in Deutschland kennt. Zum anderen ist die Supply Chain bei der erntefrischen Verarbeitung innerhalb von nur drei Stunden bis zur fertigen Tiefkühlware eine Herausforderung, der ich mich gerne stellen wollte. Zum dritten ist mir die Identifikation mit einem Produkt wichtig und diese Voraussetzung war bei den iglo-Produkten auf jeden Fall erfüllt!

>> Wo sahen Sie die größten Herausforderungen? <<

Bei einer so raschen Verarbeitungszeit von z. B. Spinat von der Ernte bis zum fertigen TK-Produkt müssen alle Produktionsschritte eingespielt und aufeinander abgestimmt sein. Wetterkapriolen, personelle und technische Komponenten in der gesamten Supply Chain wirken auf den Prozess ein und erfordern eine gute Abstimmung und Kommunikation.

Umweltherausforderungen hatten wir in der Zeit viele und das Team musste immer schnell darauf reagieren. Die Witterungsverhältnisse spielen eine große Rolle. Zu nasse oder zu trockene Bedingungen haben große Bedeutung für Wachstum und Ernte und können auch zu kurzfristigen Planänderungen führen. Einmal mussten wir sogar mit dem kurzfristigen Totalausfall einer Erntemaschine umgehen und entsprechend den Ablauf in der Produktion anpassen.

>> Welchen konkreten Nutzen konnten Sie für das Unternehmen bewirken? <<

Gemeinsam mit dem Team ist es mir gelungen, Entwicklungspotentiale im sechsstelligen Bereich aufzudecken. Bereits während meiner Projektzeit konnten viele Optimierungsmaßnahmen realisiert werden. Die Umsetzung von weiteren mittel- und langfristigen Optimierungspotentialen konnte ich im Rahmen der Übergabe in die Hände des neuen, festangestellten Produktionsleiters legen.

>> Wie zufrieden waren Sie mit der Betreuung durch Bridge imp? <<

Rundum zufrieden. Die Mitarbeiter von Bridge waren immer ansprechbar und erkundigten sich regelmäßig nach dem Projektfortschritt. Nach dem Motto: „Wir sind jederzeit da und unterstützen.“ Auch der Zahlungslauf war vorbildlich.

>> Herzlichen Dank für das Gespräch! <<