



Andere kennen viele.
Wir kennen
die Richtigen!

CASE STUDY

**Interim Werkleiter für Produktionsstandort
in NRW bei der PowerBar Europe GmbH
(Nahrungsergänzung)**



UNSER KUNDE

PowerBar Europe GmbH

Branche:	Konsumgüter, Nahrungsergänzungen
Mitarbeiter:	115
Produkte:	Sporternährungsprodukte
Einsatzort:	Voerde (Nordrhein-Westfalen)
Einsatzdauer:	7 Monate
Interim Manager:	Michael Hinz



Kurzbeschreibung

Seit der Gründung im Jahr 1986 gehört PowerBar zu den führenden Herstellern von hochwertiger Sportlernahrung. Diese Führungsposition behauptet das Unternehmen durch kontinuierliche Entwicklung und Forschung. Wichtiger Bestandteil hierfür ist die Zusammenarbeit mit internationalen Technologie- und Forschungszentren sowie mit Weltklasse-Athleten und Teams. Neueste wissenschaftliche Erkenntnisse können dadurch frühzeitig aufgegriffen und in der Produktentwicklung berücksichtigt werden.

Die enge Zusammenarbeit nutzt PowerBar darüber hinaus, um seine Produkte kontinuierlich an die Bedürfnisse der Sportler anzupassen. Nur Rohstoffe, die höchste Standards in Funktionalität, Sensorik und Mikrobiologie erfüllen, kommen zum Einsatz.

Das Unternehmen, das seit 2000 zum Nestlé-Konzern gehörte, wurde später an die amerikanische Konsumgüter-Holding Post Holdings verkauft.

Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

Das Traditionsunternehmen PowerBar mit Hauptsitz in München betreibt seit vielen Jahren einen Produktionsstandort in Voerde, Nordrhein-Westfalen, in dem unterschiedlichste Riegel produziert werden. Dessen Werkleiter blieb nach dem Verkauf des Unternehmens in der Nestlé-Organisation, so dass ein neuer Werkleiter eingestellt wurde. Nach kurzer Zeit stellte sich heraus, dass diese Lösung nicht ideal passend war. Die dadurch neu entstandene Vakanz musste jedoch schnellstmöglich wieder besetzt werden, um die Warenverfügbarkeit für die zahlreichen Kunden gewährleisten zu können. Daher entschied sich das Unternehmen für den Einsatz eines Interim Managers und wandte sich an Bridge imp. Wichtigste Anforderung von PowerBar: Die externe Führungskraft sollte aus dem Umfeld der Lebensmittelindustrie kommen.

Mit dem Lebensmittelingenieur Michael Hinz konnte die Position innerhalb kürzester Zeit passgenau besetzt und die Produktivität deutlich gesteigert werden.



Interview Kunde: Stefan Geisenberger



Managing Director (CCO / CFO), PowerBar Europe GmbH

>> Der Einsatz von Herrn Hinz war für unser Unternehmen ein voller Erfolg. Er setzte sich auch mit Themen und Problemen auseinander, die unbequem waren und nicht unmittelbar in seinem Verantwortungsbereich fielen, deren Lösung jedoch wichtig und nachhaltig für PowerBar war. <<

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

Wir brauchten eine kurzfristige Lösung für unsere verschiedenen Baustellen: Die Position des Werkleiters für den Produktionsstandort musste kurzfristig neu besetzt werden, Kapazitätsengpässe galt es schnellstmöglich zu beheben und zugleich suchten wir einen Manager, der uns darin unterstützte, die Vielzahl an organisatorischen Veränderungen, die aus dem Verkauf durch den Nestlé-Konzern resultierten, zu meistern.

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

Da ich bisher keinerlei Erfahrung mit Interim Management hatte, hatte ich während der Suche schon einige leise Bedenken. Nach dem ersten Gespräch mit Herrn Hinz zerstreuten sich diese jedoch sehr schnell.

>> **Warum fiel Ihre Wahl auf Herrn Hinz?** <<

Der Vorschlag seiner Person kam von Bridge imp und bereits nach einem dreißigminütigen Telefoninterview war klar, dass wir uns für ihn entscheiden werden. Er verfügt über tiefes fachliches Know-how sowie umfangreiche Erfahrung im Lebensmittelbereich; in der Vergangenheit hat er deutlich „größere“ Jobs in diesem Bereich erledigt. Ausschlaggebend für mich war jedoch vor allem die zwischenmenschliche Komponente: Die Chemie zwischen uns passte und sein Energielevel überzeugte mich.

>> **Was schätzten Sie an der Zusammenarbeit mit ihm besonders?** <<

Sein hohes Maß an Zielstrebigkeit, seine offene und klare Kommunikation sowie die Transparenz, mit der er an die Aufgaben heranging. Er setzte sich auch mit

Themen und Problemen auseinander, die durchaus unbequem waren und gar nicht unmittelbar in seinem Verantwortungsbereich lagen, deren Lösung jedoch wichtig und nachhaltig für unser Unternehmen war.

>> **Welchen konkreten Nutzen brachte der Einsatz von Herrn Hinz?** <<

Zum Ersten einen ganz konkreten betriebswirtschaftlichen: Aktuell fährt unsere Produktion monatlich einen Volumenrekord, was die Ausbringung anbelangt. Interim Management ist sicher keine ganz günstige Lösung, aber durch die Steigerung der Produktivität ergibt sich für uns ein Kosten-Nutzen-Verhältnis von Faktor 3. Aufgrund dieses Erfolgs sind wir durchaus offen geworden für weitere externe Lösungen.

Darüber hinaus konnten viele Mitarbeiter von dem Know-how und der Erfahrung des Interim Managers profitieren. Und nicht zuletzt konnten wir gemeinsam mit ihm die Nachfolge intern regeln. Der neue Werkleiter in spe bekommt durch Herrn Hinz eine optimale Einarbeitung – training on the job sozusagen. Andernfalls wäre eine interne Lösung für uns schwer darstellbar gewesen.

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

Die Zusammenarbeit funktionierte reibungslos. Mit Herrn Hinz erhielten wir eine optimal zu uns passende Lösung. Wir erlebten Bridge imp als einen zuverlässigen Dienstleister mit einem hohen Maß an Professionalität.

>> **Wir danken herzlich für das Gespräch!** <<

Interview Interim Manager: Michael Hinz



Diplom-Ingenieur, geboren 1959, verheiratet

Profil: Tätigkeitsschwerpunkt Produktion und Technik, mit langjähriger Verantwortung in operativen Top-Management-Funktionen der Lebensmittelindustrie.

Erfahren im nationalen und internationalen Umfeld; Sanierungsberatung von Lebensmittel-Unternehmen; Coaching von Führungskräften; umsetzungsstark und überzeugend.

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

Oberstes Anliegen von PowerBar war es, die Produktivität und Liefergenauigkeit des Werks zu erhöhen. Daneben war es wichtig, einen frischen Wind in das Werk zu bringen, in dem ein hoher Krankenstand und wenig gelebte Mitarbeiterverantwortung vorherrschten. Es galt, eingefahrene Arbeitsabläufe zu optimieren und dabei auch unangenehme Entscheidungen umzusetzen. Eine der ersten Maßnahmen war es, mit dem neuen Schichtsystem die Produktion auf sieben statt wie bisher sechs Tage pro Woche zu erhöhen. Erfreulicherweise trugen die meisten Mitarbeiter diese Veränderungen mit. Mit vielen Vorschlägen habe ich offene Türen ingerannt.

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

Da ich selber Sport treibe und die Sportnahrung von PowerBar nutze, habe ich eine hohe Produktaffinität. Außerdem interessieren mich als Lebensmittelingenieur Mandate in diesem Umfeld natürlich vorrangig und hier reizte mich konkret die komplexe Ausgangssituation: Ein mittelständisches Werk, das lange Zeit Bestandteil des regulierten Nestlé-Konzerns war, muss wieder auf hantierbare (und bezahlbare) Mittelstandsstrukturen zurückgeführt werden.

>> Wo sahen Sie die größten Herausforderungen? <<

Wie in eigentlich fast jedem Interim Mandat liegt die Hauptherausforderung in der Geschwindigkeit: Ich musste schnell Vertrauen zu den Mitarbeitern und der Geschäftsführung aufbauen, zügig die Ist-Situation erfassen und daraus geeignete Maßnahmen zur Verbesserung definieren und umsetzen. Ein Quick Win, also der schnelle, ohne großen Aufwand erzielte Erfolg, gibt Vertrauen in die weiteren Maßnahmen.

>> Welchen konkreten Nutzen haben Sie bewirkt? <<

In nur drei Monaten ist es gelungen, die Produktivität um 30% zu erhöhen. Um diese Steigerung zu erreichen, haben wir an vielen einzelnen Stellschrauben gedreht: Ich habe viele persönliche Gespräche mit den Mitarbeitern geführt, sie um ihre Vorschläge gebeten und, soweit es ging, in die Prozesse eingebunden. Gemeinsam mit der Geschäftsführung haben wir viele Abläufe und Verfahren in Frage gestellt und vereinfacht, insbesondere Produktionsnebenzeiten wie Sortenwechsel, Reinigungszeiten sowie administrative Tätigkeiten. Für die nächsten Optimierungen haben wir zwei weitere Ingenieure an Bord geholt. Herr Geisenberger hat mir großes Vertrauen geschenkt und mir in vielen Dingen freie Hand gelassen. Aktuell arbeite ich nun meinen internen Nachfolger ein, der demnächst die Werkleitung übernehmen wird.

>> Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend? <<

Auch wenn ich offiziell die Funktion des Werkleiters inne hatte, so war ich zugleich immer für andere Themen offen, die ursprünglich nichts mit dem Mandat zu tun hatten, z. B. die Qualitätssicherung. Was mir besonders am Herzen lag, das war die Schaffung eines positiven Umfeldes. Mitarbeiter, aber genau so auch Besucher, sollen ein Lächeln im Gesicht haben, wenn sie zu PowerBar kommen. Daher ließ ich den Eingangsbereich neu gestalten, zwei große Logos auf dem Gelände installieren und die Besucher gehen mit einem Produktpäckchen. Die Mitarbeiter sollen stolz auf die eigene Leistung und ihr Unternehmen sein, sich mit ihm und der Marke identifizieren. Dann stimmen auch Motivation und Output.

>> Herzlichen Dank für das Gespräch! <<