

Interim Manager begleiten die Transformation in der Automobilindustrie

# Krisenmanager mit Weitblick

Die Pandemie hat die Transformation in der Automobilindustrie enorm beschleunigt. Zur Zukunftssicherung braucht es neue Geschäftsmodelle. Erfahrene Interim Manager setzen notwendige Maßnahmen um und sorgen so für Handlungssicherheit.

» Annette Neumann, freie Journalistin, Berlin



Bild: Drazen/stock.adobe.com

Als Führungskräfte auf Zeit entwickeln Interim Manager die Organisationsstrukturen und Mitarbeiter auch im internationalen Raum weiter, steigern die Performance und gehen, wenn der Job erledigt ist.

**D**ie Elektromobilität und die zunehmende Bedeutung von Software stellen die Automobilbranche vor neue Herausforderungen. Der aktuelle Lieferengpass von Mikrochips macht Fahrzeugherstellern und Zulieferern zusätzlich zu schaffen. Wie gut OEMs und Zulieferer durch die Krise kommen, hängt neben den Absatzmärkten auch von dem jeweiligen Produktportfolio ab. Michael Hengstmann, DDIM Interim Manager und Managing Partner der Executive Interim Partners GmbH, stellt fest: „Wer recht-

zeitig auf Elektrofahrzeuge und Systeme für autonomes Fahren gesetzt hat, hat einen starken Markt – auch in Europa. Dagegen leiden vor allem mittelständische Unternehmen mit einem klassischen Produktportfolio unter den schwachen Produktionsvolumina in Europa.“

Die etablierten Automobilhersteller stehen unter enormen Wettbewerbsdruck. Rafael Apélian, Vorstandsmitglied der DDIM – Dachgesellschaft Deutsches Interim Management, kennt den Markt gut:

„Neue Player, deren Geschäftsmodell die Vernetzung und das Sharing von Fahrzeugen ist, mischen die Branche auf. Software wird einen deutlich höheren Wertschöpfungsanteil am Fahrzeug einnehmen und zum Hauptdifferenzierungsmerkmal werden.“ Lange Zeit sei die Industrie zu satt und selbstzufrieden gewesen und habe den Trend der Elektromobilität verschlafen: „Vielen Unternehmen fehlen die Erfahrungen und die Software-Kompetenzen, die sie sich nun mühsam erarbeiten müssen.“ Jetzt brauche es eine zügige Transformation, die den Aufbau neuer Strukturen und Kompetenzen und eine Digitalisierung der Prozesse erfordere.

### Umfassende Neuausrichtung sichert die Überlebensfähigkeit

Für Michael Hengstmann gehört das Veränderungsmanagement zum Alltag. In seinem aktuellen Mandat hat er als interimistischer Vorstand in der Organisation die Gesamtverantwortung für den Restrukturierungsprozess eines globalen Automobilzulieferers übernommen. Sein Auftrag: die Liquidität zu sichern, um die Insolvenz zu vermeiden und die richtigen Weichen für die langfristige Zukunftssicherheit des Unternehmens zu stellen. Es galt, mit den Gesellschaftern und Banken sehr schnell zu entscheiden, wie das Unternehmen neu finanziert werden kann. Zur kurzfristigen Liquiditätssicherung leitete er Gegenmaßnahmen ein, unter anderem die Verhandlung besserer Zahlungskonditionen mit Lieferanten und Kunden und die Reduzierung der Kosten.

Weitere langfristige Restrukturierungsmaßnahmen, unter anderem die Standortoptimierung durch Schließung oder Verlagerung einzelner Werke, in Absprache mit dem Vorstand und Betriebsräten, erforderten Verhandlungsgeschick, Entscheidungsstärke und Transparenz in der Kommunikation. Hengstmann: „Die Entlassung von Mitarbeitern sollte immer die letzte Lösung sein. Wenn dieser Schritt unvermeidlich ist, sollten Unternehmen verstärkt auf Outplacement statt Abfindungsangebote setzen, die eher die Regel sind.“ Eine besondere Herausforderung in diesem Mandat: „Das Vertrauen aller Stakeholder zu gewinnen in einer Zeit, in der es Reisebeschränkungen gab, remote gearbeitet wurde und daher kein persönlicher Kontakt vor Ort möglich war.“ Als Chief Restructuring Officer sieht er seine Aufgabe auch darin, die Gesundheit der Mitarbeiter zu sichern und sie unbeschadet durch die Krise zu führen.

### Lean- und Qualitätsverständnis fördern

DDIM Interim Manager Stefan Paul ist als Experte für Prozessoptimierung und Digitalisierung häufig in globalen, mittelständischen Unternehmen im Ein-

satz. „Der Markt war in der Vergangenheit sehr lokal geprägt. Globale Entwicklungsstrukturen und Standards zu schaffen, ist für viele Mittelständler die große Herausforderung. Gleichzeitig tun sie sich schwer, Prozesse zu digitalisieren, auch aufgrund hoher Investitionskosten.“ Vor dieser Herausforderung stand auch sein aktueller Auftraggeber, ein Familienunternehmen, das im Bereich Nutzfahrzeuge Spiegelsysteme, Kameras und elektronische Spiegelsatzsysteme entwickelt.

Interimistisch wurde Stefan Paul zum Start der Restrukturierung als Geschäftsführer, dann als Projektleiter für den Werksaufbau in Mexiko und schließlich als CEO für die Region Nordamerika eingesetzt mit dem Ziel, das globale Unternehmen aus der Restrukturierung in ein gesundes Wachstum zu führen. Beim Werksaufbau in Mexiko in räumlicher Nähe zum Kunden und der Gewinnung lokaler Mitarbeiter profitierte der international erfahrene Interim Manager davon, dass er mehrere Jahre in Mexiko gearbeitet hat und über ein lokales Netzwerk verfügt. Als wichtige Maßnahme im Restrukturierungsprozess setzte er die Standardisierung der ERP-Prozesse an den Standorten in Mexiko und den USA um, wodurch Prozesse beschleunigt und die Performance zum Kunden verbessert werden konnten.

Das Qualitätsverständnis der Mitarbeiter zu schulen, war ein Fokus im Mandat und der entscheidende Hebel für den Turnaround. Im Rahmen des Lean-

## IM ÜBERBLICK

Manager auf Zeit können im Transformationsprozess der Autoindustrie für Zulieferunternehmen erfolgreich Weichen für die Zukunft stellen.



### Expertennetzwerk für die automobile Wertschöpfungskette

Die Automobilindustrie ist der führende Wirtschaftszweig bei der Beauftragung von Interim Managern. Dies ist das Ergebnis der aktuellen Interim Management-Marktstudie, durchgeführt vom Branchenverband DDIM, Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. Die DDIM Interim Manager der Fachgruppe Automotive bieten aufgrund langjähriger Führungs- und Umsetzungserfahrung individuelle Lösungen und Performancesteigerung speziell für Unternehmen der Automobil- und Mobilitätsbranche.

Weitere Informationen unter dem Kurzlink <http://hier.pro/s5VMW>



Bild: DDIM

Michael Hengstmann, DDIM Interim Manager und Managing Partner der Executive Interim Partners GmbH, stellt derzeit die Weichen für die langfristige Zukunftssicherheit eines globalen Automobilzulieferers.



Bild: DDIM

Rafael Apélian, Vorstandsmitglied der DDIM: „Die DDIM Interim Manager unterstützen als hochqualifizierte Experten Unternehmen der Automobilindustrie darin, die Transformation zu bewältigen.“



Bild: Pareto Interim

Stefan Paul wurde von einem familiengeführten Zulieferer mit dem Werksaufbau in Mexiko als Geschäftsführer beauftragt. Inzwischen fungiert er interimistisch als CEO für die Region Nordamerika.



Bild: Hotz Management

Uwe Hotz baute interimistisch für ein Unternehmen der Metallindustrie ein neues Geschäftsfeld auf und gründete dafür ein Start-up. Die Krisenfestigkeit des Geschäftsmodells konnte er unter Beweis stellen.

Management-Prozesses hat er ein Operational-Excellence-Team installiert, um Fehlerquellen zu identifizieren und die Qualitätsperformance zu steigern. Die Verwendung sogenannter „Error Proofing“-Methoden in Produktion, interner Logistik und Entwicklung mit Verankerung in FMEAs sicherte die Nachhaltigkeit von Qualitätsinitiativen. Stefan Paul: „Die Defekte beim Kunden sind dramatisch zurückgegangen, zusätzlich motiviert durch ein Mitarbeiter-Bonus-System für Produktionslinien, die fehlerfrei gelaufen sind.“

### Interim-Mandat mündet in der Gründung eines Start-ups

Wie Interim Manager in einem Transformationsprozess erfolgreich Weichen für die Zukunft stellen können, zeigt das Mandat des DDIM Interim Managers Uwe Hotz. Sein ursprünglicher Auftrag: In der Funktion des Business Development Managers sollte er den stagnierenden Produktbereich eines globalen Unternehmens der Metallbranche neu aufstellen und diesen als Hebel zur langfristigen Transformation in Richtung E-Mobilität nutzen. Nach erfolgter Marktanalyse verwarf der Experte für agile Transformationen die ursprüngliche Marktstrategie des Unternehmens und entwickelte innerhalb weniger Wochen einen Businessplan für die Gründung eines Start-ups. Hotz: „Das Ziel war, ein neues Geschäftsfeld getrennt von der Kernmannschaft aufzubauen, das elektrische Antriebslösungen für Hersteller und Zulieferer entwickelt, um damit eine Hebelwirkung in der klassischen Lieferkette zu erzielen.“

Nachdem er grünes Licht vom Vorstand bekommen hatte, schlug Uwe Hotz als neu ernannter CEO in der Gründungsphase mehrere Fliegen mit einer Klappe: Er baute ein Start-up-Team mit neuen Mitarbeitern auf, die von Beginn an in agilen Arbeitsstrukturen zuhause sind und in einer frühen Entwicklungsphase Lösungen gemeinsam mit dem Kunden in dessen Ökosystem entwickeln. Fehlendes Know-how wurde in einem Co-Creation-Ansatz im Partner-Verbund mit externen Spezialisten aufgebaut. Als mitten in der Transformation die Pandemie einschlug, konnte das Start-up, das erfolgreich einen Prototyp und weitere Geschäftsmodelle entwickelt hatte, seine Krisenfestigkeit unter Beweis stellen. „Unsere Mannschaft hatte bereits genügend Lernerfahrungen gesammelt, um die erfolgreiche Neustrukturierung des Produktbereichs im Kernunternehmen nach Muster des Start-ups zu forcieren“, sagt Uwe Hotz.

Mit Blick auf die herausfordernde Zukunft der Branche können Interim Manager als erprobte Change-Manager mit viel Branchen- und Führungserfahrung die Problemfelder und Chancen identifizieren und erforderliche Maßnahmen schnell umsetzen. Rafael Apélian: „Als Führungskräfte auf Zeit entwickeln sie die Organisationsstrukturen und Mitarbeiter weiter, steigern die Performance und gehen, wenn der Job erledigt ist. So unterstützen die hochqualifizierten Experten bei der Bewältigung der Transformation in der Automobilindustrie.“