



Wir kennen
den Richtigen

CASE STUDY

Geschäftsführer für Dietl Feinmechanik



UNSER KUNDE

Dietl Feinmechanik

Branche:	Eisen / Metall / Stahl
Produkte:	Feinmechanik
Umsatz:	7 Mio. €
Mitarbeiter:	60
Einsatzort:	München
Einsatzdauer:	3 Monate interimistisch mit anschließender Festanstellung
Interim Manager:	Volker Mackert

**Kurzbeschreibung**

Die Dietl Feinmechanik GmbH & Co. KG mit Sitz in Gauting bei München ist ein international tätiger Fertigungsbetrieb im Bereich Feinmechanik. Dietl wurde 1909 von Georg Dietl Senior, einem gelernten Uhrmacher, als Familienunternehmen gegründet und steht für Tradition, Beständigkeit und Verlässlichkeit, aber auch für innovative und kundenorientierte Lösungen.

Das Unternehmen hat sich auf die Herstellung feinmechanischer Hochpräzisionsteile mittels moderner, computergesteuerter Zerspanungstechnik spezialisiert. Dietl fertigt in Einzel- und Serien-Produktionen und deckt dabei den gesamten Bereich wie Verzahnen, Automatendrehen, Schleifen, Honen, Fräsen, Oberflächenbearbeitung ab. 2019 erfolgte der Bezug einer zusätzlichen Betriebsstätte und die schrittweise Umsetzung der weiteren Automatisierung und Vernetzung.

Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

Die beiden Geschäftsführerinnen & Gesellschafterinnen Sabine Stadler & Heidrun Dietl sahen einen Bedarf für Unterstützung der Geschäftsführung. Die Einberufung der neuen Führungskraft war eine sehr bewusste Entscheidung der Schwestern. Das Familienunternehmen sollte auf allen Ebenen nachhaltig wachsen und auch weiterhin finanziell unabhängig bleiben. Ein Interim Manager sollte dabei neue Sichtweisen in das Unternehmen einbringen. Familie Dietl suchte Unterstützung in der strategischen Planung, um gemeinsam einen grundsätzlichen Orientierungsrahmen für zentrale Unternehmensentscheidungen festzulegen. Unter anderem die Fragen zur Standortwahl, Wissenstransfer unter Mitarbeitern sowie Mitarbeiter-Entwicklung auch aufgrund des Generationswechsels, Invest-Chancen-Risiken-Bewertung ebenso wie die Einführung eines ERP-Systems mussten überdacht und aktiv angegangen werden. Das übergeordnete Ziel: bestehende Strukturen aufbrechen und gemeinsam mit den Geschäftsführerinnen ein nach vorn gerichtetes Unternehmen schaffen.



Interview Kunde: Heidrun Dietl (links im Bild)



Managing Director, Dietl Feinmechanik GmbH & Co. KG

>> Wir schätzen die strukturierte Herangehensweise von Herrn Mackert: So konnten Lösungen vorausschauend, rechtzeitig und tragfähig erarbeitet werden. Wir gehen Konfliktpotenzialen aus dem Weg und führen das Unternehmen gemeinsam in die Zukunft. <<

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

Traditionsbewusstsein auf der einen Seite, externe Expertise auf der anderen: Wir Geschäftsführerinnen in der 4. Generation haben nur Vorteile gesehen. Die anfängliche Skepsis der Mitarbeiterschaft, Lieferanten und Kunden legte sich durch überwiegend positive Erfahrungen schnell.

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

Für uns als mittelständisches Familienunternehmen ist es wichtig, dass die Chemie unter den Geschäftsführern, mit den Mitarbeitern und unseren Lieferanten und Kunden stimmt, um schnell eine breite Vertrauensbasis aufzubauen. Wir haben befürchtet, dass eine Vorwärtsstrategie entwickelt wird – ohne Herz und ohne Beteiligung der Mitarbeiter. Gleichzeitig waren wir besorgt, dass wir mit den strukturellen sowie ganzheitlichen Veränderungen am Ende allein dastehen würden.

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

Wir haben uns eine starke Führungspersönlichkeit mit internationaler Branchenerfahrung gewünscht, die den Teamgeist in unserem Unternehmen weiter stärkt. Ferner war uns wichtig, dass sich die Führungskraft mit den Werten des Traditionsunternehmens identifiziert, zugleich aber eine stark operative Denkweise hat.

>> Wo sahen Sie die größten Herausforderungen? <<

Die größte Herausforderung sahen wir im Verlust der persönlichen Verbundenheit. Das seit 110 Jahren gewachsene Familienunternehmen mit gelebten Werten wie Stabilität, Loyalität, Verantwortungsbewusstsein, Ehrlichkeit, Qualität und Vertrauen sollte erhalten bleiben. Dank des feinen Gespürs von Herrn Mackert war ein offenes Miteinander

denkbar einfach, denn Transparenz schafft Vertrauen.

>> Was schätzten Sie an der Arbeit von Herrn Mackert? <<

Wir schätzen sehr, dass er eine strukturierte Herangehensweise hat: So werden Lösungen vorausschauend, rechtzeitig und tragfähig erarbeitet. Die Mission, Vision, Strategie und Ziele unseres Unternehmens sind immer aufeinander abgestimmt und lassen sich in klar definierter Form umsetzen.

Die Zufriedenheit auf allen Seiten ist uns sehr wichtig, daher haben wir die Chance ergriffen und Herrn Mackert mit seiner Führungspersönlichkeit bald fest ins Team geholt. Gemeinsam führen wir das Unternehmen in die Zukunft.

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

Kurzfristige Verfügbarkeit von einer hochqualifizierten Führungskraft, die ihren Auftrag ziel- und ergebnisorientiert ausführt. Außerdem fallen nur Kosten auf Zeit an.

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

Immer wieder! Denn wenn ich segeln lernen möchte, engagiere ich auch einen Profi, der mich sicher navigiert und auf den richtigen Kurs führt. Daher war es für uns richtig und wichtig, diesen Weg zu gehen: vor allem auch, um unserer sozialen Verantwortung gerecht zu werden.

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

Wir waren sehr zufrieden. Wir erhielten qualifizierte Kandidatenvorschläge, genau zugeschnitten auf unser Anforderungsprofil. Wir haben uns von Anfang an gut betreut gefühlt. Nun sind die Weichen für die Zukunft gestellt.

>> Frau Dietl, herzlichen Dank für das Gespräch! <<

Interview Interim Manager: Volker Mackert



Kaufmann für den Mittelstand mit starkem technischen Hintergrund

Profil: Volker Mackert hat Erfahrung in mittelständischen Produktionsbetrieben (Deutschland und Osteuropa) mit den Branchenschwerpunkten Messtechnik, Maschinen- und Anlagenbau, Montage, Druck sowie EMS Fertigung. Dort war der gelernte Feinmechaniker in Funktionen wie CFO, CRO, SAP-Projektleiter oder Produktionsplaner tätig. Sein Projektportfolio umfasst u. a. die Konzepterstellung für Sanierungen und anschließender Umsetzung, Merger & Acquisition, Firmenverlagerungen, Aufbau integrierter Controllingsysteme, Kostensenkungsmaßnahmen sowie Wertanalyseprojekte.

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

Durch einen Krankheitsfall beim Geschäftsführer haben Familienmitglieder dessen Aufgaben übernommen. Diese Familienmitglieder waren allerdings branchenfremd und hatten keine Management Erfahrung. Als Folge hat sich das Unternehmen in den letzten Jahren nicht weiterentwickelt, es wurde lediglich der Status Quo verwaltet. Das hat dann zu gewissen Ineffizienzen geführt. Es gab in vielen Bereichen einen Rückstau, zum Beispiel bei Investitionen, der Qualifikation der Mitarbeiter oder der IT.

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

Ich sollte ein klar verständliches Konzept entwickeln, das aufzeigt, welche Maßnahmen den nachhaltigen Unternehmenserfolg sichern, und die aktuellen Ergebnisse verbessert. Das Ziel war, Ruhe in die Organisation zu bringen, die Effizienz zu erhöhen und den Erhalt des Familienunternehmens zu sichern.

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

Die größte Herausforderung lag darin, bei den Gesellschaftern Vertrauen in meine Person und meine Planung zu schaffen. Darüber hinaus war entscheidend, nach der Verabschiedung der Planung dieses Vertrauen auch bei der Belegschaft zu gewinnen, um die einzelnen Maßnahmen und Punkte umsetzen zu können.

>> Welchen konkreten Nutzen konnten Sie bewirken? <<

Wir haben begonnen, verschiedene Projekte und Organisationsthemen gemäß der Planung umzusetzen: Es ist uns gelungen, innerhalb von 6 Monaten mit derselben Belegschaft eine 2. Schicht bei den wesentlichen Maschinenaggregaten zu realisieren. Durch die damit verbundenen längeren Maschinenlaufzeiten und

stabileren Prozessen konnten wir den Output steigern. Dadurch haben wir den Umsatz erhöht und das Betriebsergebnis verbessert. Im Einkauf haben wir auf Basis einer Einkaufsanalyse neue Prozesse aufgesetzt und damit die Kosten in diesem Bereich gesenkt. Zudem haben wir das Unternehmen mit Hilfe weniger Kennzahlen neu aufgestellt und konnten so feststellen, wo Ausschuss produziert wird. Diese Ausschussrate konnten wir signifikant senken.

>> Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend? <<

Das Vertrauen der Gesellschafter und kurze Kommunikationswege, auf denen Feedback eingeholt und Entscheidungen abgestimmt werden konnten. Und natürlich auch das Vertrauen der Belegschaft in unsere Maßnahmen.

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

Bridge war nicht nur Vermittler zwischen mir als Interim Manager und dem Unternehmen, sondern auch Begleiter des gesamten Projekts. Wir haben uns in regelmäßigen Abständen ausgetauscht. Dabei stand Bridge in kritischen Situationen auch als Coach zur Verfügung.

>> Herr Mackert, danke für das Gespräch! <<

