



Andere kennen viele.
Wir kennen
die Richtigen!

CASE STUDY

Interim Chief Transformation Officer und Leiter Entwicklung für die Trapeze Switzerland GmbH



UNSER KUNDE

Trapeze Switzerland GmbH

Branche:	IT/Software
Leistung:	Soft- und Hardware für Personenverkehrsunternehmen
Einsatzort:	Neuhausen am Rheinfall, Schweiz
Mitarbeiter:	verteilt auf vier Standorte in der Schweiz, Deutschland und Polen
Einsatzdauer:	19 Monate
Interim Manager:	Dr. Udo Kerwath



Kurzbeschreibung

Als weltweit führender Anbieter von umfassenden Lösungen für Personal- und Fahrzeugdisposition, Betriebsleittechnik, Fahrgastinformation und Ticketing plant, entwickelt und realisiert Trapeze umfassende Hard- und Software-Lösungen für den öffentlichen Personenverkehr, für den Bedarfsverkehr und die Schülerbeförderung.

Die von Trapeze für öffentliche und private Personenverkehrsunternehmen konzipierten Produkte verbinden das Back-Office über Leitsysteme direkt mit den Bus- oder Bahnfahrern und unterstützen den Kunden mit Fahrgastinformations-Lösungen sowie Fahrgeldmanagement- und Unternehmensmanagement-Tools bei Einsatzplanung und Betriebsabwicklung.

Ziel von Trapeze ist es, mit seinen Lösungen Verkehrsunternehmen einen optimalen Personal- und Fahrzeugeinsatz, eine höhere Pünktlichkeit, ein modernes Fahrgeld- und ein effizientes Flottenmanagement zu ermöglichen.

Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

Der personelle Wechsel innerhalb der Führungsmannschaft war ein zentraler Ausgangspunkt. So war seit ca. einem Jahr die Gesamtverantwortung der Abteilung Research and Development direkt beim CEO aufgehängt, wobei die operative Zuständigkeit bei den jeweiligen Entwicklungsleitern lag. Zudem waren im Bereich Entwicklung Veränderungen notwendig, damit die erforderlichen Strukturanpassungen vorgenommen werden konnten. Dazu zählte auch eine inzwischen eingeführte professionelle Qualitätssicherung der Entwicklungsergebnisse und Produkte, bevor sie an die Kunden ausgeliefert werden, und eine klare Einbindung der Mitarbeiter in die gemeinsame Vision sowie eine Fünfjahresplanung.

Das „Mitnehmen“ der Mitarbeiter in eine gemeinsame Zukunft war eine wichtige Aufgabe. Da Trapeze bis ins Jahr 2009 einem Großkonzern angehörte, sieht sich das Unternehmen heute in Hinblick auf Kultur und Hintergrund der unterschiedlichen Mitarbeiter als „inzwischen flotter Mittelstandsbetrieb mit Großkonzernerprobung“ – mit all den Vor- und Nachteilen der jeweiligen Organisationsform.



Interview Kunde: Peter Schneck



CEO, Trapeze Switzerland GmbH

>> Herr Dr. Kerwath wurde von der Mannschaft akzeptiert und schnell integriert. Zudem sind die Veränderungen sehr vernünftig und konsequent von ihm angegangen worden. <<

>> Was haben Sie sich von der Unterstützung durch eine externe Führungskraft erwartet? <<

Wichtige Aspekte bei der Einstellung eines Interim Managers waren zum einen die vorurteilslose und rationale Bewertung der Situation sowie die Fähigkeit, den Anforderungen des Marktes ohne eine interne „Brille“ gerecht werden zu können. Zudem erhofften wir uns durch eine externe Führungskraft einige positive Veränderungen, um dann ein bereinigtes Feld an den Nachfolger übergeben zu können.

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

Ich machte mir anfangs Sorgen, dass eine externe Führungskraft auf wenig Akzeptanz in der Mannschaft stoßen könnte und eine zu geringe Branchenkenntnis besitzt. Aufgrund der Persönlichkeit und glaubwürdigen Vorgehensweise von Herrn Dr. Kerwath war die Sorge jedoch unberechtigt.

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

Es war mir wichtig, jemanden zu finden, der praktische Erfahrungen mitbringt. Also einen Manager, der das Ganze nicht nur mit einem strategischen Blick angeht, sondern auch schnell und „Hands-on“ umsetzen kann.

>> Wieso fiel Ihre Wahl auf Herrn Dr. Kerwath <<

Neben dem Eindruck, dass die gerade formulierten Erwartungen passen, muss auch die Chemie stimmen. Schon im ersten Gespräch lagen wir durchaus auf einer Wellenlänge, er stellte die richtigen Fragen ohne aus unserer Branche zu sein, zeigte Mitdenken und einen gewissen Humor.

>> Wo sahen Sie die größten Herausforderungen? <<

Trotz unserer mittelständischen Größe sind die Abhängigkeiten innerhalb des Unternehmens recht stark. Veränderungen in einem Bereich bleiben nicht ohne Auswirkungen auf die Nachbarn. Dr. Kerwath erkannte das nicht nur, sondern entwickelte ein über seinen ursprünglichen Auftrag hinausgehendes Konzept zur Unternehmensstruktur, dessen unternehmensweite Umsetzung wir dann auch in seine Hände legten.

>> Was schätzten Sie an der Zusammenarbeit mit Herrn Dr. Kerwath besonders? <<

Entgegen meiner anfänglicher Skepsis wurde er von der Mannschaft akzeptiert und schnell integriert. Zudem sind die Veränderungen sehr vernünftig und konsequent von ihm angegangen worden.

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

Es gibt viele Punkte, die den Mehrwert einer Interim-Lösung unterstreichen. So zum Beispiel die Ausführung unangenehmer Aufgaben, die schnelle Einarbeitung und der strategische Blick. Zudem bringen externe Erfahrungen frischen Wind in das Ganze.

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

Durch die professionelle und persönliche Betreuung, das Verständnis der Situation und der aufgabengerechten Zuweisung war es eine für beide Seiten sehr angenehme und gewinnbringende Zusammenarbeit. Bridge imp unterscheidet sich von anderen Vermittlern dadurch, dass mehrere kompetente Kandidaten zur Auswahl stehen.

>> Herr Schneck, herzlichen Dank für das Gespräch! <<

Interview Interim Manager: Dr. Udo Kerwath



Doktor der Physik und Diplom-Physiker, geboren 1960

Profil: IT-erfahrener, ergebnisorientierter CEO, CTO und Leiter Entwicklung mit internationaler Erfahrung; versiert in der Entwicklung und Etablierung strategischer Management-Prozesse, Design und Implementierung von Führungsstrukturen, Stärkung der Marktposition und internationaler Unternehmensstrukturen; erfahren in Change Management, Marktanalysen, M&A, Umstrukturierung und strategischer Neupositionierung von internationalen Konzernen sowie der Transformation von Start-ups.

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

Trapeze erwartete sich von meinem Einsatz vor allem die Verbesserung der drei klassischen Parameter: Time, Quality und Budget. Das wurde zu Beginn klar formuliert. In der jeweiligen Umsetzung hatte ich aber sehr großen Spielraum.

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

Mein persönlicher Schwerpunkt liegt grundsätzlich eher auf der strategischen Neupositionierung und dem nachhaltigen Wirken als auf dem kurzfristigen Optimieren am Rande des Abgrundes. Insofern kam mir dieses Mandat sehr entgegen. Dazu ist die Thematik inhaltlich faszinierend. Zudem hat die Bandbreite von Hardware im Fahrzeug bis zum komplexen Kontrollzentrum eines großen Verkehrsbetriebes einen enormen Reiz.

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

Die Investitionszyklen unserer Kunden sind im Dekadenbereich und auch die einzelnen Projekte sind sehr langfristig angelegt. Das bedeutet, dass die Aufgaben, an denen wir aktuell arbeiten, oft vor Jahren angesto-

ßen und geplant wurden. Umgekehrt heißt das leider, dass die eingeleiteten Maßnahmen auch nur langsam wirken können und die Geduld von Mitarbeitern und Auftraggeber damit auf die Probe gestellt wird.

>> Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend und welchen konkreten Nutzen konnten Sie bewirken? <<

Ausschlaggebend waren das Vertrauen des Auftraggebers und die Bereitschaft, Maßnahmen einzuleiten, die weit über den engen Bereich der Entwicklung hinausgingen. Auf Seiten der Entwicklungsmitarbeiter war weniger Überzeugungsarbeit zu leisten, da die eingeleiteten Änderungen im Grundsatz willkommen waren. Auch wenn ein klassisches „Das haben wir schon immer so gemacht“ durchaus auch zu überwinden war.

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

Die Schnelligkeit bei der Akquise sowie die Fairness im Prozess und der Vertragsgestaltung habe ich als sehr positiv wahrgenommen.

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

