



Andere kennen viele.
Wir kennen
die Richtigen!

CASE STUDY

Interim Werkleiter für Wuppermann Systemtechnik GmbH (Blech- und Stahlverarbeitung)



UNSER KUNDE

Wuppermann Systemtechnik GmbH

Branche:	Blech- und Stahlverarbeitung
Mitarbeiter:	ca. 150
Umsatz:	ca. 18 Mio. Euro
Produkte:	Blechverarbeitung, Herstellung von Schweißbaugruppen aus Stahl
Einsatzort:	Thalgau, Salzburger Land (Österreich)
Einsatzdauer:	10 Monate
Interim Manager:	Marcus Karl Haman



Kurzbeschreibung

Die Wuppermann Systemtechnik GmbH mit seinen fünf Standorten in Österreich, Tschechien und Deutschland ist einer der führenden Blechverarbeiter und Hersteller von hochwertigen Schweißbaugruppen aus Stahl. Dabei ist das österreichische Unternehmen Spezialist für die Verarbeitung von Feinkornbaustählen und die Fertigung sowie mechanische Bearbeitung von Großkomponenten. Wesentliche Kunden der Firma sind der Nutz- und Sonderfahrzeugbau, Produzenten von Förder- und Hebetechnik, Fahrzeugtransportern, Kranelementen, Agrar- und Forstwirtschaftsmaschinen sowie die Bahntechnik und der Maschinen- und Anlagenbau.

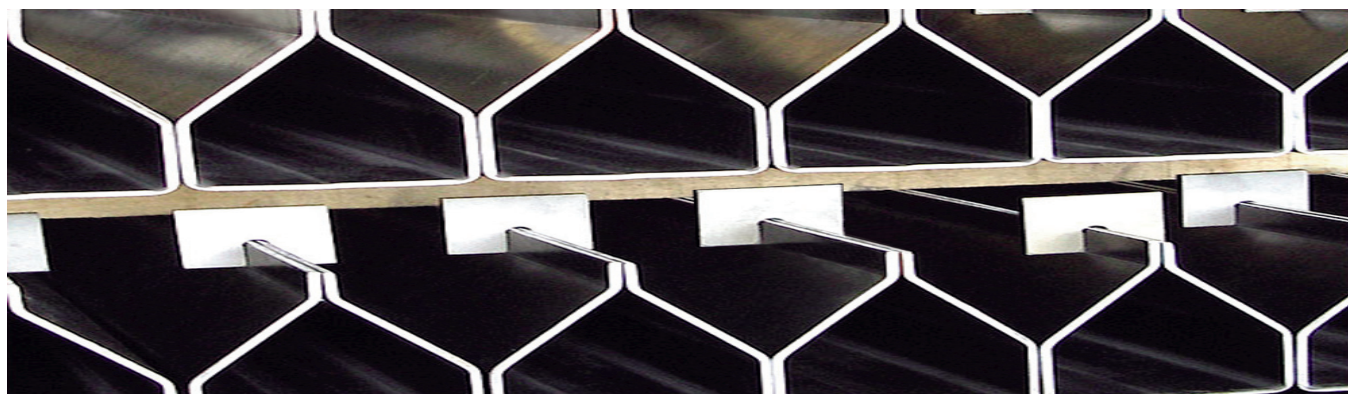
Das Unternehmen bietet komplette Servicedienstleistungen aus einer Hand im Bereich der flexiblen Blechfertigung von einbaufertigen Funktionsteilen und Baugruppen. Dazu zählen neben kompletten Baugruppen auch Montagen, Engineering-Dienstleistungen sowie der Anlagenbau, beispielsweise für die chemische Industrie. Wuppermann Systemtechnik ist einer der größten Anbieter im Bereich der flexiblen Blechfertigung im deutschsprachigen Raum.

Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

Der Standort Thalgau schaffte es seit geraumer Zeit nicht, ein positives Ergebnis zu erwirtschaften, die Stückzahlen in der Produktion waren eingebrochen, die Mitarbeiter dementsprechend demotiviert. Nachdem auch noch der festangestellte Werkleiter das Unternehmen verlassen hatte, entschied sich die Geschäftsführung schließlich für eine interimistische Vakanzüberbrückung, da die offene Position schnell besetzt werden musste und das Werk dringend einer stringenten Führung bedurfte.

Der erste Interim Manager verschlimmerte die Situation jedoch noch weiter: Durch schlechte Urlaubs- und Produktionsplanungen liefen massive Rückstände auf, das Vertrauen bei Mitarbeitern und Kunden sank. Eine Trennung war unausweichlich.

Mit Marcus Karl Haman konnte Bridge imp dann die genau passende Managerpersönlichkeit für diese herausfordernde Position vermitteln. Ihm gelang es, die Organisation zu stabilisieren, die Mitarbeiter hinter sich zu bringen und das Vertrauen seitens der Kunden wieder herzustellen.



Interview Kunde: Ingo Laumann



Geschäftsführer, Wuppermann Systemtechnik GmbH

>> Herr Herrmann ist ein Vollblut-Praktiker, ein „Macher“ und Kümmerer, der sich mit den Belangen der Mitarbeiter auseinandersetzt und auch sehr schnell im Team akzeptiert war. Er hat alle notwendigen Maßnahmen ausgearbeitet und aufgesetzt. Die Folge ist, dass das Werk aktuell so gut läuft wie noch nie zuvor. <<

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

Nachdem der bisherige Werkleiter das Unternehmen verlassen hatte, mussten wir die Vakanz schnellstmöglich überbrücken, um gewährleisten zu können, dass das Werk auch weiterhin optimal geführt wird. Leider war der erste Interim Manager, den wir beauftragten, eher kontraproduktiv. Herr Haman allerdings hat es geschafft, Ordnung in den Standort und Ruhe in das Team zu bringen.

>> **Was genau haben Sie sich von dessen Unterstützung erwartet? <<**

Ich komme selber aus dem Umfeld Lean Management und genau hier habe ich mir von dem Interim Manager neue Ideen und Impulse erhofft, denn unser Ziel ist es, die Produktionsorganisation des Werks verstärkt in Richtung Lean Management auszurichten.

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

Ich hatte bezüglich einer externen Führungskraft keinerlei Bedenken, da ich das Personalinstrument bereits aus meinem vorherigen Unternehmen kannte und gute Erfahrungen damit gemacht hatte.

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

Herr Haman verfügt zum einen über die nötige Fachexpertise im Bereich Stahlverarbeitung und moderne Produktionsorganisationen. Zum anderen ist er ein guter Kommunikator und hat es dadurch geschafft, in einer sehr angespannten Situation schnell Vertrauen aufzubauen und die Mannschaft hinter sich zu bringen. Aufgrund der vielen Baustellen, die sein Vorgänger hinterlassen hatte, musste er schnell beweisen,

dass er ordnend eingreifen kann und eine Struktur im Kopf hat, die zu unserem Unternehmen passt. Dies traute ich ihm von Anfang an zu.

>> **Was haben Sie an der Zusammenarbeit mit Herrn Haman besonders geschätzt? <<**

Er hat das Unternehmen stabilisiert und die Produktionsabläufe wieder in geordnete Bahnen gelenkt, war als Führungskraft im Team anerkannt und hat es geschafft, die massiven Produktionsrückstände, die aufgelaufen waren, abzubauen. Er hat sein Team zu beeindruckenden Leistungen geführt und das Werk, auch im Rahmen einer Lean Management Einführung, gut für zukünftiges Wachstum vorbereitet.

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

Ja, wir haben bereits wieder einen Interim Manager für ein Mandat in Tschechien beauftragt. Ich schätze an dem Tool, dass der Externe seine Checkliste im Kopf hat und somit kurzfristig und ohne jede Einarbeitungszeit loslegen kann, während sich die Suche nach einer festangestellten Führungskraft in der Regel lange hinzieht.

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

Sehr zufrieden, Frau Lenk war sehr um den passenden Kandidaten bemüht und hat ihn in Herrn Haman auch gefunden. Auch das neue Mandat in Tschechien wurde von Bridge imp besetzt.

>> **Herr Laumann, herzlichen Dank für das Gespräch! <<**

Interview Interim Manager: Marcus Karl Haman



Master of Science (M.Sc.), geboren 1971

Profil: Sein Fokus ist der Aufbau sowie die Weiterentwicklung von produktiven Organisationen, Veränderungsmanagement, Methoden und Systemkompetenz zur ganzheitlichen, nachhaltigen kontinuierlichen Verbesserung. Er besitzt langjährige Erfahrung im Ramp up von Produktionslinien inkl. Produktivitätssteigerungen, in der Generalüberholung von Produktionslinien sowie Produktionslinienverlagerung. Herr Haman verfügt über umfassende Erfahrung in der Implementierung von Methoden und Systemen zur nachhaltigen Verbesserung von Prozessen sowie in der Optimierung von Qualität und Produktivität und ist versiert in der Implementierung von Lean-Prozessen und -Methoden.

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

Das Hauptanliegen des Kunden war es, feste Strukturen zu etablieren und dem Werk Stabilität zurück zu geben, um dann die Produktionsleistung kontinuierlich steigern zu können. Das Ziel musste es sein, den Marktanforderungen wieder gerecht zu werden. Daneben war es meine Aufgabe, die Führungskräfte zu coachen und zu begleiten, die Arbeitssicherheit auf ein „normales“ Niveau zu verbessern, Einkaufspotentiale zu erkennen und zu nutzen und Lean Management als Kultur einzuführen. Schließlich musste noch der neue festangestellte Werksleiter eingearbeitet werden.

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

Mein oberstes Ziel war es, den scheinbar schlechten Standort innerhalb der Systemtechnik Gruppe auf eine nachhaltige, gewinnbringende Zeit hin auszurichten. Ich wollte die Potenziale, die der Standort hat, aufzeigen und umsetzen, dies alles gemeinsam mit dem Team vor Ort.

>> Wo sahen Sie die größten Herausforderungen? <<

Zum einen in der Komplexität der Produkte, zum anderen waren die Umstände, in der sich die Organisation zum Zeitpunkt meines Starts befunden hat, sehr herausfordernd: Die Produktionsrückstände waren groß und die Stimmung äußerst angespannt. Ich musste schnell zu den Mitarbeitern eine Vertrauensbasis schaffen, damit diese bereit waren, Veränderungen mitzutragen.

>> Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend? <<

Es ist mir tatsächlich gelungen, zum Team rasch einen Zugang zu finden, ihnen wertschätzend zu begegnen, aktiv zuzuhören und konkrete Unterstützung

anzubieten, die auch gerne angenommen wurde. Die Motivation wurde so wesentlich gesteigert. Darüber hinaus war ich aufgrund meiner Erfahrungen aus anderen Projekten in der Lage, schnell Entscheidungen zu treffen sowie gezielte Maßnahmen einzuleiten und umzusetzen – immer unter Einbeziehung aller betroffenen Mitarbeiter.

>> Welchen konkreten Nutzen konnten Sie für Wuppermann erreichen? <<

Dank einem strukturierten und methodischen Vorgehen aller Beteiligten konnten wir große Einsparungspotentiale identifizieren. Wir haben eine neue Organisation etabliert und den Standort ausgebaut. Darüber hinaus förderte ich den Wissenstransfer hin zu den internen Mitarbeitern und kümmerte mich um das Coaching der Führungskräfte.

>> Worin liegt für Sie der Reiz, als Interim Manager tätig zu sein? <<

In der abwechslungsreichen Tätigkeit und in den stets wechselnden Herausforderungen, welchen ich stets positiv zu begegnen versuche. Ich ziehe eine große Motivation daraus, meine Erfahrungen und Kenntnisse immer wieder gezielt und gewinnbringend für den Auftraggeber einsetzen zu können.

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

Sehr, Frau Lenk stand jeder Zeit für professionelle Unterstützung zur Verfügung. Der persönliche Kontakt, der regelmäßig, ehrlich und transparent stattfindet, unterscheidet Bridge von anderen Providern.

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