



Wir kennen  
den Richtigen

## CASE STUDY

### **Interim Controller für ZSO Zerspanungs- und Systemtechnik**



## UNSER KUNDE

**ZSO Zerspanungs- und Systemtechnik GmbH**

|                  |                                                           |
|------------------|-----------------------------------------------------------|
| Branche:         | Eisen / Metall / Stahl                                    |
| Produkte:        | Bauteile und Baugruppen für den Maschinen- und Anlagenbau |
| Umsatz:          | 20 Mio. €                                                 |
| Mitarbeiter:     | 130                                                       |
| Einsatzort:      | Oberstaufen im Allgäu                                     |
| Einsatzdauer:    | 4 Monate                                                  |
| Interim Manager: | Edwin Brinkmann                                           |

**Kurzbeschreibung**

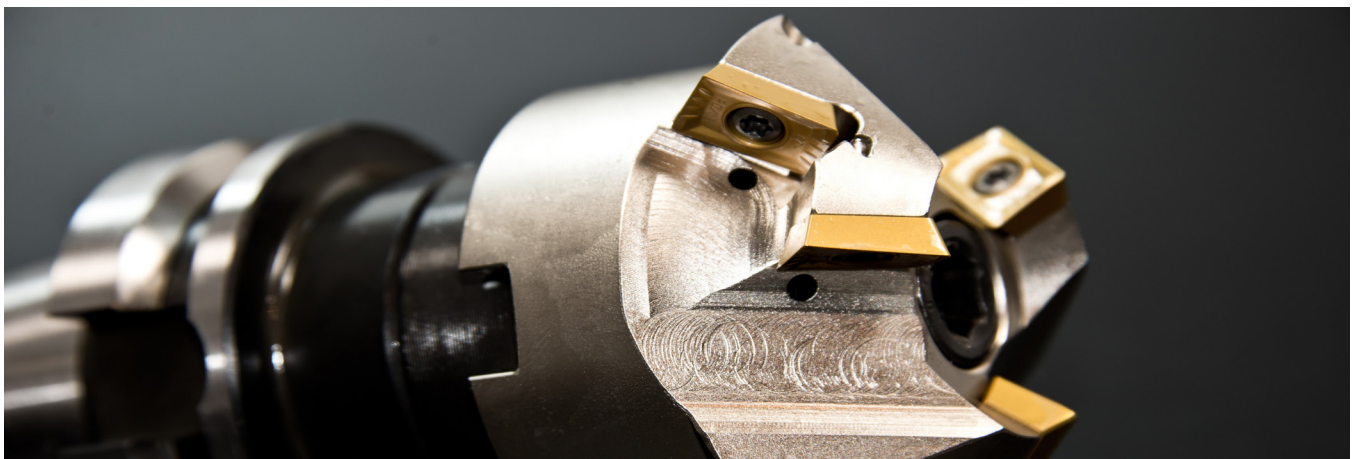
ZSO Zerspanungs- und Systemtechnik in Oberstaufen im Allgäu ist ein mittelständisches Unternehmen der zerspanenden Metallindustrie. Die Kernkompetenzen des Lohnfertigers liegen in den Bereichen Drehen, Fräsen und Schleifen von hochwertigen Metallteilen sowie der Montage und Endprüfung komplexer Baugruppen. Das Portfolio reicht von einzelnen Bauteilen vor allem für die Automobilbranche und Nutzfahrzeugindustrie bis hin zu komplett montierten Baugruppen für den Maschinen- und Anlagenbau. Viele Großkunden setzen auf das Know-how des Unternehmens.

Als Nischenanbieter, optimal eingerichtet für mittlere Stückzahlen, bearbeitet ZSO technisch anspruchsvolle Bauteile. Auf einer Produktionsfläche von rund 3.700 m<sup>2</sup> gewährleisten moderne Drehmaschinen sowie CNC- und NC-gesteuerte Flach-, Außen- und Bohrungsschleifmaschinen die Produktion auf höchstem Qualitätsniveau. Oberstes Ziel sind anspruchsvolle und kundenorientierte Problemlösungen.

**Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe**

In 2019 führte das Unternehmen die Software SAP S4/HANA ein. Dadurch konnte ZSO von neuen Digitalisierungsmöglichkeiten profitieren und noch effizienter produzieren. Aufgrund der Komplexität der Software wurden jedoch nicht alle Hintergrundanwendungen von Anfang an in vollem Umfang genutzt. Bei der Nutzung von SAP mangelte es vor allem am Verständnis der Gesamtzusammenhänge, sodass die Software im Controlling-Bereich nicht ideal eingesetzt wurde. Auch die Migration der Daten aus dem Altsystem in das neue System verursachte nachgelagert Schwierigkeiten, die es zu beseitigen galt.

Die optimale Verflechtung aller SAP-Anwendungen verlangte hohes Expertenwissen, das intern nicht zur Verfügung stand. Deshalb beauftragte ZSO den Interim Manager Edwin Brinkmann für den Bereich Controlling mit der Beratung und operativen Optimierung. Als Experte im Bereich Controlling und Finance mit tiefen Kenntnissen in SAP und guten Kenntnissen der Komponente COPA konnte er außerdem im täglichen Umgang mit SAP unterstützen und Schulungen für die Mitarbeiter durchführen.



## Interview Kunde: Dr. Carsten Binder



Geschäftsführer, ZSO Zerspanungs- und Systemtechnik GmbH

>> Das, was Herr Brinkmann eingerichtet und umgesetzt hat, ist bei uns nun nachhaltig täglich anwendbar. Wir sind in der Lage, exakt zu ermitteln, mit welchen Produkten wir Geld verdienen oder verlieren. Somit können wir Korrekturmaßnahmen zeitnah einleiten. <<

>> Was waren die Aufgaben für den Interim Manager? <<

Herr Brinkmann sollte die Kostenstellenstrukturen sowie eine Kostenarten-/Kostenstellenrechnung im SAP-System aufbauen. Zusammen mit ihm analysierten wir jede Kostenstelle, ermittelten zugehörige statistische Kenngrößen und bildeten verschiedene Maschinenkostengruppen.

Als weiteren Schritt richtete er einen Betriebsabrechnungsbogen (BAB) mit den entsprechenden Kostenstellen und Kostenarten ein. So können wir verlässliche Stundensätze zur Kostenstellenabrechnung und Kalkulation ermitteln. Durch die genaue Zuordnung der Kosten erstellen wir nun kostengenaue Angebote, bieten wettbewerbsfähig an und kalkulieren gleichzeitig ertragreich.

Auf dieser Basis hat Herr Brinkmann eine Deckungsbeitragsrechnung realisiert, um auf Marktsegmentebene eine Erfolgsrechnung in Übereinstimmung mit der Finanzbuchhaltung durchzuführen.

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

Wir hatten keine Bedenken, da wir schon des Öfteren mit externen Experten in den unterschiedlichsten Bereichen gearbeitet und gute Erfahrungen gemacht haben. Immer wenn wir feststellen, wir kommen allein nicht weiter und benötigen eine schnelle Lösung, holen wir uns Wissen von außen dazu.

>> Welche Art Mensch haben Sie gesucht? <<

Wir suchten einen Experten für das Thema SAP und Controlling und es war uns wichtig, dass die Chemie zwischen dem Externen und uns passt. Im Laufe des Mandats zeigte sich, dass Herr Brinkmann unsere Kriterien vollumfänglich erfüllt – er ist sehr fleißig, selbstständig, strukturiert im Vorgehen und holt sich bei Bedarf proaktiv Informationen von allen Beteiligten hinzu.

>> Wo sahen Sie die größten Herausforderungen? <<

Die größte Herausforderung war eine gewisse datentechnische Unwägbarkeit, da die Produktion aufgrund der Corona-Krise nicht zu 100 Prozent ausgelastet war. Die Daten waren noch nicht repräsentativ für einen normalen Geschäftsverlauf und die Stundensätze, die sich daraus ergaben, entsprechend zu hoch. Wir wussten, wir müssen noch ein paar Monate warten, bis wir das neue System vollumfänglich nutzen können. Da Herr Brinkmann das SAP-System entsprechend angelegt hatte, konnten wir nach der eingeschränkten Produktionsphase die Kapazitäten voll nutzen und die realen Kosten entsprechend zuordnen.

>> Was schätzten Sie an Herrn Brinkmann besonders? <<

In seiner Vorgehensweise ist Herr Brinkmann außerordentlich selbstständig, geht mit persönlichem Geschick und fachlichem Weitblick vor. Es gelang ihm immer, die eingebundenen Mitarbeiter mitzunehmen. Dadurch erarbeitete er sich einen sehr guten Ruf im Unternehmen und wurde wegen seiner pragmatischen Lösungsansätze auch bei täglichen Problemen von unseren Mitarbeitern zu Rate gezogen. Der vertrauliche Umgang mit sensiblen Daten war für ihn immer selbstverständlich.

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

Immer dann, wenn zeitlich begrenzte Projekte zu erledigen und intern keine Ressourcen verfügbar sind, ist Interim Management für uns ein gutes Tool. Wir bekommen Wissen von ausgewiesenen Experten, die aus der Praxis kommen und sehr erfahren sind. Durch die zeitliche Begrenzung entstehen nur vorübergehend Kosten – anders als bei einer Festanstellung.

>> Herzlichen Dank für das Gespräch, Herr Dr. Binder! <<

## Interview Interim Manager: Edwin Brinkmann



### Controlling und Finance Manager für mittelständische Unternehmen

**Profil:** Edwin Brinkmann ist erfahrener Controller bzw. Kaufmännischer Leiter für kleinere und mittelständische Unternehmen. Versiert im Aufbau und der Optimierung von Berichtswesen und in der Einführung einer neuen Software. Seine Schwerpunkte sind strategisches und operatives Controlling und Rechnungswesen mit Abschlusssicherheit. Der Richtige für: Businesspläne bei strategischer Neuausrichtung des Unternehmens, Sanierungs- und Restrukturierungsprojekte, Einführung von ERP-Software für das Berichtswesen, zur Planung und zur Konsolidierung, Aufbau einer spartenorientierten Deckungsbeitragsrechnung.

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

Der Kunde erwartete von mir, dass ich eine Deckungsbeitragsrechnung mit SAP COPA erstelle und im Tagesgeschäft mitwirke, um Verbesserungspotenziale aufzudecken. Ich sollte den Materialstamm genau analysieren, um Bereinigungsaktionen vorzunehmen und dafür Schulungsdokumentationen zu erstellen. Der nächste Schritt war ein Kostenstellenbericht, mit dem ZSO in der Lage ist, seine Bestände exakt zu bewerten und die Stundensätze zu kontrollieren. Alle Beteiligten habe ich in den neuen Prozessen und Anwendungen geschult.

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

Ich arbeite sehr gerne mit SAP und mit Menschen zusammen. Ich stand in regem Kontakt zu allen Abteilungen bei ZSO und wo es sich nicht ergab, habe ich ihn mir selbst aufgebaut. Nach 14 Tagen kannte ich alle Mitarbeiter und sie mich. Das half mir sehr, alle Details zu erfahren, um dann an den richtigen Stellen die richtigen Maßnahmen einzuleiten.

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

Es gab keine großen Herausforderungen, da ich aufgrund meines Erfahrungsschatzes alles gut abdecken konnte. Zu Beginn meines Mandats musste sich die reibungslose Zusammenarbeit mit dem externen SAP-Berater einspielen, um anstehende Dinge rechtzeitig zu erledigen. Nach ein paar Tagen funktionierte es gut.

#### >> Welchen konkreten Nutzen konnten Sie bewirken? <<

Mit Hilfe von vielen Massen- und Testläufen konnten wir letztlich die Kalkulation und die monatlichen Kalkulationsprozesse genau abbilden. Wir haben das Tagesgeschäft und die Bestandsbewertung optimiert und das Unternehmen hat nun eine bessere Kostenkontrolle als vorher. Was ich neu eingeführt habe, lebt die Firma noch

heute. Alle neuen Prozesse und Optimierungen wurden dann auch bei einer weiteren Tochterfirma eingeführt.

#### >> Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend? <<

Ausschlaggebend war, dass alle Mitarbeiter und Beteiligten bereit waren, bei den Optimierungen und Neuerungen mitzuwirken. Das harmonische Miteinander hat letztlich zum Erfolg des Projekts geführt.

#### >> Worin liegt für Sie persönlich der Reiz in Ihrer Tätigkeit als Interim Manager? <<

Der Reiz liegt darin, dass ich den Unternehmen helfen und nachhaltig Nutzen stiften kann. Zudem ist meine Tätigkeit immer abwechslungsreich und es gibt keine Routine.

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

Das Team von Bridge imp hat sich sehr gekümmert und regelmäßig bei mir gemeldet. Gleichzeitig lässt Bridge aber auch den nötigen Freiraum, den es meines Erachtens nach braucht.

#### >> Herr Brinkmann, danke für das Gespräch! <<

