

Siegfried Lettmann

INTERIM MANAGEMENT IM MASCHINENBAU

Praxisreferenz: Transformation einer Vertriebsorganisation



Foto: © meiko



Siegfried Lettmann
INTERIM MANAGEMENT

INHALT

Einsatzbericht: Siegfried Lettmanns Mandat für Maschinenbauer MEIKO

INTERVIEWS:

Dr. Stefan Scheringer, Geschäftsführer	06
Beate Friedrich, Leiterin Personal- und Sozialwesen	08
Sebastian Hainz, nachfolgender Leiter Vertrieb und Marketing	12
Michael Mayer, Marktverantwortlicher Deutschland	15
Jürgen Hund, kaufmännischer Leiter	18
Thomas Loos, Leiter Produktmanagement	20
Tanja Lorenz, zuerst Assistentin des Leiters Vertrieb und Marketing, dann Leiterin Stabsdienste Vertrieb und Marketing	24
ÜBER DEN AUTOR – Siegfried Lettmann	26

Eine Publikation von:



Siegfried Lettmann
INTERIM MANAGEMENT

DAS MANDAT FÜR DEN MASCHINENBAUER MEIKO



Der Einsatz Siegfried Lettmanns bei Maschinenbauer MEIKO ging einher mit Umsatz- und Gewinnrekorden für das Offener Unternehmen. Der Interim Manager kümmerte sich um mehrere Projekte gleichzeitig. Er bildete Personal aus, entwickelte ein Kundensegment-Management und leitete die Dezentralisierung des Vertriebs an.

MEIKO ist ein führender Anbieter von professioneller Spül-, Reinigungs- und Desinfektionstechnik. Der anerkannte Qualitätsführer ist sehr innovativ aufgestellt und einer der beiden Weltmarktführer (Hidden Champion). Das Unternehmen wurde im Laufe der Firmengeschichte mit fast 30 Auszeichnungen aus dem internationalen Raum, vor allem für Produkte, Innovation und Nachhaltigkeit, honoriert.

Nachdem MEIKO sich von seinem Vertriebsleiter getrennt hatte, wurde Siegfried Lettmann mit der vorübergehenden Leitung Vertrieb, Marketing und Produktmanagement betraut. Einerseits sollte er das Tagesgeschäft anleiten, andererseits sollte diese Gelegenheit aber auch genutzt werden, um den Vertrieb auf neue operative und strategische Beine zu stellen.

Besondere Herausforderungen

Zusätzlich zur eigentlichen Vakanzüberbrückung übernahm Siegfried Lettmann die strategische Entwicklung und operative Umsetzung von drei komplexen Change-Projekten, die parallel verfolgt wurden:

1. **Dezentralisierung** der Vertriebs- und Verantwortungsstrukturen sowie -prozesse.
2. Entwicklung und Einführung eines **Segmentmanagements** international.
3. **Führungskräfteentwicklung** im Vertrieb, insbes. Entwicklung des eigenen Nachfolgers als Leiter Vertrieb und Marketing durch Coaching und Mentoring.

Die derart entstehende Arbeitslast schulterte Siegfried Lettmann nicht nur durch effektive Prozesse, sondern auch, indem er die Belegschaft umfassend in die Vorhaben miteinbezog. Am Ende des Mandates waren nicht nur sämtliche Ziele erreicht und teilweise sogar übertroffen – das Personal erklärte auch, dass MEIKO optimal für die Zukunft aufgestellt sei: „MEIKO wird zweifellos noch erfolgreicher werden.“

MEIKO

MEIKO Maschinenbau GmbH & Co. KG

- gegründet 1927 in Offenburg
- **2.200 Mitarbeiter**
- **320 Mio. EUR Umsatz**
- **Branche:** Gewerbliche Spül-, Reinigungs- und Desinfektionstechnik
- **3 Produktionsstandorte** in Deutschland, China und den USA
- **16 Vertriebsorganisationen** weltweit
- **Zielkundensegmente:** Gastronomie, Airlines, Krankenhäuser und Altenpflegeheime, Städte und Kommunen, Industriereinigung



1. DEZENTRALISIERUNG

- Dezentralisierung des Vertriebes.
- Abbau der regionalen Vertriebsleitungen in der Zentrale.
- Neustrukturierung des Vertriebsinnendienstes.
- Überprüfung und Optimierung der Vertriebsprozesse.

“
Ein dezentralisierter
Vertrieb kann die
Kundenorientierung
und damit auch
den Umsatz stark
befördern.“



Die Dezentralisierung etwa einer Vertriebsorganisation soll dafür sorgen, dass die Entscheidungskompetenzen dorthin verlagert werden, wo auch die Fachkompetenz am größten ist: Das ist sie in den regionalen Vertriebsorganisationen, und nicht in der Zentrale. Das macht Entscheidungen besser (und schneller) und bedingt auch eine höhere Involvierung der Mitarbeiter. Eine bessere Berücksichtigung regionaler Bedingungen ermöglicht meist auch höhere Umsätze. Eine wichtige Voraussetzung für Dezentralisierungen sind effektive Rollenverteilungen und ein guter, transparenter Umgang mit Verantwortungen.

Situation

- Das Unternehmen MEIKO ist **gesund** und wachsend.
- **Organisationsstruktur** sowie Vertriebsprozesse sind historisch gewachsen, mit einem starken Fokus auf Deutschland.
- Die **Führungsstrukturen** sind stark zentralisiert. Z. B. waren die meisten Regionenverantwortlichen in der Zentrale ansässig.
- Weitere **Wachstumspotenziale** lassen sich nur durch eine dezentrale Struktur erschließen.
- **Kostendegression** durch Verlagerung von Strukturen in Märkte mit geringeren Personalkosten.

Maßnahmen

- Strategische und operative Ausarbeitung der **Dezentralisierung**.
- Entwicklung und Etablierung von **Rollenbildern** für die zentrale und die lokalen Organisationen.
- Beschreibung von **Verantwortung**, Aufgabe und Kompetenzen der Organisationseinheiten, abgestuft nach „Maturität“ der jeweiligen Marktorganisation.
- Bewusstmachung von **Verantwortung** und **Verantwortlichkeit**.
- Entwicklung und Etablierung eines Steuerungssystems für den Vertrieb.
- Abbau von **Overhead-Strukturen** in der Zentrale durch tiefgreifende Umgestaltung besonders des Vertriebsinnendienstes.
- **Optimierungspotenziale** im Organisations- und Prozessbereich erkannt und behoben.

Ergebnis

- Die **Dezentralisierung** ist auf der Basis der Rollenbilder und der vereinbarten AKV durchgeführt und etabliert.
- Eine **Führungssystematik** ist etabliert.
- **Overhead-Strukturen** in der Zentrale sind durch tiefgreifende Umgestaltung besonders des Vertriebsinnendienstes gesunken, teilweise wurden Kapazitäten in andere Verwendungen gelenkt.
- **Optimierungspotenziale** wurden erkannt und behoben.
- Alle **Umsatz- und Renditeziele** wurden voll erreicht.

2. SEGMENTMANAGEMENT

- Strategische Neuausrichtung der Vertriebsorganisation auf Kundensegmente.
- Definition und Abstimmung des strategischen Rahmens.
- Aufbau einer neuen Kundensegmentierung.

Ein wirksames Kunden-Segmentmanagement ist in der heutigen Zeit eine immer wichtigere Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg geworden. Jeder Kunde hat unterschiedliche Anforderungen. Gleichsam ist es aber unrealistisch, jeden einzelnen Kunden gesondert anzusprechen – einmal abgesehen von den Key Accounts. Indem man Kunden in genau definierte und voneinander unterschiedene Kundensegmente einteilt, schafft man die Möglichkeit, gut abgestimmte Wertangebote für Kundengruppen mit vergleichbaren Anforderungen abgeben zu können. Die Kriterien dieser Segmentierung können variabel sein,

letztlich sollen aber Kunden in Gruppen eingeteilt werden, die auf ähnliche Reize/Ansprachen reagieren. Das vereinfacht auch das Management der Kundenbeziehungen und ermöglicht gezieltere Maßnahmen seitens Marketing und Vertrieb.

Gerade heute erlaubt die Vielzahl verfügbarer Informationen immer feinere Segmentierungen. Letztlich ist es aber eine Frage der Wirtschaftlichkeit, wie fein die einzelnen Segmente angelegt werden. Neben den üblichen Kundentypologien kann es etwa aussichtsreich sein, die Funktion der Ansprechpartner im Kundenunternehmen zu berücksichtigen.

Effektive Kunden-Segmentierung ist heute ein wichtiger Grundstein für wirksames Marketing.

Situation

- **Organisationsstruktur** sowie Vertriebsprozesse sind historisch gewachsen, mit einem starken Fokus auf den klassischen Produktvertrieb.
- Die Führungsstrukturen sind auf **Produktgruppen** ausgerichtet.
- Teilweise gibt es für verschiedene Produktgruppen **parallele Organisationsstrukturen**, die nicht abgestimmt agieren.
- Ziel: Fokussierung des Vertriebes auf **Kundensegmente** anstatt auf Produktsegmente.
- Das Segmentmanagement soll die Organisation befähigen, sehr gut passende **Wertangebote** an die spezifischen Kundensegmente zu richten, um eine **höhere Durchdringung** in den einzelnen Kundensegmenten zu realisieren.

Maßnahmen

- Definition und Abstimmung des strategischen Rahmens für das **Segmentmanagement** innerhalb der Unternehmensgruppe.
- Beschreibung des **systematischen Vorgehens** im Kundensegmentmanagement inklusive der Bereitstellung notwendiger Werkzeuge, z. B. in Form von Schulungen und Workshops.
- Personeller Aufbau und Einführung eines **Teams**, das das MEIKO Segmentmanagement verantwortet. Bei der Auswahl des Teams wurde darauf geachtet, dass unterschiedliche Kompetenzen (Strategie, Vertrieb, Methodik, Technik) und unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen ausgewählt wurden.
- Produktorientierte **Organisationsstrukturen** im Vertrieb wurden abgebaut.

Ergebnis

- Eine neue **Kundensegmentierung** ist etabliert (auch weltweit in allen ERP-Systemen und im Reporting).
- Ziele, Verantwortungen, Aufgaben und Kompetenzen des **Segmentmanagements** sind klar definiert.
- Die **Abgrenzung** der AKV zwischen Zentral- und Marktorganisationen ist etabliert.
- Produktorientierte **Organisationsstrukturen** im Vertrieb sind eliminiert.
- Ein kleines **Team** ist akquiriert und eingearbeitet, das das Segmentmanagement verantwortet und vorantreibt.
- Die anzuwendenden **Methoden und Prozesse** sind definiert und geschult.

3. COACHING / MENTORING

- Befähigung der Nachwuchskräfte durch Coaching.
- Entwicklung des eigenen Nachfolgers als Leiter Vertrieb & Marketing.
- Entwicklung des neuen Verantwortlichen für den Kernmarkt Deutschland.
- Aufbau Leiter Segmentmanagement.

“Ein individuelles Mentoring durch Fachexperten schafft langfristig produktive Kompetenzen bei Führungskräften und Mitarbeitern.“



Dass Personalentwicklung – unter Führungskräften und Mitarbeitern – eine wichtige Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg ist, muss nicht erklärt werden. Die Frage ist immer eher, wie man das am besten macht. Speziell für die Entwicklung von vorhandenen oder zukünftigen Führungskräften hat sich das Coaching durch einen Interim Manager als sehr wirksam erwiesen. Der wichtigste Vorteil: Coaching oder Mentoring durch einen Manager auf Zeit kann sehr individuell und direkt on-the-job geschehen. Man arbeitet gemeinsam an den tatsächlichen Aufgaben, die sich im Unternehmen ergeben. Sehr gut funktioniert das etwa im Zuge von Veränderungsaufgaben, die gemeinsam umgesetzt werden.

Situation

- Das Unternehmen hat sich vom **Leiter Vertrieb** und Marketing getrennt.
- Die Aufgaben des Leiters Vertrieb und Marketing hat zunächst der **CEO** übernommen – seine ohnehin schon hohe Beanspruchung ist noch einmal kräftig gestiegen.
- Ein **interner Mitarbeiter** sollte auf die Stelle des Leiters Vertrieb und Marketing nachfolgen. Er benötigte jedoch noch ein bis zwei Jahre für die persönliche Entwicklung und Vorbereitung.
- **Veränderungsprojekte** im Vertrieb (Dezentralisierung, Segmentmanagement) konnten nicht gestartet und durchgeführt werden.

Maßnahmen

- Etablierung einer **Vertrauensbeziehung**.
- Durchführung eines (externen) Führungsassessments.
- Vereinbarung eines Entwicklungsplanes mit konkreten Maßnahmen.
- Regelmäßige Reflektionsgespräche.
- Unterstützung der Führungskompetenz durch Aufbaustudium für Führungskräfte (Uni St. Gallen).
- Integration in die strategischen Change-Projekte.
- Schrittweise Übergabe der Verantwortung.
- Übergabe der operativen fachlichen Vertriebsführung.
- Positionierung des Nachfolgers als Themeneigner.
- Schrittweise Übergabe der Führung der Abteilungen.

Ergebnis

- Der **neue Leiter Vertrieb** und Marketing war zum Zeitpunkt der Übernahme bereits voll im Thema und akzeptiert. Entsprechendes gilt für die anderen beiden „Mentees“.
- Die Übernahme erfolgte ohne Schwierigkeiten. Durch die schrittweise Einarbeitung konnte der **Führungsanspruch** sofort gelebt werden.
- Der Nachfolger übernahm eine bereits **angepasste Organisation**. Der **Change** war bereits erfolgreich durchlaufen.
- Auch im Nachgang sind CEO, Personalleitung sowie die geführten Mitarbeiter wie auch der Nachfolger **sehr zufrieden**.

Zusätzliche Themen

Es ist häufig so, dass nach dem Start eines Interim Management Mandates zusätzliche Themen übernommen werden, die anfangs gar nicht vorgesehen waren. So auch in diesem Falle – im Laufe des Mandates wurden diese Themen zusätzlich übernommen:

- Unterstützung bei der Suche und Auswahl von Führungskräften, wie der Auswahl neuer Geschäftsführer der MEIKO Organisationen in Großbritannien und in Polen.
- Auswahl, Einarbeitung und Begleitung der neuen Leiterin Marketing-Kommunikation.
- Etablierung eines professionellen Besuchermanagements für Kundengruppen.
- Unterstützung bei der Entwicklung eines neuen, variablen Entlohnungssystems für die gesamte Unternehmensgruppe.
- Alle Strukturen und Prozesse im Vertriebsbereich (inkl. Produktmanagement und Marketing) geprüft und viele kleinere Verbesserungen umgesetzt.
- Erarbeitung neuer Compliance-Guidelines für den Vertrieb.
- Überarbeitung der Zusammenarbeit von zentralem Key-Account-Management und den lokalen Marktorganisationen (Vertriebs- und Servicegesellschaften).
- Etablierung und Ausarbeitung eines Kunden-Owner-Konzeptes, bei dem jeweils eine Person für einen spezifischen Kunden zuständig ist.
- Etablierung eines Koordinationsgremiums für alle wichtigen Entscheidungen im internationalen Key-Account-Management. ●

Nutzen Sie die Anwesenheit des Interim Managers – was sollte schon immer mal gemacht werden?

Infobox

Das vielschichtige Mandat wurde aufgrund der hervorragenden Ergebnisse mit mehreren Preisen ausgezeichnet. Siegfried Lettmann erhielt für das Projekt den nationalen und den internationalen Constantinus-Award und wurde außerdem von der Dachorganisation Österreichisches Interim Management zum Interim Manager des Jahres gewählt.



Foto: © Christoph Goldmann

INTERVIEW

DR. STEFAN SCHERINGER GESCHÄFTSFÜHRER



CEO Dr. Stefan Scheringer war einer der Ersten, der den Wegfall des früheren Leiters Vertrieb und Marketing zu spüren bekam. Nach dessen Ausstieg übernahm Dr. Scheringer seine Agenden. Siegfried Lettmanns Einsatz diente deshalb auch der Entlastung von Hrn. Dr. Scheringer.

Herr Dr. Scheringer, als CEO der MEIKO Maschinenbau GmbH & Co. KG waren Sie ausschlaggebend für die Beauftragung Herrn Lettmanns als Interim Manager und interimistischer Vertriebsleiter. Wie kam es ursprünglich zu dem Mandat?

Ausschlaggebend war ursprünglich die Tatsache, dass MEIKO sich von seinem vorherigen Vertriebsleiter getrennt hatte. Ich habe seine Agenden mit übernommen, auf Dauer ging das aber natürlich schwer. Einen internen Nachfolger für den Posten gab es, das Personal musste aber noch entsprechend entwickelt werden. Herr Lettmann hat also einerseits Projekte umgesetzt, andererseits aber auch die Vakanz überbrückt und gleichzeitig das Personal für die neuen Aufgaben entwickelt. Mir war dabei wichtig, dass er nach außen hin nicht auftrat. Einerseits wollte ich unsere Kunden nicht mit wechselnden Ansprechpartnern konfrontieren, andererseits waren die Projekte, die er umsetzen sollte, so umfangreich, dass man dafür jemanden gebraucht hat, der die nötige Zeit mitbrachte. Wenn er auch noch mit den Kunden gearbeitet hätte, wäre sich das alles schwer ausgegangen.

Wie ist Herrn Lettmanns Einsatz bei der Belegschaft angekommen?

Äußerst positiv. Sein großer Erfahrungsschatz war eine gute Stütze, um das Vertrauen der

Belegschaft zu bekommen. Daneben pflegt er einen betont neutralen Zugang und operiert immer auf einer sachlichen Ebene. Seine Stellung als Externer ist ihm da sogar entgegengekommen. Darüber hinaus hat seine Methodenkompetenz zweifellos dazu beigetragen, dass er das Vertrauen der Belegschaft so schnell gewinnen konnte. Auch seine Erfahrung im Change-Management war ein wichtiger Faktor. Sie müssen wissen, dass MEIKO wirtschaftlich auch vor seinem Einsatz schon sehr gut aufgestellt war. Da mag es zu Beginn für so manchen schwer begreiflich gewesen sein, dass wir Eingriffe und Veränderungen einbrachten, obwohl es keine eigentliche Krisensituation gab. Herr Lettmanns Sachlichkeit hat dabei sehr geholfen.

Wie hat der Start des Mandates ausgesehen?

Der Kontakt ist über einen Vermittler zustande gekommen. Wir haben dann schnell gesehen, dass Herr Lettmann ein sehr passender Kandidat für die Problemstellungen war. Also haben wir die zu adressierenden Aufgaben definiert, und dann ging es auch schon los. Er war mit den Problemstellungen auch schon vertraut, und hat es relativ blitzartig geschafft, eine Situation herzustellen, in der konzentriertes, zielführendes Arbeiten möglich war.

Wie ist Herr Lettmann vorgegangen?

Grundsätzlich hatten wir bereits grobe Konzepte. Herr Lettmann hat diese Grundkonzepte überarbeitet und gemeinsam mit den Mitarbeitern umgesetzt. Dabei ging es vor allem um ein Dezentralisierungsvorhaben und die angedachte Kundensegmentierung. Neben diesen umfangreichen und verantwortungsvollen Aufgaben hat er sich auch um die Personalentwicklung gekümmert. Hier fungierte er selbst als Mentor, hat aber auch weitere Coaches an Bord geholt und ein Assessment-Center eingerichtet. Zu diesen Themen hat er uns viele positive Anregungen gegeben. Auch hier kann man sein Vorgehen als überaus strukturiert beschreiben.

„Sein großer Erfahrungsschatz war eine gute Stütze, um das Vertrauen der Belegschaft zu bekommen.“

Als CEO braucht man viel Vertrauen, wenn man gleich mehrere wichtige Funktionen oder Aufgaben an einen Externen delegiert. Umso mehr in einem sensiblen Bereich wie dem Vertrieb. Wie hat Herr Lettmann dieses Vertrauen geschaffen?

Zuallererst war die Persönlichkeit maßgebend. Neben allerlei fachlicher Kriterien muss bei einer solchen Zusammenarbeit auch immer die kulturelle Passung gegeben sein. Manche können eben miteinander, manche nicht. Zwischen MEIKO und Herrn Lettmann hat die Chemie sofort gestimmt. Abgesehen davon, dass sich hier so rasch eine Vertrauensgrundlage gebildet hat, haben auch die vielen Rückmeldungen durch die Belegschaft und ihn selbst wesentlich dazu beigetragen, dass dieses Grundvertrauen stetig noch gewachsen ist.

Glauben Sie, er war der Richtige für die Aufgabenstellung?

Ja, Herr Lettmann war auf jeden Fall der Richtige für unsere Aufgaben. Er selbst erhob Feedback zu seinem Einsatz, indem er mir alle vier Wochen einen Feedback-Bogen vorgelegt hat. Ich habe ihm immer nur Bestwertungen gegeben. Mit seiner Hilfe sind wir als Unternehmen sehr vorangekommen, ohne intern Staub aufzuwirbeln. Von unserer Seite kann man also nur sagen: Sein Einsatz war ein voller Erfolg.

Wurden die Ergebnisse geschafft, die Sie sich erwartet hatten?

Die Auswirkungen seines Mandates sind im Unternehmen schon sehr gut spürbar. Alle Aufgaben sind umgesetzt und zur Zufriedenheit aller wirksam. Unser Kundensegment-Management steht, wir haben wichtige Schritte in der Dezentralisierung gesetzt. Unser internes Nachfolgepersonal hat, durch Herrn Lettmann optimal vorbereitet, seine neuen Positionen übernommen. Herr Lettmann hat ihnen den Rücken freigehalten und sie Stück für Stück an ihre neuen operativen und strategischen Aufgaben herangeführt.



Foto: © meiko

Er hat im Laufe seines Mandates auch eine ganze Anzahl an kleineren Projekten umgesetzt. Alle diese Aufgaben hat er super erledigt.

Weil das häufig ein Thema ist: Wie bewerten Sie die Kosten für das Interim Management?

Billig ist Herr Lettmann nicht. In einem großen Konzern wie dem unseren und bei so wichtigen Maßnahmen hängt aber auch viel daran, dass man den bestmöglichen Kandidaten mit solchen Aufgaben betraut. Man muss sich also die Frage stellen, ob man sich ein billigeres Angebot überhaupt leisten kann. Es ist einfach nötig, hier jemanden zu haben, der wirklich etwas kann. Insofern sind die Kosten auf jeden Fall angemessen. Man darf auch nicht außer Acht lassen, dass wir Herrn Lettmann sehr gefordert haben, und zwar körperlich, geistig und seelisch. Dafür waren die Kosten absolut in Ordnung. Wir haben auch vor, wenn auch in kleinerem Ausmaß als bisher, mit Herrn Lettmann weiter und längerfristig zusammenzuarbeiten. Mit Herrn Lettmann hat das Unternehmen zwei tolle und sehr erfolgreiche Jahre bestritten, und er hat im Zuge dessen viel Anerkennung erworben. MEIKO hat viele wertvolle Tipps von ihm bekommen. ●

Mit seiner Hilfe sind wir als Unternehmen sehr vorangekommen, ohne intern Staub aufzuwirbeln.

INTERVIEW

BEATE FRIEDRICH LEITERIN PERSONAL- UND SOZIALWESEN



Foto: © meiko

Beate Friedrich war als Personalleiterin maßgeblich daran beteiligt, dass das Mandat zustande kam, und der Interim Manager Siegfried Lettmann gleich mehrere Aufgaben angehen konnte. Neben den fachlichen Themen setzte sie ihn auch als Personalentwickler ein.

Frau Friedrich, MEIKO hat – auf Ihre Initiative hin – den Interim Manager Siegfried Lettmann eingesetzt. Wie ist es dazu gekommen? Haben Sie schon Erfahrung mit Interim Management gehabt?

Ursprünglich hatte das Unternehmen beim Einsatz eines Interim Managers eher Vorbehalte. Man befürchtete einerseits, dass Insiderwissen nach außen gelangen könnte, und andererseits, dass ein Interim Manager zu wenig Einsatz für die Firma zeigen würde, weil er dort ja ohnehin nur vorübergehend ist. Wir sind auch davon ausgegangen, dass eine längere Einarbeitungszeit nötig wäre, um Abläufe und Prozesse zu verstehen, und damit produktiv tätig werden zu können. Wir haben es dann vor Jahren einmal an einem Betriebsort im Ausland versucht und waren damit nicht in allen Belangen zufrieden.

Wie war die Situation dieses Mal?

Nach dem Ausscheiden des letzten Leiters Vertrieb und Marketing hat unser Geschäftsführer, Herr Dr. Scheringer, diese Position mit übernommen. Wir hatten schon einen internen Nachfolger für den Posten im Auge, er musste aber noch entsprechend entwickelt werden. Dies war der Grund, die Stelle nicht gleich wieder fest zu besetzen. Für unseren Geschäftsführer war die doppelte Belastung natürlich sehr anstrengend,

weshalb sich der Einsatz eines Interim Managers angeboten hat. Herr Dr. Scheringer wollte gleichzeitig aber vermeiden, dass die Kunden einen nur vorübergehenden Ansprechpartner haben, und nach zwei Jahren wieder einen neuen vorgestellt bekommen. Der Interim Manager sollte deshalb vorrangig nach innen agieren und nach außen, also direkt dem Kunden gegenüber, nicht auftreten.

Wie sind Sie auf Herrn Lettmann gekommen?

Das war eigentlich ein großer Zufall. Ein Vermittler von Interim Managements hat genau im richtigen Moment angerufen. Herr Dr. Scheringer hatte diese Möglichkeit im Vorfeld eigentlich nicht aktiv in Betracht gezogen, wenngleich mir bewusst war, dass er dem grundsätzlich offen gegenüberstehen würde. Schlussendlich würde alles von der Person und der Qualifikation des Interim Managers abhängen. Nachdem er Herrn Lettmann in einem persönlichen Gespräch kennengelernt hatte, war er sehr offen für den Einsatz. Herr Lettmann konnte in dem Gespräch durch seine Kompetenz, seine Erfahrungen sowie einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Selbstsicherheit und Respekt vor der Aufgabe schnell eine Vertrauensbasis aufbauen.

“Wir waren ganz erstaunt, wie schnell Herr Lettmann die komplexe Unternehmenssituation erkannt sowie die wichtigsten Tätigkeitsschwerpunkte herausgearbeitet hat.“



Gab es besondere Anforderungen für Herrn Lettmann? Warum meinten Sie, er sei der Richtige für den Job?

Unsere Grundvoraussetzung war die Erfahrung. Wir wollten auf jeden Fall einen Kandidaten haben, der ähnliche Aufgaben wie jene, die bei uns im Haus anstanden, auch schon in anderen Unternehmen erfolgreich umgesetzt hatte. Das war nicht ganz einfach, weil es drei Herausforderungen gleichzeitig zu bewältigen gab. Herr Lettmann hat die gewünschten Erfahrungen aber gehabt. Zu Beginn stand er uns als Berater zur Verfügung und ist dann nach kurzer Zeit eben auch als Interim Manager in der Position des Leiters Vertrieb und Marketing eingesetzt worden.

Er war also zuerst als Berater im Unternehmen? Wie ist es dazu gekommen, dass er nicht gleich als Manager auf Zeit in dieser Führungsposition eingesetzt wurde?

Hauptsächlich lag das daran, dass wir zu Beginn nicht wussten, was Herr Lettmann alles kann. Keinesfalls wollten wir ihn von Anfang an in eine Position setzen, die maßgeblich für unser Unternehmen ist und bei der wir häufige Wechsel – für Kunden wie auch für die Mitarbeiter – insofern unbedingt vermeiden mussten. Schon nach ein paar Wochen als Berater haben wir jedoch erkannt, dass er aufgrund seiner umfangreichen Kenntnisse und Kompetenzen ein geeigneter Kandidat für die Position des Leiters Vertrieb und Marketing war, bis der bereits ausgewählte Nachfolger bereit war. So konnten wir auch zwei Fliegen mit

einer Klappe schlagen, weil Herr Lettmann diesen internen Nachfolger dann auch selbst für die Position entwickelt hat. Ein ganz wichtiger Punkt ist, dass die Belegschaft schon nach ganz kurzer Zeit hinter Herrn Lettmann stand, dieser Umstand hat das restliche Vorgehen wesentlich erleichtert. Wir waren ganz erstaunt, wie schnell Herr Lettmann die komplexe Unternehmenssituation erkannt sowie die wichtigsten Tätigkeitsschwerpunkte herausgearbeitet hat.

Wie hat er das so schnell hingekriegt?

Zu Beginn hat es Vorbehalte gegeben, aber auch Neugier. Allerdings hat Herr Lettmann die Vorbehalte gegen einen externen Interim Manager schon nach kurzer Zeit ausgeräumt. Unter der Belegschaft herrschte nicht nur Zufriedenheit mit, sondern regelrechte Begeisterung für Herrn Lettmann. Herr Lettmann ist immer mit klaren Konzepten und transparenten Strukturen an die Dinge herangegangen – so konnte er es schaffen, die Belegschaft schnell auf seiner Seite zu haben. Ich als Personalleiterin habe nur positives Feedback erhalten. Alle haben sofort gemerkt, dass Herr Lettmann auf einen umfassenden Erfahrungsschatz zurückgreift. Diese Praxiserfahrung wirkte auf die Mannschaft überzeugend. Dazu kommt auch, dass Herr Lettmann ein guter Zuhörer ist.

Das war wohl auch im Hinblick auf den Change wichtig. Veränderungen stoßen ja nicht immer nur auf Gegenliebe ...

Das stimmt. Veränderungen rufen manchmal Ängste und Widerstände hervor – Herr Lettmann hat durch seine Erfahrung aber auch eine gewisse Ruhe in den gesamten Change-Prozess hineingebracht. Die Beteiligten haben sofort bemerkt, dass er sein Fach versteht. Es war für alle offensichtlich, dass Herr Lettmann von der Sache selbst völlig überzeugt und sein Vorgehen durch keine persönlichen Anliegen getrübt war. Er blieb immer auf einer sehr sachlichen, neutralen Ebene, und alle seine Eingriffe dienten stets der Sache und niemals firmenpolitischen Bedenken oder etwaigen persönlichen Interessen. Herr Lettmann ist umsichtig zu Werk gegangen und hat beispielsweise mit allen wichtigen Stakeholdern schon am Anfang Gespräche geführt und seinen Einsatz und seine Aufgaben besprochen. Das hat die Situation ▶



Foto: © Gordenkoff / Shutterstock.com

Unter der Belegschaft herrschte nicht nur Zufriedenheit mit, sondern regelrechte Begeisterung für Herrn Lettmann.

für die Belegschaft sehr erleichtert. Sogar unser Betriebsrat hat die umsichtige Vorgehensweise von Herrn Lettmann bei der Restrukturierung der Organisation positiv hervorgehoben und ausdrücklich gelobt. Nun, am Ende des Mandats, bedauern sogar viele Mitarbeiter, dass er uns wieder verlässt. Sie fühlten sich und ihre Themen bei ihm in den besten Händen.

**Und wie ist der Einsatz selbst abgelaufen?
Konnten Ihre persönlichen Erwartungen als
Personalleiterin auch erfüllt werden?**

Ja, ganz eindeutig. Nicht nur meine Erwartungen, sondern auch die der Geschäftsführung wurden auf ganzer Linie erfüllt und teilweise sogar übererfüllt. Einer der Pluspunkte an Herrn Lettmann ist seine analytische, systematische und umsichtige Herangehensweise. Er verwehrt sich ganz deutlich gegen eine Quick-and-dirty-Herangehensweise. Er hat immer für klare Strukturen gesorgt und ging auch unangenehmen Situationen nie aus dem Weg, sogar, wenn es problemlos möglich gewesen wäre. Auch in diesen Situationen ist er immer objektiv und sachorientiert geblieben, was dafür gesorgt hat, dass Konfliktsituationen immer stabil und lösbar geblieben sind. Trotz seines objektiven Zuganges hat man gemerkt, dass ihm die Sache selbst sehr am Herzen lag. Eigentlich wäre es ja ganz normal, dass man sich da von firmenpolitischen Erwägungen beeinflussen lässt, Herr Lettmann hat das aber gar nicht getan. Und trotzdem hatte man das Gefühl, er lebt für die Firma. Herr Lettmann hat

ein ausgeprägtes Verständnis funktionsübergreifender Prozesse und Themen. Deswegen haben wir ihn zum Beispiel auch bei anderen Themen genutzt: Herr Lettmann hat uns bei der Entwicklung eines neuen variablen Gehaltsmodells für die Unternehmensgruppe unterstützt, das zielkonform die vorher festgelegte Unternehmensstrategie berücksichtigt. Seine sehr differenten Erfahrungen zu verschiedenen Modellen haben uns sehr genutzt.

**Wie Sie schon gesagt haben, hat Herr Lettmann
im Zuge seiner Projekte auch seinen Nachfolger,
also den zukünftigen, festen Leiter Vertrieb
und Marketing gecoacht. Wie hat sich diese
Lösung gemacht, im Vergleich zu traditionellen
Personalentwicklungsmaßnahmen?**

Das On-the-job-Coaching durch Herrn Lettmann war auf jeden Fall höherwertiger und zielführender als die üblichen Möglichkeiten der Personalentwicklung. Vor allem, wenn es um neue Themen oder große Schritte geht – für den Nachfolger bedeutete der neue Posten immerhin einen bedeutenden Sprung in der Hierarchie – ist so eine Vorgehensweise hervorragend. Aus HR-Perspektive bedeutet ein solcher Einsatz, dass wir die Beteiligten nicht alleine stehen lassen, sondern ihnen eine professionelle und erfahrene Begleitung zur Seite stellen. Die Kombination der tatsächlichen fachlichen Erfahrung wie auch das Wissen um den Umgang mit der persönlichen Entwicklung des betroffenen Menschen sind Skills, die Herrn Lettmann bei dieser Aufgabenstellung besonders

“Das On-the-job-Coaching durch Herrn Lettmann war auf jeden Fall wesentlich höherwertiger und zielführender als übliche Maßnahmen der Personalentwicklung.“



ausgezeichnet haben. Die professionelle Begleitung wichtiger interner Führungsnachwuchskräfte durch einen Interim Manager sehe ich als passende Möglichkeit, die ich auch zukünftig wieder nutzen möchte. Das Wissen darum, dass es sich nicht um einen Gegenkandidaten handelt, sondern es nur um die temporäre Unterstützung geht, öffnet die Nachwuchskraft und lässt es zu, dass Wissen angenommen wird und ein vorbehaltloser und angstloser Austausch stattfinden kann. Eine Riesenchance, die man so Nachwuchskräften zukommen lassen kann und die gleichzeitig auch gewinnbringend für das Unternehmen ist.

Herr Lettmanns Einsatz ist Seminaren oder Workshops also vorzuziehen?

Seminare und Workshops haben natürlich weiterhin eine Daseinsberechtigung, aber ich sehe sie eher als ergänzende Maßnahmen zum Mentoring durch einen Interim Manager. Sie sind oft zu losgelöst von der Praxis und zu abstrakt, um gut für sich alleine stehen zu können. Die Begleitung durch Herrn Lettmann in der Praxis bietet mehr Potenzial für die persönliche Entwicklung und das persönliche Wachstum als andere Personalentwicklungsmaßnahmen. Das fehlt bei einem Seminar natürlich, da man in den Diskussionen ja nicht direkt mit einer Herausforderung aus dem wahren Leben konfrontiert ist.

Könnten Sie sich vorstellen, Herrn Lettmann dezidiert als Personalentwickler einzusetzen?



Ja, auf jeden Fall. Ich könnte mir beispielsweise sogar gut vorstellen, einen Interim Manager wie Herrn Lettmann sozusagen als Sparringspartner für mich selbst einzusetzen. Verstehen Sie mich nicht falsch, ich denke – oder hoffe es doch zumindest –, ich mache meinen Job sehr gut, aber ein solches Coaching ist trotzdem eine optimale Möglichkeit, um aufzuzeigen, ob es Ansätze für Verbesserungen gibt. Zweifellos könnte einen das in der Ausübung der eigenen Profession noch stärken. Ich meine, das wäre eine Riesenchance. Man könnte etwa auf das eine oder andere Seminar verzichten, aber dafür einen erfahrenen Experten mit den aktuellsten Kompetenzen hinzuziehen, der einen eine Weile begleitet und weiteres, persönliches Potenzial erschließt und aufzeigt. Eine bessere Chance als die Reflexion des eigenen Tuns in der Praxis gibt es wohl nicht. ●



„Nicht nur meine Erwartungen, sondern auch die der Geschäftsführung wurden auf ganzer Linie erfüllt und teilweise sogar übererfüllt.“

INTERVIEW

SEBASTIAN HAINZ NACHFOLGENDER LEITER VERTRIEB UND MARKETING



Nachdem der frühere Leiter Vertrieb und Marketing das Unternehmen verlassen hatte, war für die Beteiligten klar, dass der Nachfolger innerhalb der eigenen Mannschaft ernannt werden sollte. Die Wahl fiel auf Sebastian Hainz. Herr Lettmann wurde Herrn Hainz zur Seite gestellt, um ihn fachgerecht und praxisnah auf seinen neuen Posten vorzubereiten.

Herr Hainz, Sie sind neuer Leiter Vertrieb und Marketing der MEIKO-Gruppe. Zu Herrn Lettmanns Aufgabenstellungen als interimistischer Leiter Vertrieb und Marketing gehörte auch Ihre Entwicklung für diesen Posten. Wie ist die Zusammenarbeit verlaufen?

Wirklich sehr gut. Wir haben einen persönlichen Entwicklungsplan ausgearbeitet, alle Vorgehen miteinander abgestimmt und waren in regelmäßigem Kontakt. Prinzipiell hatten wir es bei diesem Unterfangen natürlich mit sehr komplexen Herausforderungen zu tun. Seine Erfahrung war dabei eine große Stütze. Herr Lettmann hat eine sehr systematische Vorgangsweise und für alle Probleme stets gute Lösungsansätze. Er versteht es, komplexe Fragestellungen auf Kernprobleme herunterzubrechen, was für uns sehr wertvoll war. Er ist einerseits operativ orientiert, arbeitet gleichzeitig aber strategisch, strukturiert und auch pragmatisch, wo es nötig ist.

War diese Art der Personalentwicklung sinnvoll?

Ja, auf jeden Fall. Die Aufgabenteilung hat dafür gesorgt, dass wir sehr gut arbeiten konnten. Herr Lettmann hat vor allem strategische Aufgabenstellungen gelöst, ich habe mich um den operativen

Anteil gekümmert. Ich selbst hätte die notwendigen Veränderungen im Vertrieb in diesem Ausmaß und mit meiner Erfahrung gar nicht so sicher und schnell durchführen können wie Herr Lettmann. Zusammenfassend kann ich jedenfalls sagen, dass wir alle unsere Ziele und Vorgaben erreicht und auch übertroffen haben. Herr Lettmann hat mich dabei hervorragend unterstützt und mir ein Umfeld geschaffen, in dem ich mich persönlich gut weiterentwickeln konnte. Ein gewisser Teil muss ja auch von einem selbst kommen.

Allein Ihre Personalverantwortung hat sich ja vervielfacht. Fühlen Sie sich nun bereit für die neue Aufgabe?

Jetzt gilt es erst einmal, die Stelle auch wirklich auszufüllen. Herr Lettmann hat mich jedoch auf die größere Führungsverantwortung sowohl inhaltlich als auch persönlich gut vorbereitet. Herr Lettmann ist aufgrund seiner weitreichenden Themenkenntnis, seiner umfangreichen Erfahrung und seiner zugänglichen Persönlichkeit ein guter Ratgeber. Man darf auch nicht vergessen, dass wir jetzt zwei Jahre Seite an Seite gearbeitet haben, da übt man ja auch eine gewisse Spiegelfunktion für den jeweils anderen aus, auch das habe ich als sehr wertvoll empfunden. Auch nach dem Mandat werde ich weiterhin die Unterstützung von Herrn Lettmann als persönlichem Coach suchen.

Wie sah der Ablauf aus?

Die Abläufe waren von Anfang an klar definiert. Wir hatten die Arbeitsteilung so angelegt, dass Herr Lettmann zuerst vor allem für die Strategie zuständig war und ich mich um die operativen Aufgaben gekümmert habe. Das alles natürlich unter gegenseitiger Transparenz und Kommunikation. Es gab ja einige bedeutende Veränderungen, wie zum Beispiel eine völlig neue Vertriebssteuerung, die wir gemeinsam ausgearbeitet haben.

Herr Lettmann hat dafür gesorgt, dass immer klar war, was passiert, wie es funktioniert und welche Konsequenzen es geben wird.

Zu allen diesen Themen standen wir in sehr engem persönlichem Austausch und hielten regelmäßig Rücksprache. Herr Lettmann hat die strategischen Change-Themen realisiert und anschließend die neuen Strukturen und Prozesse auf mich übertragen. Erst nach und nach ist die Verantwortung für strategische Ansätze von Herrn Lettmann auf mich übergegangen. Ich hatte so wirklich die Möglichkeit, in die neue Position hineinzuwachsen, ohne dass gleich alles auf einmal auf mich zugekommen wäre.

Die Kooperation war also ein wichtiger Punkt?

Absolut. Das ist mit ihm aber auch wirklich gut gegangen. Herr Lettmann hat überhaupt eine sehr kooperative Zugangsweise. Daneben weiß er in sehr vielen Bereichen ganz genau, wie er sich etwas vorstellt, gibt den Mitarbeitern aber gleichzeitig den nötigen Freiraum. Er ist fachlich äußerst zielorientiert, und hat auch in der Diskussion immer einen fachlichen Standpunkt eingenommen. Ich habe ihn immer als lösungs- und beziehungsorientiert empfunden. Er arbeitet sehr teamorientiert und erreicht seine Ziele durch Überzeugungskraft – er strahlt das aus, was er im Unternehmen erreichen will. Dabei ist er auch sehr anpassungsfähig und hat sich auf die besonderen kulturellen und branchenspezifischen Bedingungen im Unternehmen gut und schnell eingestellt.

Sie selbst sind ja schon einige Jahre bei MEIKO. War es schwierig, die Rollen zu wechseln?

Auch da hat mich Herr Lettmann sehr gut unterstützt. Er hat beim Fachlichen angesetzt und meine neue Aufgabe zu unseren Mitarbeitern hin bewusst symbolisch inszeniert. Dazu gehörte es auch, mich nach und nach auf gewissen Gebieten zum Themeneigner zu machen. Das hatte, denke ich, eine wirklich gute Außenwirkung und hat wesentlich dazu beigetragen, dass meine neue Rolle auch im Unternehmen und bei der Belegschaft anerkannt und angenommen wurde.

Was waren die Herausforderungen?

Zu unseren größten Herausforderungen zählte vor allem die Einstellung auf die herrschenden Rahmenbedingungen und die Organisationskultur sowie -struktur. Bei MEIKO gibt es momentan allgemein viele Veränderungen, die mancherorts



auch nötig sind. MEIKO ist im hochwertigen Segment anerkannter Qualitätsführer, und das wollen wir natürlich bleiben. Trotz der umfassenden Veränderungen konnte das operative Geschäft ungestört weiterlaufen und der Umsatz um zehn Prozent jährlich wachsen. Die Quintessenz liegt darin, die Ruhe zu bewahren und die wichtigen Kernthemen nicht aus den Augen zu verlieren.

Die Reorganisation ist also gut abgelaufen?

Vor allem im internationalen Bereich eigentlich sogar viel besser als erwartet. Wir haben klar und offen kommuniziert und alle wichtigen Stakeholder in die Prozesse involviert. Die beste Bezeichnung in einem Wort wäre wohl ‚smooth‘, also unkompliziert. Herr Lettmann hat dafür gesorgt, dass immer klar war, was passiert, wie es funktioniert und welche Konsequenzen es geben wird. Die Reorganisation ist mit Herrn Lettmanns Unterstützung sehr gut gelaufen – es hätte kaum besser sein können. ►

Er ist einerseits operativ orientiert, arbeitet gleichzeitig aber strategisch, strukturiert und auch pragmatisch, wo es nötig ist.

Ein bedeutender Teil dieser Reorganisierungen galt der Dezentralisierung. Was waren hier die wichtigsten Ansatzpunkte?

Bei der Umstrukturierung standen klare und erkennbare Rollenbilder im Mittelpunkt. Am wesentlichsten war, dass jetzt jeder weiß, wofür er verantwortlich ist. Auch das Rollenbild des Vertriebes innerhalb des Unternehmens hat hier eine bedeutende Aufwertung erfahren. Herr Lettmann hat dafür Sorge getragen, dass die Verantwortung nicht mehr einfach bei der Zentrale liegt, sondern die Marktverantwortung jeweils dorthin gewandert ist, wo die Kompetenz am größten ist und die Entscheidungen auch produktiv werden. Die Marktverantwortung ist in diesem Sinne deutlich geschärft worden. Das spiegelt sich auch im allgemeinen Auftreten des Unternehmens den Kunden gegenüber wider, das nun noch kompetenter erfolgen kann. Das ist

ein großes Thema mit umfassenden Auswirkungen, betrifft also nicht nur uns im Vertrieb, sondern auch das Personal als Ganzes, den Service, Compliance-Themen und vieles mehr.

Sind schon Auswirkungen spürbar?

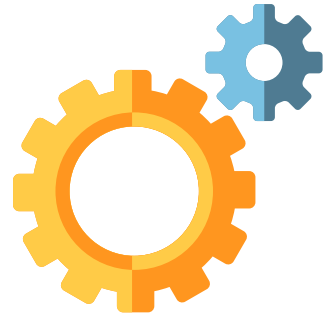
Auf jeden Fall. Die transparente Rollenverteilung mit klaren Strukturen, Verantwortungen und Prozessen hat, wie gesagt, auch nach außen hin einen wichtigen und sehr produktiven Effekt, weil auch für die Kunden vieles klarer geworden ist. Seit Herr Lettmann bei uns im Unternehmen war, haben wir eine sehr gute Umsatzentwicklung. Man kann auch auf jeden Fall sagen, dass das Unternehmen nun ein sehr klares Bild von der Zukunft hat. Wir wissen jetzt besser als früher, was wir können und wo wir uns wie entwickeln wollen. MEIKO wird zweifellos noch erfolgreicher werden. ●



“Wir wissen jetzt besser als früher, was wir können und wo wir uns wie entwickeln wollen.”

INTERVIEW

MICHAEL MAYER MARKTVERANTWORTLICHER DEUTSCHLAND



Auch Herrn Mayer wurde der Interim Manager Siegfried Lettmann als Mentor zur Seite gestellt. Ebenso wie Herr Hainz sollte auch Herr Mayer auf einen neuen Posten vorbereitet werden. In seinem Fall war das die Position des Marktverantwortlichen Deutschland. MEIKO ist ein international sehr erfolgreiches Unternehmen, der Markt Deutschland macht aber mit etwa 50 % des Umsatzes den bedeutendsten nationalen Markt aus und ist für MEIKO auch aus strategischer Sicht sehr wichtig. Die neue Organisation soll Verantwortungen und Zuständigkeiten schärfen und auch die Zentralorganisation und die einzelnen Marktorganisationen deutlicher differenzieren.

Neben fachlichen Themen verband Herrn Mayer und Herrn Lettmann vor allem Herrn Mayers Entwicklung hinsichtlich seiner Führungskompetenzen.

Herr Mayer, Sie sind der neue Marktverantwortliche Deutschland der MEIKO Maschinenbau GmbH & Co. KG. Der Interim Manager Siegfried Lettmann wurde Ihnen als Mentor zur Seite gestellt, um Sie auf den Posten entsprechend vorzubereiten. Wie ist das zustande gekommen?

Ursprünglich war Herr Lettmann ja bereits als Interim Manager bei MEIKO. Eine seiner Aufgaben dabei war die aktive Begleitung von Mitarbeitern, die noch Entwicklungspotenzial hatten – eine Personalentwicklungsmaßnahme also.

Okay, und wie ist das abgelaufen?

Nun, Herr Lettmann hat zunächst eingeschätzt, wie man dieses Personal am gewinnbringendsten einsetzen kann, und hat dann ein Assessment-Center organisiert. Die Ergebnisse davon wurden dann zwischen den Teilnehmern, Herrn Lettmann und der Geschäftsführung besprochen. Dabei haben wir auch konkrete Entwicklungsmaßnahmen definiert, die wir anschließend konsequent umgesetzt haben. Ich meine, das war eine super Maßnahme.

Und Herr Lettmann wurde dann auch Ihr Mentor?

Genau. Im Laufe des Mentorings haben wir uns alle zwei Wochen getroffen. Zu diesen Meetings haben wir beide unsere jeweiligen Themen mitgebracht und diese eingehend besprochen. Ich kam ja eigentlich aus dem Projektgeschäft, die neue Position stellte für mich also eine gänzlich neue Rolle dar. Eine Herausforderung war es zum Beispiel, in den Augen der Mitarbeiter von meiner etablierten Rolle als Projektspezialist zu einem strategischen und operativen Gesamtverantwortlichen zu avancieren. Es ist nicht ganz einfach, sich in einer neuen Rolle zu bewähren, Herr Lettmann hat mir dabei aber sehr geholfen. Er ist sehr erfahren in solchen Vorhaben, das war auch eine gute Stütze.

Klar, in sowas muss man erst reinwachsen ...

Ja. Ich habe zum Beispiel in meiner früheren Laufbahn nie viel delegiert, war das deshalb einfach nicht gewohnt. Das musste ich erst lernen. Wenn man Aufgaben delegiert, muss man die Führerschaft um diese Themen auch erst mal ►

Die persönliche Zusammenarbeit mit Herrn Lettmann war äußerst professionell und angenehm, oft auch fordernd.

loslassen können. Herr Lettmann hat in dieser Hinsicht auch zur Organisation beigetragen und hat eine Struktur bei der Zusammenarbeit eingeführt, die einiges einfacher gemacht hat. Auch davon konnte ich viel lernen.

Wie ist Herr Lettmann vorgegangen?

Wir haben verschiedene Themen mit hoher Sichtbarkeit im Unternehmen definiert, die ich dann besetzt und entwickelt habe. Herr Lettmanns Vorgehen ist stark systematisch. Klare Strukturen und Konzepte sind ihm sehr wichtig. Für mich selbst war das zu Beginn ab und an etwas gewöhnungsbedürftig, im Nachhinein weiß ich seine Vorgangsweise aber sehr zu schätzen. Durch seine professionelle Arbeitsweise konnten wir in kurzer Zeit sehr viel erreichen, ohne dass das Tagesgeschäft gelitten hätte. Ich kann für mich definitiv sagen, dass Herr Lettmann meine persönliche Entwicklung stark befördert hat.

Wie war denn die persönliche Zusammenarbeit?

Die persönliche Zusammenarbeit mit Herrn Lettmann war äußerst professionell und angenehm, oft auch fordernd. Wir hatten durchaus auch manche härtere Gespräche, diese waren aber immer der Sache geschuldet. Herr Lettmann lässt einen da nicht so einfach raus. Sachthemen müssen stets geklärt werden. Die Beziehungsebene war dabei aber immer intakt.

Was war denn beispielsweise ein solches Sachthema?

Herr Lettmann hat zum Beispiel ein Kunden-Owner-Konzept entwickelt und in der gesamten MEIKO-Gruppe umgesetzt. Ein solches Konzept hat es bei MEIKO zuvor nicht gegeben. Die Kunden wendeten sich bislang immer an Produktspezialisten. Im Prinzip machte das ja auch Sinn, aber das Problem war, dass die Kunden es so immer mit mehreren Ansprechpartnern je nach Produkt zu tun hatten. In unserem Geschäft ist Vertrauen sehr wichtig, und der Aufbau von Vertrauen kann natürlich schwierig werden, wenn man mit stets wechselnden Ansprechpartnern konfrontiert wird. Daran wollten wir etwas ändern. Herr Lettmann hat dann die zugkräftige Idee eines Kunden-Owner-Konzeptes eingebracht, bei dem jeder Kunde genau einen Haupt-Ansprechpartner bei uns hat.

Dieser kann sich intern informieren oder weitere Spezialisten hinzuziehen, die Verantwortung für einen bestimmten Kunden ist aber immer beim Kunden-Owner und nicht mehr über mehrere Köpfe verteilt. Herr Lettmann hat die Neuerungen mit viel Überzeugungsarbeit umgesetzt und dafür gesorgt, dass alle Beteiligten für die wichtigen Themen sensibilisiert sind. Mit seinen Ideen hat er uns wesentlich größere Handlungsspielräume eröffnet. Wir reflektieren den Themenkomplex Verantwortung jetzt viel zielgerichteter und explizit.

Und, kann man schon etwas über die Auswirkungen sagen?

Auf jeden Fall. Durch Herrn Lettmanns Unterstützung sind wir jetzt wesentlich kundenorientierter und zielführender aufgestellt als früher. Die Außendienstmitarbeiter sind sich ihrer spezifischen Verantwortung stärker bewusst. Das Konzept hat auch unseren Zugang zum Key-Account-Management verändert. Auch dort sind die Verantwortung sowie die entsprechenden Prozesse jetzt eindeutig geregelt. Das hat die Zusammenarbeit zwischen der Zentrale und den Vertriebsorganisationen enorm verbessert. Außerdem hat Herr Lettmann ein Kundensegment-Management eingeführt, bei dem für jedes Kundensegment ein Mitarbeiter zuständig ist. Ich denke, das ist sehr zugkräftig.

Hatte das Auswirkungen auf die Hierarchie?

Gar nicht so sehr. Herr Lettmann hat die Organisationsstruktur allerdings auf die neue strategische

“Durch Herrn Lettmanns Unterstützung sind wir jetzt wesentlich kundenorientierter und zielführender aufgestellt als früher.“



Stoßrichtung hin angepasst. Die Klarheit in der Rollenverteilung, also die neuen Rollenbilder, sind eine bedeutende Verbesserung.

Ein weiterer Punkt von Herrn Lettmanns Mandat galt Ihrem Aufbau über mehrere Stufen hinweg. Wie ist das abgelaufen?

Hier standen vor allem zwei Dinge im Mittelpunkt: Einerseits sollten die Abteilungsstrukturen und -prozesse angepasst werden – auch das ist bereits geschehen und funktioniert wie geplant – andererseits sollte ich an Profil gewinnen. Bei der Einsetzung in einen Führungsposten, noch dazu einen so wichtigen, ist auch die Außenwirkung bedeutend. Herr Lettmann hat hier von Anfang an bewirkt, dass meine Zuständigkeit klar kommunizierbar war, und hat sehr aktiv mitgewirkt, meine Stellung zu stärken. Zum Beispiel hat er dafür gesorgt, dass ich über verschiedene Themenstellungen immer sichtbarer im Unternehmen wurde und meine Position schrittweise entwickeln konnte. Auch das hat mein Bild nach außen sehr gestärkt. Herr Lettmann war im Zuge meiner Entwicklung eine wichtige Triebkraft.

Und er hat Sie auf diesem Weg auch persönlich begleitet?

Herr Lettmann hat immer Hilfestellungen gegeben, wo es nötig und möglich war. Man muss sich aber natürlich auch selbst zu helfen wissen. Herr Lettmann hat für einen Rahmen gesorgt, in dem ich mich gut entwickeln konnte.

Sehr positiv habe ich hier empfunden, dass er sich nicht auf operative Diskussionen eingelassen hat. Das ist mir zu Beginn unserer Zusammenarbeit etwas seltsam vorgekommen, aber ich muss im Nachhinein sagen, dass er das sehr gut gemacht hat. Er hat mir operativ nicht hineingeredet. Das hat mich klarerweise gestärkt – und zwar nicht nur in meinem Profil im Unternehmen, sondern auch in Sachen Akzeptanz und persönliches Fortkommen. Es hat sehr gut funktioniert.

Konnten Ihre persönlichen Erwartungen an Herrn Lettmanns Einsatz also erfüllt werden?

Alles, was ich mir erhofft hatte, hat sich erfüllt. Das kann ich wirklich generell sagen. Nicht nur für mich, auch für das Unternehmen war Herrn Lettmanns Einsatz äußerst positiv und verlief zur allseitigen Zufriedenheit. Für mich persönlich war am wichtigsten, dass die entsprechende Person viel Erfahrung hat, mein Vertrauen genießt, und zum Unternehmen passt. Diese Kriterien hat Herr Lettmann absolut erfüllt. Es gibt ja viele Möglichkeiten zur Personalentwicklung, aber der Einsatz von Herrn Lettmann war absolut perfekt – auch, weil er von Anfang an mit ganz klar definierten Zielen vorgegangen ist. Man kann sich da ja leicht verzetteln, aber Herr Lettmanns Zugang war ausgezeichnet und sehr zielführend. ●



“Alles, was ich mir erhofft hatte, hat sich erfüllt. Das kann ich wirklich generell sagen.”

INTERVIEW

JÜRGEN HUND

KAUFMÄNNISCHER LEITER



Foto: © meiko

Jürgen Hund betrachtet Siegfried Lettmann vom Standpunkt eines Kollegen aus. Während des Mandates saßen die beiden in der Geschäftsführung, viele der disziplinübergreifenden Themen Herrn Lettmanns sorgten dafür, dass sie oft miteinander zu tun hatten.

Herr Hund, der Einsatz des Interim Managers Siegfried Lettmann bei MEIKO hat viele Veränderungen in das Unternehmen gebracht. Was haben Sie als kaufmännischer Leiter und CFO zu Beginn von Herrn Lettmanns Einsetzung gehalten?

Eine grundsätzliche Herausforderung, welche uns auch schon etwas länger begleitet hat, war ein gewisses Vakuum im internationalen Vertrieb bzw. in der Vertriebssteuerung. MEIKO ist im deutschsprachigen Raum bereits gut aufgestellt, international gab es da aber noch Nachholbedarf. Herr Lettmann als Interim Manager hat das vorhandene Vakuum ausgefüllt und dafür gesorgt, dass der internationale Vertrieb auf völlig neue Beine gestellt wurde. Ich persönlich habe es sehr erfreulich gefunden, dass wir mit Herrn Lettmann jemanden bekommen haben, der solche Aufgaben professionell und mit Erfahrung umsetzen kann.

Und wie sah die Veränderungsbereitschaft unter der Belegschaft aus? Gab es Widerstände?

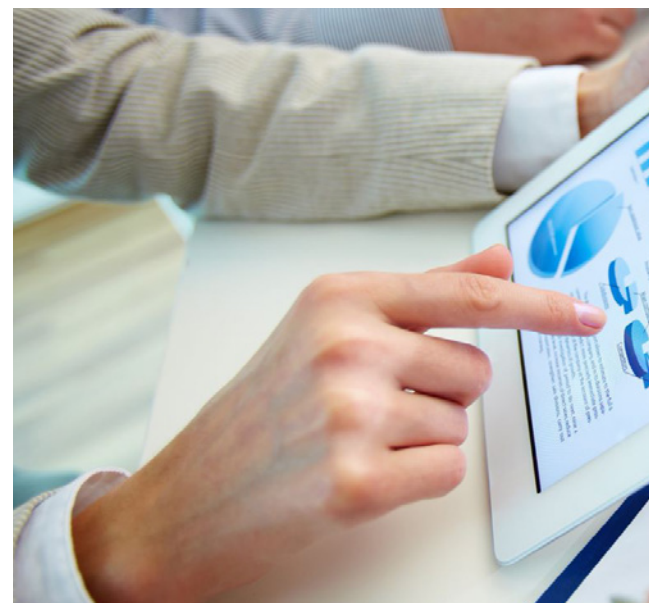
Widerstände würde ich nicht sagen, sondern eher eine gewisse Unsicherheit. Die Leitung von Vertrieb und Marketing ist eine sehr wichtige Position im Unternehmen und hat eine große, auch interne Strahlkraft. Wir hatten auch noch niemals einen Interim Manager in einer so wichtigen

Position. Ich denke, die anfänglichen Unsicherheiten lagen vor allem daran, dass der Einsatz des Interim Managers an solch einer Stelle für viele einfach ungewohnt war. Herr Lettmann hat sich jedoch erstaunlich schnell auf das Unternehmen mit seiner Kultur, seinen Werten und Besonderheiten eingestellt und hat mit seiner Aufgabe fast ohne Einarbeitungsphase begonnen.

Konnte Herr Lettmann die Bedenken aufheben?

Darauf kann ich mit einem uneingeschränkten Ja antworten. Herr Lettmann hat eine sehr wertvolle Perspektive von außen eingebracht. Daneben darf man nicht vergessen, dass er hervorragende Referenzen vorweisen kann. Auch diese Qualitätsnachweise haben dafür gesorgt, dass intern klar war, dass er sein Fach versteht. Mit seinem glaubhaften Auftreten und seinen objektiven Zugängen hat er es geschafft, dass eine Veränderungsbereitschaft entstanden ist, die es so vorher nicht gegeben hat.

Auch das variable Gehaltssystem wurde völlig überarbeitet?



„Interessanterweise hat gerade Herr Lettmann als Externer die interne Unternehmenskultur bei MEIKO enorm gestärkt.“

Ja, es gab zwar ein System, dieses wurde aber allerorts unterschiedlich gelebt. Die vorrangige Herausforderung in dieser Hinsicht war die Tatsache, dass die verschiedenen Standorte nur ihre individuellen Ziele im Auge hatten. Auch die Auffassung der Ziele in verschiedenen Ländern war teilweise sehr unterschiedlich ausgestaltet. Unter tatkräftiger Unterstützung von Herrn Lettmann haben wir hier eine neue Systematik eingeführt. Dieses System soll einerseits durch Transparenz und Einheitlichkeit Akzeptanz schaffen und vergrößern, gleichzeitig hat Herr Lettmann auch dafür gesorgt, dass das Gehaltssystem nun an die ganzheitlichen Unternehmensziele gekoppelt ist. So fördern wir auch die Gemeinsamkeit, indem nicht mehr lokale Ziele, sondern die Ziele der ganzen Unternehmensgruppe im Mittelpunkt stehen.

Ein weiteres Thema, um das sich Herr Lettmann angenommen hat, war Compliance. Wie wurde hier vorgegangen?

Hier haben wir zuerst den Ist-Zustand analysiert und herausgestellt, wie diese Themen tatsächlich gelebt werden. Auf dieser Basis haben wir dann Standards ausgearbeitet und eingeführt. Wir operieren in sehr komplexen Geschäftsfeldern, verfolgen etwa Ausschreibungen, Planergeschäfte, arbeiten mit sehr vielen und verschiedenen Kunden in unterschiedlichen Branchen zusammen und dergleichen. Es ist nicht ganz einfach, da die nötige Ordnung hineinzubringen. Compliance ist hier auch vor dem Hintergrund

internationaler Vorgänge sehr wichtig. Gemeinsam mit Herrn Lettmann haben wir es geschafft, die Sensibilität für Compliance-Themen enorm zu stärken. Gleichzeitig haben wir allgemeingültige Wege und Handlungsmuster definiert und entsprechende Guidelines entwickelt, die für Transparenz sorgen und insgesamt eine enorme Verbesserung gebracht haben.

Was meinen Sie, ist ein Interim Manager ein geeigneter Kandidat für so heikle Themen?

Auf einem solchen Gebiet stellt der Einsatz eines Interim Managers, der ja letztlich in gewisser Hinsicht immer ein Externer bleibt, ein gewisses Risiko dar, das ist nicht von der Hand zu weisen. Wenn man die falsche Person einsetzt, kann bei heiklen Themen zweifellos vieles schiefgehen, deswegen sollte man bei der Auswahl des Interim Managers besondere Vorsicht walten lassen. Herr Lettmann ist aber äußerst geeignet für sensible Themen und definitiv der richtige Partner für die Umsetzung gewesen. Die Aufgaben wurden zu Beginn des Mandates sehr genau ausgearbeitet und festgelegt. Diese bildeten dann auch den Ausgangspunkt für alle Maßnahmen. In diesem Fall haben wir also sozusagen eher bei den Prozessen angesetzt, und nicht bei Zielen, bei denen ohnehin nicht klar gewesen wäre, wie sie zu erreichen sind. In diesem Fall hat sich das als produktiver und zielführender Zugang gezeigt. Herrn Lettmanns Unterstützung war dabei sehr wertvoll.

Konnten Ihre Erwartungen an den Einsatz erfüllt werden?

Für uns als Unternehmen hat sich sein Einsatz auf jeden Fall ausgezahlt. Die Umsetzungssicherheit und auch die Geschwindigkeit der Zielerreichung waren mit einem erfahrenen Interim Manager wie Herrn Lettmann sicher höher als mit eigenem Personal, das solche Veränderungssituationen noch nicht oder nicht so häufig initiieren und steuern sollte. Sehr positiv und produktiv habe ich dabei etwa seine Art gefunden, sich in Diskussionen einzubringen. Er ist auch hilfsbereit und lebt eine Hands-on-Mentalität. Überhaupt hat er seine Herangehensweisen nicht nur vorgebracht, sondern stets auch vorgelebt. Interessanterweise hat gerade Herr Lettmann als Externer die interne Unternehmenskultur bei MEIKO enorm gestärkt. ●

“Mit seinem glaubhaften Auftreten und seinen objektiven Zugängen hat er es geschafft, dass eine Veränderungsbereitschaft entstanden ist, die es so vorher nicht gegeben hat.“



INTERVIEW

THOMAS LOOS LEITER PRODUKTMANAGEMENT



Thomas Loos übernimmt bei MEIKO selbst Führungsverantwortung und zeichnet als Leiter Produktmanagement für das umfangreiche und vielschichtige Produktportfolio von MEIKO zuständig. Siegfried Lettmann wurde im Mandat vorübergehend sein Vorgesetzter. Am engsten war ihre fachliche und thematische Zusammenarbeit auf der

Ebene des Tagesgeschäfts und der allgemeinen, strategischen Verantwortungen.

Herr Loos, die MEIKO Maschinenbau GmbH & Co. KG hat gleich für mehrere Projekte den Interim Manager Siegfried Lettmann betraut. Herr Lettmann wurde damit zu Ihrem direkten Vorgesetzten, von seinen Hauptprojekten waren Sie aber nicht direkt betroffen. Wie haben Sie seinen Einsatz empfunden?

Zuerst: Eine Abteilung für Produktmanagement gibt es bei MEIKO erst seit einigen Jahren. Als Herr Lettmann zu uns gestoßen ist, waren wir also noch immer ein sehr junger Bereich. Wir mussten uns in dieser Hinsicht sozusagen erst selbst finden. Herr Lettmann hat im Zuge seines Mandates den vorherigen Leiter Vertrieb und Marketing ersetzt. Von dieser Position aus hat er

Input an die Geschäftsführung gegeben, bei der Suche nach einem Nachfolger unterstützt und dergleichen mehr. In seine Hauptprojekte war ich persönlich, wie Sie bereits gesagt haben, eher am Rande involviert. Dennoch trafen wir uns monatlich zu persönlichen Gesprächen.

Mit welchem Inhalt?

Bei unseren Gesprächen sind Themen rund um Produktmanagement und Führung von beiden Seiten behandelt worden. Dabei sind durchaus auch kontroversere Themen problemlos aufs Tapet gekommen. Herrn Lettmanns Zugang ist immer sehr lösungsorientiert, in unserem Fall vor allem bei der Definition von Schnittstellen. Bei allen wichtigen Themen waren wir stets sehr schnell einer Meinung, die Zusammenarbeit war sehr angenehm und konstruktiv. Herr Lettmann ist ein hervorragender Moderator und hat alle Themen, auch wenn sie nicht von ihm selbst stammten, sehr gut moderiert und begleitet. Man merkt, dass Herr Lettmann viel Berufs- und Lebenserfahrung mitbringt, und sich in ein breit gefächertes Themengebiet einbringen kann. Mir persönlich war immer auch wichtig, wie ich meine eigene, noch junge Abteilung weiterbringen konnte. Herr Lettmann hat dazu viele wichtige Aspekte beigetragen, etwa zu Innovationsthemen, aber auch zu Methoden, die wir schon vor seiner Zeit verfolgt haben. Er hat uns da wirklich viele gute Hinweise geliefert.

“Sein sehr strukturiertes und methodisches Vorgehen hat für rasche Fortschritte gesorgt.“



Foto: © Rawpixel.com / Shutterstock.com

Haben Sie persönlich hinsichtlich Ihrer Aufgaben bei MEIKO vom Einsatz Herrn Lettmanns profitiert?

Ja, ich habe auf jeden Fall auch persönlich von Herrn Lettmann profitiert. Obwohl das Produktmanagement nicht zu Herrn Lettmanns Hauptaufgaben gehörte, hat er immer ein offenes Ohr für wichtige Themen gehabt. Vor allem, was methodische oder strukturelle Themen betraf, hat er sehr guten Input und Ideen geliefert. Dabei war er auch zeitlich sehr flexibel, wir konnten uns zum Beispiel auch abends treffen, wenn tagsüber keine Zeit war. Äußerst positiv habe ich dabei auch empfunden, dass Herr Lettmann mir niemals Ansätze sozusagen übergestülpt hat. Sein Zugang war immer die objektive Frage danach, welche Möglichkeiten wir als Unternehmen haben, wo wir uns hinentwickeln können.

Herr Lettmann fungierte also sozusagen als Sparringspartner für Ihre Ideen?

Ich habe ja schon erwähnt, dass ich ihn als Moderator sehr schätze. Als Coach und Mentor hat er sich eben auch in Bereiche des Produktmanagements eingebracht und hat sich jeweils für die Dinge stark gemacht, die in diese Abteilung gehören. Die Aufgabe des Produktmanagements ist es, herauszufinden, was der Kunde will. Sie kennen sicher das berühmte Zitat von Henry Ford, in dem er erklärt, dass er seine Kunden nicht zu fragen braucht, was sie wollen, weil sie dann schnellere Pferde verlangen würden. Unser Produktmanagement pflegt in dieser Beziehung einen sehr offenen Zugang. Wir erarbeiten relevante Kriterien und fragen dann nach dem Nutzen für den Kunden unter verschiedenen Gesichtspunkten.

Zum Beispiel?

Auf Fords Auto bezogen, würde das bedeuten, wir hätten Fragen gestellt wie jene nach der Häufigkeit des Transportes, wie weit er erfolgen wird und so weiter. Fragen von elementarer Wichtigkeit. Auch und vor allem: Welche Zielgruppe will man bedienen? Davon hängen dann weitere bedeutende Faktoren wie die Stückzahl, die Positionierung, der Preis, das Vertriebs- und Vermarktungskonzept etc. ab. Erst wenn man alle diese Faktoren und Vernetzungen betrachtet hat, kann man sich an das eigentliche Handeln machen. Der Vertrieb hat dafür oft nicht



Foto: © meiko

genügend Information. Der Kunde an sich kennt ja nur die Kutsche, das disruptive Element ist das Auto selbst. Herr Lettmann hat sich sehr eingebracht, um auf dem Gebiet des Innovationsmanagements für klare Zuständigkeiten zu sorgen. Er hat ein gutes Händchen dafür, Aufgaben gut zuzuordnen und zu erkennen, welcher Bereich wofür zuständig sein sollte. Wir wurden dadurch auch sehr schnell handlungsfähig.

Wie hat Ihre Zusammenarbeit ausgesehen?

Sehr positiv. In unseren Gesprächen haben wir sehr konkret Entwicklungsmöglichkeiten der Abteilungen behandelt. Man braucht Visionen, aber oft ist es nicht ganz einfach, diese auch wirklich mitzuteilen. Mit Herrn Lettmann allerdings war es möglich, bereits auf sehr hohem Niveau in diese Gespräche einzusteigen, es gab immer sehr schnell Fortschritte und konkrete Ansätze. Herr Lettmann ist ein sehr geistreicher und angenehmer Gesprächspartner, wir konnten uns immer sehr gut austauschen. Er hat einmal erwähnt, dass auch er selbst diese Diskussionen als sehr angenehm empfunden hat.

Was denken Sie, was haben Ihre Mitarbeiter vom Einsatz gehalten? Hat es im Vorfeld Vorbehalte gegeben?

Ja, um es konkret anzusprechen, sowohl bei meinen Mitarbeitern als auch bei mir selbst. Man darf nicht vergessen, dass wir ohnehin eine ►

Er hat ein gutes Händchen dafür, Aufgaben gut zuzuordnen und zu erkennen, welcher Bereich wofür zuständig sein sollte. Wir wurden dadurch auch sehr schnell handlungsfähig.

neuere Abteilung waren, und dann gleich in die nächste Phase an Neuerungen eintreten sollten. Zu unseren Verantwortlichkeiten in diesem Zusammenhang gehörte es ja auch, vor jemandem, den man gar nicht kennt, alles offen darzulegen, Prozesse, Zuständigkeiten und so weiter. Die Leute haben sich natürlich die Frage gestellt, ob man ihnen etwas wegnehmen wird, und wie sich ihr Status in Bezug auf die eigenen Themen entwickeln wird. Man sah aber bald, dass es Herrn Lettmann darum ging, auch in unserem Sinne das Unternehmen positiv aufzustellen. Dabei sind viele wertvolle Aspekte herausgekommen. So sind nun beispielsweise die Rollenverteilungen sehr klar. Sehr gefallen hat mir im Kontext auch, dass sich Herr Lettmann für Ideen und Stoßrichtungen des Produktmanagements sogar bei der Geschäftsführung eingesetzt hat. Immer, wenn es im Sinne der Unternehmensziele war, hat er auch selbst mitgestritten.



Die Vorbehalte der Mitarbeiter konnten also aufgehoben werden?

Ja, ziemlich schnell sogar. Wie gesagt: Wir waren zu Beginn mehr als skeptisch in Bezug auf Interim Manager, Herr Lettmann konnte aber alle Zweifel aushebeln, einfach, weil die Leute gemerkt haben, dass er etwas für sie tut. Dass nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Mitarbeiter selbst einen Gewinn von seinem Einsatz haben. Wir haben einfach über den berühmten Teller- rand geschaut und uns gefragt, wie MEIKO noch erfolgreicher werden kann. Herr Lettmann hat generell einen frischen Wind in das Unternehmen gebracht, er hat wesentlich mehr getan, als nur die Vakanz auszufüllen. Er hat alle unsere Ideen gut moderiert und ist immer ein guter Ansprechpartner für den Blick in die Zukunft gewesen. Er hat auch an den Themen selbst sehr produktiv mitgearbeitet und sich für bedeutende Sachverhalte stark gemacht. So haben wir es geschafft, wichtige Aufgabenstellungen mit Weitblick positiv zu entwickeln.

Herr Lettmann hat alle unsere Ideen gut moderiert und ist immer ein guter Ansprechpartner für den Blick in die Zukunft gewesen.

Bei einem Interim Management spielt der Faktor Zeit immer eine bedeutende Rolle. Wie hat Herr Lettmann es geschafft, seine Aufgaben schnell auf Schiene zu bringen?

Sein sehr strukturiertes und methodisches Vorgehen hat für rasche Fortschritte gesorgt. Er hat

sich immer zuerst auf das Wesentliche konzentriert und dieses dann auch konkret verfolgt. Wir protokollierten alle unsere Ziele und die entsprechenden Aufgabenverteilungen. Herr Lettmann hat viele dieser Aufgaben selbst übernommen und auch dort mit effizienten Vorgehensweisen schnelle Fortschritte erzielt. Er war für alle Meetings stets perfekt vorbereitet und ein hervorragender Projektleiter.

Wie hat er die Belegschaft hinter sich gebracht und Vertrauen hergestellt?

Vertrauen lebt vom Beweis, und den hat Herr Lettmann erbracht. Die gegenseitige Wertschätzung und Sachlichkeit der Diskussionen hat ebenfalls sehr dazu beigetragen. Die Gespräche waren immer sehr offen und seine Aussagen überwiegend richtig. Als Externer hat er keine firmenpolitische Agenda, das hilft natürlich ebenfalls dabei, Vertrauen zu schaffen. Daneben muss man sagen: Er hält sich an Abmachungen. So respektiert er auch das Vertrauen, das ihm entgegengebracht wird. Es ist also nicht so, dass er einem im Gespräch etwas sagt, und sich dann vor jemand anderem anderslautend äußert. Er steht zu seinem Wort.

Herr Lettmann hat bei MEIKO auch einige Strukturthemen umgesetzt. Bei Veränderungen gibt es ja zumeist auch kritische Stimmen.



Foto: © meiko

Wie hat Herr Lettmann diese Widerstände abbauen können?

Größere Eingriffe ziehen immer Gegenstimmen nach sich, das ist klar. Herr Lettmann ist damit aber gut umgegangen, und hat immer dafür gesorgt, dass die Streitpartner mit ihm als Mediator an einen gemeinsamen Tisch kamen. Er organisierte auch einige Workshops, um konkret an Dingen zu arbeiten, zu denen es unterschiedliche Ansichten gab, und überhaupt den Change besser bewältigen zu können. Diese Workshops waren oft auch direkt an Führungskräfte gerichtet. Dort wurde Bewusstsein für die Bedenken der Mitarbeiter geschaffen. Herr Lettmann hat den Change hervorragend begleitet. Er hat dafür gesorgt, dass auch die anderen Führungskräfte auf die entsprechenden Themen vorbereitet sind. Er ist sehr strukturiert vorgegangen, auch in den Workshops.

Denken Sie, ein Interim Manager als Externer war der Richtige für die Aufgaben?

Für unsere Aufgaben war er als Externer der Richtige. All das hätte sonst ja ein dezidiertes Vertriebsleiter machen müssen. Herr Lettmann hat durch seine berufsbedingt vielschichtigen Erfahrungen ein wesentlich weiteres Blickfeld. Seine umfassende Erfahrung hat ihn sogar für das Produktmanagement und alle möglichen



Foto: © meiko

Zukunftspläne zum guten Ansprechpartner gemacht. Er pflegt eine wesentlich ganzheitlichere Perspektive im Vergleich zu jemandem, der vielleicht seit vielen Jahren denselben Posten erfüllt und damit natürlich auch viel stärker eigene Belange verbindet. Deshalb – und aufgrund seiner Kenntnisse – war Herr Lettmann in der Lage, den kompletten Rahmen zu sehen. Die Tatsache, dass er sich da so breit aufstellen konnte, war für uns alle eine große Bereicherung. Und das war ihm durchaus auch gerade deshalb möglich, weil er als Externer eigentlich keine Konkurrenz in der Firma hatte und aus dieser Sicht für niemanden eine Bedrohung darstellte.

Denken Sie, MEIKO ist durch Herrn Lettmanns Einsatz ein Mehrwert entstanden?

Für MEIKO ist auf jeden Fall ein Mehrwert entstanden. Es gibt jetzt klare Fokussierungen auf die jeweiligen Aufgabenbereiche. Auch vom Know-how-Transfer haben wir sehr profitiert. Wir haben jetzt ein wesentlich differenzierteres Augenmerk auf das Arbeits- und Prozessumfeld, weil alle Schnittstellen genau definiert sind, ebenso wie die Aufgaben. Er hat uns hier sehr viele wertvolle Impulse gegeben. ●

Herr Lettmann hat den Change hervorragend begleitet.

INTERVIEW

TANJA LORENZ ASSISTENTIN DES LEITERS VERTRIEB UND MARKETING



Frau Lorenz fiel im Zuge der Umstrukturierung eine neu eingesetzte, wichtige Aufgabe zu: Sie überschaut nun die Stabsdienste des Vertriebs und Marketings und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur neuen Organisationsstrategie. Zu Beginn von Siegfried Lettmanns Mandat waltete sie als Assistentin der Leitung Vertrieb und Marketing und war damit auch

Herrn Lettmanns Assistentin.

Frau Lorenz, die MEIKO Maschinenbau GmbH & Co. KG hat gleich für mehrere Projekte den Interim Manager Siegfried Lettmann betraut. Die nächsten zwei Jahre lang war er als Leiter im Vertrieb und Marketing praktisch Ihr Vorgesetzter. Wie haben Sie das empfunden? Es ist ja nicht alltäglich, dass ein Externer der eigene Vorgesetzte wird.

Prinzipiell war das eine sehr große Chance für mich. Ich konnte von Herrn Lettmann sehr viel lernen. Anfangs war ich ja seine Assistentin, deshalb war ich in viele der Vorgänge involviert und konnte daher auch einiges an Fachwissen ansammeln. Auch, was ein strukturiertes und organisiertes Vorgehen betrifft, ist Herr Lettmann ein wirklich gutes Vorbild. In weiterer Folge habe ich dann die Leitung der Stabsdienste Vertrieb und Marketing übernommen. Herr Lettmann hat mir also auch zu einem erweiterten Aufgabenbereich verholfen. Das war für mich ziemlich unerwartet und von daher umso erfreulicher.

Das heißt, Herr Lettmann hat Ihre Zuständigkeiten neu definiert?

Herr Lettmann hat nicht nur meine Zuständigkeiten neu gefasst, sondern überhaupt die

entsprechende Position erst ins Leben gerufen. Mich hat er damit definitiv sehr gefördert. Nicht nur durch seinen Input selbst, sondern eben auch durch die Beförderung. Ohne ihn hätte ich diese neue Stelle nicht.

Zu seinen Aufgaben gehörten ja auch die Personalentwicklung und die Auffindung von Mitarbeitern mit großem Potenzial. Wie ist die Schaffung dieser Position abgelaufen?

Im Laufe unserer Zusammenarbeit hat er mir nach und nach einen immer größeren Teil der operativen Agenda überantwortet. Die entsprechende Position gab es, wie gesagt, davor gar nicht. Unter der neuen Position hat er drei Aufgabengebiete zusammengefasst, die bis auf das Übersetzungs- und Terminologie-Management so allesamt neu bei MEIKO waren. Ebenfalls ist darunter das Vertriebscontrolling und das Besuchermanagement vereint. Das Personal dafür konnte er durch Umstrukturierungen in anderen Bereichen generieren. Abgesehen davon, dass durch die Schaffung dieser Stellen Sensibilität für die entsprechenden Themen geschaffen wurde, profitieren wir sehr von der klaren Rollenverteilung. Die neuen Bereiche, die Herr Lettmann geschaffen hat, sorgen dafür, dass einerseits die Transparenz im Vertrieb enorm angewachsen ist, was es uns erleichtert, Chancen zu erkennen. Andererseits können wir die Kundenbindung mit den neuen Möglichkeiten verstärken. Auch durch das Übersetzungsmanagement, das für ein international agierendes Unternehmen natürlich sehr wichtig ist.

Sie und MEIKO haben also eine ganz schöne Reise zurückgelegt. Aber alles beginnt mit dem ersten Schritt. Wie hat Herr Lettmann das alles ins Rollen gebracht?

Ein bedeutender Faktor der raschen Fortschritte war jedenfalls sein gutes Verhältnis zur Belegschaft.

“Der Bereich Vertrieb und Marketing ist seit seinem Einsatz stets einen Schritt voraus.“

Gemeinhin sorgt die Ankündigung einer größeren Veränderung ja häufig für Unsicherheiten. Herr Lettmann war in dieser Situation aber absolut souverän. Der Aufregung, die die Ankündigung, dass ein Interim Manager kommen wird, erzeugt hat, ist er mit einem gefassten und ruhigen Auftreten und hervorragender Kommunikation entgegengetreten. Er hat es geschafft, alle Mitarbeiter mitzunehmen und die anfängliche Skepsis sehr effizient zu überwinden.

Im Vorfeld hat es Skepsis gegeben?

Selbstverständlich. Die gibt es bei einem Interim Management wohl immer. Immerhin kommt ein Unbekannter, den man im Vorhinein schwer einschätzen kann. Die Leute haben dann das Gefühl, sie müssten jetzt sehr aufpassen. Letztlich spielt da natürlich auch die Angst vor einem Verlust des Arbeitsplatzes eine Rolle. Es hat sich aber dann bald gezeigt, dass es hier nicht so sein würde. Also ja, anfangs gab es diese Ängste schon. Herr Lettmann ist allerdings sehr empathisch und außerdem ein guter Zuhörer, das hat zweifellos auch geholfen, diese Ängste abzubauen.

Kommunikation war also ein entscheidender Faktor.

Klar. Seine wichtigsten Werkzeuge für den Beginn des Mandates waren Kommunikation und Coaching. Er hat nicht nur rasch ein Kommunikationsnetzwerk aufgebaut, sondern auch die Beteiligten und Verantwortlichen zu Beginn sozusagen

mitgecoacht. Mit Gesprächen, Workshops und Arbeitsgruppen hat er den Mitarbeitern neue Wege aufgezeigt und langfristige Kenntnisse vermitteln können. Dass das alles so gut funktioniert hat, liegt aber sicher auch an persönlichen Faktoren, die er mitbringt.

Es ist also schnell Bewegung in die Sache gekommen?

Ja, er ist auch hier sehr zielführend und strukturiert vorgegangen. Er hat viele Themen praktisch für uns vorbereitet, indem er sich um Strategie und Konzeption dieser Themen gekümmert hat. Danach erst hat er die operativen Aufgaben delegiert. So war für alle Beteiligten transparent, was zu tun ist, das war eine gute Stütze und hat uns auch in sein effektives Zeitmanagement eingebunden.

Und MEIKO selbst?

Auch MEIKO hat von seinem Einsatz sehr profitiert. Der Bereich Vertrieb und Marketing ist seit seinem Einsatz stets einen Schritt voraus. Er hat es geschafft, eine neue Denkweise zu etablieren, Chancen oder Herausforderungen werden jetzt viel organisierter und geordneter angegangen. Wir sind jetzt wesentlich besser in der Lage, Visionen zu verfolgen. Überhaupt ist der Bereich intern viel präsenter geworden und wird stärker respektiert als früher. Man kann uneingeschränkt sagen, dass Herr Lettmann alle Ziele erreicht, alle Aufgaben erfüllt hat. ●



“
Er hat es geschafft,
eine neue Denk-
weise zu etablie-
ren, Chancen oder
Herausforderungen
werden jetzt viel
organisierter
und geordneter
angegangen.

ÜBER DEN INTERIM MANAGER SIEGFRIED LETTMANN



Siegfried Lettmann ist renommierter Executive Interim Manager mit Schwerpunkt auf TRANSFORMATION IN VERTRIEB UND MARKETING. Er übernimmt temporär Führungsfunktionen in Vertrieb, Marketing oder Geschäftsführung, meist mit Fokus auf Geschäftsmodellen, Geschäftsentwicklung und Digitalisierung im Vertrieb. Mit über 25 Jahren Praxiserfahrung, u. a. in der Geschäftsleitung globaler Konzerne, operiert er mittlerweile hauptsächlich in mittelständischen Unternehmen der Elektro-, Metall- und Maschinenbauindustrie sowie in der Baunebenbranche. Neben seiner Haupttätigkeit als Executive Interim Manager fungiert er auch als Studienleiter an der

European Business School (EBS) und bildet dort selbst Interim Manager auf universitärem Niveau aus. www.lettmann-interim.com

Preisgekröntes Interim Management

Zahlreiche Auszeichnungen bürgen für die hohe Qualität seiner Arbeit. Siegfried Lettmann ist Träger des Interim Management Excellence Awards, Innovator des Jahres 2020, Interim Manager des Jahres und fünffacher Sieger des Constantinus Award-Wirtschaftspreises auf nationaler und internationaler Ebene. Je nach Art des Einsatzes übersteigt der Return seiner Mandate die Einsatzkosten üblicherweise um ein Vielfaches. Zahlreiche Zusatzqualifikationen und Zertifikate runden sein Angebot ab. Interessierte finden auf seiner Webseite unter anderem seine Fachpublikationen [„Im Epizentrum der Digitalisierung“](#) und [„Führung in die digitale Transformation“](#).



„Siegfried Lettmann hat das in ihn gesetzte Vertrauen voll und ganz bestätigt. Ich bin froh, dass er da war, sein Einsatz hat mir viel Arbeit abgenommen.“

Dr. Stefan Scheringer, Geschäftsführer MEIKO Maschinenbau GmbH & Co. KG

„Herr Lettmann ist ein sehr professioneller Interim Manager, der genau weiß, was er tut. Wir haben von vornherein viel erwartet, aber in manchen Bereichen hat Herr Lettmann diese Erwartungen sogar noch übertroffen.“

Janek Jaspaert, CEO C. & E. Fein GmbH



Digitalisieren

Sehr viele Digitalisierungs-Projekte erreichen nie die gewünschten Ziele. Das schafft unnötige Kosten, belastet die Belegschaft und senkt die Produktivität. Siegfried Lettmann hält Digitalisierungsvorhaben mit langjähriger Erfahrung auf Schiene und stellt ein optimales Ergebnis sicher. Zu vollem Effekt kommen Digitalisierungsprojekte oft nur, wenn auch organisatorisch die passenden Weichen gestellt sind und das Personal die neuen Möglichkeiten annimmt.



Wachsen

Im heutigen Umfeld ist Wachstum schwieriger als früher. Die Konkurrenz ist international geworden, Märkte verändern sich immer rascher. Aber: Auch heute gibt es noch Möglichkeiten, um nachhaltiges Wachstum zu schaffen. Das können etwa innovative Wertangebote sein, eine bessere Marktdurchdringung durch digitale Mittel oder auch ein effektiveres Preismanagement. Siegfried Lettmann ergründet die Möglichkeiten – und übernimmt in enger Abstimmung mit Ihnen die Umsetzung.



Innovieren

Nur wer effektiv innoviert, kann auf Dauer eine Spitzenposition im Wettbewerb halten. Siegfried Lettmann leitet Innovations-Projekte mit seinem umfassenden Instrumentarium an – von der Ergründung der (echten) Kundenanforderungen bis hin zur Markteinführung. Ein besonderer Fokus gilt dabei auch der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle. Hier, wie bei vielen Innovationsthemen, fehlt es intern meistens nicht an Ideen, sondern vielmehr an den nötigen Instrumentarien und Methoden, um diese Ideen auf ihre Wirtschaftlichkeit abzuklopfen und sie möglichst risikofrei in die Realität zu bringen.



Führung & Mentoring

Bei Siegfried Lettmanns Mandaten inklusive: Personalentwicklung. Im Zuge von gemeinsam durchgeführten Innovationsprojekten beispielsweise entwickelt er die Belegschaft und transferiert aktuellstes Methodenwissen. Auch die Entwicklung von Führungskräften ist ein bewährtes Mittel für nachhaltigen Kompetenzaufbau. Anders als bei vielen Möglichkeiten der Personalentwicklung geschieht das direkt am Arbeitsplatz und bleibt immer nah an den tatsächlichen Herausforderungen und Aufgaben. Am Ende eines Mandates verlässt der Interim Manager das Unternehmen wieder – die transferierten Kompetenzen bleiben.



[Zu den Videos](#)



[Kontaktdaten speichern](#)

KONTAKT:

Siegfried Lettmann

Executive Interim Manager

www.lettmann-interim.com

siegfried@lettmann-interim.com

+49 151 141 121 33

+43 680 555 8616



„Die digitale Transformation braucht eine digitale Führung, intern und extern. Siegfried Lettmann begleitet uns professionell und erfolgreich durch diesen kräftezehrenden Prozess.“

Dr. Josef Simmer, Geschäftsführer Keplinger GmbH



„Durch den Einsatz von Herrn Lettmann konnten wir das Unternehmen innerhalb weniger Monate auf eine strategisch gesunde Basis stellen und alle Unternehmensziele erreichen oder sogar übertreffen.“

Jane-Beryl Simmer, SIHGA GmbH

INTERVIEW

SIEGFRIED LETTMANN EXECUTIVE INTERIM MANAGER



Foto: © Christoph Goldmann

Herr Lettmann, meine Gespräche mit den Mitarbeitern haben gezeigt, dass es zu Beginn des Mandates durchaus Unsicherheiten in Bezug auf Ihren Einsatz gegeben hat, am Ende dürften diese sich jedoch in ihr Gegenteil verkehrt haben. Verfolgen Sie eine besondere Strategie, um eine solche Entwicklung anzustoßen?

Zum Start eines Mandates gibt es in der Tat häufig zunächst Vorbehalte, weil das Instrument des Interim Managements in vielen Fällen noch nicht ausreichend bekannt ist. Deswegen führe ich gerade in der Anfangsphase regelmäßige, proaktive Gespräche mit allen Beteiligten. Ein zentraler Punkt ist die Aufklärung über das Instrument Interim Management, und warum das nichts mit Krisen, sondern vielmehr mit Chancen zu tun hat. Offene Kommunikation des Zweckes und der Ziele meines Einsatzes sowie die Möglichkeiten, wie die Beteiligten auch persönlich von meinem Ansatz profitieren können, bauen dieses Misstrauen in der Regel sehr schnell ab.

So manche waren überrascht, dass Sie in der neuen Position so schnell handlungsfähig

waren. Braucht ein Interim Manager denn keine Einarbeitungszeit?

Doch, aber eine kürzere! Ein Interim Manager ist es gewöhnt, Herausforderungen in schnell wechselndem Umfeld anzugehen. Er weiß genau, worauf er zu achten hat. Gute Interim Manager haben eigene Werkzeuge und Methoden entwickelt, um innerhalb weniger Tage handlungsfähig zu werden.

Ich nehme an, dass drei doch recht unterschiedliche Veränderungsaufträge zur selben Zeit eine ziemliche Herausforderung waren.

Wie geht man so etwas an?

Gerade bei parallelen Veränderungsaufträgen ist ein klarer Fokus auf die Ziele wichtig. Das muss ergänzt werden durch systematisches Herangehen und Handeln anhand gesetzter Prioritäten und einer logischen zeitlichen Abfolge. Wartezeiten durch die Organisation kann man geschickt für parallele Arbeiten nutzen. Und man kann sich notwendige Freiräume für Projekte durch eine konsequente, aber professionelle Delegation von Aufgaben und Verantwortungen schaffen.

Herr Lettmann, trotz Ihrer Eingriffe konnte das Tagesgeschäft ungestört weiterlaufen, der Umsatz ist während Ihrer Zeit bei MEIKO trotz der Restrukturierungen sogar gestiegen. Wie haben Sie das geschafft? Üblicherweise leiden die Zahlen bei Restrukturierungen ja zumindest vorübergehend ...

Nun, zum einen waren die Veränderungen eher positiv, auch für die „betroffenen“ Mitarbeiter. Der Rahmen und die Notwendigkeit der Veränderungen waren klar kommuniziert und akzeptiert. Teile des operativen Geschäfts habe ich im Rahmen einer echten Verantwortungsdelegation auf fähige Personen übertragen, um mich stärker auf die strategisch-konzeptionelle Vorbereitung und vor allem auf das operative Change-Management konzentrieren zu können. Die Mitarbeiter sehen so auch, dass ich ihnen nichts wegnehme.

“Gute Interim Manager haben eigene Werkzeuge und Methoden entwickelt, um innerhalb weniger Tage handlungsfähig zu werden.“

Andererseits habe ich auch schnell und konkret dafür sorgt, dass sie gut oder sogar besser als bisher arbeiten können.

Den Auftraggebern gegenüber rechtfertigt sich ein Interim Management-Mandat auch durch konkrete Ergebnisse. Bei auf Langfristigkeit ausgelegten Maßnahmen ist das zweifellos nicht immer ganz einfach. Wie wissen Sie selbst, ob Sie erfolgreich waren?

Wichtig ist der Anfang: Ich lege größten Wert auf eine ordentliche Zielklärung inklusive der Beantwortung der Frage: „Woran machen Sie fest, dass die Ziele erreicht wurden?“ Außerdem definiere ich zur Abgrenzung konkrete Nicht-Ziele. Während des Mandates hole ich mir regelmäßiges strukturiertes Feedback durch den Auftraggeber, um mögliche Zielabweichungen sehr früh zu erkennen und ihnen gegensteuern zu können. Schmeichelnd wird es, wenn der Auftraggeber trotz meines expliziten Status als selbstständiger Interim Manager eine Festanstellung anbietet. Das habe ich zwar immer abgelehnt, es ist aber ein Beweis für Respekt, Zufriedenheit und Vertrauen. Wenn der Auftraggeber nach dem Mandat für eine positive Referenz zur Verfügung steht, auch unter Nennung seines eigenen Namens, weiß ich, dass er wirklich zufrieden ist. Die Krönung des Ganzen sind Folgeaufträge, die ich vom Auftraggeber erhalte.

Sie sehnen sich also nie nach einer Festanstellung?

Nein, nie.

Mandate starten oft recht unmittelbar und nehmen Sie während der Laufzeit wohl sehr in Anspruch. Daneben ist für Interim Manager auch die persönliche Fortbildung sehr wichtig, um immer auf dem aktuellen Stand zu sein, als selbstständiger Unternehmer kommen noch weitere Zeitfresser auf Sie zu ... Wie schaffen Sie es, Beruf und Familie zu vereinbaren? Geht das überhaupt?

Meine Familie und intakte Beziehungen haben für mich immer die höchste Priorität. Meine Familie unterstützt mich uneingeschränkt. Die Wochenenden halte ich für meine Familie frei, die Woche ist für das Mandat reserviert – meistens bin ich von Montag bis Freitag unterwegs.

Das ist zumindest bei uns eine gute Regelung, die auch dauerhaft funktioniert. Ich investiere mit 10 bis 20 Fortbildungstagen überdurchschnittlich viel, um meinen Kunden immer aktuellstes Wissen und Methoden anbieten zu können – das ist gerade in digitalen Zeiten sehr wichtig. Das bin ich meinen Kunden schuldig.

Ihre Einsätze unterscheiden sich zum Teil enorm. Es kann sein, dass Sie innerhalb kürzester Zeit in einer anderen Branche völlig andere Maßnahmen umsetzen. Bei welchen Themen fühlen Sie sich am meisten zu Hause?

Überall dort, wo es komplexe Herausforderungen zu gestalten gilt. Schnell wechselnde Herausforderungen mit Gestaltung von Veränderungen sind ein Kernmotiv für mich, Interim Manager zu sein. Meine Schwerpunktthemen sind Vertrieb ►

„Ich investiere mit 10 bis 20 Fortbildungstagen überdurchschnittlich viel, um meinen Kunden immer aktuellstes Wissen und Methoden anbieten zu können.“



Foto: © sdscore / shutterstock.com

und Marketing, und hier Change, Digitalisierung und Geschäftsmodelle im Besonderen.

Was würden Sie Unternehmen raten? In welchen Kontexten macht ein Interim Management Sinn?

Immer, wenn es um besondere Situationen wie größere Veränderungen oder zum Beispiel Anpassungen des Geschäftsmodells für die Zukunft geht – also Themen, die zum einen für das Unternehmen wichtig sind und zum anderen nur selten vorkommen. Dann ist es tendenziell sinnvoll, einen Interim Manager einzusetzen, der genau solche Situationen schon wiederholt erfolgreich gelöst hat. Erfahrung und Umsetzungskompetenz machen die Kosten des Interim Managers fast immer mehr als wett: Meine Kunden berichten, dass mein Mehrwert bei einem Vielfachen meiner Kosten liegt – teilweise weit mehr als das Zehnfache. Es handelt sich also um eine

gute Investition mit kurzen Amortisationszeiten. Davon sind alle meine Kunden fest überzeugt.

Wie kann man erkennen, ob man den Richtigen für eine bestimmte Aufgabe gefunden hat?

Das kann man so pauschal nicht sagen, weil es vom Unternehmen, seiner Kultur, der konkreten Situation und den Herausforderungen abhängt. Jeder professionelle Interim Manager wird Kunden aber unverbindlich beraten, und gerne auch Kollegen empfehlen, wenn die eigene Kernkompetenz nicht 100-prozentig passt. Denn der Interim Manager lebt nur vom erfolgreichen Mandat und ist immer dann gut ausgelastet, wenn er nur „seine“ passenden Herausforderungen angehen kann. Ich biete meinen Kunden sogar selbst entwickelte Checklisten an, damit sie eine fundierte und gute Entscheidung für oder gegen einen Interim Manager treffen können. ●

“
Jeder professionelle Interim Manager wird Kunden aber unverbindlich beraten, und gerne auch Kollegen empfehlen, wenn die eigene Kernkompetenz nicht 100-prozentig passt.



Foto: © Pavel Klimenko / shutterstock.com

12 GUTE GRÜNDE, DIE FÜR SIEGFRIED LETTMANN SPRECHEN

1. Anerkannte Mandatsqualität

Als Interim Manager des Jahres geehrt und mit dem Interim Management Excellence Award ausgezeichnet. Mehrfacher Gewinner des CONSTANTINUS Award sowie Landessieger Österreich auf Europäischer und weltweiter Ebene. Damit werden die besten Beratungs- und Interim Management-Projekte ausgezeichnet – sozusagen der „Branchen-Oskar“. Außerdem als Innovator des Jahres prämiert.

2. Belegbare Professionalität

Professionelle Werkzeuge für Interim Manager: Aufbaustudium für Interim Manager mit dem Abschluss Interim Executive (EBS) der European Business School – Universität für Wirtschaft und Recht. Das ist die einzige universitäre Ausbildung für Interim Manager im deutschsprachigen Raum – nur ca. 200 Interim Manager verfügen darüber.

3. Nachgewiesene Methoden- und Prozesskompetenz.

Internationale Qualifizierung als Certified Management Consultant (CMC). Damit Nachweis über höchste Methoden- und Prozesskompetenz (nur ca. 3 % der Unternehmensberater erreichen dieses Niveau). Ebenso zertifizierter Change Manager (PROSCI) und zertifizierter Projektmanager (PRINCE2).

4. Geschäftsmodellinnovation

Geschäftsmodelle zu entwickeln bzw. der heutigen digitalen Umgebung anzupassen ist eine meiner Kernkompetenzen. Dafür bin ich von der RWTH Aachen zertifiziert.

5. Studienleiter und Dozent an der European Business School

Als Studienleiter verantworte ich die einzige universitäre Ausbildung von Interim Managern im deutschsprachigen Raum: das Interim Executive Programm der EBS European Business School – Universität für Wirtschaft und Recht. Als Dozent gebe ich auch Wissen und Erfahrungen aus erfolgreichen Mandaten weiter.

6. Aktuelles Netzwerkwissen

Als Mitglied der Fachgruppe DDIM.vertrieb kann ich Ihnen immer das aktuellste Fach- und Methodenwissen sowie einen guten Marktüberblick und ein passendes Netzwerk bieten.

7. Internationale Dienstleistungsnorm

Ich arbeite nach dem internationalen Standard für Beratungs- und Unternehmensdienstleistungen – die ISO 20700. Sie können von mir Professionalität, Unabhängigkeit und Transparenz erwarten.

8. Verbandsakkreditierung

Ich bin durch die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management DDIM und die DÖIM Dachorganisation Österreichisches Interim Management als Interim Manager akkreditiert und aktives Mitglied. Beide Verbände stellen für eine Aufnahme hohe Ansprüche an Ausbildung und Berufs- sowie nachweisbare Führungserfahrung. Nur ca. 500 Interim Manager sind akkreditiert.

9. Ethik, Werte und Normen

Ich bin Mitglied der Initiative proEthik der Wirtschaftskammer Österreich und habe mich höchsten professionellen Ansprüchen verpflichtet.

10. Professionell versichert

Ich habe sie zwar noch nicht gebraucht, aber für den Fall der Fälle sind evtl. Vermögensschäden durch fehlerhafte Beratung oder Entscheidungen durch eine Haftpflicht-Versicherung gedeckt.

11. Selbstständiger Unternehmer

Ich bin selbstständiger Unternehmer und als Interim Manager und Unternehmensberater bei der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) in der Fachgruppe Unternehmensberatung und Informationstechnologie (UBIT) Salzburg zugelassen.

12. SLIM Management GmbH

Ich übe meine Tätigkeit unter der Rechtsform einer GmbH aus. Der Sitz der Gesellschaft ist in Salzburg, sie ist im Firmenbuch unter der Nummer FN 488398 h gelistet.

INTERIM MANAGER ALS EISBRECHER

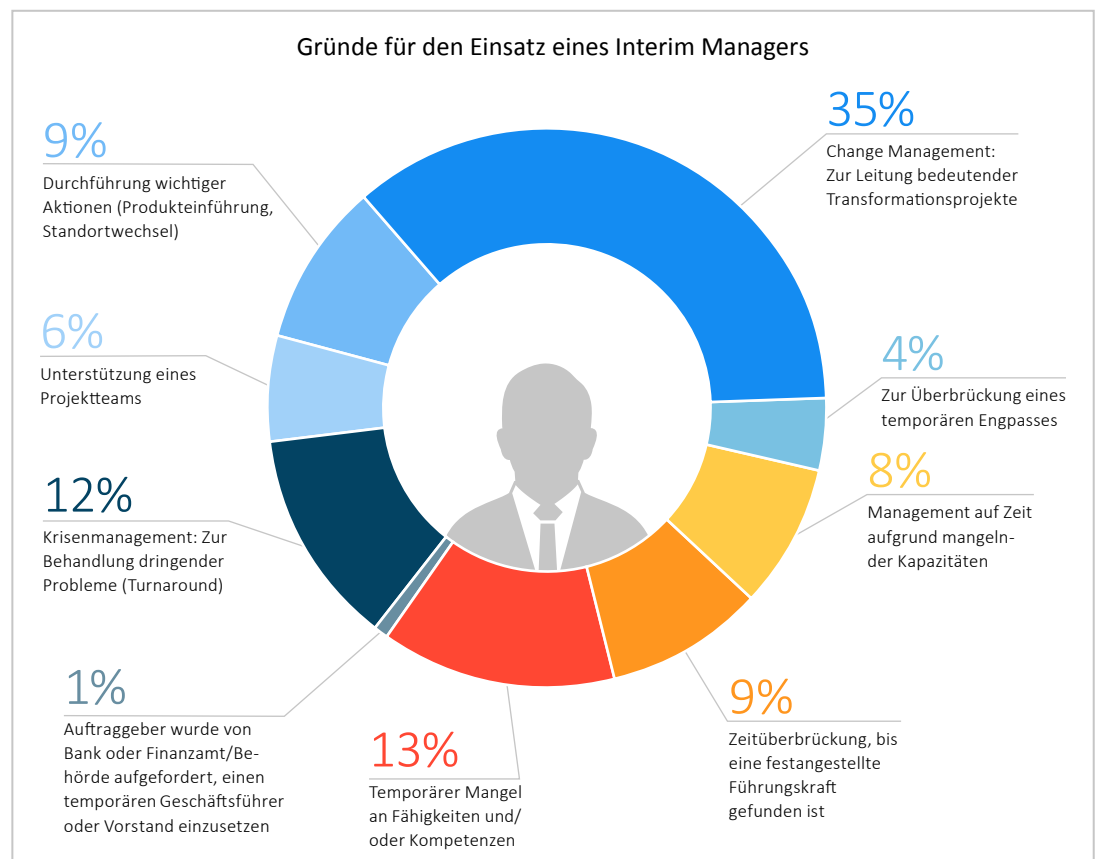
Interim Manager waren früher vor allem als Sanierer aktiv. Dieses Berufsbild hat sich mittlerweile aber stark verändert. Im letzten Jahrzehnt wurden die Manager auf Zeit immer mehr zu „Ermöglichern“ und werden heute zumeist eher eingesetzt, um Chancen ergreifen zu können und Wachstumspotenziale zu eröffnen. Heute geht es vorrangig eher um Digitalisierungsvorhaben oder andere Themen, die tiefgreifendes Fachwissen, Spezialkompetenzen und Erfahrung voraussetzen: Marktentwicklung, Innovation, neue Geschäftsmodelle und vieles mehr.

Speziell im Zuge von Change-Projekten haben sich die kundigen Experten so profiliert, dass sogar viele Festangestellte und Geschäftsführer sie in dieser Hinsicht oft vor bereits vorhandenem Personal bevorzugen.

Dies liegt nicht zuletzt an der üblicherweise sehr hohen Qualifizierung der externen Spezialisten. Nicht nur können die meisten Interim Manager Universitätsabschlüsse aus passenden Bereichen vorweisen – viele Interim Manager blicken zu Beginn ihrer Karriere als selbstständige Manager auf jahrzehntelange Erfahrung in entsprechenden Festanstellungen zurück. Meistens wird das noch abgerundet von einer ganzen Reihe an zusätzlichen Ausbildungen.

Der Interim-Markt wächst im gesamten deutschsprachigen Raum seit Jahren. Mittlerweile gibt es geeignete Spezialisten für alle Unternehmensbereiche, -situationen und Aufgaben. Ihre Projekte umfassen häufig alles von der Strategiearbeit bis hin zur operativen Umsetzung. ●

Mittlerweile gibt es geeignete Spezialisten für alle Unternehmensbereiche, -situationen und Aufgaben. Ihre Projekte umfassen häufig alles von der Strategiearbeit bis hin zur operativen Umsetzung.



Gründe für den Einsatz eines Interim Managers.

(Quelle: Executives Online: Interim Management Report 2019. Eigene Darstellung.)

BILDNACHWEIS

Coverfoto: © meiko

U4: © depositphotos / Andrea De Martin

S. 01 Foto: © meiko

S. 02 Foto: © beawolf / stock.adobe.com

S. 04 Foto: © fizkes / shutterstock.com

S. 05 Foto: © Christoph Goldmann

S. 05 Foto: © meiko

S. 06 Foto: © meiko

S. 08 Foto: © meiko

S. 08- 09 Foto: © Gorodenkoff / shutterstock.com

S. 10 Foto: © ESB Professional / shutterstock.com

S. 11 (unten) Foto: © Indypendenz /
shutterstock.com

S. 11 (oben)Foto: © Robert Kneschke /
stock.adobe.com

S. 12 Foto: © meiko

S. 13 Foto: © fizkes / shutterstock.com

S. 14 Foto: © fizkes / shutterstock.com

S. 15 Foto: © meiko

S. 16-17 Foto: © Evdokimov Maxim /
shutterstock.com

S. 18 Foto: © meiko

S. 18- 19 Foto: © Pressmaster / shutterstock.com

S. 20 Foto: © meiko

S. 20 Foto: © Rawpixel.com / shutterstock.com

S. 21 Foto: © meiko

S. 22 Foto: © meiko

S. 23 Foto: © meiko

S. 24 Foto: © meiko

S. 25 Foto: © meiko

S. 26 Foto: © Christoph Goldmann

S. 26- 27 Portraitfotos von privat

S. 28 Foto: © Christoph Goldmann

S. 29 Foto: © sdecoret / shutterstock.com

S. 30 Foto: © Pavel_Klimenko / shutterstock.com

COPYRIGHT

(c) 2022 Siegfried Lettmann. Alle Rechte vorbehalten. Diese Publikation darf – auch auszugsweise – nicht ohne schriftliche Zustimmung der Autoren oder Herausgeber kopiert werden.

IMPRESSUM

Medieninhaber und Herausgeber:

SLIM Management GmbH

Geschäftsführer: Siegfried Lettmann

Mohrstraße 1, A-5020 Salzburg

siegfried@lettmann-interim.com

+49 151 141 121 33

+43 680 555 8616

www.lettmann-interim.com

Redaktion und Lektorat:

Johann Auer

office@lektorat-auer.at

www.lektorat-auer.at

Grafikdesign und künstlerische Leitung:

Julia Bittruf

info@wopimo.com

www.wopimo.com

Executive Interim Manager

Transformation in Vertrieb und Marketing

✉ siegfried@lettmann-interim.com

☎ +49 (0) 151 141 121 33

+43 (0) 680 555 8616

🌐 www.lettmann-interim.com

🏠 Mohrstraße 1
A-5020 Salzburg

