



EIM setzt personelles Wachstum fort

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Interim Management Markt weist national und international nach wie vor enorme Zuwachszahlen aus. Um dieser Marktentwicklung gerecht zu werden und um die Führungsposition in dieser Industrie weiter auszubauen, setzt EIM seinen Investitionskurs in professionelles Personal weiter fort. Mehr als 10 neue Partner konnten in den vergangenen zwölf Monaten für das internationale Netzwerk gewonnen werden.

Für EIM in Deutschland, konnten wir mit Dr. Wilhelm Bahner und Wolfgang Doerfler zwei sehr erfahrene Manager für unser Unternehmen gewinnen, die unser Partnerteam sowohl fachlich als auch menschlich hervorragend ergänzen.

Gleichzeitig ist es uns mit Herrn Dr. Matthias Mitscherlich, Herrn Dr. René Umlauf und Herrn Gerhard Peters gelungen, unser Senior Advisor Netzwerk weiter zu verstärken. Sie verfügen über einen exzellenten Zugang zu Entscheidungsträgern der deutschen Industrie und werden uns unterstützen, unsere Marktposition in Deutschland weiter auszubauen.

Die Nachfrage nach flexiblen Experten mit Erfahrung und Führungsqualitäten steigt. Es bestätigt unsere Einschätzung, dass die Qualität und die Vorteile des Interim Managements von den Unternehmen zunehmend positiv wahrgenommen werden.

Lesen Sie hierzu unser Interview mit Herrn Dr. Stefan Popp, Geschäftsführer der Küppersbusch Hausgeräte GmbH „Made in Germany“ über die erfolgreiche Restrukturierung einer über 140 Jahre alten Marke. Dr. Popp wurde im August 2016 vom Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) in Würdigung seiner Leistungen für die mittelständische Wirtschaft und in Anerkennung seines herausragenden Beitrags als Unternehmer in den Wirtschaftssenat berufen.

Wir möchten die Gelegenheit auch nutzen, uns bei Ihnen als unsere Kunden und Interim Manager zu bedanken – denn natürlich ist personelles Wachstum immer auch eine Folge von viel Arbeit und tollen Projekten. Also: Vielen Dank für Ihr Vertrauen und die großartige Zusammenarbeit in den vergangenen Jahren.

Mit besten Grüßen,

Ihr EIM Team

www.eim.com

„Verstärkung EIM Deutschland“



Mit den fachlichen Schwerpunkten Changemanagement, Finance- und HR-Transformation, Internationalisierung und Vertriebsperformance nahm **Wolfgang Doerfler** zum 1. Juli 2016 seine Arbeit als Partner bei EIM auf. Doerfler verfügt über umfassende internationale Erfahrung sowohl im Management als auch in der Beratung: als Finanz- und Vertriebsdirektor, als Geschäftsführer und Aufsichtsrat eines Joint Ventures in Ungarn, sowie Managing Director einer global tätigen Unternehmensberatung, wo er ausländische Niederlassungen (Indien, Polen, Russland) aufbaute und die deutschsprachige Region leitete. Als Projektmanager verantwortete er globale Veränderungsprozesse.

Am 01. September folgte der Experte **Dr. Wilhelm Bahner**. Er verfügt über umfangreiche operative Erfahrungen in Konzernen, vor allem aber in mittelständischen Unternehmen. Viele Jahre war er selbst in Interim Projekten in Deutschland, der Schweiz, Portugal und Brasilien erfolgreich tätig. Zu seinen Erfahrungsbereichen zählen die Gesamtverantwortung für mittelständische Unternehmen, die Restrukturierung / Change Management, die verantwortliche Führung von Großprojekten, der Aufbau von internationalen Vertriebsstrukturen und alle CFO-Themen.



EIM Senior Advisors Netzwerk:

Dr. Matthias Mitscherlich, Dr. René Umlauf und Gerhard Peters

Unsere Senior Advisors, Dr. Matthias Mitscherlich, Dr. René Umlauf und Gerhard Peters, unterstützen EIM mit höchster Kompetenz und speziellen Expertisen. Sie meistern - mit beeindruckenden Ergebnissen - seit vielen Jahren strategische Herausforderungen in Unternehmen.

Dr. Matthias Mitscherlich stellt Unternehmen seine langjährige internationale Projekterfahrung - im südostasiatischen Raum, in China, in Südamerika und im südlichen Afrika - gewinnbringend zur Verfügung. Er bietet strategische Hilfestellungen und Maßnahmen wie die Revision und Strukturierung von internationalen Großprojekten.

Dr. Mitscherlich war im Rahmen seiner internationalen Tätigkeit unter anderem als Vorsitzender der Geschäftsführung der Klöckner INA GmbH und als Vorsitzender der Athener Flughafengesellschaft tätig. Von 2003 bis 2010 war Dr. Mitscherlich Vorsitzender des Vorstandes der MAN Ferrostaal AG und Mitglied des Vorstandes der MAN AG bis 2009. Von 2006 bis 2011 hatte er den Vorsitz der Nordafrika Mittelost Initiative der Deutschen Wirtschaft (NMI) inne.



Dr. René Umlauf begann seine Karriere in 1991 bei Siemens. Er hatte verschiedene Führungspositionen inne, bis er im Jahr 2008 CEO der Siemens-Division Renewable Energy wurde, die er bis zu seinem Wechsel zu MAN führte. Dr. Umlauf war von September 2011 bis August 2014 Sprecher des Vorstands der MAN Diesel & Turbo SE und stellvertretendes Mitglied des Vorstands der MAN SE. Seit Anfang 2015 unterstützt er als unabhängiger Berater Unternehmen in der Energiebranche. Dr. Umlauf ist Senior Advisor mehrerer Private Equity Funds und unterstützt die Finanzierung von Independent Power Producers im Bereich der erneuerbaren Energien. Seit Juni 2016 ist er außerdem Beiratsmitglied der eno energy GmbH.

Gerhard Peters unterstützt Betriebsräte und Aufsichtsräte mit seinem Coaching und schlichtet bei Tarif- und Betriebsvereinbarungen. Über 20 Jahre Erfahrung im Aufsichtsrat als Stellvertretender AR Vorsitzender und in Mitbestimmungsgremien von MDAX Unternehmen zeichnet ihn aus. Gerhard Peters hatte im Bereich Human Resources, Health and Safety, und im Pensionsfond Leitungsfunktionen inne. Peters ist Mitbegründer der HT Akademie (Akademischer Abschluss ohne Abitur) und war im Aufsichtsrat der Hochtief AG sowie Vorstandsmitglied der BG Bau. Er arbeitet mit im Prüfungsausschuss der IHK und ist Vorsitzender des Advisory Boards der CN St. Gallen Group.



CDOs treffen sich zum 4. Roundtable des CDO Executive Circles

„Die digitale Transformation beginnt im Kopf! Hauptaufgabe des CDO ist damit ein unternehmensweiter Change Prozess, gefolgt von tiefgreifenden disruptiven Veränderungen! Der Einsatz von Technologie und Software beschleunigt diese Veränderung und sichert den Erfolg der Digitalisierung.“ Marcus Gerbershagen, Partner bei EIM Executive Interim Management GmbH, Experte für digitale Transformationen und Gründer des CDO Executive Circles (die führende Knowledge Sharing Plattform für CDOs im deutschsprachigen Raum).

Der nächste CDO-Roundtable des CDO Executive Circles findet am **24. November 2016** statt. Aktuell hat der CDO Executive Circle ca. 40 CDO Mitglieder aus multinationalen Konzernen als auch mittelständischen Unternehmen. Jedes Unternehmen muss sich den Herausforderungen des digitalen Wandels stellen. Daher gewinnt die Position des CDOs immer mehr an Bedeutung. In entspannter Atmosphäre treffen sich die CDOs namhafter Unternehmen am 24. Nov. 2016 zu ihrem vierten Roundtable Gespräch. Bisher wurden unter anderem Themen diskutiert wie:

- Herausforderungen und Lösungsansätze des Governance Modells zwischen CDO und CIO
- Maßnahmen zur Entwicklung digitaler Readiness im Unternehmen
- „Bestandsstruktur“ versus „Digital“? Schaffung einer digital ausgerichteten Unternehmensstruktur
- Wie steht es um Organisation und Vernetzung im Unternehmen?

Im November geht es um den Change Prozess der jedes Unternehmen im Kern seiner Kultur trifft: Neben tiefgreifenden Diskussionen um die Change Prozesse der Mitgliedsunternehmen und deren Lösungsansätze werden die CDOs abschließend ein Dokument mit den wichtigsten Change Themen, Hindernissen sowie Lösungen hierzu erstellen.

Weitere Informationen zum CDO Executive Circle: m.gerbershagen@eim.com



Eine Erfolgsgeschichte - "Made in Germany"

Interview mit Dr. Stefan Popp, Geschäftsführer
Küppersbusch Hausgeräte GmbH

Dr. Stefan Popp wurde im August 2016 vom Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) in Würdigung seiner Leistungen für die mittelständische

Wirtschaft und in Anerkennung seines herausragenden Beitrags als Unternehmer in den Wirtschaftssenat berufen. Herr Marcus Gerbershagen, EIM Partner, im Gespräch mit Herrn Dr. Popp:



Herr Dr. Popp, Sie haben Ihre aussichtsreiche Karriere als CSO/CMO und Aufsichtsrat bei renommierten Unternehmen gegen eine abwechslungsreiche Laufbahn als Interim Manager eingetauscht. Welche Gründe bewogen Sie zu diesem Schritt?

Wie bei Unternehmen so läuft es auch in beruflichen Karrieren nicht unbedingt immer nach einem strategischen Plan, sondern es gibt auch Umwege, Überraschungen und Diskontinuitäten. Nach meinem Ausscheiden bei einem größeren mittelständischen Familienunternehmen hatte ich unmittelbar danach die Option, als Berater und Interim Manager Verantwortung in der Restrukturierung eines renommierten Maschinen- und Anlagenbauunternehmens in Private Equity Besitz mit zu übernehmen. Das war der Einstieg ins Interim Management. Aber Interim Manager ist man nicht einfach so von heute auf morgen, man durchläuft eine Lern- und Erfahrungskurve, und man darf es nicht einfach als „Zwischenlösung“ sehen, sondern muss es wirklich wollen und professionell betreiben. Ich schätze es besonders, mich immer wieder auf neue Unternehmenssituationen einzustellen, rasch Zusammenhänge und Notwendigkeiten zu verstehen, fachliche Erfahrung und menschliche Kompetenz einzubringen, Menschen mitzunehmen und aus einer gewissen Position der Unabhängigkeit Dinge zielorientiert zu verändern.

Über EIM Executive Interim Management GmbH, vertreten durch Herrn Marcus Gerbershagen, sind Sie als Interim CRO für die Restrukturierung bei der Küppersbusch Hausgeräte GmbH eingestiegen. Weswegen kam KHG trotz vielfach ausgezeichnetem Produktdesign und internationaler Anerkennung in die Schieflage?

Küppersbusch ist ein deutsches Traditionsunternehmen mit einer sehr langen, aber auch wechselvollen Geschichte. Zahlreiche Managementwechsel, Verkaufsgerüchte, eine unstete Vertriebspolitik, Qualitäts- und Innovationsschwächen im Produktsortiment, fortdauernde Umsatzverluste und ein insgesamt wesentlich zu hohes Kostenniveau sorgten in den vergangenen Jahren für erhebliche Ergebnisprobleme und dementsprechenden Handlungsbedarf.

Sie mussten innerhalb weniger Tage einschätzen, was in dem vollkommen neuen Umfeld abläuft und sich schnell auf neue Herausforderungen einstellen. Hatten Sie die volle Unterstützung der Gesellschafter?

Das Vertrauen und die volle Unterstützung der Gesellschafter bzw. Auftraggeber muss man sich in praktisch jedem Interim Management Mandat seriös erarbeiten. Das war auch in diesem Projekt mit internationalem Umfeld nicht anders, zumal hier auch unterschiedliche Managementkulturen und Mentalitäten eine Rolle spielten. Gerade am Anfang ist der Erwartungsdruck an kurzfristige Erfolge in der Restrukturierung häufig sehr groß - und oft nicht realistisch. Ohne die volle Unterstützung der Gesellschafter ist aber ein erfolgreiches Projekt kaum möglich.

Trotz der Kenntnis aller Erfolgsfaktoren werden in der Praxis viele Restrukturierungen durch das Verhalten Einzelner behindert oder scheitern sogar. Wie sind Ihre Erfahrungen?

Das Risiko gibt es immer und in vielfältiger Form, zumal wenn harte Einschnitte notwendig werden. Wichtig ist vor allem, Kollegen und Mitarbeiter in der Organisation mitzunehmen, durch objektive

Sachlichkeit zu überzeugen und für die Veränderungen zu motivieren. Hier ist nicht zuletzt auch soziales Einfühlungsvermögen gefragt. Nicht selten stößt man dabei auch auf stark „politisch“ geprägte Verhaltensweisen, die man erkennen und verstehen muss, oder auf „alte Rechnungen“, die aufgemacht werden. Und ich sage es mit allem Respekt: Auch die Auftraggeber sind oftmals nicht allein Teil der Lösung, sondern auch ein Teil der zu lösenden Probleme. Dies erfordert dann taktisches Geschick und Durchsetzungsvermögen, um nicht „zwischen den Fronten“ zerrieben zu werden.

Wie beziehen Sie die Belegschaft in den Restrukturierungsprozess ein?

Ich bin ein Teamplayer mit Führungsanspruch. Besonders am Anfang eines Mandats nehme ich mir viel Zeit, um Fragen zu stellen, zuzuhören, die Ausgangssituation und deren Historie möglichst gut zu verstehen. Nicht jeder Mitarbeiter kann mit Veränderungen gleich gut umgehen und sie nicht nur als notwendig akzeptieren, sondern auch aktiv unterstützen. Da es auch immer wieder Rückschläge, Frustrationen und Zweifel gibt in so einem Prozess, ist das eine permanente Herausforderung.

Was waren weitere Meilensteine der Restrukturierung?

Nach der Erarbeitung des Restrukturierungskonzepts und der Aushandlung von Interessensausgleich und Sozialplan waren und sind dies vor allem die Optimierung und Professionalisierung von Unternehmensprozessen, die Entwicklung der neuen Produktplattform, die im nächsten Jahr auf den Markt kommen wird, sowie die Umsetzung der Wachstumsstrategie.

Durch die zukunftsweisenden Investitionen scheint es ja wieder rund zu laufen bei Küppersbusch. Ist die Restrukturierung abgeschlossen?

Nein, keineswegs. Die größte Herausforderung, vor der wir aktuell stehen, ist der erfolgreiche Neuprodukt-Launch 2017 und die Umsetzung der profitablen Wachstumsstrategie. Das ist essenzieller Bestandteil einer erfolgreichen Restrukturierung.

Die Weichen für eine nachhaltige und erfolgreiche Entwicklung des Traditionsunternehmens Küppersbusch sind also gestellt?

Es ist in dieser Phase noch deutlich zu früh, sich zufrieden zurückzulehnen. Wir sind von unserem Weg überzeugt, aber wir müssen ihn konsequent weitergehen und nicht nachlassen.

Konnte EIM während Ihrer angespannten Restrukturierungshase gerade im Hinblick auf schwierige internationale konzernpolitische Situationen vermitteln bzw. unterstützen und Ihnen damit den Rücken freihalten?

Auch wenn man im Mandat in erster Linie auf sich allein gestellt ist und die Dinge selbst lösen muss, war gerade in schwierigen Projektphasen und konfliktären Konstellationen der Austausch – und im Einzelfall auch einmal geschicktes Eingreifen und Vermitteln – zusammen mit den Partnern von EIM sehr hilfreich und unterstützend.

Was sind Ihre nächsten Ziele?

Es ist nicht so häufig der Fall, dass man ein Restrukturierungsmandat über den Projekthorizont hinaus über eine längere Wegstrecke hinweg weiterführen kann. Man muss es natürlich auch wollen. Das Ziel ist ganz klar, die Marke und das Unternehmen Küppersbusch wieder nachhaltig auf die Erfolgsspur gebracht zu haben.

Nach Ihrem Restrukturierungsprojekt als Interim Manager wurden Sie Ende 2015 durch die Gesellschafter als Geschäftsführer berufen, um so die Verantwortung für die weitere operative Umsetzung des Break-even-Plans zu übernehmen. Vielen Dank für das Gespräch, wir wünschen Ihnen bei Ihren Herausforderungen in der Phase des Wandels viel Erfolg!

„Erfolgsgeschichte Made in Germany“ Restrukturierung und Neuausrichtung eines Traditionsunternehmens / Case Study **Küppersbusch**

FÜR KÜCHEN MIT STIL

Die Herausforderung

Ein starker internationaler Wettbewerbsdruck in der Hausgerätebranche, nicht mehr zeitgemäße interne Strukturen und dringend erforderliche Prozessoptimierungen – das waren nur einige der Herausforderungen, vor denen die Küppersbusch Hausgeräte GmbH im Jahr ihres 140sten Firmenjubiläums stand. Zahlreiche Managementwechsel, Verkaufsgerüchte, eine unstete Vertriebspolitik, Qualitäts- und Innovationsschwächen im Produktsortiment, fortdauernde Umsatzverluste und ein insgesamt wesentlich zu hohes Kostenniveau sorgten für erhebliche Ergebnisprobleme und dementsprechenden Handlungsbedarf. Demgegenüber standen auf der Habenseite eine noch immer starke Marke mit internationaler Attraktivität, ein professionelles Marketing und das herausragende, vielfach ausgezeichnete Produktdesign.

Die Lösung

Vor diesem Hintergrund entschied der Gesellschafter, die spanische Teka Industrial Group, nach erneutem Managementwechsel im Jahr 2014 für die Sanierung und Neuausrichtung des Unternehmens über EIM einen branchen- und restrukturierungserfahrenen Interim Manager mit General Management Profil einzusetzen. Die Aufgabe des EIM Managers war es, ein umfassendes und nachhaltiges Sanierungs- und Restrukturierungskonzept zu erarbeiten und in dieser Phase gleichzeitig interimistisch die Führung des Unternehmens als General Manager zu übernehmen.

Die Maßnahmen

Das Restrukturierungskonzept beinhaltete ein umfangreiches Maßnahmenpaket sowohl auf der Kosten- als auch der Erlösseite einschließlich der dafür notwendigen Finanzierungs- und Investitionszusagen des Gesellschafters:

Auf dieser Grundlage wurde durch den EIM Manager ein Break-even-Plan 2015-2018 erstellt und vom Gesellschafter des Unternehmens im Juni 2015 verabschiedet. Parallel dazu wurden von Mai bis Juli 2015 intensive – und beiderseitig konstruktive – Gespräche mit dem Betriebsrat und der IG Metall über den Erhalt und die Zukunftssicherung des Unternehmens geführt. Im Ergebnis sah die Einigung im Interessensausgleich und Sozialplan einen deutlichen Stellenabbau am Unternehmensstandort Gelsenkirchen vor. Um dies so sozialverträglich wie möglich zu gestalten, konnten die betroffenen Mitarbeiter in eine dafür eingerichtete Transfergesellschaft wechseln.

Das Ergebnis

Trotz der harten Einschnitte bedeutet die Restrukturierung gleichzeitig auch ein klares Bekenntnis des Gesellschafters zum Unternehmen und zur Marke Küppersbusch sowie zum Standort Gelsenkirchen – verbunden mit zukunftsweisenden Investitionen. Der Kundendienst wurde umstrukturiert, konnte aber als eigener Küppersbusch Werkskundendienst erhalten werden. Das bestehende Aufgabenvolumen muss jetzt mit deutlich weniger Personal bearbeitet werden, was zu Prozessverbesserungen zwingt. Eine neue Backofen-Baureihe ist in Entwicklung und wird ein weiteres wichtiges Signal an den Markt, aber auch nach innen, geben.

Nach dem planmäßigen Abschluss des Interim Management Projektes im Oktober 2015 wurde der EIM Interim Manager vom Gesellschafter beauftragt, als Geschäftsführer auch die Verantwortung für die weitere operative Umsetzung des Break-even-Plans zu übernehmen.

Sehr gerne stehen wir Ihnen für eine vertrauliche Diskussion und Einschätzung möglicher Einsatzfelder in Ihrem Unternehmen zur Verfügung und freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme: m.gerbershagen@eim.com

EIM Executive Interim Management GmbH, Aidenbachstraße 52, 81379 München
Tel. +49 (89) 545826-0, info.de@eim.com www.eim.com, Geschäftsführer: Peter Fuchs
Amtsgericht München HRB 99715