

Problemlöser für den Fall der Fälle

Interimmanager sind in der Konsumgüterbranche vor allem projektbezogen gefragt – Fallbeispiel Eckes-Granini

Frankfurt. In der FMCG-Branche ist Interimmanagement noch die Ausnahme. Dabei lässt sich mit einem Manager auf Zeit manches Projekt schneller anschieben. Externer Sachverstand hilft außerdem, teure Fehler zu vermeiden. Eine Erfahrung, die Eckes-Granini machte.

In der IT- und der Automobilbranche gehen sie ein und aus – sogar auf der Vorstandsetage. Manager auf Zeit gelten in vielen Branchen bereits als effiziente Ressource für zeitlich begrenzte Projekte. Häufig sind es besonderes Know-how und Erfahrungen, die sich Unternehmen über Interimmanager kurzfristig ins Haus holen.

In der Markenartikelindustrie sieht es anders aus, berichtet Franz-Josef Mues. „Wir können Management auf Zeit dort nur aufgabenorientiert verkaufen“, so der Geschäftsführer der Zenia Interim Management GmbH, die als Vermittler über einen Pool von 1.200 Managern aus den unterschiedlichsten Fachbereichen verfügt. „Wenn wir Projekte im Unternehmen

EXTERNER KNOW-HOW FÜR NEUE MÄRKTE



Auftraggeber und Auftragnehmer: Eckes-Granini-Chef Heribert Gathof (l.) fand in Michael Strumpen den passenden Experten für das Thema Frischeconvenience.



FOTOS: UTE SCHMIDT, PRIVAT

Plan: Entwicklung eines Geschäftsmodells für Granini-Frischsäfte. Management eines aussagefähigen Markttests im Einzelhandel und im Außer-Haus-Bereich.

Projekt: Zur Unterstützung des internen Teams wird mit Michael Strumpen ein erfahrener Frische-Manager an Bord geholt.

Performance: Ausgiebige Marktanalysen liefern eine tragfähige Datenbasis, um über das weitere Vorgehen in den unterschiedlichen Vertriebskanälen zu entscheiden.

rangetrieben werden“, findet Mues. Und man vermeide „teure Fehler“.

Wie im Fall Eckes-Granini. Ende 2009 beschloss das Getränkeunternehmen, die Marktchancen für ultrafrischen Saft mit kurzen Restlaufzeiten im deutschen Lebensmitteleinzelhandel und Außer-Haus-Bereich auszuloten. Es fehlte im eigenen Haus al-

Vorstand bei Atlanta und dort unter anderem mit Frischeconvenience, der Einführung von Frischsäften und Smoothies in den deutschen Markt befasste. „Mein Briefing durch Heribert Gathof war ergebnisoffen“, beschreibt er die Aufgabenstellung. Am Ende der Marktuntersuchung sollte eine klare Empfehlung stehen. „Dafür hatte ich zwölf Monate Zeit.“

Strumpen lobt die Unternehmenskultur bei Eckes-Granini, die er als „offen und kooperativ“ erlebt habe. Dadurch fiel es dem Neuling leicht, sich schnell in die Organisation zu integrieren. Für den

Chemie stimmen. Im Falle Strumpen habe es „menschlich und fachlich gepasst“, bewertet er die Kooperation.

Die frischen Säfte wurden in verschiedenen Absatzkanälen getestet – außer Haus und im LEH. Eckes-Granini konnte so eine fundierte Entscheidung treffen. Im Außer-Haus-Bereich wird das Angebot ausgeweitet, vor allem in der Verkehrsgastronomie, zum Beispiel bei der Deutschen Bahn, an Bahnhöfen und Flughäfen sowie der Hotellerie. Im Einzelhandel indes liefen die Tests mittelmäßig bis schlecht. „Das Produkt mit seinen zehn Tagen Restlaufzeit im Handel ist sehr erklärungsbedürftig, erfordert unglaublich viel Aufwand und ein ganz genaues Management“, begründet Strumpen die Schwierigkeiten. Seine Empfehlung lautete daher, „im LEH die Finger davon zu lassen“.

Zumindest vorerst. Sollte sich der Conveniencemarkt weiterentwickeln, könnte sich das Blatt wenden, weiß Gathof. „Für den Fall, dass der deutsche Konsument zunehmend Interesse an derartigen Produkten zeigt, und sich entsprechende Outletformen weiterentwickeln, sind wir jetzt gut gerüstet“, findet der Geschäftsführer. Mit seinem Manager auf Zeit ist er sehr zufrieden: „Michael Strumpen weiß, wovon er redet, und hat uns vor vielen frühen Fehlern bewahrt.“ Für den Eckes-Granini-Chef steht fest: „Ich würde diesen Weg jederzeit wieder beschreiten.“

Christiane Dühmann/lz 30-11

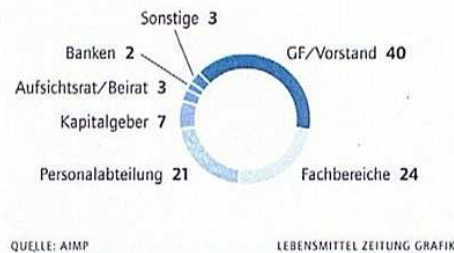
EIN DRITTEL KENNT DAS ANGEBOT NICHT

Warum nutzen Unternehmen Interimmanagement nicht? – Angaben in Prozent



INTERIMMANAGEMENT IST CHEFSACHE

Wer verhandelt über Projekte? – Angaben in Prozent



identifizieren, wie etwa die Erschließung neuer Vertriebskanäle oder die Einführung neuer Produkte, dann ist die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit Managern auf Zeit hoch.“

Schließlich habe jeder Manager „Projekte in der Schublade“, die er gern angehen würde. Er kann darauf warten, bis seine eigene Organisation die Kapazitäten frei hat, oder sich einen Spezialisten an Bord holen, der vergleichbare Projekte bereits durchgezogen hat. So könne manches Vorhaben „schneller und kompetenter vo-

lerdings ein auf diesem Feld versierter Fachmann. Zur Unterstützung des internen Teams holte sich Eckes-Granini-Geschäftsführer Heribert Gathof deshalb einen externen Projektleiter an Bord. „Wir wollten die Kompetenz direkt in unseren Reihen haben, statt sie uns über den steinigten Weg der eigenen Erfahrung anzueignen“, so Gathof. Ein Manager auf Zeit – „das war für uns eine Premiere“.

Die Wahl fiel auf Michael Strumpen. Der 52-Jährige war, bevor er 2008 Interimmanager wurde, zuletzt im

Erfolg eines Interimmanagers sei es wichtig, dass er „nicht als externer Exot irgendwo vor sich hin werkelt, sondern von Anfang an in die bestehenden Prozesse einbezogen wird“. Sein Auftraggeber sieht das ganz ähnlich: Eine klare Rolle, eine eindeutige Aufgabe und einen definierten Zeitrahmen nennt Gathof als wesentliche Kriterien für eine gedeihliche Zusammenarbeit. Außerdem müsse ein solches Vorhaben „als Chefsache“ behandelt werden, und: „Kommunikation ist alles.“ Natürlich muss auch die