

CIO, APRIL 2004

„Noteinsatz in letzter Minute“

Als die Manager des Großhändlers SM-Electronic entdeckten, dass ihre IT restrukturiert werden musste, war es schon fast zu spät. CFO Kurt-Werner Hoffmann entschied sich für den Einsatz eines Interim-Managers.

Erst als das Kind schon fast in den Brunnen gefallen war, erkannte Kurt-Werner Hoffmann, dass er schnellstens etwas gegen das Datenchaos in seinem Materialwirtschaftssystem unternehmen musste. Dem CFO der SM Electronic GmbH blieb keine Zeit, lange nach einem geeigneten Manager für diese Aufgabe zu suchen. "Irgendwie" sei er dann an die Management-Angels gekommen, und die beschafften ihm innerhalb von zwei Wochen einen Interims-Manager. Hoffmann: "Der Mann sollte sich mit IT und mit Materialwirtschaft auskennen, um sofort operativ tätig werden zu können." Ein schwarzer Tag für IT-Leiter Matthias Hedding, denn ihm wurde quasi von heute auf morgen ein Vorturner vor die Nase gesetzt.

Management Angel MA 066 im Chaos

Interims-Manager (IM) Hans Ansems brachte mit, was der Großhändler und nach eigenen Angaben deutscher Marktführer für Satellitentechnik und Elektronikzubehör dringend brauchte: Macht durch Ausstrahlung, Erfahrung durch Alter und Praxis. Der 54-Jährige war bereits mehrfach als Change-Manager und Interims-CEO und -CIO im Einsatz gewesen. Management-Engel "MA 066" durchdrang das Chaos gedanklich in wenigen Tagen: "Es existierten keine verlässliche Daten, die bestehende IT-Landschaft, auf DOS-basierend, war für Einkauf und Disposition nicht mehr zu gebrauchen. Wollte man wissen, was sich im Lager befand, musste man hingehen und nachschauen."

40 Merchandiser füllen für SM-Electronic regelmäßig die Regalwände in den Bau-, Verbraucher- und Fachmärkten auf, geben fehlende Produkte in Form von Bestellungen an die Zentrale in Stapelfeld weiter. Alles, was unter einer Warenverfügbarkeitsquote von 90 Prozent liegt, ist laut Hoffmann für Kunden durch fehlende Artikel im Sortiment deutlich fühlbar. Fehlt zu oft zu viel Ware, droht ein Rausschmiss aus dem Sortiment. Das wäre bei Großkunden wie OBI, Bauhaus oder Baumax in Österreich für die Firma besonders schmerzhaft. Da die meisten Teile aus China importiert werden, ist SM-Electronic in besonderem Maße auf verlässliche Lagerdaten angewiesen. Vor der IT-Restrukturierung, so Hoffman, war die wichtige Warenverfügbarkeitsquote kaum noch messbar. Heute steht das 180-Mitarbeiter-Unternehmen am Rande Hamburgs mit einer Quote von 96 bis 98 Prozent wieder glänzend da.

Hans Ansems, Interims-Manager (IM) bei SM-Electronic „Es existierten keine verlässlichen Daten, die bestehende IT-Landschaft war für Einkauf und Disposition nicht zu gebrauchen.“

Grund für das damalige Chaos im Lager war eine Umsatzverdopplung der Firma vor vier Jahren. In den Boom-Zeiten der Mobilfunktechnik explodierte auch die Nachfrage nach Zubehörteilen. SM-Electronic platzte aus allen Nähten und bewirtschaftet heute einige 100 Kilometer Regalwände. Das Handelsunternehmen zog aus der Hamburger Innenstadt in größere Gebäude auf dem Land. IT-Leiter Hedding erkannte

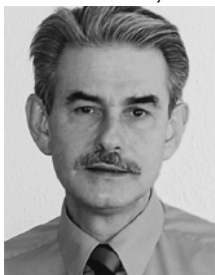
zwar, dass das bisherige Warenwirtschaftssystem dem Betrieb nicht mehr gewachsen war, doch er war zu sehr mit der Lösung akuter operativer IT-Probleme beschäftigt, um sich selbst um den Aufbau eines neuen Systems zu kümmern.

Nach sechs Monaten stand das neue System

Ansems empfahl wegen der Dringlichkeit und der fehlenden Datenbasis zunächst eine Zwischenlösung, da die Implementierung eines neuen Systems zu lange gedauert hätte. Dazu identifizierte man die einzelnen Prozesse im gesamten Unternehmen und entwickelte eine vorläufige Lösung auf Basis einer MS-Access-Datenbank. Diese wichtige Prozessstrukturierung war die Basis für die erfolgreiche Umsetzung und Implementierung eines Navision-Systems im Folgejahr. Hoffmann: "Wir hatten den nötigen Druck auf der Pinne und konnten gleich loslegen. Innerhalb von nur sechs Monaten stand das neue System." Ohne diese wichtige Vorarbeit wäre das nicht möglich gewesen, ist der CFO überzeugt.



Hans Ansems ist heute bereits wieder an anderen Orten im Einsatz. So sind sie, die IMs. Kaum, dass ihr Kind nach neun oder zwölf Monaten laufen kann, verlassen sie es. "Ich kann nicht anders", gesteht der Niederländer. Offerten, in einer der von ihm geretteten Firmen zu bleiben, habe es häufig gegeben. "Aber mal ganz ehrlich, was für eine Position wollen sie mir denn noch anbieten?"



Kurt-Werner Hoffmann,
CFO bei SM-Electronics
„Ich wollte jemanden,
der mir das Problem
vom Hals schafft.“

Während so einige IMs mit dem Makel der Überqualifizierung leben müssen, sind andere froh, wenn sie genug Aufträge bekommen. "Etwa 20 Prozent sind IM, weil sie es nicht anders wollen, und 80 Prozent, weil sie nicht anders können", bringt Management-Engel Frank Mattes die Sache auf den Punkt, denn natürlich flüchten sich auch viele geschasste und gescheiterte Manager in den Bereich der Zeitarbeiter. Mattes selbst ist mit 40 Jahren noch ein Küken unter seinesgleichen. "In der Regel geht es erst ab 45 bis 50 los, sagt Ansems, "denn die praktische Erfahrung ist eine der Hauptleistungen der Zeitmanager.

Das war auch der Grund, warum CFO Hoffmann sich für diese Aufgabe für einen IM und gegen einen Berater entschieden hat: "Ich wollte jemanden, der mir das Problem vom Hals schafft." Für gute Tipps ist es jedoch in vielen Unternehmen bereits zu spät, denn wenn der Dachstuhl brennt, ruft man sicher nicht zuerst den Architekten.

IMs kosten bis zu 1500 Euro am Tag

In Deutschland gibt es etwa 30 Agenturen, die Zeitmanager, ähnlich wie die Management Angels, anbieten. In Großbritannien und den USA schon seit mehreren Jahren an der Tagesordnung, gewöhnt man sich hier zu Lande erst allmählich an den Gedanken der Leiharbeit auf Führungsebene. IMs kosten zwischen 800 und 1500 Euro am Tag, Einarbeitungszeit entfällt ebenso wie Weihnachts- oder Urlaubsgeld. Informationen hat der Deutsche Dachverband für Interims-Manager (www.ddim.de).

Im Hause SM-Electronic hat Engel Ansems seinen Schreibtisch mittlerweile wieder geräumt und IT-Leiter Matthias Hedding seinen Anfangsschock über seinen Neun-Monats-Chef verwunden. Zwar wurde ein IT-Mitarbeiter für die Einführung der neuen Software eingestellt, aber Zeit für strategische Aufgaben bleibt dem IT-Leiter wie den meisten seiner Berufskollegen darum dennoch nicht. IT-Leiter wie den meisten seiner Berufskollegen darum dennoch nicht.

STUNDENSÄTZE | Mit Spezialkenntnissen punkten

Im Februar erzielten Interims-Manager, die sich auf Business Development spezialisiert haben, die höchsten Stundensätze.

