



Kommen in allen Bereichen eines Unternehmens zum Einsatz: Manager auf Zeit.

Bild: Dalle 3/Open AI

Interim-Manager in der Verpackungsbranche

Viel mehr als nur Sanierer oder Lückenfüller

Der Bedarf an Interim-Managern wächst ständig. Der Markt in Deutschland hat sich in den letzten 15 Jahren verfünffacht. Interim-Manager füllen Personallücken, schaffen zusätzliche Kapazitäten in Sonderphasen und stellen Know-how bereit, das im jeweiligen Unternehmen nicht oder nicht ausreichend vorhanden ist.

Etwa 12.000 Berater umfasst die Zunft der „Manager auf Zeit“ in Deutschland inzwischen. Viele davon sind gut ausgelastet, sodass manche von ihnen ihre Arbeitswoche splitten und mehrere Unternehmen gleichzeitig begleiten. Die Kompetenzspektren der „Interims“ decken dabei die gesamte Spannweite der Managementaufgaben ab und sind weit darüber hinausgewachsen, „nur“ Sanierer zu sein. Vielmehr können Interim-Manager bei Vertriebs- und Marketingaufgaben unterstützen, bei Digitalisierungsprojekten, bevorstehenden Audits und Zertifizierungen, bei der Produktionsoptimierung, dem Aufbau neuer Standorte, bei der Integra-

tion neuer Software-, Finanz- oder Umweltmanagementsysteme oder auch das Management eines Standortes, eines Bereiches beziehungsweise eines ganzen Unternehmens übernehmen – sei es aufgrund besonderer Anforderungen an diese Aufgabe oder als Überbrückung einer Krankheitsphase, von Elternzeit oder Sabbaticals.

Für manche dieser Aufgaben ist Branchenkenntnis zur Not entbehrlich, für andere unabdinglich. So hat Knox als branchenfokussierte Beratungsgesellschaft im vergangenen Jahr mehrere Interim-Manager wertstiftend bei Verpackungsunternehmen einbinden können: mit Jobprofilen vom Verpackungsingenieur bis zum Topmanager.

Wie lautet konkret die Herausforderung?

Auch Rüdiger Nölleke ist mit über 30 Jahren Erfahrung in der Papier-, Karton- und Faltschachtelwelt seit zwei Jahren als Interim-Manager tätig. Dabei sind ihm weder Marketing und Vertrieb noch Produktions- und Führungsverantwortung fremd. Entsprechende Positionen hat er in den letzten Jahrzehnten bei Mittelständlern wie auch bei internationalen Konzernen ausgefüllt. Und dieses Know-how hilft ihm heute, Interim-Projekte effizient anzugehen: „Wenn ich einen neuen Auftrag annehme, dann ist es wichtig, von Beginn an klar zu verstehen, was genau meine Aufgabe ist, aber auch zu kommunizieren, was ich leisten werde, und was ich nicht machen kann.“ Diese klare Abstimmung gilt in beide Richtungen, erläutert Nölleke, sowohl gegenüber dem Auftraggeber – dem Management oder dem Gesellschafter des Unternehmens – als auch gegenüber dem Team, den Mitarbeitern, für die man als Manager auf Zeit verantwortlich ist.

Während der Markt für grafische Papiere weltweit seit Jahren schrumpft, sieht Nölleke im Verpackungssektor noch ein globales Wachstum. Dabei spiele der Trend zur Nachhaltigkeit den faserbasierten Produkten in die Karten und biete jedem Branchenunternehmen die Chance, erfolgreich zu sein. „Erfolgreich war immer schon derjenige, der frühzeitig die Zeichen der Zeit erkennt und mit Innovationen das zukünftige Geschäft vorbereitet. Das kann in einer attraktiven Nische sein, aber auch in breiten Segmenten, wie beispielsweise im Food-Bereich. Dann ist allerdings der Innovations- und Investitionsdruck zu den schnellsten und effizientesten Technologien enorm, da ich in preissensitiven Segmenten nur mit Menge Ertrag erzielen kann.“

Das Ziel sind stets messbare Ergebnisse

Insofern beginnt ein neuer Interim-Auftrag für Rüdiger Nölleke immer mit den Fragen „Wo stehe ich? Wo will ich hin? Was sind die gemeinsamen Ziele?“ Wertvolle Antworten bekommt der Interim-Manager dazu auch in Gesprächen mit den Mitarbeitern. Manchmal fällt es diesen leichter, sich einem Externen gegenüber zu öffnen, Gedanken und Ideen einzubringen, das zu offenbaren, was sie von Kunden- und Lieferantenseite, aus der Produktion und aus dem Team wahrnehmen. „Dazu gehört das Gespräch mit allen Mitarbeitern, dazu gehört es, Vertrauen aufzubauen und an jedem Tag, an dem man am Standort ist, die Sicherheitsschuhe anzuziehen und durch die Produktion zu gehen“, so Nölleke weiter.

Dabei ist das Ziel des Interim-Managers immer auch, messbare Ergebnisse zu bringen, sei es konkrete Geschäftsansätze, Optimierungen in Entwicklung und Produktion, eine Steigerung oder Stabilisierung von Umsätzen und Ergebnissen oder auch die Erfüllung anderer unternehmensspezifischer KPIs. Dies umfasst manchmal auch unliebsame Aufgaben, weiß Nölleke zu berichten. „Einerseits musst du bei defizitären Aufträgen aktiv mit dem Kunden über Preiserhöhungen oder andere Anpassungen in der Wertschöpfungskette sprechen, andererseits musst du ihm aber auch Lösungen aufzeigen, wie er mit einer anderen Produktspezifikation, mit weniger Materialbedarf den gleichen Mehrwert für seinen Einsatzzweck erzielen kann. Damit machst du zwar



Rüdiger Nölleke ist seit zwei Jahren Interim-Manager. Seine Empfehlung: „Vertrauen aufbauen und an jedem Tag, an dem man am Standort ist, die Sicherheitsschuhe anziehen und durch die Produktion gehen.“

Bild: Knox

vielleicht weniger Umsatz, generierst aber ein Win-win, verbesserst deine eigene Marge und vor allem behältst du den Kunden, bevor ein Wettbewerber ihm eine entsprechende Lösung vorschlägt.“

Es muss die passende Führungskraft sein

So wie Nöllekes „Heimat“ Papier, Karton und Pappe sind, gibt es im Knox-Netzwerk ebenso Spezialisten für Kunststoffverpackungen, den Verpackungsmaschinenbau, aus der Druckwelt, dem Agenturumfeld oder auch dem Recyclingbereich – um nur einige Segmente zu nennen – die gerne ihren Erfahrungsschatz, ihre Ideen, ihr Engagement und ihre Kontakte einbringen, um eine Interim-Aufgabe im Branchenumfeld zum Erfolg zu führen. „Dabei sollte man sich auf Tagessätze zwischen 500 und 1.600 Euro einstellen, die im ersten Moment hoch klingen mögen, aber ‚all-in‘ zu verstehen sind, sprich ohne weitere Kosten oder langfristige Verpflichtungen für das Unternehmen“, so Michael Dosch, der bei Knox eine umfangreiche Datenbank von Branchenspezialisten verantwortet.

Am Ende gilt es, den richtigen Manager für die jeweilige Aufgabe zu finden – wie es für ein erfolgreiches Verpackungsunternehmen laut Nölleke auch gilt, die optimale Verpackung für das jeweilige Produkt des Kunden zu liefern. So auch in seinem neuesten Interim-Mandat. Anfang November ist Rüdiger Nölleke als Betriebsleiter mit Vertriebsaufgaben von einem Branchenprimus im Bereich nachhaltiger Lebensmittelverpackungen unter Vertrag genommen worden. Dabei umfassen seine Kernaufgaben, sowohl Optimierungen in bestimmten Unternehmensbereichen zu generieren, als auch die jüngsten Innovationen erfolgreich im Markt zu platzieren. ●

Autor: Jens Freyler, Geschäftsführer bei der Beratungsgesellschaft Knox

Über Knox

Knox ist eine Unternehmens- und Personalberatungsgesellschaft, deren Engagement der Verpackungs- und Druckindustrie gilt, sei es in der Produktion, im Handel oder im Dienstleistungsbereich. Das Team von Knox berät seit nahezu 20 Jah-

ren in Deutschland, Europa und darüber hinaus Unternehmen in diesem Branchenumfeld bei strategischen Herausforderungen, insbesondere auch durch die umfängliche Betreuung und den erfolgreichen Abschluss von Unternehmenstransaktionen.