

Spezialanbieter schafft Turnaround

Change Management birgt hohe Anforderungen an Geschäftsführung und Mitarbeiter. Lernprozesse sind dabei unvermeidlich und so manche Erwartung auf beiden Seiten muss im Zuge des Prozesses revidiert werden. Bei der **Weihe GmbH** half ein Interim-Manager.

VON **HOLGER GARBS**

Als Axel Weihe vor drei Jahren in den Familienbetrieb einstieg, prallten die berühmten, und mitunter berüchtigten, zwei Welten aufeinander. Denn mit Weihe wechselte ein kosmopolitisch erfahrener und in global tätigen Großkonzernen gewachsener Manager in einen kleinen mittelständischen Betrieb, der in den Jahren 2004 bis 2010 ein hohes Umsatz- und Gewinnwachstum realisiert hat. Dann folgte ein Lernprozess für alle Beteiligten.

Von den Besonderheiten mittelständischer Unternehmenskultur

Vor allem die Einführung neuer Emissionsregularien forderte den vor 30 Jahren gegründeten Spezialhersteller Weihe heraus. Er vertreibt und produziert seit 30 Jahren Schalldämpfersysteme für Verbrennungsmotoren. Neue Produktionslinien mussten aufgestellt und neue Geschäftsfelder erschlossen werden. Doch als Axel Weihe im Unternehmen antrat, wurde er zunächst einmal mit den Besonderheiten der

Mittelstandskultur konfrontiert. „Um den wachsenden Herausforderungen eines sich wandelnden Marktes zu begegnen, benötigt auch der kleine Mittelstand professionelle Prozessstrukturen“, erklärt Axel Weihe. „Und dies umso mehr, als dass die deutsche Wirtschaft auch in Zukunft vom Mittelstand lebt.“

Um den notwendigen Veränderungsprozess erfolgreich zu bewältigen, entschied sich Weihe für die Unterstützung professioneller Interim-Manager. „Ich hatte eigentlich eine klare Vorstellung davon, wo ich hinwollte“, erinnert sich Weihe, „doch angesichts der täglich neuen Anforderungen in Betrieb und Markt kam ich gar nicht hinterher.“ Mit Jahrzehnte langer Erfahrung aus Großkonzernen ausgestattet, war es Axel Weihe gewohnt, Kompetenzen und Entscheidungsverantwortung zu delegieren. „Es war eine neue Erfahrung für mich, dass dies in einem klassischen Mittelstandsbetrieb nicht ohne Weiteres möglich ist“, räumt Weihe heute ohne Reue ein.

Es war ihm fortan wichtig, im Betrieb die Leute zu identifizieren, die an das gemeinsame Projekt glauben, das Unternehmen aus rauer See mit sinkenden Erlösen und Erträgen in ruhiges Fahrwasser zu manövrieren und wieder auf profitablen Kurs zu bringen. „Und diese Mitarbeiter haben wir gefunden“, unterstreicht er.

Lösung Interim-Management

Unterstützung fand Weihe in Bernd Fischer, Unternehmensberater und Interim-Manager, und weiteren ausgewähl-

ten Partnern der Hamburger Sozietät Fischer & Partner Executive Solutions. „Es war uns wichtig, in der Belegschaft Akzeptanz und Verständnis für notwendige Veränderungen zu erhalten“, fasst Fischer zusammen. Als Interim CRO war der Ex-Manager von Procter & Gamble ebenfalls gefordert, seine Konzernsprache an das KMU-Umfeld



Es war eine neue Erfahrung, dass Delegieren in einem klassischen Mittelstandsbetrieb nicht ohne Weiteres möglich ist.

AXEL WEIHE

Geschäftsführer, Weihe GmbH

KURZPROFIL

Weihe GmbH

Gründungsjahr: 1984

Branche: Spezialhersteller für Schalldämpfersysteme

Unternehmenssitz: Altenholz b. Kiel

Umsatz 2013: ca. 6 Mio. EUR

Mitarbeiterzahl: 35

www.weihe-gmbh.de



Akzeptanz und Verständnis der Belegschaft waren uns wichtig.

BERND FISCHER
Managing Partner,
Fischer & Partner Executive Solutions

anzupassen. Gegenseitiges Vertrauen zwischen Geschäftsführer Weihe und Bernd Fischer war und ist dabei die wichtigste Voraussetzung. „Ich habe von Beginn an absolute Transparenz in die Geschäftszahlen erhalten“, so Fischer. Axel Weihe war es vor allem wichtig, keinen klassischen Berater, sondern einen umsetzungsstarken „Manager“ ins Boot zu holen: „Ich wollte niemanden, der mit viel Papier um sich winkt, sondern einen Fachmann, der aktiv mitgestaltet.“

Umsetzung des Effizienzsteigerungsprogramms

„Im Nachhinein hätte ich mir gewünscht, auf Erfahrungsberichte oder spezielle Seminare seitens der IHK oder von Unternehmerverbänden zurückgreifen zu können“, meint Axel Weihe abschließend, wenn er die besonderen Herausforderungen eines Wechsels vom Großkonzern zum kleinen Mittelstandsbetrieb berichtet. Nach umfassender Analyse- und Konzeptphase quer durch alle Geschäftsbereiche setzen die in- und externen Teams bis heute die verabschiedeten Effizienzsteigerungsmaßnahmen um.

Abgeschlossen ist der Change-Management-Prozess noch nicht, doch sind die Grundlagen für die Neuausrichtung mit professionellen Strukturen und Prozessen der Weihe GmbH gelegt, vor allem Dank einer Belegschaft, die den Veränderungsprozess bis heute aktiv mitgetragen hat. So konnten in den letzten sechs Monaten drei neue Großprojekte akquiriert werden, weitere lukrative Aufträge sind in Sicht. ■

redaktion@unternehmeredition.de

SPITZ WEG

RECHTSANWÄLTE
STEUERBERATER
WIRTSCHAFTSPRÜFER



MIT KOMPETENZ UND LEIDENSCHAFT FÜR UNSERE MANDANTEN UND DEREN ZIELE

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG

REORGANISATION

KAPITALGESELLSCHAFTSRECHT

UNTERNEHMENSSTEUERRECHT

KOMMUNALES GESELLSCHAFTS- UND STEUERRECHT

SPITZWEG ist eine interdisziplinäre Partnerschaft, die ihre Mandanten in allen Bereichen der steuerzentrierten Restrukturierung und Reorganisation begleitet.

Wir verfolgen einen ganzheitlichen Beratungsansatz, denn die Anforderungen im Wirtschaftsleben sind komplex. Unsere Mandanten erwarten daher integrierte, schnelle und wirtschaftlich sinnvolle Lösungen.

SPITZWEG Partnerschaft

Rechtsanwälte | Steuerberater | Wirtschaftsprüfer

Gustav-Heinemann-Ring 212 | 81739 München

TEL +49 89 678 00 61 46 | FAX +49 89 678 00 61 11

E-MAIL stefan.simon@spitzweg.com

WEB www.spitzweg.com