

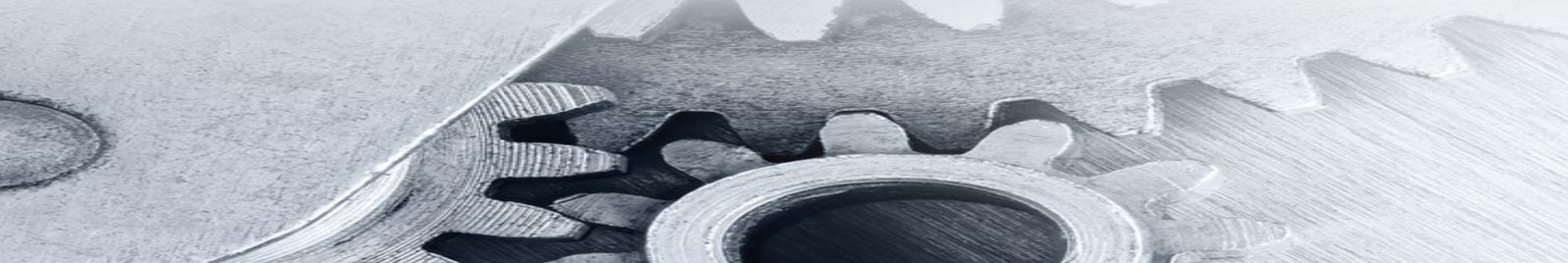
**„MANAGEMENT AUF ZEIT“,
ein Fachmagazin der PIM-Solutions GmbH & Co. KG**

In dieser Fachmagazinausgabe durchleuchtet der Autor Stephan Hasert das Thema Interim Management anhand von Praxisbeispielen und beschreibt, wie Interim Management in der Wirtschaft funktioniert.

Manager auf Zeit vom Krisenhelfer zum strategischen Erfolgsfaktor

Waren Interim Manager in Deutschland lange Zeit nur Helfer in der Not, entwickeln sie sich zunehmend zu wichtigen Erfolgsfaktoren bei der Weiterentwicklung von Unternehmen. Wurde der Interim Manager früher vorwiegend gerufen, wenn es galt, kurzfristig eine Vakanz zu besetzen, machen heute immer mehr Unternehmen die Erfahrung, dass sie über Manager auf Zeit schnell und unkompliziert Spezialwissen ins Unternehmen holen können.





VORWORT

Wie funktioniert Interim Management?

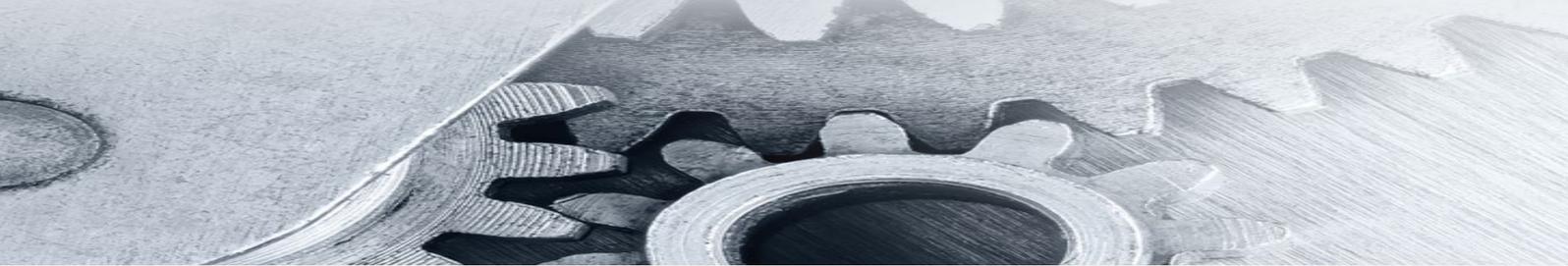
Interimsmanager sind in Unternehmen unterschiedlicher Größe zu finden. „Generell beobachten wir bei kleinen, mittleren und großen Mittelständlern eine steigende Akzeptanz von Interimsmanagement“, berichtet Sladjan Petkovic vom Personalberater Robert Half. Mittlere und große Unternehmen hätten oft schon mehr Erfahrungen mit Interimsmanagern, so dass hier die Akzeptanz am höchsten sei. Die meisten Interimsmanager haben sich auf bestimmte Tätigkeitsschwerpunkte spezialisiert. Schlagzeilenträchtig treten manche von ihnen als Feuerwehrmann oder Sanierer in Unternehmenskrisen auf. Es muss aber nicht unbedingt brennen: Neben dem Restrukturierer gibt es den Typus des Prozessoptimierers, der beispielsweise bei Fusionen und Übernahmen hilft – etwa bei der Post-Merger-Integration eines zugekauften Unternehmens. Projektmanager wie Judith Geiß unterstützen hingegen beispielsweise bei der Einführung eines neuen ERP-Systems.

Auch um Vakanzen temporär zu überbrücken, werden Interimsmanager engagiert. Das macht inzwischen allerdings nur noch rund 10 Prozent der Mandate aus, heißt es aus dem Markt. Aber: „Im Kleinen, mittleren und großen Mittelstand sind Interimsmanager insbesondere dort auf Geschäftsführerebene gefragt, wo es keine Nachfolgeregelung gibt“, sagt Petkovic von Robert Half. Der Interimsmanager überbrücke die Vakanz in der Regel für ein bis zwei Jahre, bis das Familienunternehmen einen geeigneten Nachfolger gefunden habe. Ungefähr ein Viertel der Mandate entfällt nach Angaben der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) auf den Geschäftsführerlevel. „Der weitaus größte Teil der Einsätze von Interimsmanagern, nämlich rund 60 Prozent, findet auf den beiden oberen Ebenen statt“, sagt Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der DDIM.

Interimsmanager haben Weisungsbefugnis

Im Gegensatz zu klassischen Consultants aus Strategieschmieden wie McKinsey oder der Boston Consulting Group gelten Interimsmanager als umsetzungsstark. Außerdem besitzen sie zumeist Weisungsbefugnis. Denn es gilt nicht nur, einige Powerpoint-Folien zu erarbeiten, sondern die Erkenntnisse einer Analyse im Unternehmen zu implementieren. Für diesen Job ist nicht jeder geeignet: „Interimisten sind eine eigene Spezies“, sagt Johannes Becker, Director beim Personalberater Hays. „Man muss viel Selbstvertrauen und ein tiefes Fach- und Methodenwissen mitbringen, um in dem Job erfolgreich zu sein.“ Überzeugte Interimsmanager suchen bewusst nicht die Beständigkeit eines festen Angestelltentums. Sie seien wie „Söldner“, sagt Robert Simon, der seit vielen Jahren als Sanierer tätig ist und von Krisenfall zu Krisenfall wandert. „Ich will mich gar nicht binden, ich bin eine Episode in einem Unternehmen – und das ist auch gut so.“

Dennoch wird aus manchem Übergangsmandat ein längerfristiges Engagement. In rund 10 Prozent der Fälle wechseln Interimsmanager in eine Festanstellung, hat der Interimsmanagement-Anbieter Atrous herausgefunden. „Das trifft nach meiner Erfahrung aber eher auf die jüngeren Kandidaten zu, die die Sicherheit eines geregelten Einkommens suchen“, sagt Wolfgang Thost, Managing Partner bei Atrous. Ältere Manager hätten bereits einen guten Teil ihres Arbeitslebens in Beratungen oder Konzernen verbracht und suchten nun die Abwechslung, indem sie das gesammelte Know-how unter eigener Flagge vermittelten.



Was macht einen guten Interim Manager aus?

Und wann ist es sinnvoll, mit der Suche und Auswahl einen Provider zu beauftragen?
Hier kommen Tipps und Hinweise aus der Praxis.

Unerlässlich: Fachwissen und -erfahrung

Wenn ein Unternehmen einen Interim Manager braucht, dann ist der in irgendwelchen Datenbanken meist schnell gefunden: Xing, LinkedIn und ähnliche Netzwerke machen es möglich. Dort lassen sich auch erste Hinweise darauf entdecken, ob die fachliche Qualifikation passen könnte. Einzuschätzen, ob der Interim Manager tatsächlich fachlich und auch als Restrukturierer sowie Neugestalter geeignet ist, fällt da schon schwerer – das gilt genauso für die Frage, ob sein Preis und die Konditionen fair sind und das Unternehmen nicht finanziell übervorteilen.

Wer als Interim Manager erfolgreich ist, zeichnet sich durch unterschiedliche Qualifikationen aus. Dazu gehören neben der fachlichen Kompetenz die Interim-Management-Kompetenz und -Erfahrung – sowie vor allem geistige und materielle Unabhängigkeit. Denn ein Interim Manager, der seine eigene Agenda verfolgt und nur darauf lauert, in eine Festanstellung beim auftraggebenden Unternehmen zu wechseln, der ist vielleicht verzweifelt, aber definitiv kein Interim Manager.

Praxistipp

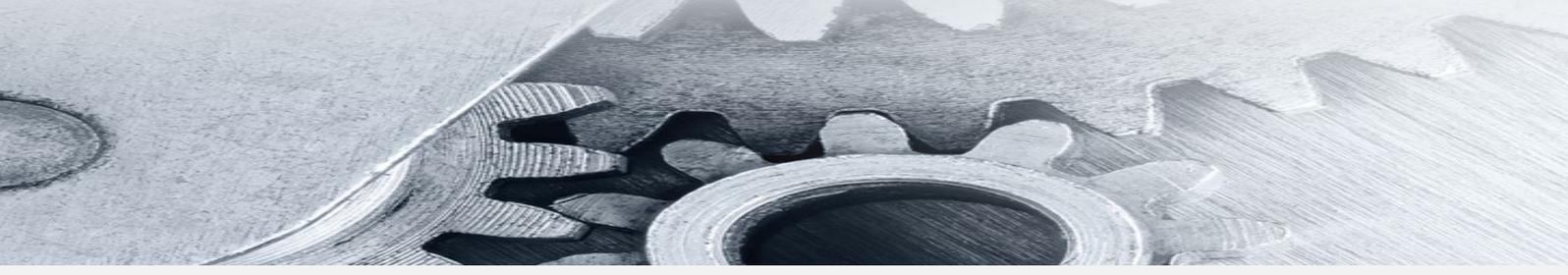
Nur erfahrene und kompetente Spezialisten ihres Fachs können als Interim Manager, die vom beauftragenden Unternehmen erwünschten Ziele erreichen. Wer innerhalb eines Jahres ein Supply-Chain-Management implementieren oder Bereiche umstrukturieren soll, schafft dies nur, wenn er das schon mehrere Male getan hat – Learning by doing reicht hier nicht aus. Das gilt genauso für alle anderen Einsätze, zu denen ein Interim Manager geholt wird. Immer geht es darum, binnen kürzester Zeit Unternehmen, Strukturen und Prozesse zu retten, neu zu implementieren oder zu restrukturieren. Das Schaffen nur ausgewiesene Profis aus den jeweiligen Bereichen.

Ein Phasenmodell

Genauso wichtig ist Erfahrung im Bereich Interim Management. Ein erfolgreicher Interim Manager wird seinen Einsatz immer entlang eines Fünf-Phasen-Modells durchführen und steuern:

1. Analyse
2. Begeisterung
3. Umsetzung
4. Stabilisierung
5. Ausphasung

Die Phase der Analyse dauert ungefähr einen Monat. Der Interim Manager lernt dabei die relevanten Protagonisten des Unternehmens kennen, wird von den dafür Verantwortlichen in den Betrieb bzw. seinen Bereich eingeführt – denn nur dann ist sichergestellt, dass er auch von allen Beteiligten an- und ernstgenommen wird – und ansonsten hört er aufmerksam zu, beobachtet und lernt die Hintergründe seiner Aufgabe kennen. Der Interim Manager bleibt aber keinesfalls passiv. Er kommuniziert viel, spricht mit den Mitarbeitern des Unternehmens und gewinnt die Erkenntnisse, die er für seine Arbeit braucht. Er tut dies auf eine zurückhaltende, neutrale Art – er bleibt stets sachlich. Er lässt sich keinesfalls dazu hinreißen, auf einer sozialen Ebene Politik zu betreiben, Bündnispartner zu suchen oder sich gegen einzelne Personen oder Gruppen abzugrenzen. Dabei muss er immer auch damit



rechnen bzw. damit umgehen können, dass ihm einzelne Arbeitnehmer oder ganze Gruppen skeptisch und ablehnend begegnen. Das ist in vielen Fällen auch kein Wunder: Schließlich gibt es immer Menschen im jeweiligen Unternehmen, die befürchten, dass ihnen durch die Arbeit des Interim Managers Macht und Privilegien verlorengehen oder ihre Fehler bzw. fehlende Leistung ans Tageslicht kommen

Begeisterung

In der Phase der Begeisterung überzeugt der Interim Manager alle Beschäftigten davon, dass er tatsächlich schnell die versprochene Verbesserung bringen kann. Dies gelingt am besten, wenn er sowohl ihnen als auch der Geschäftsführung einen Vorgeschmack auf das Gute, was kommen wird.

Beispiel

Steht die Restrukturierung eines Werkes auf dem Plan, mit dem Ziel, die Wertschöpfungskette zu verbessern, dann kann der dafür eingesetzte Interim Manager in der Begeisterungsphase schon einmal einen Teil der Produktion, eine Halle o. Ä. so umstellen lassen, wie es im Anschluss für die gesamte Produktion bzw. Wertschöpfungskette vorgesehen ist. Dann werden die anstehende Veränderung und daraus resultierende Verbesserung sofort für alle greif- und erlebbar – das begeistert und sichert Unterstützung.

„Low hanging fruits“ werden solche Vorausblicke auf die eigentlich zu erwartenden Ergebnisse gerne genannt. „Low hanging“ – sprich: schnell zu erreichen und leicht zu pflücken – sind sie aber auch nur für Interim

Umsetzung

Bei der Umsetzung zeigt sich dann, ob der Interim Manager tatsächlich halten kann, was er versprochen hat – denn jetzt sind seine Projektmanagement- und speziellen Problemlösungskompetenzen gefordert. Er startet in diese Phase mit einem ausgearbeiteten Plan: Welche Ziele will er erreichen, welche Aufgaben sind zu erledigen, wen und was braucht er dazu? Ebenfalls wichtig: ein genauso ausgearbeiteter Plan B – falls irgendetwas schiefgeht, muss er Handlungsalternativen haben.

Wichtig:

Welche Methode der Interim Manager für das Projektmanagement anwendet, ist weniger entscheidend als die Tatsache, dass er überhaupt nach einer Methode vorgeht. Nur wer hier gut strukturiert arbeitet und auch in der Lage ist, alle anderen auf diese Arbeitsweise zu verpflichten, wird sein Projekt erfolgreich beenden können. Ebenfalls entscheidend ist die Fähigkeit des Interim Managers, auf sich permanent verändernde Bedingungen einzugehen. Immer wieder sind die Aufträge „Turnaround-Projekte“ – es gilt, krisenhafte Situationen zu bewältigen – und in solchen Situationen ist es fast normal, dass sich Ziele und entsprechend der Aufgaben, Ressourcen und auch das Personal des Projekts ändern. Ein erfahrener Interim Manager weiß das und kann entsprechend damit umgehen.

Was er zudem gut können muss: Aus seinen Auftraggebern die Informationen herauslocken bzw. selbst ein gutes Gespür dafür entwickeln, wo die eigentlichen Probleme des Projekts oder des Unternehmens liegen.

Stabilisierung

Auch wenn es sich so anhört: Die Phase der Stabilisierung bietet zwar mehr Beständigkeit als noch die Umsetzung – über den Berg ist das Projekt deshalb aber noch lange nicht. Die Stabilität besteht darin, dass Ziele, Aufgaben, Vorgehensweisen, Ressourcen etc. festgelegt sind und in den meisten Bereichen auch umgesetzt werden. Dennoch besteht nach wie vor die Gefahr, dass bspw. Arbeitnehmer oder Auftraggeber das Projekt des Interim Managers sabotieren – oder nicht mehr ausreichend daran mitarbeiten, weil sie glauben, es ginge alles problemlos seinen Gang. Oft genug ist es so, dass sich auch in dieser Phase noch unerwartete Schwierigkeiten auftun – sei es, weil Akteure wechseln, sei es, weil Uneinigkeit darüber herrscht, wer nach dem Weggang des Interim Managers dessen Aufgaben übernimmt bzw. wie neu implementierte Prozesse gelebt werden sollen. Der Interim Manager ist in dieser Phase gefordert, in seinem Engagement und seiner Durchsetzungskraft nicht nachzulassen, immer wieder darauf zu achten, dass alle Beteiligten mit im Boot bleiben und flexibel auf jegliche Veränderungen zu reagieren. Ein schöner und erfreulicher Teil seiner Aufgabe ist es, Erfolge zu kommunizieren – jedoch nicht alle auf einmal oder zu überschwänglich, sondern in wohlüberlegten Schritten und Mengen. Diese Kommunikation ist wichtig, um Auftraggeber und Mitarbeiter auch in dieser Phase des Einsatzes noch gezielt zu motivieren und einzubinden.

Ausphasung

In der Ausphasung geht es schließlich darum, nach dem Erreichen der gewünschten Ziele die neu implementierten Prozesse und Strukturen so weit zu verfestigen, dass sie auch ohne den Interim Manager gelebt werden können.

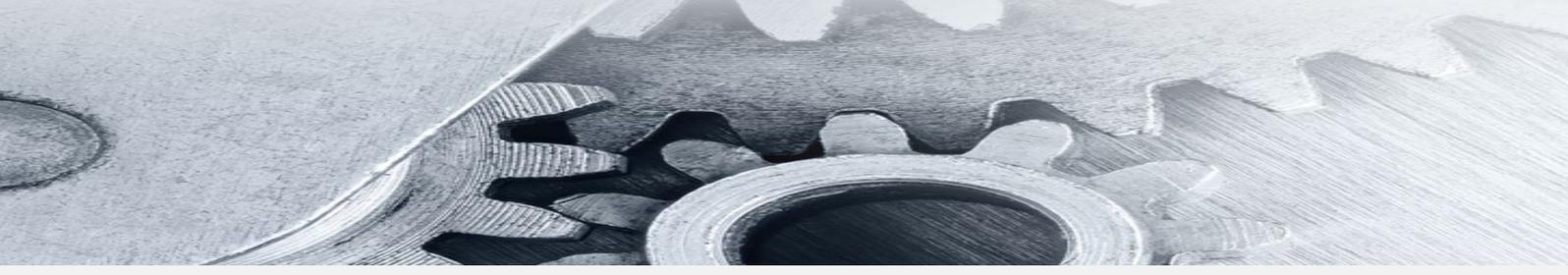
- › Projektdokumentation,
- › Lessons Learned und
- › eine strukturierte Übergabe an die Geschäftsführung bzw. an einen nachfolgenden Manager

sind wesentliche Erfolgsfaktoren hierfür. Ein erfahrener Interim Manager ist darin geübt.

Fazit

Unter dem Strich lässt sich also festhalten: Menschen zu finden, die sich als Interim Manager verdingen, ist heute nicht mehr schwer. In den einschlägigen Netzwerken, wie Xing oder LinkedIn, oder durch eine Internet- Recherche lassen sie sich schnell ausfindig machen. Worauf es jedoch mehr denn je ankommt, ist die qualifizierte Beurteilung der speziellen Interim-Management-Kompetenzen der Kandidaten, die Honorarverhandlung und Vertragsgestaltung – und dabei bieten Provider einen nicht zu unterschätzenden Mehrwert. Vor allem auch dann, wenn es um Auslands- oder kombinierte Einsätze geht – wobei diese Dienstleistung nicht jeder anbietet.





1. Wissenswertes

- Bei einem Interim Management Vertrag handelt es sich um einen einfachen BGB- Dienstleistungsvertrag oder Mischung aus Dienstleistungsvertrag vs. Werksvertrag, der näher spezifiziert wird.
- Datenschutzbestimmungen, Geheimhaltungsvereinbarungen etc. sollten in den Vertrag integriert werden.

2. Titel, Ziel und grober Inhalt eines Interim- Einsatzes

- Beispiel: „Vakanz Überbrückung des CFO bis zur Wiederkehr des Stelleninhabers“ oder „Aufbau des strategischen Einkaufes für China“ oder „Restrukturierung des französischen Tochterunternehmens“
- Wichtig sind das Aufklären und Dokumentieren der Erwartungshaltungen.

3. Beginn, regulärer Arbeitsort, voraussichtliche oder fixe Projektdauer, projektfreie Zeiten, Kündigung

- Eine fixe Projektdauer nach einer „Schnupperphase“ wirkt sich positiv auf den Tagessatz aus, da der Interim Manger seine Auslastung besser planen kann.
- Die Bedingungen für eine Kündigung sollten klar definiert sein, auch hier gilt gegenseitiges Vertrauen als Grundlage für eine gute Zusammenarbeit.
- Die Fortführung eines Mandates nach Projektende sollte auf jeden Fall geregelt oder zumindest angesprochen werden.

4. Vertragsinhalte

- § 1 Aufgabengebiet
- § 2 Honorar
- § 3 Arbeitszeit/Arbeitsort
- § 4 Reisekosten und andere Aufwendungen
- § 5 Vermögensschadenhaftpflichtversicherung
- § 6 Wettbewerb
- § 7 Vertragsdauer
- § 8 Geheimhaltung
- § 9 Geschäftsunterlagen
- § 10 Schriftform
- § 11 Salvatorische Klausel
- § 12 Gerichtsstand

Beraterverträge können als Dienstvertrag oder als Werkvertrag geschlossen werden. Die Rechtsfolgen sind grundverschieden. Bei einem Dienstvertrag (§ 611 BGB) wird das bloße Wirken, die Arbeitsleistung als solche geschuldet. Bei einem Werkvertrag (§ 631 BGB) wird ein bestimmtes Arbeitsergebnis geschuldet, das in der Regel gegenständlich fassbar ist.



- **Werkvertrag**

Der Steuerberater verpflichtet sich zur Erstellung einer Steuererklärung. Anspruch auf Vergütung hat er dann nur, wenn er die Erklärung ordnungsgemäß erstellt.

- **Dienstvertrag**

Der Steuerberater berät zur Frage der Bildung einer Ansparrückstellung. Der Unternehmer erstellt die Erklärung dann selbst. Der Steuerberater hat Anspruch auf Vergütung der bloßen Auskunft.

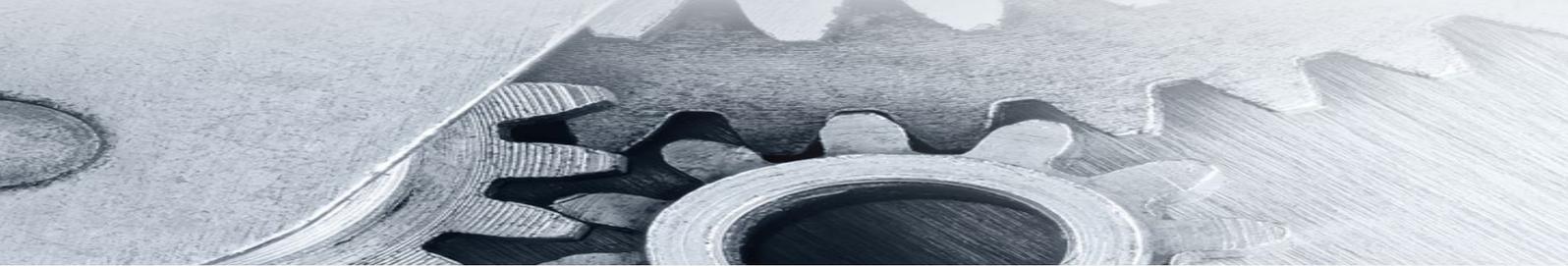
Die Übergänge sind jedoch fließend. Verträge weisen in der Praxis häufig Elemente aus beiden Grundformen auf. Wir sehen daher nur einen einheitlichen Mustervertrag vor.

Entscheidend sind die Regelungen in § 1 und § 2 des Vertragsmusters.

Formulieren Sie Art und Umfang des Beratungsauftrages eindeutig! Das hilft Streit zu vermeiden. Wenn es dennoch zum Rechtsstreit kommt, werden die Gerichte hieraus die anzuwendenden Gesetzesvorschriften entnehmen.

5. Tagessatz, Umfang, Spesen, Reisekosten

- Der Tagessatz bezieht sich auf durchschnittlich acht oder zehn Stunden am Tag.
- Annahmeverzug sollte geregelt werden.
- Ein bis fünf Tage pro Woche sind üblich, Interim Manager stehen in einem Fulltime-Mandat nach der ersten Phase in der Regel einer Vier-Tage-Woche sehr positiv gegenüber, dass Ausphasen eines Projektes lässt sich über die schrittweise Reduzierung der Wochentage gut managen.
- Home-Office-Tage können sinnvoll sein und senken die Spesen. Bei festgefahrenen Diskussionen über den Tagessatz können auch StandBy-Tage im Home-Office eine Lösung sein.
- Üblich ist die Übernahme von An- und Abreisekosten und von angemessenen Hotel Übernachtungen vor Ort.
- Bei längeren Mandaten lohnt sich die Stellung einer Wohnung.
- Km-Sätze für die An- und Abreise liegen regulär zwischen 0,30 € und 0,80 €, Stellung eines Dauer-Mietwagens oder die Zurverfügungstellung eines Firmenwagens lassen die Kosten unter Umständen sinken.
- Tagesspesen (in Anlehnung an die steuerfreie Verpflegungspauschale) sind unseriös und kommen einer versteckten Tagessatzerhöhung gleich (!).
- Reisekosten für dienstlich veranlasste Reisen sind in der Regel allgemeingültig geregelt und sollten auch für den Interim Manager gelten, auch hier sind Tagesspesen unseriös (!), km-Pauschalen sind hiervon ausgenommen, da der Interim Manager diese regulär als Einnahmen versteuern muss.
- Hakelige Verhandlungen bei den Spesen lassen auf keinen guten Projektverlauf schließen.



- Für den Tagessatz lässt sich die sog. 1%-Regel als Näherungswert annehmen: 1% des Ziel-Jahresbruttogehaltes der vergleichbaren Festanstellung entspricht dem Tagessatz des Interim Managers plus zusätzlich seine Spesen.
- Sollte der Interim Manager in Organschaft gehen steigen die Tagessätze um bis zu 30%, die Berufung hat nichts mit der Art der Zusammenarbeit zu tun, diese kann in Form eines befristeten Arbeitsverhältnisses oder eben als Interim Management Mandat geregelt sein.
- Oft stehen erfolgsabhängige Tagessätze im Raum, diese haben sich in der Regel nicht als praktikabel erwiesen, der Interim Manager sollte dem gegenüber aber grundsätzlich offen sein. Lieber eine Kennenlernphase „einbauen“ und mit einem gegenseitigen Vertrauen arbeiten.
- Kommt der Interim Manager über einen Provider sollte der Tagessatz und der Aufschlag des Providers transparent und allen Parteien bekannt sein, üblich ist ein Aufschlag zwischen 20 und max. 33% auf den Tagessatz des Interim Managers. Eine Weigerung, diese Zahlen offen zu legen lässt auf Unseriösität oder zu hohe Aufschläge schließen.

Stand: 01/ 2023

Tagessatz nach Verantwortung, Qualifikation und Berufserfahrung

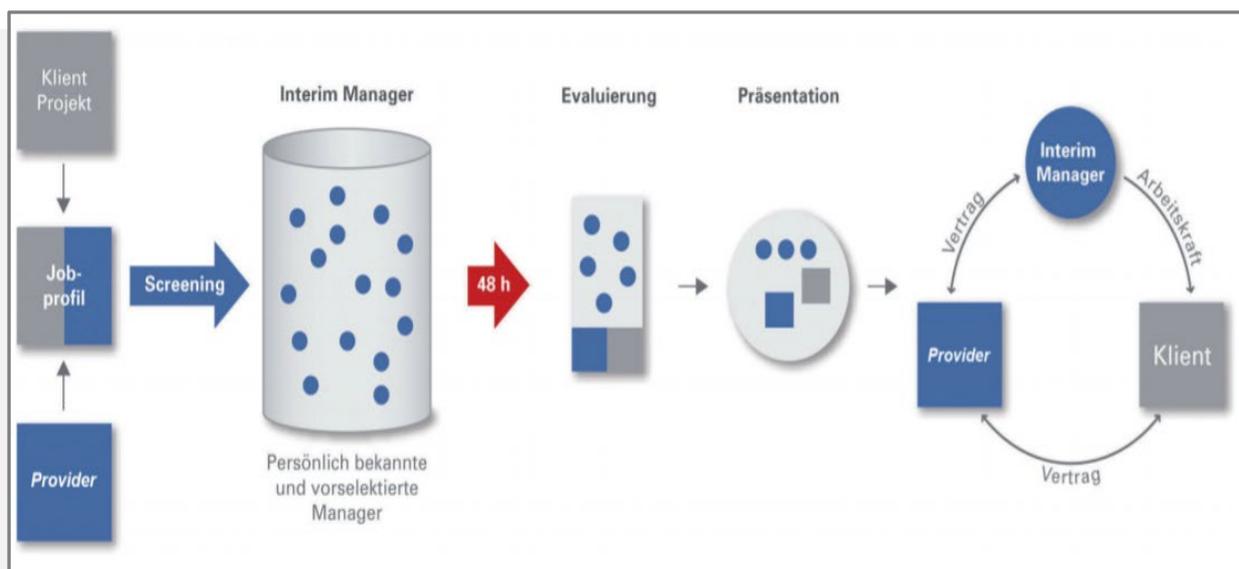


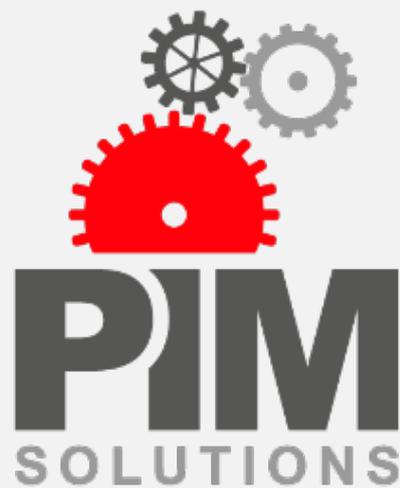
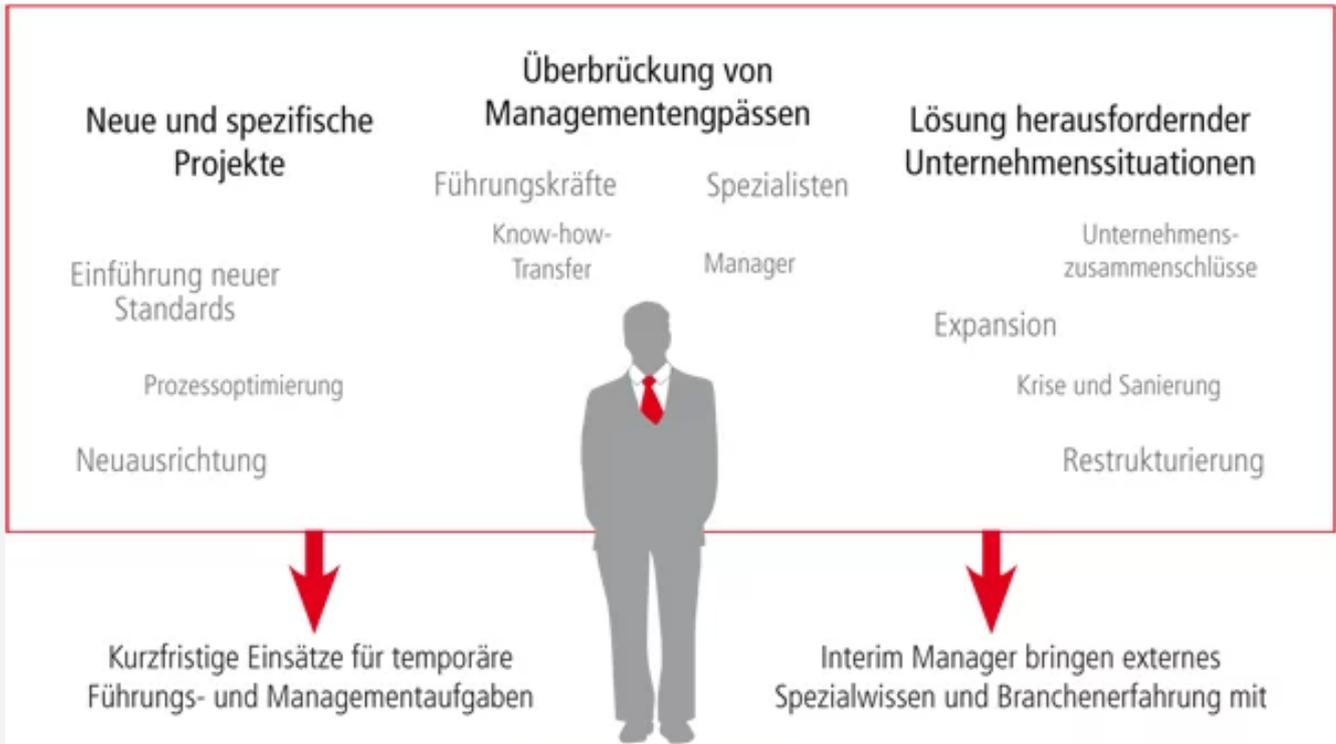
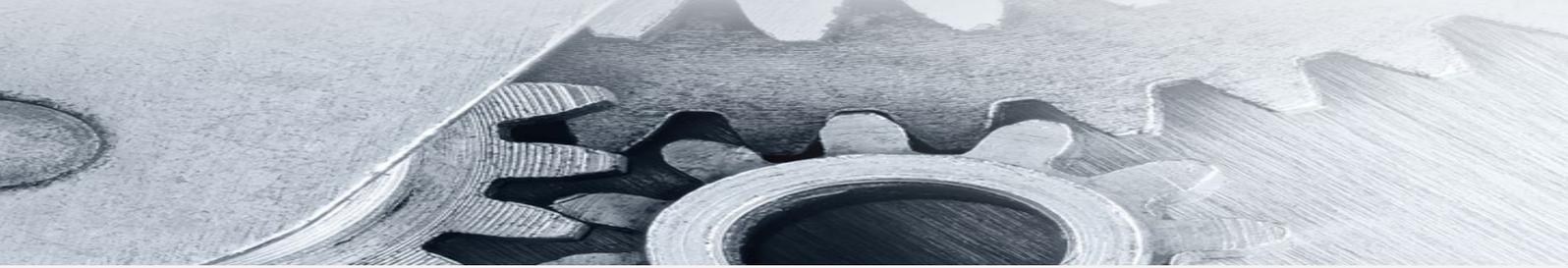
Mandatkategorie	Beispiel Aufgaben	Ø Tagessatz (TS)	€ für Interim Manager	€/ Provision für Vermittler
Management Aufgaben	Projekte in Einkauf, R&D, Produktion, QM	1.200 EUR	1.000 EUR	20-40% Provision je nach Einsatzzeit!
Erweiterete Management Aufgaben	Projektleitung, Produktions- u. Werkleitung	1.400 EUR - 1.800 EUR	1.200 EUR	240 EUR-480 EUR (20-40% Provisio) je nach Einsatzzeit!
Executive Interim Management Mandat	Werkleiter, CFO, COO, CEO, CTO in kleineren UN	1.700 EUR - 2.000 EUR	1.400 EUR	20-40% Provision je nach Einsatzzeit!
Executive Interim Management Mandat mit Führung Organschaft	Werkleiter, CFO, COO, CEO, CTO im Mittelstand	2.100 EUR - 2.400 EUR	1.700 EUR	20-40% Provision je nach Einsatzzeit!
Executive Interim Management Mandat auf Konzern Ebene	Eher Consulting, z.B. CEO Beratung bei M&A	ab 2.400 EUR - 3.000 EUR	ab 2.000 EUR	20-50% Provision je nach Einsatzzeit!

6. Scheinselbstständigkeit

- Interim Manager stehen im Focus der Sozialversicherungsträger und es gibt mannigfaltige Versuche, solche Mandate als Scheinselbstständigkeit zu definieren.
Deshalb ist es wichtig beim bei der Clearingstelle der Deutschen Rentenversicherung den Antrag (Formular V027) für die Statusfeststellung Scheinselbstständigkeit zu stellen. Diese entscheidet dann darüber, ob für das Auftragsverhältnis Sozialversicherungspflicht besteht oder nicht.
- Von großem Vorteil ist eine GmbH, über die der Interim Manager seine Dienste abrechnet.
Oder wenn das Unternehmen/ Interim Manager sozialversicherungspflichtige Angestellte im UN hat.
- Klar definierte Aufgaben, ein zeitlich begrenzter Rahmen, klar gekennzeichnete Visitenkarten und E-Mail-Adressen, das Dazwischenschalten eines Providers etc. lassen dieses Risiko sinken.
- Auch wenn im Laufe der Projektlaufzeit ein tiefes Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde: es handelt sich um einen externen Mitarbeiter, der als solches auch zu behandeln ist.
- Die Berufung als Geschäftsführer oder Vorstand ist auch eine Möglichkeit, dies zu umgehen.
Allerdings steigen wie gesagt die Tagessätze, wenn der Interim Manager in Organschaft geht.
- Ein weiter wesentlicher Punkt ist die Höhe des Honorars:
Das Bundessozialgericht stellte aber einen Aspekt als besonders wichtig heraus.
Das vereinbarte Honorar liegt deutlich über dem Arbeitsentgelt eines vergleichbar eingesetzten sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmers, und lasse dadurch eine Eigenvorsorge zu.
Anders ausgedrückt: Je billiger der Freelancer bezahlt wird, desto höher steigt das Risiko für den Vorwurf einer Scheinselbstständigkeit.

7. Der klassische Interim Management Prozess im Überblick





WE MAKE IT WORK



Temporäres Projekt- und Interim Management

Praxisnahe Lösungen – best practice solutions

Als ein externes Dienstleistungsunternehmen

begleiten wir unsere Kunden temporär vor- und nach der Konzeptierung und sind ebenso ein zuverlässiger Partner bei der praxisnahen und wirtschaftlichen Umsetzung ihres individuellen Projekts.

Unsere Schwerpunkte

- Projektmanagement / Projektleitung in unterschiedlichen PEP-Phasen
- Lean Management / SixSigma / Schnittstellenoptimierung
- Cost Engineering / Cost Estimation / Cost Analyse
- Wertanalyse: Wertstrom-, Kosten- und Nutzenanalyse etc.
- Produkt- und Produktkostenoptimierung
- Supply Chain Management / Projekteinkauf / Technischer Einkauf
- Einkaufscontrolling / Projektcontrolling
- Lieferantenentwicklung nach IATF 16949, VDA 6.3, DIN ISO 9001
- Engpassmanagement / Bauteilebeschaffung / Lieferversorgung
- Qualitätsvorausplanung nach APQP und PPAP
- Fachbereichsunterstützung in der Arbeitsvorbereitung, Fertigungssteuerung, Industrial Engineering etc.
- R&D / Prototyping / Testing / Validierung / Prozessfreigabe
- Maschineninbetriebnahme / -abnahme / -verlagerung / -befähigung
- Serienbetreuung, Anlaufmanagement (ramp up / Hochlauf)
- Digitalisierung bei Produktionsanlagen / Industrie 4.0, TQM, TPM/PdM
- Vertriebsunterstützung

Projekt- und Interim Management



PIM-Solutions GmbH & Co. KG

Am Bühl 7 | 73337 Bad Überkingen | Germany

Phone: +49 7334 - 608 19 31

Fax: +49 7334 - 608 19 32

E-Mail: hasert@pim-solutions.de

www.pim-solutions.de

