



Benno Ganser Interim+Consult

Customer Value Inside-out

Auf einen Blick

Profi für die Optimierung des Kunden-Nutzens in kleinen und mittleren Unternehmen, chemisch-technischer Allrounder, Experte in Petrochemie und Downstream Öl und Gas (Märkte, Vertrieb, Prozesse, Strukturen)

- Meine Schwerpunkte: Planung, Entwicklung und Realisierung von Geschäftsideen oder technischen Problemlösungen von der Idee über interne Planung und Strukturierung bis zur Umsetzung am Markt bzw. beim Kunden.
- Meine Erfolgsfaktoren: Analytisches und kreatives Denken, ungewöhnliche Ideen sowie die Schaffung nachhaltiger Geschäftsbeziehungen.
- Meine Kompetenzen: Unternehmensführung, Unternehmensanalyse, strategische Planung, Business Development, Change- und Vertragsmanagement.
- Umfassendes technisches Verständnis: Meine Expertise hilft, um Unternehmen und ihre Produkte optimal zu positionieren.
- Was mich auszeichnet: Eine starke Empathie, ein integrativer und inspirativer Führungsstil und risikobewusstes Entscheiden.
- Meine interkulturelle Kompetenz: Meine Erfahrung im Mittleren Osten, den USA und in Europa machen mich zu einem kompetenten Geschäftspartner auf internationaler Ebene.
- Was mir persönlich wichtig ist: Integrität, Fairness und Autonomie.

Berufserfahrung als Interim Manager und Selbstständiger Consultant

BGIC Benno Ganser Interim+Consult (seit April 2016)

Customer Value Inside-out

Unabhängiger Consultant und Interim Manager

Mitglied der DDIM ("Dachgesellschaft Deutsches Interim Management")

Mein Fokus:

Kleine und mittlere Unternehmen als Zulieferer von Engineering, Systemen, Produkten und Service für die chemische und petrochemische Industrie sowie Downstream Öl & Gas.

Meine Leistungen für meine Mandanten:

Beratung und Interim Management für sämtliche Aspekte des Kundenwertes in Ihrem Unternehmen, insbesondere:

- Geschäftsanalyse und Strategische Planung
- Firmenleitung und General Management
- Restrukturierung and Change Management
- Business Development und Vertragsmanagement
- Post-Merger-Integration

Projekte seit April 2016

1. Consulting für Business Development

- Meine Aufgabe: Business Analyse, Business Development und Strategische Positionierung einer US-Zulieferfirma für die europäische petrochemische Industrie
- Meine Rolle: Business Development Consultant
- Zeitraumen: 6 Monate
- Meine Handlungen: Analyse des Marktes für meinen Mandanten und der Konkurrenzsituation, Marketing-Kampagne bei führenden europäischen Großkunden, Akquisition von Anfragen, Unterstützung der Angebote, strategische Beratung
- Ergebnisse: Alle Angebote des Mandanten waren >15% teurer als die der europäischen Konkurrenz. Ich empfahl ein tiefgehendes Kosten-Kontroll-Programm und einen besonderen Fokus auf Alleinstellungsmerkmale. Ich erhielt ein Folgemandat (siehe Kap. 2)

2. Produktions-Analyse zur Produktivitätssteigerung

- Meine Aufgabe: Debottlenecking-Analyse der Produktionsverfahren und der technischen Basis eines mittelständischen US-Zulieferers für die chemische Industrie.
- Meine Rolle: Business Analysis Consultant
- Zeitraumen: 2 Monate
- Meine Handlungen: Besuch des Produktionsstandorts meines Mandanten und detaillierte Analyse seiner Produktionsverfahren. Analyse und Empfehlungen für notwendige Investitionen, um die Produktivität zu steigern. Analyse der technischen Basis und des FuE-Programms und Vorschläge für Verbesserungen bei der Produktentwicklung
- Ergebnisse: Wesentliche Verbesserungspotentiale wurden identifiziert, die vom Mandanten umgesetzt wurden. Mit dem technischen Management arbeitete ich an einer verbesserten Produktentwicklung, die ebenfalls umgehend in Angriff genommen wurde. Die Produktivität innerhalb 1 Jahres deutlich gesteigert und seinen Marktauftritt verbessert.

3. Marktentwicklung der europäischen Petrochemie für einen deutschen Systemhersteller

- Meine Aufgabe: Entwicklung der europäischen Petrochemischen als neues Marktsegment für einen deutschen Systemhersteller
- Meine Rolle: Business Development Consultant

- Zeitraumen: 9 Monate
- Meine Handlungen: Ich identifizierte und beschrieb die Produktanwendungen in petrochemischen Verfahren, analysierte das Marktpotential und die Konkurrenzsituation, entwickelte eine Basisstrategie sowie Alleinstellungsmerkmale und unterstützte den Kunden bei Schlüsselkunden
- Ergebnisse: Der Mandant setzte meine Empfehlungen um, etablierte Kontakte zu Schlüsselkunden und erhielt erste Anfragen für die neuen Anwendungen

4. Technisches Marketing bei deutschen petrochemischen Kunden

- Meine Aufgabe: Technisches Marketing für neue Produkte und strategische Positionierung eines französischen Zulieferers für die petrochemische Industrie in Deutschland.
- Meine Rolle: Consultant für Technisches Marketing und Business Development
- Zeitraumen: 1 Jahr
- Meine Handlungen: Unterstützung und Steuerung der Produktentwicklung des Mandanten, Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen gegenüber dem deutschen Hauptkonkurrenten, Unterstützung des Mandanten bei einer formalen Kundenklage, Positionierung des Mandanten bei deutschen Schlüsselkunden, technisches Marketing bei deutschen Schlüsselkunden, Unterstützung bei der Angebotserstellung.
- Ergebnisse: Mein Mandant konnte seine Position auf dem deutschen Markt erweitern und sichern, die Kundenklage konnte ausgeräumt werden, deutsche Schlüsselkunden starteten gemeinsame Entwicklungsvorhaben mit meinem Mandanten.

5. Interim Management einer Post-Merger Integration (vgl. Projektbeschreibung)

- Meine Aufgabe: Post-Merger Integration und strategische Positionierung ("Road map") einer mittelständischen französisch-britischen Firmengruppe (Zulieferer für die Kerntechnik). Besonderer Fokus war die Zusammenarbeit zwischen britischen und neuen französischen Gruppenfirmen.
- Meine Rolle: Interim Management - General Management
- Zeitraumen: 1 Jahr
- Meine Handlungen: Bildung eines gemeinsamen Teams, Istzustands-Analyse und Erarbeiten gemeinsamer Ziele, Abschätzen des globalen Potentials des Gemeinschaftsunternehmens, eine sog. „Gap-Analysis“, Aktionsplan und Strategie zum Schließen der Lücken. Ein wichtiger Punkt war eine gemeinsame Marktstrategie, um die Unterstützung der Kunden für das neue Gemeinschaftsunternehmen zu bekommen, neben der Harmonisierung und Neustrukturierung interner Arbeitsabläufe.
- Ergebnisse: Das gemeinsame Team wurde gebildet, gemeinsame Ziele erarbeitet und strategisch umgesetzt. Kunden zeigten großes Interesse an dem neuen Unternehmen, neue Arbeitsverfahren wurden eingeführt, ein gemeinsamer Marktauftritt wurde gestartet. Das gemeinsame Potential war eindeutig höher als das der Teilfirmen vor der Übernahme. Ich erhielt ein Nachfolgemandat zur weiteren Geschäftsentwicklung (siehe 6).

6. Interim Management – Vakanz-Überbrückung

- Meine Aufgabe: Vakanz-Überbrückung zur Leitung des Business Development einer mittelständischen französisch-britischen Firmengruppe (Nachfolgemandat von 5.)
- Meine Rolle: Interim Management – General Management, Business Development
- Zeitraumen: 1 Jahr
- Meine Handlungen: Entwicklung einer globalen Strategie, Analyse der Konkurrenzsituation sowohl global als auch innerhalb Europas, vor allem UK und Frankreich. Vorstellung der neuen Gruppe wurde auf Konferenzen und Messen. Entwicklung gemeinsamer Projekte mit Kunden im UK und Frankreich. Ein neuer angestellter Kollege wurde eingearbeitet, der die Führung der Gruppe nach Ende meines Mandats übernehmen konnte.

- Ergebnisse: Die neue Gruppe wurde vom Markt akzeptiert, das Verkaufspotential wurde zu einem großen Teil realisiert. Interne Friktionen des Mergers (siehe 5.) wurden durch neues Personal überwunden. Die Übergabe an meinen Nachfolger verlief reibungslos.

7. Interim Management zur Gründung einer ARGE (“Unincorporated JV“)

- Meine Aufgabe: Gründung einer ARGE bzw. JV zwischen der Gruppe wie in Kap. 5 und 6 beschrieben und einem britischen Partner, um ein großes Langzeitprojekt zur Behandlung radioaktiver Abfälle in England zu entwickeln.
- Meine Rolle: Interim Management - Projektdirektor
- Zeitraumen: 9 Monate
- Meine Handlungen: Identifizierung des Projektumfangs und der Kundenanforderungen im Vergleich zu den Möglichkeiten der Firmengruppe, Identifizierung möglicher Partner, um das Projekt in vollem Umfang zu verfolgen. Zusammenstellung eines gemeinsamen Teams und Entscheidung über die Art des JVs. Zusammenstellung des Arbeitsplans und der Arbeitspakete für die einzelnen Partner, Anstellung geeigneten Personals um das Projekt durchzuführen, Sicherung der Unterstützung des Top-Managements beider Partner sowie juristische Klärung des JV-Vertrags. Etablierung aller Gruppenfirmen als zugelassene Lieferanten für den Endkunden. Nahtlose Übergabe des Projekts an die angestellten Kollegen meines Mandanten nach Unterschrift des LOI.
- Ergebnisse: Der Projektumfang, die Kundenanforderungen und der optimale Partner für das JV wurden gesichert, die juristischen Fragen der Zusammenarbeit wurden geklärt, die LOI wurden von den Partnern unterschrieben. Arbeitspakete erfolgreich geplant, und sämtliche Partnerfirmen wurden als Lieferant vom Endkunden zugelassen. Die Unterstützung des Projekts durch die Firmenleitungen wurde zugesichert, und das Projekt sicher an den angestellten Projektleiter übergeben.

Wichtige Kontakte - Downstream Öl & Gas - Petrochemische Industrie



ThyssenKrupp Industrial Solutions



WorleyParsons
resources & energy

Berufserfahrung als Angestellter (1980 – 2015)

07/2012 – 04/2016

Watlow GmbH, Kronau

Tochterfirma einer US-Firmengruppe, Zulieferbetrieb Öl, Gas, Petrochemie
Leiter Business Unit „Energy Processes Europe“

- Aufbau und Leitung des europäischen Geschäftsbereichs, Führung eines Expertenteams, Einführung neuer Prozessabläufe
- Erfolge: Marktaufbau, erfolgreiche Etablierung der Firma, zweistellige jährliche Zuwachsraten, wesentliche Beiträge zur globalen Firmenstruktur.

09/2000 – 06/2012

Schmidt + Clemens GmbH + Co. KG, Lindlar

Zulieferbetrieb der petrochemischen Industrie (metallurgische Produkte)
Business Development Director, Marketing & Sales Director, Director of Technical Marketing

- Strategische, technische und kommerzielle Ausrichtung des globalen Geschäfts, Vertragsmanagement, Patentwesen
- Kommerzielle Einführung neuer Produkte
- Gründung von Tochterunternehmen und JVs in den UAE und Saudi-Arabien
- Erfolge: Schnelle Markteinführung neuer Produkte innerhalb von 2 Jahren, Umsatzrekord und Marktführerschaft, Stabilisierung der Umsätze, systematische Erschließung und Sicherung neuer Märkte.

01/2003 - 12/2004

Interim Management - Geschäftsführer einer US-Tochterfirma

- Neuausrichtung der Firmenstruktur und Vertriebsstrategie
- Erfolge: Umsatzsteigerung um 300% in 2 Jahren

12/1982 – 08/2000

NUKEM Firmengruppe

Kerntechnik, Umweltverfahrenstechnik, Maschinen- und Anlagenbau
Leiter FuE, Leitung Geschäftsentwicklung Umwelttechnik

- Entwicklung von Abfallbehandlungsverfahren (Toxisch, radioaktiv), Markteinführung, Anlageninbetriebnahme
- Technisches Marketing und Inside Sales Management, Entwicklung und Verhandlung von Großprojekten (> 50 Mio. DM) und Finanzierungs- und Betreibermodellen (BOO/BOT) in West- und Osteuropa

09/1998 - 08/2000

Auslandseinsatz - Alon Surface Technologies, Inc. Tarentum PA, USA Interim Management - Technische Gesamtleitung

- Neuausrichtung des Engineering, Projektmanagement und QS, Einführung neuer Produktionssoftware
- Erfolge: Verbesserung Produktivität und Profitabilität, Markteinführung neuer Produkte, erfolgreicher Verkauf des Unternehmens

08/1991 - 07/1993

Auslandseinsatz - ENSR C&E Houston, TX, USA

Entwicklungs-Assignment im Bereich Umweltconsulting, Verfahrensplanung und verfahrenstechnische Realisierung (Abwasser, Altlasten, Sonderabfälle)

Ausbildung

1980 - 1982

Promotion (Radiochemie) am Kernforschungszentrum Karlsruhe (heute KIT, Karlsruher Institut für Technologie)

1973 - 1979

Chemiestudium (Fachrichtung technische Chemie) an der Technischen Universität Karlsruhe (heute KIT, Karlsruher Institut für Technologie)

Persönliche Referenzen

- **Horst Roepenack**, Geschäftsführer i.R., 63486 Bruchköbel, hroepenack@t-online.de ,(Geschäftsführer bei NUKEM und Alon, bis 2000)
- **Kim A. Wynns**, Senior Quality Specialist bei BP, Houston (TX), USA, kim.wynns@bp.com, (Kollege bei Alon und S+C, 1997 – 2003)
- **Nidal Al Lababidi**, Chairman Nidal Group, Al Jubail, Saudi Arabia, nidal@nidal-group.com, (Geschäftspartner für S+C, 2007 – 2012)
- **Tim Bruewer**, Bus. Dev. Manager Watlow, St. Louis (MO) USA, tbruwer@watlow.com (Kollege bei Watlow, 2012 – 2016)
- **Dr. Mohammed F. Al-Malki**, President of TISCo, Dammam, Saudi Arabia, mfalmalki@tisco.com.sa, (Geschäftspartner für Watlow, 2013 – 2016)
- **Oliver Bub-Kirnberger**, Manager Finance & Controlling at ISC Group, Wiesloch, Germany, Bub-Kirnberger@kabelbw.de; (Kollege bei Watlow GmbH als Director Controlling Europe)
- **Roman Pankiw**, Vice President, Duraloy Technologies, Inc., Scottsdale PA, USA romanpankiw@comcast.net, (Mandant für Consulting Projekte 2016-2018)
- **Benjamin Fournier**, Directeur Général, Safe Metal, Lyon, France benjamin.fournier2011@gmail.com, (Mandant für Interim-Projekte 2016-2019)

Sprachen

- Deutsch: Muttersprache
- Englisch: Verhandlungssicher
- Französisch: Grundkenntnisse

Veröffentlichungen (Auszug)

- Zahlreiche Veröffentlichungen und Präsentationen bei Konferenzen und Seminaren für Kern- und Umwelttechnik, Petrochemie und Raffinerietechnik, insbesondere von 1998 – 2012.
- KCI Television Interview, **Nitrogen & Syngas** February 2011, Düsseldorf/Germany <https://www.youtube.com/watch?v=S0ESyrg7kUs>

Merk-Würdiges

- Mitglied der FDP in Mainz, stv. Vorsitzender eines OV, Mitarbeit in div. Fachausschüssen
- Ehrenamtliches Engagement in der ev. Philippus-Gemeinde Mainz

Fallstudie – Interim Management

Post-Merger-Integration einer mittelständischen Unternehmensgruppe

Aufgabe / Ausgangslage:

Mein Auftraggeber war eine mittelständische Unternehmensgruppe im europäischen Ausland. Das Unternehmen gilt als einer der Marktführer in der Herstellung von Edelstahlkomponenten für verschiedene Industrien. Das Unternehmen beabsichtigte, durch gezielte Akquisition weiterer Firmen vom Komponenten- zum Systemlieferanten zu werden. Eine Unternehmensgruppe wurde erworben. Ziel war, die erweiterte Unternehmensgruppe neu zu strukturieren.

Meine Rolle:

Mein Auftrag war die Leitung des neuen Bereichs Kerntechnik als Interim-Manager. Für die entsprechenden Gruppenfirmen sollten eine neue Struktur für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und Integration geschaffen werden. Ein gemeinsamer Marktauftritt sollte vorbereitet und ein gemeinsamer weltweiter Vertrieb gestartet werden. Diese neue Struktur sollte danach als Prototyp für die gesamte Gruppe gelten.

Zeitrahmen:

Das Mandat hatte eine Laufzeit von 12 Monaten

Meine Lösung / Handlungen:

In Zusammenarbeit mit der Führung des Gesamtunternehmens stellte ich ein internationales Team aus den betroffenen Gruppenunternehmen zusammen. Mit Mitteln des Lean Management (A3) wurde von mir zusammen mit dem Team die Ausgangsproblematik analysiert („actual state“), eine gemeinsame Vision und Zielsetzung erarbeitet („target state“), die fehlenden Lücken analysiert und definiert („gap analysis“) und Arbeitspakete definiert, um diese Lücken zu schließen („solution approach“).

Für die Unternehmensgruppe erarbeitete ich einen gemeinsamen Liefer- und Leistungsumfang. Ich analysierte Synergien vor allem zwischen zwei Gruppenfirmen und bildete eine Arbeitsgruppe zur Harmonisierung der Produktionsabläufe und Qualitätsmanagement-Systeme, um die Voraussetzung für die einheitliche kerntechnische Zulassung aller Gruppenunternehmen zu schaffen. Ich koordinierte den Vertrieb und das Vertriebscontrolling nach dem „Best Practice“ Prinzip. Gemeinsame Marketingunterlagen und eine gemeinsame Website wurden erarbeitet und online gestellt. Für den neu gebildeten Gruppenbereich wurde im Team ein gemeinsamer Name gefunden. Ich führte eine einheitliche Matrix-Organisation ein. Die vertrieblichen Abläufe und die Koordination übergreifender Projekte definierte ich neu, und definierte die technischen Voraussetzungen, die dafür erforderlich waren, wie beispielsweise ein neues Cloud-System zum Datenhandling, oder eine einheitliches Video-Konferenz-Programm. Ich stellte ein Besuchsprogramm für die gemeinsamen Schlüsselkunden zusammen und übernahm dabei selbst aktive Akquisitionsaufgaben.

Resultat:

Für ein anstehendes Großprojekt in England konnte ich das gesamte Potential für die neu gebildete Einheit bewerten, welches deutlich größer war als für die einzelnen Firmen alleine vor der Akquisition. Alle Team-Mitglieder und Mitarbeiter der Firmengruppe wurden durch die neuen Potentiale positiv motiviert. Die Wahrnehmung der neuen Gruppe durch die Schlüsselkunden wurde erreicht, alle Gruppenfirmen erreichten die nötigen Zulassungen für das Großprojekt. Erste gruppenübergreifende Anfragen wurden von der neuen Gruppenstruktur bearbeitet.

Ich übernahm danach als Interimsmanager die koordinierende Leitung der neuen Geschäftseinheit, um einen angestellten Nachfolger einzuarbeiten, bis er die Leitung übernehmen konnte.

Fallstudie – Interim-Management als Angestellter

Restrukturierung einer Tochterfirma – „Window Dressing“ vor Verkauf

Aufgabe / Ausgangslage:

Mein Arbeitgeber hatte ein US-Tochterunternehmen, das ein bestimmtes metallurgisches Verfahren zur Oberflächenveredelung als Dienstleistung durchführte. Durch eine geänderte Marktlage machte das Unternehmen bei einem Umsatz von 5 Mio. USD pro Jahr jährliche Verluste von 1 Mio. USD. Es galt, das Unternehmen wieder in die Gewinnzone zu führen und es anschließend zu verkaufen.

Meine Rolle:

Ich hatte die Verantwortung für den Gesamtvertrieb und die technische Leitung des Unternehmens (FuE, Produktionstechnik, QS, Projektleitung) zum Zweck der strategischen und technischen Neuausrichtung. Zudem sollte ich am Verkauf des Unternehmens mitarbeiten. Zu diesem Zweck arbeitete ich am Standort des Unternehmens in Pittsburgh (PA) in den USA.

Zeitraumen:

Als Zeitrahmen waren 18 Monate vorgesehen

Meine Lösung / Handlungen:

Vertrieb: Ich arbeitete mich in die Kundenliste weltweit ein, analysierte den vorhandenen wie potentiellen Markt, erstellte neue Marketing-Unterlagen (Flyer, Success Stories, etc.), organisierte Mailing-Aktionen an europäische potentielle Kunden, machte Kundenbesuche in Europa und den USA, führte Gespräche mit allen bisherigen Vertriebsleuten in der Firma, erstellte einen Business Plan. Ich intensivierte das technische Marketing für neue Produkte (siehe unten) und führte diese in den europäischen Markt ein.

Technische Leitung: Ich übersiedelte für 2 Jahre in die USA und arbeitete eng mit dem Führungsteam zusammen. Nach intensiver und detaillierter Schwachstellenanalyse der Firma stellte ich neue interne Ablaufverfahren auf (Kommunikationsablauf, Projektmanagement, Produktionsablauf), regte neue FuE Aktionen an die zu neuen Produkten führten und startete die Einführung von ISO 9000. Außerdem übernahm ich das Vertragsmanagement und führte in zwei Fällen Kundenklagen zu beidseitig erfolgreicher Lösung. Zusammen mit den technischen Spezialisten des Unternehmens gab ich bei Fachkonferenzen mehrere Vorträge über die neuen Produkte sowie ihrer kommerziellen Erfolge bei den Kunden.

Verkauf des Unternehmens: Gemeinsam mit der Firmenleitung des Mutterunternehmens identifizierte ich mögliche Kaufinteressenten, führte Vorgespräche in alleiniger Verantwortung sowie Verkaufsverhandlungen zusammen mit der Firmenleitung.

Resultat:

Ich konnte das Unternehmen neu auf dem Markt positionieren und erfolgreich auf dem europäischen sowie US-Markt etablieren. Die ersten Erfolge mit den neuen Produkten erzielte ich in Europa. Die technische Basis für das Unternehmen konnte ich re-etablieren und systematisch erfassen, die Produktionstechnik wurde verbessert, ein neues IT „Traveller“ System eingeführt. Die interne Kommunikation habe ich erfolgreich verbessert, und letztendlich das Unternehmen in schwarze Zahlen geführt. So neu aufgestellt, ist es uns gelungen, das Unternehmen erfolgreich zu verkaufen, sämtliche Verluste der Vorjahre wurden damit ausgeglichen.

Fallstudie – Interim-Management als Angestellter

Restrukturierung einer US-Tochtergesellschaft zur Verbesserung der Ertragslage

Aufgabe / Ausgangslage:

Mein Arbeitgeber, eine global agierende mittelständische Unternehmensgruppe und Zulieferer für die Petrochemie, Raffinerien und Chemieanlagen, hatte in den USA eine Vertriebs- und Handelsgesellschaft, die wiederum von einer weiteren europäischen Tochterfirma geführt wurde. Von Kunden in den USA wurde diese Gesellschaft nicht als vollständige Vertretung der Gruppe wahrgenommen. Neue Produkte und Dienstleistungen wurden mangels Wissens nicht angeboten. Sämtliche Angebote liefen nur über die Tochterfirma. Aufträge wurden über die US-Tochterfirma direkt abgewickelt, d.h. die US-Tochter kaufte das Produkt von nur einem Beteiligungsunternehmen und verkaufte sie dann weiter. Insgesamt ergab sich eine unbefriedigende Ertragslage und eine starke Belastung des US-Personals, da sämtliche Kommunikation nur durch die US-Tochter geführt wurde.

Meine Rolle:

Ich wurde als Interim-Geschäftsführer eingesetzt, um die lokalen Strukturen zu vereinfachen, die Anbindung an die Firmengruppe zu intensivieren, das Auftreten unserer Firmengruppe in den USA zu verbessern und schließlich die Umsätze und Gewinne zu steigern.

Zeitraum:

Als Zeitraum war zunächst ein Jahr vorgesehen, mit der Option von einem weiteren Jahr der Verlängerung.

Meine Lösung / Handlungen:

In Zusammenarbeit mit der Mutterfirma koppelte ich die internen Abläufe direkt mit dem zentralen Projektmanagement. Anfragen bzw. Angebote konnten so direkt gruppenweit bearbeitet werden, was den Ablauf beschleunigte. Ich stellte das Geschäftsmodell der Vertriebsgesellschaft um, d.h. sie agierte nur noch als reine Vertriebs- und nicht mehr als Handelsgesellschaft, Aufträge wurden direkt von Produktionsgesellschaften mit den US-Kunden abgewickelt. Dadurch ergab sich eine starke Vereinfachung der Kommunikation und geringere Wechselkursrisiken. Mit einer umfangreichen Marketing-Kampagne und „Road-Show“ kommunizierten wir diese Umstellung des Geschäftsmodells, zusammen mit einer Kampagne für neue Produkte. Die wichtigsten Kunden in den USA – und damit auf dem Weltmarkt – konnte ich von den produktiven Vorteilen der neuen Produkte überzeugen und entsprechende Pilotprojekte starten.

Resultat:

Sämtliche Kunden begrüßten die vereinfachten Abläufe, die verbesserte Kommunikation und den direkten Zugang zu den neuesten Produkten und damit Produktivitätsverbesserungen. Die internen Abläufe bei der Vertriebsgesellschaft konnte ich damit stark vereinfachen, die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter und die internen Kosten senken. Innerhalb von 2 Jahren wuchs der Umsatz sowie der mit US-Kunden erzielte Gewinn um über 100%, die erfolgreich verlaufenden Pilotprojekte trugen signifikant zur Akzeptanz der neuen Produkte auf dem Weltmarkt bei.

Fallstudie – Interim-Management als Angestellter

Gründung eines Joint Venture in Saudi-Arabien zur Sicherung der Marktführerschaft

Aufgabe / Ausgangslage:

Mein Arbeitgeber, ein Zulieferunternehmen für die Petrochemie, hatte bereits seit längerem eine gute Position in der Industrie Saudi-Arabiens. Unser weltweit größter Konkurrent, ein japanisches Unternehmen, wollte uns diese Marktführerschaft streitig machen. Ich erfuhr durch vertrauliche Gespräche mit einem ehemaligen Vertriebsleiter dieses Konkurrenten von Plänen, dass der Konkurrent in Saudi-Arabien ein JV mit einem großen saudischen Partner gründen wollte, um sich einen strategischen Vorteil zu verschaffen.

Meine Rolle:

Als Corporate Business Development Director war meine Aufgabe, in Zusammenarbeit mit möglichen Partnern in Saudi-Arabien unsere strategische Position in diesem Land zu verbessern. Ziel war die Sicherung der Marktführerschaft.

Zeitraum:

Als Zeitraum waren 12 Monate avisiert.

Meine Lösung / Handlungen:

Zusammen mit dem einschlägigen Vertriebsmanager für SA bereiste ich sämtliche wichtige Kunden des Landes sowie unseren Agenten. Ich diskutierte mit allen Parteien über Möglichkeiten, die Geschäftsbeziehung auszuweiten und zu verbessern. Die klare Antwort war, dass wir mittels einer lokalen Firma und besserem Service vor Ort strategische Vorteile hätten. Ich überzeugte daraufhin die Firmenleitung von der Notwendigkeit, ein JV zu gründen, mit einem arabischen Partner. Ich führte zunächst Gespräche mit unserem Agenten über eine JV Gründung, doch er lehnte ab. Er war bereits im Service-Geschäft tätig und erwartete durch ein JV nur Nachteile. Daraufhin analysierte ich den saudischen Markt auf mögliche andere Partner, nahm an Delegationsreisen der Deutsch-Arabischen Außenhandelskammer teil, um auch mit saudischen Regierungsstellen und dem Top-Management der Kunden zu sprechen, und identifizierte so mögliche Partner. Nach intensiven Vorgesprächen und Vorstellung dieser Partner bei unserer Firmenleitung wurden die Verhandlungen mit einem dieser Partner begonnen. Eine saudische Anwaltskanzlei, die deutsche Anwälte beschäftigte, half bei der Aufstellung und Verhandlung des Vertrags. Zusammen mit dem saudischen Partner führte ich das gesamte Prozedere der JV Gründung durch. Ich erstellte sämtliche dafür erforderlichen Dokumente, wickelte die Genehmigungen ab, identifizierte Grundstücke zum Bau der Produktionsstätte, stellte eine Person unseres Vertrauens ein, um vor Ort ein Produktionsteam aufzubauen, und definierte zusammen mit unserem saudischen Partner ein umfangreiches Service-Paket für Kunden vor Ort. Parallel dazu sprach ich mit allen unserer saudischen Kunden über unsere Pläne und stimmte unser Service-Paket eng darauf ab, sodass nach Start der Aktivitäten das Kundenvertrauen sofort gegeben war.

Resultat:

Das JV mit unserem saudischen Partner wurde erfolgreich gegründet. Das JV war vom Start weg erfolgreich. Das Service-Paket wurde sehr gut angenommen und hat sich zu einem zweiten Standbein in Saudi-Arabien entwickelt, mit einem Umsatz im Bereich von 20 Mio. USD. Darüber hinaus wurde das Service-Konzept weltweit nachgefragt und erweiterte das Geschäftsfeld erheblich. Dem inzwischen ebenfalls gegründeten JV der japanischen Konkurrenz konnte so erfolgreich entgegengewirkt werden, die Marktführerschaft wurde noch stärker gefestigt.