

IDW **LIFE**

GEMEINSCHAFT SCHAFFT VERTRAUEN



Interim Management

Corona-Pandemie //////////////////////////////////////
Reaktionen und Antworten des IDW /// S. 348
Fachliche Hinweise /// S. 441

Neu in den **IDW** Fachnachrichten

IDW RS HFA 50 – Modul IFRS 1-M1 // ISA [E-DE] 540
IDW EPS 521 n.F. // IDW PH 9.860.2
IDW PH 9.970.33 // IDW PH 9.970.80



Melanie Sack, WP StB

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
liebe Leserinnen und Leser,

auf den Neustart warten oder zumindest auf belastbare Hinweise, die Richtung und Zeitplan dafür signalisieren: Dies ist mittlerweile in vielen Lebensbereichen zur Regel geworden. Für uns erfordert dies allerdings nach wie vor eher mehr denn weniger Aufwand und Aufmerksamkeit. In fachlicher und organisatorischer Hinsicht ist bereits viel erreicht: In den Gremien sind – auch dank der großen Unterstützung der Mitglieder – wichtige Hinweise und Arbeitshilfen erarbeitet worden (weitere werden folgen) und Webmeetings sind zwar persönlichen Kontakten nicht immer gleichwertig, mittlerweile aber zur Routine geworden. Dem steht gegenüber, dass die Pandemie weder überwunden noch deren mittel- und langfristige Auswirkungen eingeschätzt werden können. So wissen wir derzeit auch noch nicht, wann wieder Präsenzveranstaltungen der IDW Akademie oder in unseren Landesgruppen stattfinden können. Als Alternative bieten wir aber soweit es geht unsere Fortbildungsangebote in digitaler Form an. Hierzu finden Sie aktuelle Informationen auf unserer Website. Über die neuen Entwicklungen im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie informieren wir Sie auch wieder in dieser Ausgabe der IDW Life (siehe dazu S. 348 und im Fachnachrichten-Teil S. 441).

Einen Neustart zu unterstützen, gehört – neben der temporären Projektbegleitung und anderen Aufgaben – auch zum Dienstleistungsangebot eines Interim Managers. Welche Voraussetzungen erfüllt werden müssen, damit dessen Einsatz erfolgreich ist, erläutern auf den Fokus-Seiten in einem Doppelinterview Nils Englund aus Sicht eines Familienunternehmens und Stefan Kleiner aus Beratersicht. In einem Erfahrungsbericht beschreibt danach Sabine Schöler-Olsson die erfolgreiche Zusammenarbeit mit einem vorübergehend in die Geschäftsführung aufgenommenen Interim Manager.

Auch in Zeiten der Corona-Pandemie geht die „normale“ Arbeit weiter. Der Fachnachrichten-Teil dieser IDW Life-Ausgabe ist deshalb wieder gut gefüllt: Sie finden dort u.a. die D-Textziffern des ISA 540 (Rev.) zur Prüfung geschätzter Werte, den Entwurf eines neugefassten *IDW Prüfungsstandards* zur Prüfung des Wertpapierdienstleistungsgeschäfts sowie *IDW Prüfungshinweise* zur Prüfung der von Betreibern Kritischer Infrastrukturen umzusetzenden Maßnahmen, zur Prüfung der Abrechnungen eines Netzbetreibers und zu Prüfungen i.Z.m. der Antragstellung von Eisenbahnverkehrsunternehmen auf Gewährung von Zuwendungen.

Bleiben Sie gesund!

Melanie Sack
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des IDW

Editorial	337	
Inhaltsverzeichnis	339	
Im Fokus	340	Aufgaben und Auswahl des Interim Managers / Interim Management: Ein Erfahrungsbericht
	348	Corona-Pandemie: Reaktionen und Antworten des IDW – Aktualisierung der Dokumentation in IDW Life 4/2020
IDW intern	354	Im Gespräch mit Thomas Budde
	355	Aus den Fachgremien
	356	Standpunkte
	358	Blick nach innen/außen
	361	Expedition Wirtschaft
IDW Veranstaltungen	362	Veranstaltungsbericht
IDW Service	364	Zahl/Wort des Monats
	365	Rechtsprechung
	368	Ansprechpartner
Verlautbarungen & Fachliche Hinweise	369	IDW Fachnachrichten

Impressum IDW Life und IDW Fachnachrichten

Herausgeber und Verlag
Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.

Tersteegenstr. 14, 40474 Düsseldorf
Postfach 32 05 80, 40420 Düsseldorf
Tel.: (0211) 45 61-0, Fax: (0211) 4 54 10 97
www.idw.de, info@idw.de

ISSN 2365-0303

V. i. S. d. P.
WP StB Prof. Dr. Klaus-Peter Naumann,
Sprecher des Vorstands

Redaktion
Dipl.-Kfm. Dr. Karl-Heinz Armeloh (verantw.),
Dipl.-Volksw. Cornelia Schrage (verantw.),
RAin Annette Schmid, Lisa Galinski, M.A. (Layout),
Stefan Beck, M.L.I.S. (Bildbearbeitung)
E-Mail: schrage@idw.de

Abdruck, auch auszugsweise, nur mit
Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Erscheinungstag:
Immer zum 8. des Monats.

Anzeigen- und Beilagenaufträge
IDW Verlag GmbH
Jochen Kolb
Tersteegenstraße 14, 40474 Düsseldorf
Tel.: (0211) 4561-151, Fax: (0211) 4561-88-151
E-Mail: kolb@idw-verlag.de

Anzeigenpreise
Zurzeit gelten die Preise & Bedingungen der
Mediadaten 2019. Anzeigenschluss: 14 Tage
vor Erscheinen.

Bezugspreise
Der Bezugspreis für ein Exemplar je Nummer ist im Mit-
gliedsbeitrag enthalten. Zusatzexemplare je Nummer 5,- Euro
zuzüglich Mehrwertsteuer.

Bildrechte
Titel: ©Adobe-Stock.com/Michael Stifter; S. 338; oben: ©Adobe-
Stock.com/foxyburrow; S. 338, unten: ©Adobe-Stock.com/Afri-
ca Studio; S. 338 (Icon): ©Adobe-Stock.com/blackpencil; S. 341:
©Adobe-Stock.com/grandfailure; S. 342/343: ©Adobe-Stock.
com/Andrey Popov; S. 345: ©Adobe-Stock.com/pixarno; S. 346:
©Adobe-Stock.com/Alexander Borisenko; S. 348 ff.: ©Adobe-
Stock.com/Aldeca Productions; S. 349: ©Adobe-Stock.com/
yganko; S. 353 u. S. 467: ©istock.com/erhui1979; S. 355 u.
S. 356: fotolia.com/scusi; S. 358. oben: istock.com/james-
james2541; S. 358, links: ©Adobe-Stock.com/dstarky; S. 361,
Mitte: ©istock.com/Olena Kyhygina; S. 361, unten: ©istock.
com/Varijanta; S. 362 ©istock.com/A-Digit; S. 364, unten:
©Adobe-Stock.com/elenabsl; S. 364, oben: ©Adobe-Stock.com/
adresiastock; S. 365: ©istock.com/A-Digit; S. 368, oben links:
©istock.com/AndreyPopov; S. 368, oben Mitte: ©istock.com/
Emir Memedovski; S. 368, oben rechts: ©istock.com/OJO_Ima-
ges; S. 368 unten: ©AdobeStock.com/palau83

Aufgaben und Auswahl des Interim Managers

Interview mit Nils Englund, Piller Blowers & Compressors GmbH, und Stefan Kleiner, HANSE Consulting



Nils Englund



Stefan Kleiner

Nils Englund, bis Ende 2019 geschäftsführender Gesellschafter der Piller Blowers & Compressors GmbH, hat seit 2002 mehrfach Interim Manager eingesetzt, sowohl für die temporäre Besetzung von Führungspositionen und für Projekte zur Umsetzung von Prozessverbesserungen als auch für die zeitlich befristete Verstärkung des kaufmännischen Bereiches. PILLER ist ein mittelständischer Maschinenbauer mit rd. 80 Mio. EUR Konzernumsatz, ein typischer „hidden champion“, ein Weltmarktführer in der Nische. Rekrutierungen wurden in der Vergangenheit vor allem über die HANSE Consulting Gruppe durchgeführt.

Herr Englund, weshalb haben Sie sich in der Vergangenheit dazu entschlossen, Interim Manager zu engagieren?

Englund: Bereits Mitte 2002 habe ich erstmals einen Interim Manager engagiert, der uns dann bis Ende 2003 unterstützt hat: In unserer damals sehr schwierigen wirtschaftlichen Situation benötigten wir eine kurzfristige Optimierung unserer Kosten und damit einhergehend auch der Prozesse. Für mich waren der Blickwinkel von außen und die auf unsere Branche spezialisierte Expertise verbunden mit der hohen zeitlichen Flexibilität des Managers ausschlaggebend. Der Mehrwert lag für mich auch in der Beschleunigung von Entscheidungsprozessen und der zügigen Maßnahmenumsetzung, die wir durch den Interim Manager in

das Unternehmen bringen konnten. In späteren Jahren habe ich, auch aufgrund unserer geographischen Lage – hier in Südniedersachsen gibt es nur vergleichsweise wenig Maschinenbaubetriebe – mehrfach Interim Manager zur Vakanzüberbrückung bzw. für zeitlich befristete Projekte eingesetzt, z. B. im Bereich der Fertigungsleitung sowie zur temporären Verstärkung des Controllings im Rahmen unseres internationalen Wachstums.

Herr Kleiner, wie beschreiben Sie Ihr Dienstleistungsangebot?

Kleiner: Wir bieten für viele verschiedene Ausgangslagen eine Lösung. Ob Restrukturierung, Unternehmensverkauf oder kurzfristige Vakanzüberbrückung – wir ermitteln anhand des An-

Der Mehrwert des Engagements eines Interim Managers liegt in der Beschleunigung von Entscheidungsprozessen und der zügigen Umsetzung von Maßnahmen.



forderungsprofils der Unternehmer den geeigneten Kandidaten für unsere Kunden. Wir besetzen kaufmännische und betriebliche Funktionen der ersten und zweiten Führungsebene für mittelständische Unternehmen und Konzerne.

Hierbei ist uns die ganzheitliche Begleitung unserer Kunden während der gesamten Projektlaufzeit ausgesprochen wichtig. Dazu gehören zum Beispiel ausführliche Briefing-Gespräche mit dem Kunden, um den Bedarf genau zu identifizieren. Mittels dieser Gespräche wird dann ein Anforderungsprofil entwickelt, welches uns bei der Vorauswahl des passenden Interim Managers hilft. Neben Branchen-, Fach- und Sozialkompetenz ist die Expertise in dem jeweiligen spezifischen Unternehmensumfeld – also zum Beispiel der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens – ein weiteres Kriterium, auf das wir achten.

Herr Englund, entsprach die Vorauswahl der Kandidaten Ihren Vorstellungen?

Englund: Wir erhielten im Rahmen der Besetzungsprozesse in der Regel drei Profilver schläge, die uns einen sehr guten Einblick über die

Qualifikationen der Manager gaben. Aufgeführt waren neben den Referenzen, Branchenerfahrung und fachlichem Know-how auch Details zur Persönlichkeit, sozialen Kompetenzen und Führungserfahrung, die uns im Hinblick auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit ebenso wichtig waren. Die Vorschläge passten auf die zu besetzende Position und durch die Zusammenfassung der Kernkompetenzen des jeweiligen Kandidaten konnten wir den direkten Vergleich ziehen. In persönlichen Kennlerngesprächen, die moderierend begleitet werden, konnten wir unseren ersten Eindruck vertiefen.

Herr Kleiner, was macht die HANSE Interim besonders?

Kleiner: In erster Linie sind 20jährige Erfahrung im Interim Management und die Spezialisierung auf die interimistische Besetzung von Restrukturierungen (CROs), Performance Improvement und Transformationsprojekten wichtig. Was uns besonders macht, ist das Know-how der gesamten Unternehmensgruppe inklusive der Expertise des international ausgerichteten Grant Thornton Netzwerks. Unsere Partner sind aus eigener langjähriger Erfahrung

als Interim Manager und Berater mit vielen Geschäftsmodellen vertraut und verstehen daher überdurchschnittlich gut die Ausgangslage und Problemstellung unserer Kunden. Viele Klienten berichten uns, dass wir herausragende Vorteile in der Projektbegleitung haben, wenn es mal hakt oder ein Zusatznutzen gewünscht wird.

Unser Pool ist mit ca. 1.500 qualifizierten Interim Managern aus rd. 250 Branchen-Segmenten im Mitbewerbervergleich sehr erlesen. Viele Manager sind uns persönlich und aus Projekten bekannt. Wir sind davon überzeugt, dass sich die Mühe, den Interim Manager möglichst gut kennenzulernen, bevor er in unseren Pool aufgenommen wird, in der Qualität unserer Kandidatenvorschläge für den Kunden auszahlt.

Gibt es bestimmte Bereiche, auf denen Ihr Fokus liegt?

Kleiner: Unser Branchenfokus liegt unter anderem in den Bereichen Automotive und Maschi-

nen-/Anlagenbau. Durch die Beteiligung der Warth & Klein Grant Thornton AG und unsere Mitgliedschaft im internationalen Grant Thornton Netzwerk haben wir nun aber auch vermehrt Anfragen aus anderen Branchen wie beispielsweise der Pharma- oder der Nahrungsmittelindustrie. Generell haben wir eine große Vielfalt an erfahrenen Managern aus verschiedensten Branchen in unserem Pool, weshalb unser Motto lautet: „Der richtige Kandidat für jedes Unternehmen – Interim Manager für (fast) alle Einsatzbereiche und Funktionen.“

In welchen Regionen sind Sie tätig?

Kleiner: Wir sind bislang mit Niederlassungen in Hamburg, Düsseldorf und München vertreten und bundesweit tätig. Unser Anspruch ist es, den Interim Manager im Rahmen eines Vorstellungsgesprächs persönlich unserem Kunden vorzustellen – hierfür reisen wir gern auch quer durch Deutschland. Viele Kunden haben natürlich Werke oder Niederlassungen im Aus-



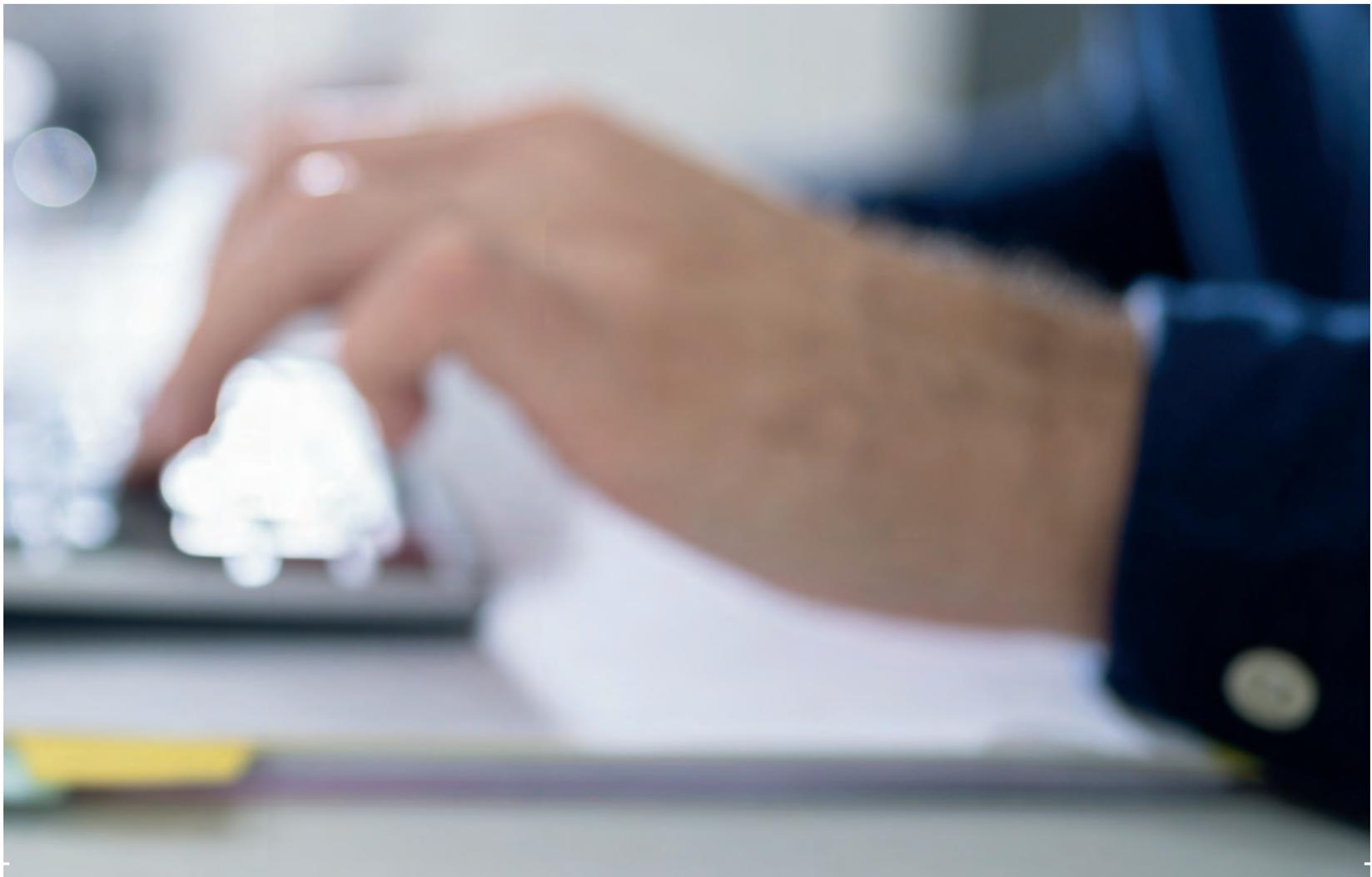
Ziel ist, unseren Kunden mit einer schnellen Vermittlung des richtigen Interim Managers weiterzuhelfen.

land. Sofern dort Bedarf entsteht, begleiten wir unsere Kunden auch bei solchen Projekten. Durch das Grant Thornton Netzwerk mit Lan-

desgesellschaften in mehr als 130 Ländern bekommen wir zunehmend auch Anfragen von ausländischen Kunden.

Dipl.-Oec. Nils Englund (66) war von 2001 bis 2019 Geschäftsführender Gesellschafter der Piller Blowers & Compressors GmbH mit Sitz im südniedersächsischen Moringen. Nach seinem Studium war er dreieinhalb Jahre für die Bayerische Vereinsbank in München und 17 Jahre im Preussag-Konzern tätig. Das Piller Blowers & Compressors GmbH Familienunternehmen ist heute Weltmarktführer bei Hochleistungsgebläsen und Kompressoren für die Prozessindustrie.

Stefan Kleiner (Dipl.-Kfm.) ist einer der drei Gründer von HANSE Consulting und seit 1995 in den Bereichen Restrukturierungsberatung, Interim Management und M&A tätig. Die HANSE Consulting Gruppe besteht u. a. aus den Gesellschaften HMC HANSE Management Consulting GmbH (Beratungsleistungen) und der HANSE Interim Management GmbH.



Interim Management

Ein Erfahrungsbericht

von Sabine Schöler-Olsson



Sabine Schöler-Olsson

Der Einsatz eines Interim Managers war für die Schöler GmbH im Rahmen der Umsetzung von Ertragssteigerungsmaßnahmen sinnvoll. Die gesetzten Ziele wurden auch deshalb übertroffen, weil der Interim Manager bereits Mitglied des für die Maßnahmenentwicklung verantwortlichen Projektteams war.

Das Unternehmen

Die Schöler GmbH ist ein inhabergeführtes Maschinenbauunternehmen, das in der Nähe von Lübeck beheimatet ist. Mit ca. 170 Mitarbeitern entwickeln und bauen wir Werkzeugmaschinen für die Produktion von Wärmetauschern und den dazugehörigen Komponenten. Unsere Kunden erhalten Maschinen und Umformwerkzeuge aus einer Hand. Der Schwerpunkt unseres Kundenstamms ist die Automobilindustrie, insbesondere die globalen Automobilzulieferer gehören zu unseren größten Kunden. Unsere Maschinen sind weltweit im Einsatz, mit Vertriebs- und Servicegesellschaften in den USA, China und Indien stehen wir unseren Kunden auch in Amerika und Asien zur Verfügung.

Schöler ist ein typisches mittelständische Familienunternehmen, von denen es glücklicherweise noch einige Tausend gibt, und die das Rück-

grat der deutschen Wirtschaft darstellen. Das Unternehmen wurde von meinem Vater seit 1972 schrittweise entwickelt und „groß gemacht“. Seit 2013 führen wir die Firma im Rahmen einer 3er Geschäftsführung bestehend aus meinem Bruder Jan Schöler (Marketing, Vertrieb), meinem Ehemann Lennart Olsson (Produktion, Technik) und mir mit der Verantwortung für den kaufmännischen Bereich.

Die wirtschaftliche Ausgangslage

Nach der Weltwirtschaftskrise 2008 hat auch Schöler Aufträge annehmen müssen, die technisch besonders anspruchsvoll waren. Unter anderem aufgrund von Schwachpunkten in der Entwicklung haben wir bei einigen dieser Projekte Verluste erwirtschaftet.

Bei gleichzeitig zu unflexiblen Kostenstrukturen hatte das eine Verschlechterung der Ertragslage



zur Folge, gegen die wir ein umfangreiches Programm zur Senkung der Herstellkosten unserer wichtigsten Produkte gestartet haben (2013). Schöler hat seine Produkte zielstrebig von „Spezialmaschinen“ zu modular aufgebauten, standardisierten Varianten entwickelt. Auf diesem Weg sind unsere Personalkosten allerdings weiter gestiegen, unter anderem aufgrund des Entwicklungsaufwandes. Wir haben 2015 erkannt, dass neben unseren Produkten auch unsere Organisation und Unternehmensstruktur flexibler und effizienter werden musste, um die Ertrags- und Wachstumsziele zu erreichen.

Die Maßnahmen

Da wir, die Geschäftsführer, bereits voll und ganz mit der Umsetzung unserer Entwicklungsaufgaben in den Bereichen Produktportfolio und Vertrieb ausgelastet waren, haben wir erkannt, dass hierfür kompetente und erfahrene Unterstützung im Managementteam erforderlich sein würde – sowohl für die Konzeptentwicklung als auch für die anschließende Umsetzung. Da dies unseres Erachtens im Wesentlichen eine vorübergehende Aufgabe

sein würde, war schnell klar, dass wir keine Rekrutierung vornehmen wollten, sondern eine temporäre Unterstützung anstrebten. Dabei haben wir von vornherein einen Partner gesucht, der uns sowohl bei der Konzeptentwicklung als auch bei der Umsetzung begleiten kann.

Es war bereits vor dem Auswahlprozess klar, dass wir viele „unbequeme“ Maßnahmen auch gegen Widerstände in der eigenen Belegschaft würden durchsetzen und deshalb der Angelegenheit gegenüber unseren Mitarbeitern Nachdruck verleihen müssten, weshalb wir einen Manager suchten, der als interimistisches Mitglied unseres Geschäftsleitungsteams auch direkte Führungsverantwortung übernehmen sollte.

Auf Basis mehrerer Empfehlungen haben wir uns für die HANSE Consulting Gruppe als Partner für die Konzeptentwicklung und Umsetzung im Rahmen eines Interim Management entschieden. Wesentliche Gründe dafür waren, dass der potenzielle zukünftige Interim Manager bereits Mitglied des uns bei der Maßnahmenentwicklung unterstützenden Beratungsteams sein wür-



de, dass dort nur Berater mit langjähriger Linien-
erfahrung in der Industrie beschäftigt werden
und wir die Möglichkeit haben würden, bei
einer ja nie auszuschließenden „Unverträglich-
keit“ mit dem Interim Manager problemlos
einen Austausch der Person herbeiführen zu
können. Auch die Tatsache, dass die Höhe des
Honorars in der Umsetzungsphase vom tatsäch-

lichen wirtschaftlichen Erfolg unseres Unter-
nehmens abhängig sein würde, hat uns sehr
überzeugt.

In einer ersten Phase der Zusammenarbeit
haben wir – die Geschäftsführung und die
Fach- und Führungskräfte nahezu aller
Funktionsbereiche – 2016 gemeinsam mit dem

späteren Interim Manager und zwei Beratern von HANSE Consulting ein Maßnahmenpaket erarbeitet, um unsere bereits erkannten Schwachstellen zu beseitigen: Unter anderem unflexible Personalkosten, Projekte mit zu spät erkannten technischen und Kostenrisiken sowie Verwertungsrisiken in den Vorräten. Auch wurden im Rahmen dieser Konzeptphase eine Reihe von weiteren und zuvor nicht transparenten Ertragssteigerungspotenzialen aufgedeckt. Am Ende hatten wir eine Vielzahl von detailliert spezifizierten und quantifizierten Maßnahmen, unter anderem auch ein Entlohnungskonzept, das die Arbeits- und Auslastungssituation unserer Servicetechniker und Monteure genauso berücksichtigte wie die der Mitarbeiter in Vertrieb, Konstruktion und Produktion.

Gleichzeitig war klar, dass wir unsere Arbeitsverträge vereinheitlichen wollten, da diese im Laufe der Zeit (wir sind nicht tarifgebunden) doch sehr unterschiedlich geworden waren, was letztendlich dazu führte, dass in der Umsetzung die Verträge mit allen Mitarbeitern individuell neu verhandelt werden mussten.

Wir haben den Interim Manager mit Prokura in das Geschäftsleitungsteam aufgenommen. In der sensiblen Aufgabe, den Mitarbeitern die angestrebten Vertragsänderungen zu erklären und das Konzept mit Spezialisten für Arbeitsrecht und der Gestaltung zusätzlicher Leistungen, die nicht Bestandteil des Arbeitsentgeltes sind, zu detaillieren, haben wir ihn natürlich eng begleitet und uns laufend mit dem Interim Manager abgestimmt.

Vor allem bei der mehrstufigen Kommunikation der angestrebten Änderungen erst mit Mitarbeitergruppen nach Abteilungen in zwei Schritten und schließlich in mehreren individuellen Einzelverhandlungen hat uns der Interim

Manager sehr entlastet. Im Ergebnis konnten wir unter anderem das fixe Weihnachts- und Urlaubsgeld unserer Mitarbeiter durch eine arbeitsvertraglich geregelte, erfolgsabhängige Sonderzahlung ersetzen und die Arbeitszeitordnung so ändern, dass die Mitarbeiter flexibler nutzbare Zeitkonten bekamen. Gleichzeitig konnte durch freiwillige zusätzliche Leistungen das gesamte Paket für die Mitarbeiter attraktiver gestaltet werden. Am Ende wurden mit fast allen Mitarbeitern geänderte Arbeitsverträge geschlossen.

Auch die Verbesserung der Kalkulationssystematik von der Vor- über die mitlaufende bis zur Nachkalkulation war eine sehr wichtige Maßnahme. Hierbei ging es vor allem darum, das Kostenbewusstsein bei den Abteilungsleitern und Projektmanagern zu verbessern und die Transparenz zu erhöhen. Vom Vertrieb angefangen über die Konstruktion bis zur Montage war der Kunde zu häufig ein „nicht zahlungspflichtiger“ König, für den man auch einmal die teurere Lösung konstruierte oder einfach in der Montage die Maschine noch etwas „verbesserte“ und neue Teile fertigen ließ. Durch die aufgebauten Regelkreise, die von der Angebotsphase über die monatliche Kontrolle und Forecasts der Projektkosten reichen, ist das Management der Projektkosten fester Bestandteil des Projektmanagements geworden. Gleiches gilt für die Implementierung von Regelkreisen zur Erkennung möglicher technischer Projektrisiken.

Das Ergebnis

Am Ende hatten die gemeinsam erarbeiteten und umgesetzten Maßnahmen den angestrebten Erfolg, alles entwickelte sich nach Plan und wir konnten den auch von der Chemie hervorragend zu uns passenden Interim Manager 2018 aus unserem Führungsteam verabschieden.

Sabine Schöler-Olsson ist Wirtschaftsingenieurin (BA) und seit 35 Jahren im Unternehmen tätig. Sie leitet die Geschäfte zusammen mit ihrem Bruder Jan Schöler und ihrem Ehemann Lennart Olsson.