

Projekt:	Turnaround- und Innovationsmanagement
Position:	Turnaround Manager
Branche:	Recycling (Nichteisen (NE) – Metallurgie, Spezialchemie)

A. Ausgangssituation

Das Unternehmen übernimmt Neben- und Abfallprodukte aus der Stahl- und nichteisenmetallurgischen Industrie und bereitet sie ressourcen- und umweltschonend wieder auf.

Als Konzentrate werden die recyclichten Stoffe wieder in den Stoffkreislauf zurück gebracht.

Aufgrund des seinerzeit schwachen Dollars und eines Einbruchs der Weltmarktpreise für Nichteisenmetalle um ca. 20 % hatten sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen drastisch verschlechtert.

Die Profitabilität musste kurzfristig deutlich gesteigert werden.

Das Management war mit der Abwicklung des operativen Tagesbetriebs, der durch große Investitionsmaßnahmen zusätzlich kompliziert wurde, voll ausgelastet.

Die Bereitschaft zu innovativen Änderungen der Betriebsabläufe in der Belegschaft war überwiegend schwach ausgeprägt. Daher entschloss sich die Unternehmensleitung zur Beschäftigung eines erfahrenen Turnaround- und Innovationsmanagers auf Zeit.

Der Projektauftrag umfasste im Wesentlichen zwei Aufgaben:

- Optimierung der Prozesse zur Kostensenkung
- Intelligentes Innovationsmanagement zur Generierung neuer Erlöspotentiale



B. Durchführung

Nach einer zweiwöchigen Bestandsaufnahme definierte der Interim Manager die wichtigsten Maßnahmen mit klarem Fokus auf die Stärkung der Marktposition und die Steigerung des Unternehmenswertes. Kernthemen waren dabei die Rohstoffbeschaffung, insbesondere in den Bereichen Lieferantenmanagement und Logistik, die Disposition der Warenströme vor allem im Bezug auf die Liefertermintreue, die Optimierung der Produktionsverfahren und der Schlackenwirtschaft sowie die Optimierung der innerbetrieblichen Informations- und Kommunikationsstrukturen.

Um die Umsatzrendite zu steigern, wurden Kompetenzzentren zur Integration der an verschiedenen Standorten teilweise parallel laufenden Aktivitäten gebildet.

Besonderes Augenmerk wurde der Suche nach und der Implementierung von Technologien zur Prozessverbesserung vor allem im Bereich innovativer Analyse- sowie Mess- und Regeltechnologien gewidmet.

Daraus entstand ein Unternehmens-Fitness-Programm aus 10 Optimierungsprojekten mit klar definierten Einzelzielen.

Es umfasste unter anderem die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Produktion und Beschaffung, ein Projekt zur Verbesserung der Produktqualität und damit der Erlössituation.

Des Weiteren wurden Schienen- und Straßenlogistik ihren jeweiligen Stärken gemäß optimal verzahnt, die Ofenprozesse neu ausgerichtet und der Schadstoffgehalt in der Schlacke verringert.

Eine Verbesserung des Wissensmanagements, der Betriebsabrechnung sowie die Einführung eines neuen Intranets schlossen sich an.

Alle Maßnahmen standen unter dem Primat einer qualifizierten und nachhaltigen Kostensenkung zur Steigerung der Umsatzrendite.



C. Ergebnisse

Durch die langjährige Erfahrung in den einschlägigen Industrien konnte der Interim Manager bereits nach kurzer Zeit wesentliche Verbesserungen erreichen, z.B. in der Steuerung der Spediteure, woraus Einsparungen bei Frachten in Höhe von 800 T€/a erzielt wurden.

Außerdem konnten die Metallausbeute und die Ofenverfügbarkeit nachhaltig gesteigert werden, was zu weiteren 1.100 T€/a Kostensenkung führte.

Durch die Produktqualitätsverbesserung erzielte man eine EBIT-Steigerung um 15 %.

D. Vorteile

Der Interim Manager leitete von Anfang an das Programm zielstrebig und geschickt. Seine langjährige Führungserfahrung ermöglichte ihm einen problemlosen Zugang zu den Mitarbeitern des Unternehmens.

Seine Berufserfahrung und Führungsstärke führten zu einer natürlichen Autorität und Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Das Unternehmen konnte die entstandenen Kosten (Honorar etc.) für den Interim Manager durch die erzielten Mehrwerte weit überkompensieren.