

Projektart: Turnaround / Steigerung des Outputs

Herausforderung: *Global tätige Unternehmen sind mitunter grossen regionalen Schwankungen ausgesetzt. Unterschiedliche Märkte und unterschiedliche Standorte verlangen angepasste Strategien und Massnahmen zur Absatz- bzw. Umsatzsteigerung. Beim 2. grössten weltweit tätigen Unternehmen der Bergbau-Branche lag der Standort in Madagaskar weit hinter den Erwartungen zurück. Neben einem zu geringen Produktionsvolumen lagen die Ursachen für das verlustreiche Geschäft auch in der mangelnden Führung vor Ort. Zu stark war das daily business von Improvisationen bestimmt. Den Turnaround herbeiführen konnte schliesslich ein Interim Manager, der den Standort innerhalb von sechs Monaten vor dem Untergang bewahrte.*

Ausgangslage / Auftrag / Zielsetzung:

Was der Interim Manager in Fort Dauphin in Madagaskar vorfand, war alles andere als ermutigend.

Es war nicht etwa die Gefahr vor tropischen

Krankheiten, die ihm vorerst Sorgen bereitete, sondern der Zustand der Strukturen. Personelle Engpässe, ominöse Warenverluste, inexistenten Planungen, Angst Verantwortung zu

Eckdaten des Mandates

Auftraggeber: Weltweit
tätiges Unternehmen
Branche: Bergbau
Einsatzdauer: 6 Monate
Einsatzort: Fort Dauphin/
Madagaskar
Anzahl Mitarbeiter: 2000
Umsatz: \$ 200 Mio.
Verlust: \$ 60 Mio.

übernehmen und ganz allgemein ein Mangel an qualifizierten Mitarbeitern, sowohl in der Basis wie auch im Management. Ebenso führten kulturelle, sprachliche und methodische Unterschiede zu einem Produktions-ausstoss, der weit hinter den gesteckten Erwartungen zurücklag und dem Unternehmen Verluste bescherte. Der Auftrag für den Interim Manager war demnach ebenso einfach zu definieren wie schwer umzusetzen: Die Produktivität sollte erhöht und damit der Fortbestand gesichert werden. Das Ziel – die Rettung des Standortes – konnte nur erreicht werden, wenn das mit dem Kunden definierte Budget innerhalb nützlicher Frist erreicht werden konnte.

Lösung/Umsetzung/besondere Herausforderung:

Nach einer umfassenden Bestandsaufnahme unter

Einbezug aller vorhandenen und vor allem nicht vorhandenen Management-Tools strukturierte der Interim Manager den Standort von Grund auf neu. Er teilte die Niederlassung in fünf Verantwortungs-Sektoren mit entsprechenden Fachkräften ein, führte die präventive Wartung in der Produktion ein und erstellte eine Prioritätsmatrix. Dabei sollten sich insbesondere die Kommunikation und das Timing als besondere Herausforderung darstellen, ebenso das Rekrutieren von entsprechendem Personal – meist Bauern, Fischer oder Händler ohne Ausbildung – in einem Land, in dem sowohl Gesetze wie auch Normen und sonstige Standards inexistent sind.

Ergebnisse:

Trotz der geschilderten Ausgangslage gelang es dem Interim Manager, innerhalb von nur einem halben Jahr die Gewinnzone und den Breakeven zu erreichen. Die Verfügbarkeit der Anlagen konnte um > 50% und das

Produktion
s-volumen
um knapp
das 3fache
gesteigert

werden. Die Rettung des Standortes wie auch der Arbeitsplätze wurde damit vollzogen.

Der Kunde war mit den Leistungen des Interim Managers und den daraus resultierenden Ergebnissen dermassen zufrieden, dass er ihm eine Stelle als COO im Unternehmen schmackhaft machen wollte. Ein verlockendes Angebot, welches dieser jedoch dennoch dankend ablehnte.

Koordinaten IM:

Henri A. Schmid, Interim Manager, Consultant und Coach, Henri A. Schmid & Partner, Ackerstrasse 47, 8604 Volketswil, +41 79 632 11 94, info@consulting-coaching.ch, www.consulting-coaching.ch, xing.to/Interimmanager,

Mitglied des Dachverbands Schweizer Interim Manager (DSIM), www.dsim.ch