

FALLSTUDIE**Beschleunigte
Realisierung des
Nutzens des CI-
Programms****Neuerfindung von Produkten und Prozessen kurbelt Wachstum bei Glatfelter an****Kunde**

Das 149 Jahre alte Unternehmen Glatfelter wächst ums Dreifache, wird zum strahlenden Stern der „Old Economy“ und erreicht an elf Standorten ein höheres Niveau operationeller Exzellenz.

Herausforderung

Jahrelange Programme für kontinuierliche Verbesserung (continuous improvement / CI) und Übernahmen brachten uneinheitliche Ergebnisse. Wie lassen sich sinnvolle CI-Vorteile schneller sichern und eine einheitliche, unternehmensweite Leistung sicherstellen?

Lösung

Durchführung einer umfassenden Potenzialanalyse, Erstellen eines CI-Strategieplans, Entwicklung eines CI-Modellstandorts, Umsetzung von Problemlösungskompetenzen im Rahmen von Kaizen als Tagesgeschäft (Managing for daily improvement / MDI) und Entwicklung eines Depots an Schulungsmodulen, um im gesamten Unternehmen eine gemeinsame CI-Sprache zu etablieren.

Ergebnisse

Plan um 50% übertroffen. CI eingeführt, Manager und Bediener geschult, Problemlösung eingesetzt, CI für Integration von Übernahmen genutzt. Anstieg des Aktienkurses um 68% in fünf Jahren, wodurch die Marktkapitalisierung erstmals seit über 20 Jahren 1 Milliarde USD überstieg.

Während das 149 Jahre alte Unternehmen seine Verwandlung von einer einzelnen Papiermühle in einen globalen Anbieter faserbasierter Werkstoffe fortsetzt, bringen Führungskräfte die kontinuierliche Verbesserung weiter voran, um im gesamten wachsenden Unternehmen Best Practices nutzbar zu machen.

Wenn Sie jemanden bitten, die innovativsten Unternehmen der Welt aufzuzählen, dann wird Glatfelter, eine global agierende Publikumsgesellschaft und Hersteller faserbasierter Werkstoffe mit Sitz in York, Pa., wahrscheinlich nicht dabei sein. Aber wenn, wie man im Englischen sagt, Notwendigkeit die Mutter der Erfindung ist, dann ist Glatfelter der Patriarch der Neuerfindung.

Das Unternehmen ist nicht nur aufgrund seiner nachfragegesteuerten Produktentwicklungsstrategie ein strahlender Stern der „Old Economy“, sondern auch weil Führungskräfte ihr Programm der kontinuierlichen Verbesserung (CI) an allen elf Standorten des Unternehmens erfolgreich vorantreiben und so ein höheres Niveau operationeller Exzellenz erreichen. Mit dem Übergang von der Werkzeug-Phase zu Systemphase 1 erwartet Glatfelter von seinen CI-Bemühungen weitere Kosteneinsparungen und wachsendes Gewinnpotenzial.

Wachstum ist einer der Treiber. Von 2005 bis heute hat Glatfelter seinen Umsatz mithilfe strategischer, auf Sortimenterweiterung ausgerichteter Übernahmen um 500 Millionen USD auf fast 1,7 Milliarden USD vergrößert.

„Mit dem Erwerb verschiedener Firmen erbten wir auch eine große Bandbreite an Kenntnissen und Kompetenzen in kontinuierlicher Verbesserung“, sagt Chris Astley, VP Corporate Strategy. „Dante Parrini, unser Chairman und CEO, beschloss, dass es sinnvoll sei, kleine Päckchen interner CI-Best-Practices zu schnüren - insbesondere

¹ Siehe, „Management Briefing: The Lean Progression Model: Maximize the Returns from Your Operational Improvement Efforts over the Long Term, von Ken Koenemann, erhältlich im Ressourcenzentrum auf www.tbmcg.com.

Kursanstieg der GLT-Aktie



Am 18. März 2013 bezeichnete Small Business Newswire (SBWire.com) Glatfelter (NYSE:GLT) als „Hot Stock“. Der Aktienkurs stieg von März 2008 bis zum 27. März 2013 um ca. 68% von 13,89 USD auf 23,38 USD, womit die Marktkapitalisierung erstmals seit mehr als zwei Jahrzehnten 1 Milliarde USD überschritt.

Quelle: www.stockcharts.com.

in unserer Geschäftseinheit für Spezialpapiere- und sie in einem umfassenden und einheitlichen Programm zu bündeln, das wir als Glatfelters Programm für kontinuierliche Verbesserung bezeichnen würden.“

Astley erläutert, dass ein stärker standardisierter Ansatz die Nutzung des Wissens und das Erlernen beschleunigen sollte, sodass CI-Bemühungen schneller nutzbringend würden.

„Wir haben das Ziel, ein Umfeld zu schaffen, in dem wir alle mehr oder minder dieselbe Sprache sprechen. Wir möchten nicht, dass unsere Leute ihre Zeit damit vertun, das Rad neu zu erfinden, während sie die CI-Methodik im gesamten Unternehmen umsetzen.“

Die Notwendigkeit, CI schneller und erfolgreicher anzuwenden, erlangt für Unternehmen wie Glatfelter, die im Laufe der Jahre eine Reihe von CI-Instrumenten und -Praktiken erlernt haben, jetzt aber bessere Ergebnisse brauchen, um wettbewerbsfähig zu bleiben, eine immer größere Bedeutung.

TBM-VP Ken Koenemann beschreibt das als die „Werkzeug-Phase“ der operationellen Exzellenz.¹

Koenemann sagt: „In dieser Phase sind die Prozessverbesserungen offensichtlich, wenn Sie durch die Fabrik gehen - dazu können eine drastische Bestandsreduzierung und Produktivitätsverbesserungen gehören, und auch Verbesserungen der Sauberkeit, wenn 5S ein Schwerpunkt ist.“ „Obwohl sich diese Bemühungen nicht immer deutlich in der Gewinn- und Verlustrechnung niederschlagen, zumindest noch nicht.“

Wie viele andere Hersteller auch, setzte Glatfelter in den 1990er und frühen 2000er Jahren selektiv einzelne CI-Werkzeuge wie Kaizen und SMED ein, etablierte aber keine unternehmensweite CI-Strategie. Dann, Mitte der 2000er Jahre, startete die Geschäftseinheit, die heute Spezialpapiere heißt, als Reaktion auf den steigenden Konkurrenzdruck auf einem sich schnell wandelnden Markt ein aggressiveres CI-Programm. Wieder folgte Glatfelter der damals üblichen Praxis und verknüpfte die CI-Ergebnisse mit jährlichen Umsatzzielen.

„Das Programm konzentrierte sich in erster Linie auf das, was ich als strategische Projekte bezeichnen würde“, erklärt Astley. „Es war kein CI-Programm auf Fertigungsebene, sondern konzentrierte sich auf Projekte mit breiterer Beteiligung, die das Unternehmen in die Lage versetzten sollten, Budgetziele zu erreichen und im Jahresverlauf eintretende unerwartete Rückschläge abzufedern.“

Dann nahm aufgrund mehrerer Übernahmen die Vielfalt und Komplexität der CI-Programme bei Glatfelter zu.

„Bis vor zwei oder drei Jahren wurde CI auf Unternehmensebene nicht besonders stark koordiniert“, sagt Astley. „Die Programme waren sehr standortspezifisch.“

Parrini, damals EVP und COO, nahm die Koordinierung in Angriff, indem er 2010 Astley anstellte und ihm die Zuständigkeit für die Unterstützung der Entwicklung von Glatfelters globaler Unternehmensstrategie, einer globalen M&A- und einer globalen CI-Strategie übertrug. Gleichzeitig investierte Glatfelter in die Anstellung eines Global Director CI, der Astley unterstellt ist. Nach einer einleitenden Beurteilungsphase wurde TBM mit ins Boot geholt, um die Entwicklung eines systemweiten CI-Programms zu unterstützen. Anfangs konzentrierten sich die Bemühungen auf die Einführung eines CI-Strategieplans, die Entwicklung eines Depots an grundlegenden CI-Schulungsmodulen und die Bewertung des Nutzens der Umsetzung eines Programms für Kaizen als Tagesgeschäft (MDI).

„Wenn wir uns über kontinuierliche Verbesserung Gedanken machen, dann berücksichtigen wir alle Bereiche von der Fertigung bis ganz hinauf ins



Konzentration auf Produkte mit hoher Nachfrage

Glatfelters laufende Strategie und Gegenmaßnahme gegen den Rückgang der Verwendung traditionellen Papiers konzentriert sich auf Nischenprodukte im Bereich der Spezialpapiere (beispielsweise für lebensmitteltaugliche Anwendungen wie Bonbonpapier und Hot-Dog-Schalen oder auch farbige Verpackungen im High-End-Segment für Kosmetika und Parfums), technische Werkstoffe (wie Airlaid-Materialien für Hygieneartikel) und Verbundfasern (wie das Papier, das für Kaffeepads, traditionelle Teebeutel und die Basis für Vliestapeten verwendet wird).

Das Unternehmen hat sowohl auf Übernahmen als auch die aggressive Entwicklung neuer Produkte und neuer Geschäftsbereiche gesetzt, um auf Wachstumsmärkten ein breites Produktsortiment anbieten zu können.

„In letzter Zeit haben wir uns mit Kaizen als Tagesgeschäft mehr auf die Schichtleiter in der Produktion konzentriert. Wir wollen damit den Leuten im operativen Bereich die Bedeutung der Problemlösung von Tag zu Tag und von Stunde zu Stunde bewusst machen.“

— Chris Astley
VP von Corporate Strategy, Glatfelter

Top-Management“, erläutert Astley. „In letzter Zeit haben wir uns mit Kaizen als Tagesgeschäft mehr auf die Schichtleiter in der Produktion konzentriert. Wir wollen damit den Leuten im operativen Bereich die Bedeutung der Problemlösung von Tag zu Tag und von Stunde zu Stunde bewusst machen. Vor MDI hatten wir im operativen Fertigungsbereich keine intensiven Schulungen durchgeführt, die alle Elemente der kontinuierlichen Verbesserung beinhalteten.“

Ein Aspekt von Glatfelters Transformation, der sich im Laufe des Prozesses herauskristallisierte, ist die Art und Weise, wie Ziele gesteckt und Leistungen gemessen werden. Traditionell setzt Parrini ein unternehmensweites CI-Ziel in Form eines prozentualen Anteils des Nettoumsatzes fest. Doch wie Astley sagt, kommt es immer mehr zu einem Umdenken, je ausgereifter die CI-Bemühungen des Unternehmens werden.

„Unsere Denkweise ist immer noch in der Entwicklung, aber allmählich ziehen wir Instrumente wie eine Strategieumsetzung in Erwägung, um übergeordnete strategische Ziele auf die Ebenen der Geschäftseinheiten und Betriebe zu übertragen.“

Als Teil dieses Ansatzes hat das Unternehmen einen seiner fünf europäischen Betriebe als CI-Modellstandort ausgewählt, wo es das volle Verbesserungspotenzial des Betriebs ausloten und dann ein CI-Programm entwickeln wird, um dieses Potenzial auch zu verwirklichen. Wird das ein Erfolg, so hofft Astley das Programm auf andere Betriebe ausweiten zu können und dadurch die nötige Infrastruktur zu entwickeln, um auf Strategieebene gesteckte Ziele vermittels CI umsetzen zu können. Astley erklärte, die Strategieumsetzung könne, wenn man sie richtig angehe, eine attraktive Alternative zu einem alleinstehenden Nettoeinsparungsziel sein, da sie transparenter sei und sich leichter vom Top-Management auf alle anderen Unternehmensebenen übertragen lasse.

„Es liegt noch viel Arbeit vor uns“, sagt er. „Wir fangen gerade erst an, aber Wir machen wichtige, beständige Fortschritte. Auch wenn wir erst am Anfang des Weges stehen, sind wir überzeugt, dass für alle Bestandteile von Glatfelter erhebliche zukünftige Wertschöpfung möglich ist.“

GESCHWINDIGKEIT GEWINNT IMMER

TBM ist spezialisiert auf operative und Lieferkettenberatung für Hersteller und Händler. Wir sorgen dafür, dass Ihre betrieblichen Abläufe Vollgas geben, damit Sie agiler werden und Ihre Geschäftsleistung drei- bis fünfmal mehr beschleunigen können als Ihre Konkurrenten.