

« OPERATIONAL EXCELLENCE IN DER PAPIERINDUSTRIE »

Preisgekrönte KVP-Abläufe und Prozessinnovationen für den Turnaround

Firmenseminar der Erfa-Gruppe PIM bei der Perlen Papier AG

Am 10. April 2013 fand das Firmenseminar zum Thema „Operational Excellence in der Papierindustrie“ bei der Perlen Papier AG statt. Insgesamt 53 Personen, darunter diverse Produktionsleiter und Geschäftsführer von Schweizer KMUs, nahmen an der Veranstaltung teil. Mit Vorträgen zu den Themen „Kontinuierliche Verbesserung“, „Zukunftsstrategie Perlen Papier AG“ sowie „Effiziente Logistik“ und „Industrielle Symbiosen“ gaben die Referenten einen Einblick in Konzepte der Operational Excellence bei der Perlen Papier AG und deren Anwendung in den Geschäftsprozessen. Ergänzt wurde das Seminar durch einen spannenden Betriebsrundgang, bei denen die Teilnehmer die neue Papiermaschine besichtigen und das innovative Umfeld in der Realität erleben konnten.

Begrüssung der Teilnehmer

Peter Baumberger begrüßte die Teilnehmer und eröffnete das Firmenseminar „Operational Excellence in der Papierindustrie“. Er stellte die Erfa-Gruppe PIM vor und machte auf die nächsten Veranstaltungen, insbesondere auf das Abendgespräch im Herbst zu dem Thema „Die BRIC-Staaten als Zukunftsmärkte für Schweizer KMUs“, aufmerksam. Im Anschluss übernahm Dr. Peter Schildknecht, CEO der CPH Gruppe, und richtete begrüßende Worte an die Teilnehmer. In einem Überblick stellte er die Organisationsstruktur und die Geschäftsentwicklung der CPH Chemie Papier Holding in den letzten Jahren vor. Dabei wies er vor allem auf die herausfordernde Situation des Unternehmens hin, mit einem Produktionsstandort in der Schweiz und tendenziell überbewerteten Franken, ausländische Märkte zu beliefern. Darüber hinaus betonte er die solide Finanzierungssituation des Unternehmens, mit der die CPH versucht den positiven Trend der vergangenen Jahre fortzusetzen.



Vorstellung der Perlen Papier AG:

Anschliessend hiess Herr Gottstein, CEO der Perlen Papier AG, die Teilnehmer in Perlen willkommen. Er eröffnete das Thema mit einem kurzen Exkurs zum Standort Perlen und gab einen Ausblick auf die Agenda des Tages. Die Perlen Papier AG hat in den letzten zehn Jahren über 900 Mio Franken investiert. Mit dieser Infrastruktur im Rücken sollen unter Einsatz von optimalen Prozessen die sehr ehrgeizigen Ziele am Standort erreicht werden. Perlen Papier AG fokussiert sich vor allem auf Zeitungsdruckpapiere und Magazinpapiere. Der benötigte Rohstoff wird einerseits aus Altpapier, andererseits aus Holz gewonnen. Herr Gottstein wies in diesem Zusammenhang auf den schwierigen Beschaffungsmarkt hin, der unter anderem durch den grossen Bedarf aus China sowie der Verpackungsindustrie zunehmend verschärft wird. Das Unternehmen produziert diesen Rohstoff zu Druckträgern für diverse Tages- und Wochenzeitungen

sowie verschiedenen Magazinen. Durch die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Produkte, muss bereits mit der Wahl eines geeigneten Produktportfolios, der Grundstein für eine hohe Effizienz und Auslastung gelegt werden. Die Kunden des Unternehmens finden sich in einem Umkreis von ca. 600km. So können die niedrigen Logistikkosten als Wettbewerbsvorteil zur Belieferung in die Absatzländer Schweiz, Deutschland, Frankreich etc. genutzt werden.

Die grösste Maschine am Standort ist die im Jahr 2010 in Betrieb genommene Papiermaschine 7, welche zur Herstellung von Zeitungspapier genutzt wird. Daneben wird mit der älteren Papiermaschine 4 Magazinpapier hergestellt. Trotz neuester Technik besteht bei beiden Maschinen noch ein grosses Verbesserungspotential. Eine Analyse ergab, dass der Geschäftsbereich Papier ein EBIT-Verbesserungspotential im zweistelligen Millionenbereich aufweist. Dies wurde unter anderem durch Benchmarking-Studien von Maschinenherstellern und mit Unterstützung der externen Beratungsfirma StepChange eruiert.

Kontinuierliche Verbesserung – Basis zum nachhaltigen Unternehmenserfolg

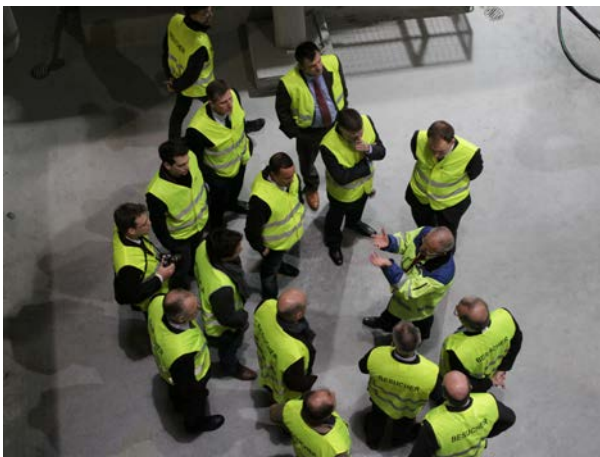
Im Anschluss stellte Herr Peter Henz, HR Leiter der Perlen Converting AG, die Grundzüge des KVP Prozesses vor, welcher bereits zwei Mal mit iop Awards ausgezeichnet wurde. Insgesamt sind seit 2001 über 8500 Vorschläge eingereicht und mittlerweile über 5000 Vorschläge umgesetzt worden. Dadurch konnten insgesamt 13.9 Mio. EBIT wirksame Einsparungen erzielt werden. Als Kriterium ob es sich um einen prämiierungswürdigen Verbesserungsvorschlag handelt oder nicht, wird oft die Frage gestellt: „ Kann derjenige der den Vorschlag einreicht entscheiden, ob dieser umgesetzt werden kann und diesen selbst umsetzen?“ Falls ja, handelt es sich nicht um einen echten Vorschlag, sondern um die erwartete Arbeitseinstellung. Entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung

des KVP ist die Rückendeckung durch die Geschäftsleitung. Zusätzlich muss ein gewisser Incentive für die Mitarbeiter sowie allfällige Ausgaben für die Umsetzung der Vorschläge budgetiert werden. Elementar für den erfolgreichen Prozess und die Aufrechterhaltung der Motivation in der Belegschaft ist, dass kein Vorschlag verloren geht und jeder Mitarbeiter ein Feedback auf seinen Vorschlag bekommt. Der Ablauf gliedert sich in die Schritte: Verbesserungsvorschlag, Veröffentlichung, Besprechung mit Vorgesetztem, Realisierung, Prämierung. Der KVP gliedert sich in drei Elemente. Erstens gibt es individuelle Vorschläge, zweitens können Vorschläge in einer Kurz-Moderation diskutiert oder drittens durch ein kleines KVP-Team moderiert, in grossen Gruppen entwickelt werden. Ein weiteres Augenmerk wird auf die zur Verfügung gestellten Ressourcen gelegt. So wird die nötige Infrastruktur zur Verfügung gestellt, welche den über 90 ausgebildeten Moderatoren zur Verfügung steht, um die Vorschläge in dem bewilligten Budget zu realisieren. So sollen die vorgegebenen Ziele zur Vorschlagseingabe und –realisierung erreicht werden. Ob dieses Vorhaben von Erfolg gekrönt wird, ist über ein Reporting überwacht.



Perlen Papier AG: Wo stehen wir heute? Sind wir fit für die Zukunft?

Im Nachgang ergriff erneut Herr Gottstein das Wort. Anknüpfend an die Ausführungen von Herrn Henz zeichnete er die angestrebte Entwicklungsrichtung der Perlen Papier AG auf. Eine Herausforderung die es in diesem Zusammenhang zu meistern gilt, ist der Umgang mit dem sinkenden Papierverbrauch aufgrund der zunehmenden Informationsverbreitung über elektronische Kanäle. Die digitalen Medien sind die Hauptkonkurrenten für die Print-Medien und somit auch für die Perlen Papier AG. Industrie-seitig sind keine bedeutenden Neueintritte in den Markt zu verzeichnen. Hingegen sind in der Industrie Überkapazitäten vorhanden. Diese führen zu einer hohen Verhandlungsmacht der Käufer, oftmals zunehmend verschärft durch organisierte Käufergemeinschaften. Ähnlich schwierig sieht es auf der Lieferantenseite aus. All diese Faktoren haben zu einem negativen Geschäftsergebnis geführt. Die Frage stellt sich nun, ob der KVP-Prozess genutzt werden kann, um das Unternehmen in ein positiveres Fahrwasser zu lenken. Herr Gottstein lieferte die Antwort mit: „Ja, aber nicht als einziges Mittel“. Infrastruktur und die vorhandene Technologie, die Netzwerke und Kommunikation zu Partnern und die interne Unternehmenskultur sind weitere elementare Weichen auf dem Weg zur Operational Excellence. Gebündelt wird dieses Vorgehen bei der Perlen Papier AG in dem Projekt proFIT. In diesem Rahmen wurde ein Verbesserungspotential von bis zu 14% des Jahres-Umsatzes identifiziert und soll abteilungsübergreifend bis Ende 2014 abgeschöpft werden. Der KVP wirkt in diesem Projekt unterstützend. Gegliedert ist das Vorgehen in einen dreistufigen Prozess von Diagnose, Lösungsentwicklung und Umsetzung. Begleitet wird dieses Vorgehen von einem Reporting mit einer geeigneten Struktur, welche konsequent verfolgt wird. Ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Umsetzung ist es die Belegschaft mitzunehmen. Hier sieht Herr Gottstein noch Verbesserungspotential bei der Perlen Papier AG.



Fabrikrundgang

Im Anschluss an die Vorträge und einem umfangreichen Mittagessen im Restaurant „Perle“ erfolgte ein Fabrikrundgang. Die Teilnehmer wurden in drei Gruppen aufgeteilt und von Herr Michel, Herrn Stokowy und Herrn Henz durch die Wertschöpfungskette der Papierproduktion geführt. Ein Highlight stellte die Besichtigung der Papiermaschine 7 dar. Diese neue Anlage, mit einem Umsatz von jährlich über 360.000 Tonnen, stellt die grösste Maschine des Standorts Perlen dar.



Effiziente Logistik – Optimierung des Transportwesens über eine internetbasierte Logistik-Plattform

Nach einer kurzen Kaffeepause setzte Herr Stokowy, Leiter Logistik, mit seinem Vortrag den Seminartag fort. Nach einer kurzen Einführung in den Materialfluss am Standort und der Organisation in der Logistik, ging er auf die einzelnen Prozessschritte im Detail ein. Da ein hoher Export-Anteil besteht, hat die Logistik eine wichtige Rolle. Bei der Perlen Papier AG wurde ein internetbasiertes Logistikplattform eingeführt um dieser Rolle gerecht zu werden. In der Plattform werden Bedarfe formuliert auf die anschliessend die einzelnen Transporteure ihre Gebote abgeben können. Nach Eingabe der Angebote erfolgten die Auswahl und der Zuschlag des einzelnen Auftrags. Ziel der Plattform war es, die Frachtkosten zu reduzieren. In Kombination von einer maximalen Marktpräsenz und gleichbleibender Personaldecke, sollten steigende Frachtmengen realisiert werden. In der Umsetzung wurden zunächst die Soll-Prozesse beschrieben. Eine zusätzliche Integration in das ERP-System sollte die Transparenz über mehrere Abteilungen erhöhen. Neben diesen internen Vorbereitungen wurden die externen Transporteure informiert und in einem Prüfungsverfahren zugelassen. Das System ist heute im Einsatz. 2 Mitarbeiter arbeiten mit dem System. Die Prämisse „so wenig Handschläge von internen Mitarbeitern wie möglich“ wurde erfolgreich umgesetzt. Das System läuft rentabel.



Industrielle Symbiosen – Durch Abwärme zu ökonomischer und ökologischer Nachhaltigkeit

Das letzte Referat des Seminartags bestritt Herr Michel. Er stellte die Bestrebungen der Perlen Papier AG dar, die Abwärme als Energiequelle zu nutzen. Der Grundgedanke dieser industriellen Symbiose war, dass die Abwärme bei der Kehrriechverbrennung vom Unternehmen Renergia Zentralschweiz AG genutzt wurde, um Dampf zu erzeugen. Dieser Dampf soll in Zukunft als Prozesswärme in der Papierproduktion genutzt werden. Der erste Schritt zur Umsetzung war die Standortsuche und –bewilligung. Bewährt hat sich dabei das Vorgehen, die Bevölkerung zu informieren und zu sensibilisieren und die Presse erst im Nachgang mit an Bord zu nehmen. So konnte der erste Stolperstein, die Zulassung der Sonderbauzone, genommen werden. Im Nachgang an die Machbarkeitsstudie zu potentiellen Standorten wurden die Abfallströme analysiert. Als optimale Grösse wurde eine Abfallmenge von 200.000 Tonnen pro Jahr angesetzt. Der Standort in Perlen scheint sich als sehr positiv herauszustellen. So kann erwartet werden, dass sich die Transportdistanzen der Abfallströme bis 2016 halbieren. Auch für die Perlen Papier AG liefert diese industrielle Symbiose entscheidende Vorteile. So kann die Renergia mehr als die Hälfte der von der Papierproduktion benötigten Prozessdampfes zur Verfügung stellen. Zusätzlich ist eine regionale Fernwärmeversorgung geplant. Durch diese Partnerschaften hat die Anlage das Potential weitaus bessere thermische und elektrische Wirkungsgrade im Vergleich zu den Kehrriechverbrennungsanlagen im Umkreis zu erzielen. Die Planung der Anlage ist weitestgehend abgeschlossen. Die Inbetriebnahme ist für 2015 geplant.



Der Seminartag endete mit einem gemeinsamen Apéro, bei dem die Teilnehmer in einer entspannten Atmosphäre, über die aufgenommenen Inhalte weiter diskutieren konnten. Auf diesem Weg möchten wir im Namen der Geschäftsstelle der Erfa-Gruppe PIM den Referenten des Seminars ganz herzlich für den erfahrungsreichen, interessanten und ausgezeichnet organisierten Seminartag danken.

Die Präsentationsunterlagen der Vorträge stehen den Mitgliedern der Erfa-Gruppe PIM auf der Internetseite www.erfa-pim.ethz.ch zur Verfügung.