Foto: © Isola GmbH

Isola GmbH

Strategische Planung

» Mit dem FIR hatten wir den kompetenten Partner, den wir brauchten, um unsere strategischen Ziele neu auszurichten. «

Rainer Deliege, Personalleiter, Isola GmbH

Ausgangssituation

Die Isola GmbH zählt zu den führenden Herstellern von kupferkaschierten, glasfaserverstärkten Basismaterialen (Elektroniklaminate) zur Herstellung von Leiterplatten. Sie zeichnet sich durch hochwertige Werkstoffe und einen kundennahen Service aus.

Aufgrund der zügigen Entwicklung elektronischer Geräte wuchs die Nachfrage nach Leiterplatten stetig. Bis Anfang der 90er Jahre war der Markt demzufolge durch dauerhaftes Wachstum gekennzeichnet.

Seit 2000 nahm der Konkurrenzdruck besonders durch günstigere Anbieter aus dem asiatischen Raum stetig zu. Die Isola GmbH konnte diesem Druck nicht standhalten und blieb trotz motivierter Mitarbeiter, effizienter Produktionsprozesse und hochwertiger Technologien im internationalen Wettbewerb zurück.

Große Lagerbestände, die nicht mehr gewinnbringend verkauft werden konnten, kennzeichneten die damalige Situation.

Folglich konzentrierte sich die Isola GmbH zunehmend auf die Fertigung von High-Performance-Laminaten, die mit tiefgreifenden Restrukturierungsmaßnahmen verbunden war. Eine besonders dramatische Auswirkung der Krise war der Wegfall von 600 Arbeitsplätzen.

Die Restrukturierungsmaßnahmen wurden erfolgreich durchgesetzt, sodass das Unternehmen wieder wettbewerbsfähig wurde. Die Geschäftslage war jedoch noch lange nicht stabil. Zudem war das Vertrauen der Kunden und Mitarbeiter zerrüttet. Mit einem der modernsten Maschinenparks weltweit galt es, der internationalen Konkurrenz wieder entgegenzutreten.

www.fir.de

© FIR 2010

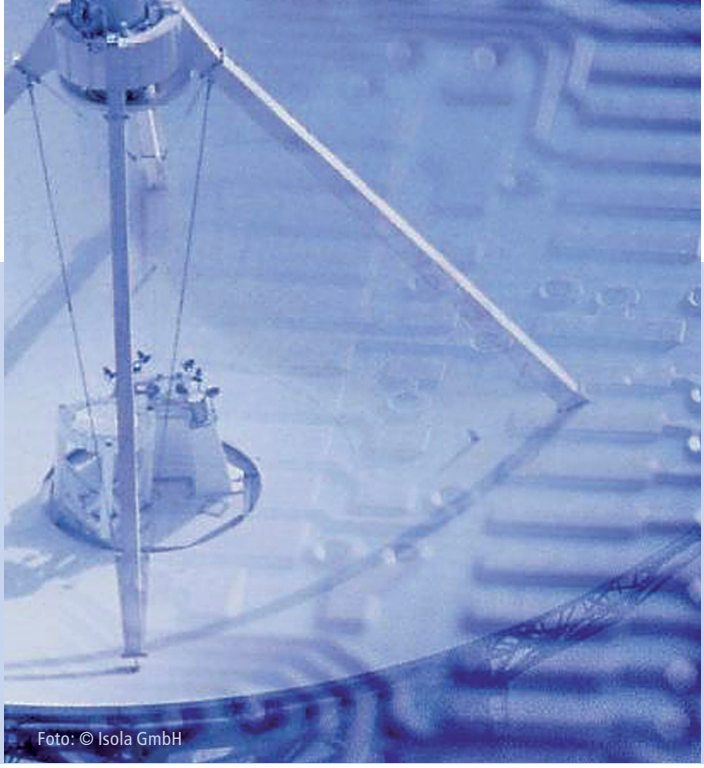

Foto: © Isola GmbH

isola

Isola GmbH

Branche:	Elektrobranche
Produkte:	Laminate und Prepregs als Basismaterialien für Leiterplatten
Umsatz:	122 Mio. Euro
Mitarbeiter:	400
Standorte:	Deutschland, UK, Italien, USA, China, Taiwan, Singapur, Malaysia

Projektziele

Die Restrukturierungsmaßnahmen hatten in erster Linie das Ziel, die Profitabilität des Unternehmens wieder zu erhöhen. Die einschlägigen Veränderungen im Unternehmen hinterließen aber auch ihre Spuren. Infolgedessen hat sich die Isola GmbH das Ziel gesetzt, die Geschäftslage zu stabilisieren und das Vertrauen von Kunden und Mitarbeitern wieder zurückzugewinnen. Dazu sollen zusammen mit dem FIR Optimierungspotenziale identifiziert und entsprechende Maßnahmen zu deren Realisierung abgeleitet werden.

Im Mittelpunkt stehen dabei die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch eine Vergrößerung der Marktanteile und eine Steigerung der Effizienz in der Wertschöpfung, sowohl der Fertigungs- und Produktionsprozesse, als auch der Entwicklungs- und Vertriebsprozesse.

Zusammen mit dem FIR sollen Möglichkeiten und Wege gefunden werden, diese Ziele unter Berücksichtigung der neuen Ausgangssituation mit einem höheren Lohnniveau, einem gesteigerten Technologielevel und einer höheren Mitarbeiterqualifizierung zu realisieren.

Vorgehensweise und Ergebnisse

Um die Projektziele zu erreichen, wurden die Unternehmens- und Marktpotenziale analysiert und anschließend Chancen und Risiken identifiziert. Als Chance kristallisierte sich das veränderte Kunden-verhalten heraus, das sich z. B. in der Forderung nach besserem Service ausprägt. Das größte Risiko bestand nach wie vor in den Konkurrenten aus Niedriglohnländern. Mit einer erweiterten SWOT-Analyse konnten relevante Stellhebel herausgearbeitet werden, um die Chancen zu nutzen und die Risiken zu minimieren.

Zur Realisierung der Potenziale wurden u. a. die folgenden fünf Maßnahmen abgeleitet und auf Projektebene ausdetailliert:

- Einführung eines systematischen Lieferanten-managements
- Stabilisierung der Produktqualität
- Intensivierung der Entwicklungskooperationen mit Forschungseinrichtungen
- Optimierung der Auftragseinlastung
- Stärkung der Kundenorientierung

Heute ist die Isola GmbH durch die abgestimmte Zusammenarbeit bei allen Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsaktivitäten auf die zukünftigen Herausforderungen gut vorbereitet.