

T.A. COOK IN DER PRESSE



Wochenblatt für Papierfabrikation | Juni 2014 | S. 384-386

Stetiger Return und rechenbare Resultate

Fixkosten in Schach halten und Effizienzreserven mobilisieren

Die deutsche Papierindustrie steht von vielen Seiten her unter Druck. Für die Branchenunternehmen ist es heute mehr denn je von vitalem Interesse, Effizienzreserven auszuschöpfen und die Rentabilität ihrer Anlagen zu steigern. Asset Performance Management (APM) ist eine Methode, mit der es gelingt, die Fixkosten dauerhaft zu senken, ohne die eigene Wertschöpfungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu beschneiden.

Hohe Fixkosten, geringe Kostenflexibilität, großer Preisdruck – diese Kombination kennen gerade deutsche Papiererzeuger nur allzu gut. Ungünstige Rahmenbedingungen zwingen die Betriebe, Kosten zu stemmen, die durch Erzeugerpreise kaum noch hereinzuholen sind. Auch eine Befreiung von der EEG-Umlage ändert nur wenig daran: Die strukturell hohen Energiekosten belasten hierzulande die Papierindustrie, den immerhin der fünftgrößten industriellen Energieverbraucher. Immer teurer wird auch die Beschaffung von Altpapier und Zellstoff. Unter anderem, weil der immense Rohstoffappetit der Schwellenländer die Preise weltweit nach oben treibt.

Im vergangenen Jahr gingen in Deutschland die Papierproduktion leicht, die Umsätze schon deutlicher zurück. Eine Erholung auf den wichtigen europäischen Absatzmärkten ist kaum Sicht. Deshalb nimmt die Branche verstärkt die globalen Wachstumsmärkte in den Blick.

Zwar setzt die deutsche Papierindustrie viel daran, ihre Exporte in die Schwellenländer zu steigern. Doch das wird in Zukunft schwieriger. Denn nicht nur die Nachfrage verlagert sich zunehmend dorthin – auch die Produktion. In den BRICS-Staaten erstarbt eine global agierende Konkurrenz, die kostengünstig produzieren kann. Vor allem in China

wurden massiv Kapazitäten aufgebaut. Diese werden sich über kurz oder lang ihren Weg zu den Papierverarbeitern in Deutschland bahnen. Die starke Exportwirtschaft mit ihrer Nachfrage nach Papier-, Papp- und Kartonverpackungen stellt einen attraktiven Zielmarkt dar. Zudem haben sich – dank niedriger Energiekosten – die USA im globalen Wettbewerb zurückgemeldet.

An der Optimierung im Bestand führt kein Weg vorbei

Ob auf heimischem Terrain oder in den globalen Märkten, es wird enger für die deutschen Papierhersteller. Und das hat Folgen: Die seit Jahren magere Ertragslage liegt, wie der Präsident des Verbandes Deutscher Papierfabriken, Moritz J. Weig, feststellte „unter dem für eine kapitalintensive Industrie notwendigen Niveau.“ Noch ist nicht abzusehen, inwiefern sich diese Situation grundlegend verändern wird. Verfahrenstechnische Innovationen hat die Papierindustrie jedenfalls seit Jahren nicht gesehen.

Angesichts der Perspektiven verwundert es nicht, dass die Branchenunternehmen Neuinvestitionen scheuen. Genau deshalb ist die Optimierung bestehender Anlagen und Prozesse heute eine Notwendigkeit – und eine Chance. Auch in der Papierindustrie lassen sich noch verborgene Potenziale zur Effizienzsteigerung aufspüren. Sei es, um Abläufe effizienter zu steuern und zu beschleunigen oder um Stillstandszeiten zu verkürzen und die Gesamtverfügbarkeit der Anlagen zu steigern.

Die Effizienz der Instandhaltung zum Beispiel, die heute ein Wettbewerbsfaktor ist, lässt sich um bis zu 25% verbessern. So weist es der „Maintenance Efficiency Report 2013“ von T. A. Cook nach.



„Welche Tätigkeiten sind wertschöpfend, welche nicht? Und was kann man verändern, um den Anteil der nicht-wertschöpfenden zu minimieren? Diese zwei Leitfragen bringen uns auf die richtige Spur. Und sie lassen sich nicht am grünen Tisch beantworten.“ – Dirk Frame, Instandhaltungs-Experte, Managing Partner von T.A. Cook

Als Hauptursachen für Effizienzverluste benennt die Studie organisatorische Defizite und überkomplexe Prozesse. Dementsprechend geben 70 % der befragten Entscheider an, Prozessoptimierung sei das Hauptinstrument zur Effizienzsteigerung. Insgesamt wurden fünf Handlungsfelder identifiziert – die über das Maintenance Management hinaus Relevanz besitzen:

- » Eine bessere Planung: So etwa Zeit- und Ressourcenplanung, Arbeitsvorbereitung oder die Koordination der Gewerke.
- » Regelmäßiges Benchmarking: 86 % der Unternehmen, die Benchmarks durchführen, konnten in den letzten drei Jahren ihre Instandhaltungseffizienz steigern.
- » Mehr aktives Management: Orientierung, Feedback, Coaching ... agiles Führungsverhalten hat einen direkten Impact auf die Produktivität.
- » Installation eines Management Cockpits: Unter anderem mit realistischen Planwerten und Leistungskennzahlen.
- » Ggf. eine Adaption der Management-Rollen: Im Sinn von bereichsübergreifender Kooperation und Klärung von Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation.

Roter Faden statt Rotstift-Aktionismus

Ob in Instandhaltung, Produktion oder Service – mit Prozess-, Struktur- und Managementverbesserungen zielen gerade die anlagenintensiven Unternehmen auf Kostenreduktionen. Allerdings geht es dabei häufig um Einzelmaßnahmen. Die zeigen zwar einen raschen Erfolg, in der Regel aber keinen dauerhaften. Oft erschließen sie die vorhandenen Verbesserungspotenziale nicht in vollem Umfang. Eine nachhaltige Lösung dagegen erfasst alle relevanten Stellschrauben, liefert einen stetigen Return sowie Resultate, die sich rechenbar im Geschäftsergebnis niederschlagen.

Dazu braucht es eine Methodik, die Kostenstruktur, Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit tiefgreifend verbessert und noch dazu die erforderlichen Veränderungsprozesse beschleunigt. Einen solchen ganzheitlichen Ansatz zur Optimierung der Geschäftsprozesse und -strukturen stellt das „Asset Performance Management“ dar, kurz APM.

Wie Erfahrungen aus der Papier- und Zellstoffindustrie zeigen, lässt der APM-Ansatz auch ambitionierte Ziele realistisch erscheinen. Produktivitätsanalysen im Rahmen eines APM-Prozesses haben schon erhebliche Potenziale zur Senkung des Fixkostenniveaus zutage gefördert: Bis zu fast einem Drittel weniger Instandhaltungskosten, bis zu einem Zehntel weniger Materialverbrauch sowie eine OEE-Steigerung um zehn Prozent oder mehr.

Mit dem Blick für das Detail

Solche verborgenen Reserven offenbaren sich aber erst bei einem genauen Blick hinter die betrieblichen Kulissen. Das sagt der Instandhaltungs-Experte Dirk Frame, Managing Partner von T. A. Cook. „Welche Tätigkeiten sind wertschöpfend, welche nicht? Und was kann man verändern, um den Anteil der nicht-wertschöpfenden zu minimieren? Diese zwei Leitfragen bringen uns auf die richtige Spur. Und sie lassen sich nicht am grünen Tisch beantworten“, referiert Dirk Frame. „Wir schauen uns deshalb auch die Betriebsabläufe an und reden vor Ort mit den Beschäftigten und Managern. Nur wenn wir konkret auf die jeweilige betriebliche Praxis eingehen, können wir die Effizienzreserven auch tatsächlich aufdecken.“

Dazu werden Mitarbeiter interviewt, die täglichen Abläufe am Standort begleitet, das Verhalten sowie die Selbstwahrnehmung der Führungskräfte eruiert und alle relevanten Daten unter die Lupe genommen. Ein Ist/Soll- sowie ein Benchmark-Abgleich komplettieren die Analyseergebnisse.

Gemeinsam mit den Management-Teams der Standorte ermitteln die APM-Experten dann die jeweils bestgeeigneten Stellschrauben. In kürzester Zeit entwickeln sie passgenaue Handlungsempfehlungen mit interner Akzeptanz. Etwa eine teilweise Neuausrichtung des organisatorischen Designs, eine gezieltere Effizienzkontrolle im Instandhaltungsmanagement, eine dichtere Taktung von Controlling und Review-Maßnahmen in der Produktion oder eine Intensivierung der Kooperation zwischen Einkauf und anderen Bereichen.

Den Faktor Mensch nicht vergessen

Mit der Optimierung technischen Abläufen und formalen Rahmenbedingungen ist es aber nicht getan. „Er ist stets auch ein Change-Prozess, den Mitarbeiter und Manager mit vorantreiben müssen“, weiß Dirk Frame aus Erfahrung. „Dabei ist das operative Führungsverhalten der Vorarbeiter, Meister, Betriebsingenieure und Abteilungsleiter eine sehr wichtige Stellschraube. Agieren sie oder reagieren sie? Kontrollieren sie oder orientieren und unterstützen sie ihre Mitarbeiter? Inwiefern leben sie eine Feedbackkultur? Aktive Führung zahlt sich für alle Beteiligten und Betroffenen aus. So haben wir in unserer Studie zur Effizienz von Instandhaltungsprozessen nachgewiesen, dass der Anteil wertschöpfender, effizienter Arbeit mit aktivem Management deutlich zu steigern ist. Es geht eben immer auch um den Faktor Mensch.“

Asset Performance Management (APM)

Dieses Verfahren hilft Industrieunternehmen und ihren Infrastrukturdienstleistern, ihre Anlagen messbar produktiver, effizienter und wertsteigernder zu betreiben. Im Fokus steht dabei die Overall Equipment Effectiveness (OEE), bei der es darum geht, den Produktionsoutput bei optimalem Kosten-Nutzen-Verhältnis und höchstmöglicher Verfügbarkeit der Anlagen systematisch zu steigern.

Die APM-Methode ist ein kooperativer Prozess, den die externen Berater gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern durchlaufen. Er startet mit einer Analyse- und Bewertungsphase von zwei bis fünf Wochen, in der vor Ort Verbesserungspotenziale aufgespürt und gemeinsam die optimalen Ansatzpunkte festgelegt werden. Dazu werden Daten, Organisation, Prozessketten, Schnittstellen, technischen Arbeitsabläufe und anderes mehr durchleuchtet. Führungs-, Kommunikations- und Arbeitsverhalten werden in der Praxis beobachtet. Auch vertragliche Rahmenbedingungen, etwa in den Lieferbeziehungen, werden auf den Prüfstand gestellt.

Daran schließt sich für sechs bis zwölf Monate eine Projektdesign- und Implementierungsphase an, in der die Verbesserungsmaßnahmen konzipiert und umgesetzt werden. Regelmäßige Audits stellen anschließend sicher, dass die Maßnahmen tatsächlich implementiert, sinnvoll vernetzt und nachhaltig wirksam sind. In der Regel sind APM-Prozesse auf einen Return von 2:1 bis 5:1 angelegt, denn in der Praxis erlauben sie Produktivitätssprünge von regelmäßig 15 bis 25 %.

Mehr zum Thema finden Sie unter:
www.tacook.com