



Bild: Shutterstock



Bild: VDP

Die Papierindustrie ist eine anlagen- und kapitalintensive Prozessindustrie, deren Produktionsanlagen von besonderer Bedeutung sind. Wertorientiertes Instandhaltungs- und Assetmanagement kann Ertrags- und Liquiditätspotenziale heben.

Die Kosten im Blick

Wettbewerbsfähigkeit in der Papierindustrie

Die Papierindustrie ist traditionell stark von hohen Energie- und Rohstoffkosten geprägt. Faktoren, die die Unternehmen kaum selbst beeinflussen können. Da lohnt sich der Blick in andere Bereiche, um sich für die Zukunft optimal aufzustellen. Insbesondere in der Instandhaltung liegen noch erhebliche Optimierungspotenziale. Durch verbesserte Planung und Organisation können deutliche Einsparungen erzielt werden, die sich positiv auf das Betriebsergebnis auswirken. Dirk Frame, Managing Partner bei der Unternehmensberatung T. A. Cook, ist auf diese Fragen spezialisiert und kennt dies aus zahlreichen konkreten Projekten, in denen er gemeinsam mit Kunden erfolgreich Veränderungen realisiert hat.

Im Interview

Dirk Frame ist Managing Partner bei T. A. Cook Consultants. Als ausgebildeter Ingenieur mit einem MBA der Cranfield School of Management verfügt er über 25 Jahre Praxiserfahrung in zahlreichen Ländern und diversen Branchen. Frame gilt als Experte für Instandhaltungsprozesse und Investitionsprojekte sowie Turnarounds/Shutdowns in anlagenintensiven Industrien. Nach einer Karriere in der Automobilbranche und nach führenden Funktionen bei namhaften internationalen Beratungshäusern, unterstützt Dirk Frame seit 2004 bei T. A. Cook weltweit Kunden aus der Prozessindustrie dabei Produktivitätssteigerungen umzusetzen und ihr Asset Management zu optimieren.



WfP: Herr Frame, in welcher Situation befindet sich die Papierindustrie aus Ihrer Sicht aktuell?

Dirk Frame: Das wirtschaftliche Umfeld für die Papierindustrie sah zuletzt wieder besser aus. In Deutschland blieben die Produktionsmengen stabil, wenngleich sich das Verhältnis der einzelnen Sortenbereiche stark verändert hat.

Der sinkende Anteil der grafischen Papiere konnte durch einen Zuwachs in anderen Segmenten ausgeglichen werden. Die Umsätze gingen erneut leicht zurück und mit den Betriebsergebnissen sind die wenigsten Unternehmen zufrieden. Es besteht also kein Grund sich zurückzulehnen, sondern man muss die Herausforderungen aktiv angehen.

WfP: Mit welchen spezifischen Herausforderungen haben die Unternehmen der Branche im Vergleich zu anderen Industrien zu kämpfen?

D. Frame: Traditionell ist die Papierindustrie natürlich von einer sehr energieintensiven Produktion geprägt. Die hohen Energie- und Rohstoffpreise sind die wesentlichen Kostenfaktoren, die zudem nur sehr begrenzt von den Produzenten selbst zu beeinflussen sind, d. h. wir haben es mit einer relativ geringen Kostenflexibilität zu tun.

Für die Unternehmen gibt es verschiedene Wege damit umzugehen. Einige diversifizieren ihr Angebot, andere versuchen durch eigene Energieversorgung unabhängiger von steigenden Marktpreisen zu werden. Doch es bleibt dabei: Die sinkenden Nachfragen bei grafischen Papieren führen zu Auslastungsschwankungen und Überkapazitäten. Stellt man auf andere Produkte um, erfordert dies auch Investitionen in die Maschinenparks und das können nicht alle Unternehmen leisten.

WfP: Wie hat sich der Markt in den letzten Jahren verändert?

D. Frame: Der Markt hat sich in den letzten Jahren weiter konsolidiert. Diese Entwicklung ist jedoch noch nicht abgeschlossen, nach wie vor sehen wir bedeutende Überkapazitäten in der Produktion. Der Wettbewerb untereinander ist somit intensiv, insbesondere bei Standardprodukten. Letztlich geht es um das Thema Kostenführerschaft, also wie kann ich kostengünstiger produzieren als andere Unternehmen.



WfP: Wo sollten die Unternehmen Ihrer Meinung nach ansetzen, um diesen Herausforderungen zu begegnen?

D. Frame: Wie bereits erwähnt, mit wirklich sinkenden Energie- und Rohstoffpreisen ist nicht zu rechnen, das Lohnniveau in der Branche bleibt konstant beziehungsweise ist in Deutschland in den letzten Jahren sogar wieder gestiegen. Wir müssen uns also die Kostenstrukturen und Prozesse genauer anschauen und Einsparpotenziale konsequent aufdecken und nutzen.

Einzelmaßnahmen helfen da wenig, es sind langfristige Lösungen gefragt. In den Bereichen Produktion, Instandhaltung und Service gibt es vielerorts noch erheblichen Spielraum. Durch fokussierte Produktivitätsanalysen haben wir bei Kunden bereits Kosteneinsparungen in der Instandhaltung von 20 bis 30 % erreichen können.

WfP: Was sind Ihrer Erfahrung nach die wesentlichen Ursachen und was kann man konkret verändern?

D. Frame: Im Grunde haben wir es in der Papierindustrie mit ähnlichen Mustern zu tun wie in anderen Branchen. Instandhaltungsmaßnahmen sind nicht ausreichend gut geplant, der Anteil der reaktiven Aktivitäten ist zu hoch und Effizienzreserven in der Instandhaltungsorganisation werden so nicht genutzt. Man muss sehr genau analysieren, welche Arbeiten wertschöpfend sind und welche nicht. Vielfach sind Arbeitsabläufe festgefahren und es erfordert eine genaue Beobachtung und intensive Gespräche mit den Mitarbeitern und Führungskräften, um die Potenziale zu identifizieren. Das lässt sich nicht aus der Distanz machen, sondern nur vor Ort.

Mit diesen Ergebnissen kann man dann konkrete Handlungsempfehlungen für den jeweiligen Standort ableiten und die Abteilungen beim Veränderungsprozess begleiten. Wir gehen da sehr individuell vor, Lösungen von der Stange gibt es nicht. Aber es genügt nicht, nur bei den Routineaufgaben anzusetzen. Wir versuchen stets das gesamte Bild zu betrachten und auch Investitionsprojekte und Wartungsstillstände einzubeziehen. In der Papierproduktion gibt es grundsätzlich eher viele kleine Stillstände – oft auch ungeplanter Art. Ganz im Gegensatz zu den Mammutprojekten in anderen anlagenintensiven Industrien. Trotzdem muss das sorgfältig und rechtzeitig geplant werden, um die Effizienz zu steigern und die Anzahl zu reduzieren.

WfP: Welche Rolle spielen externe Dienstleister im Bereich Instandhaltung?

D. Frame: Externe Dienstleister sind in der Papierindustrie eher mit kleineren Mannschaften beim Kunden, im Gegensatz zur Großchemie, wo die Kontraktoren mit vielen Mitarbeitern in den Anlagen tätig sind.

Die Branche hat vergleichsweise spät damit begonnen, auch stark wertschöpfende Tätigkeiten nach außen zu vergeben. Instandhaltung wirkt sich direkt auf die Verfügbarkeit aus und man hat sich dabei lange auf das eigene Personal verlassen.

Das hat sich aber in den letzten Jahren geändert. Dennoch übernehmen Industrieservicefirmen meist reaktiv notwendige Reparaturen und sind weniger die strategischen Partner für die Produzenten. Trotzdem ist ein effektives Management der Kontraktoren unerlässlich: Welche Aufgaben werden extern vergeben? Wo sind eigene Mitarbeiter vorgesehen? Wer übernimmt Planung und Steuerung? Wie sichert man das interne Know-how? All diese Fragen sind ab einer gewissen Unternehmensgröße idealerweise bei einem speziellen Fremdfirmenkoordinator angesiedelt.

WfP: Welche Empfehlungen geben Sie den verantwortlichen Managern?

D. Frame: Die Verantwortlichen sollten Offenheit für neue Perspektiven und den Mut zu Veränderungen mitbringen. Dann kann man auch gute Ergebnisse erzielen. Aber neben optimierten Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufen geht es auch immer um das „Mindset“ der Mitarbeiter und Führungskräfte. Nur mit ihnen gemeinsam kann man den Prozess erfolgreich gestalten.

Kostensenkungsprogramme sind oft negativ besetzt, da sie auf Personaleinsparungen reduziert werden. Das ist jedoch zu kurz gegriffen – in der genauen Analyse und Optimierung liegt ein großes Potenzial um Unternehmen ein Stück wettbewerbsfähiger zu machen. Instandhaltung und Service können dazu ihren Beitrag leisten.

WfP: Vielen Dank für die Informationen.

(Dr. Kerstin Graf)

Über T.A. Cook

T.A. Cook ist eine weltweit tätige Beratungsboutique für Asset Performance Management. Kernkompetenz der Managementberatung ist die nachhaltige Implementierung von Operational Excellence Practices in der anlagenintensiven Industrie. Darüber hinaus ist T.A. Cook ein führender Veranstalter internationaler Fachkonferenzen und Seminare sowie Partner für Studien und Benchmarking-Plattformen. Weitere Informationen auf www.tacook.com