



„KT-API®“ in der Papierindustrie Leistungssteigerung in der Papierherstellung

„KT-API®“....ein merkwürdiger Name. Was verbirgt sich hinter diesem Namen?

Eine strukturierte Vorgehensweise, um identifizierte Leistungsabweichungen mit Hilfe von gezielten Verbesserungsprojekten zu beseitigen.

Immer häufiger berichten unsere Klienten über zunehmenden Kostendruck in Ihrem Unternehmen. Die Ursachen sind hierbei sehr unterschiedlich:

Externe Faktoren:

- ✚ Zunehmender globaler Wettbewerbsdruck
- ✚ Stagnierende Marktpformance
- ✚ Kurze Produktlebenszyklen

Interne Faktoren:

- ✚ Eine nicht den Kundenbedürfnissen angepasste Organisationsform
- ✚ Unzureichende Ausrichtung der Organisation auf die Unternehmensstrategie
- ✚ Unbefriedigendes Leistungsverhalten im Bereich der operativen Einheiten

Alle diese drei internen Faktoren sind eng miteinander verwoben. In der perfekten Welt wird natürlich zuerst die Strategie entwickelt, um daraufhin die Organisationsform und die operativen Prozesse aufzubauen. Aber wie sieht es in der realen Welt aus?

Der strategische Zeitrahmen ist vielerorts überschritten. Die Strategie ist zu vage formuliert und in der Organisation kaum bekannt. Die Organisationsform hat sich den Veränderungen des Marktes und des Wettbewerbsumfelds nicht angepasst. Die operativen Einheiten beinhalten einen signifikanten Anteil an nicht wertschöpfenden Tätigkeiten. Die Leistungskennzahlen wie z.B. Ausschuss

und Ausbringung treffen nicht die Vorgaben. Das gesamte operative Leistungsumfeld wird als demotivierend empfunden. Diverse Verbesserungsinitiativen sind ergebnislos verpufft. Die Mitarbeiter fühlen sich nicht integriert und verstanden.

Eine vergleichbare Situation herrschte bei einem unserer Kunden aus dem Bereich der Papierherstellung. Man entschied sich mit Kepner-Tregoe als Partner die Leistungsfähigkeit der Papierfabriken zu steigern. Zur Anwendung kam **KT-API®**.

Unser Klient berichtete über:

- ✚ Andauernd wiederkehrende Probleme
- ✚ Schlechte Ausbringung
- ✚ Nicht erreichte Monatsziele bei der Tonnage
- ✚ Unklare Verantwortlichkeiten
- ✚ Abweichungen bei der Qualität

Welche Merkmale kennzeichnen KT-API®?

- ✚ Zahlen, Daten, Fakten
- ✚ Drei abgeschlossene Projektphasen
- ✚ Integrierte Beratung vor Ort. Das heißt **in** der Produktion und **mit** den Produktionsmitarbeitern.
- ✚ Systematische, reproduzierbare Vorgehensweise zur Lösung verschiedenartiger Probleme
- ✚ Integration aller Ebenen zur Erzielung der größten Akzeptanz und Nachhaltigkeit
- ✚ Übertragung der Prozesskompetenz auf unseren Kunden

Wie sehen diese drei Hauptphasen nun im Einzelnen aus?

1. Zunächst wird in der Situationsanalyse der momentane Zustand des operativen Umfelds aufgenommen. Hierbei kommen u.A. folgende Werkzeuge zum Einsatz:
 - a. Interviews
 - b. Tagesstudien
 - c. Datenanalysen
 - d. Flussdiagramm

Basierend hierauf werden nun in Zusammenarbeit mit dem Klienten die Projekte priorisiert.

Projekte bei dem Papierhersteller:

- ✚ Reduzierung von ungeplanten Stillstandszeiten um 20%
- ✚ Reduzierung von Minderqualitäten um 30%
- ✚ Optimierung des Performance Systems vom Management bis zum Werkerebene
- ✚ Erhöhung des Durchsatzes an der Papiermaschine um 5%

2. Die so vereinbarten Projekte werden **durch Mitarbeiter des Klienten** durchgeführt, um so die größtmögliche Durchschlagskraft und die höchste Nachhaltigkeit zu erzielen. Um diese Multiplikatoren entsprechend vorzubereiten, beinhaltet diese Lernphase mindestens zwei Workshops. Der erste ist „Analyse Technischer Störungen (ATS)“, in dem die Teilnehmer Grundlagen zur Bewältigung täglicher Arbeitsituationen vermittelt bekommen. Der zweite ist „Rationales Projektmanagement“. Hier werden die von dem Klienten bestimmten Projektmanager Ihr Projekt **selber** definieren und planen. Das Hauptziel ist hierbei, die Projektfortschritte und Ziele eindeutig messbar zu machen. Das gibt unseren Klienten die Möglichkeit uns und Ihre Mitarbeiter an den vereinbarten Zielen zu messen.

3. In der Implementierungsphase werden nun die in den Projektplänen entwickelten Projekte durchgeführt. Hierbei werden wöchentlich die vereinbarten Ziele abgeglichen. Darüber hinaus wird an den vereinbarten Meilensteinen der Gesamtfortschritt mit dem Projektsponsor des Klienten begutachtet. Die letzte Teilphase der Implementierung widmet sich dann ausschließlich der Sicherstellung der Nachhaltigkeit.

Nach Durchführung des KT-API® konnten wir folgende Veränderungen im operativen Umfeld generieren:

- ✚ Signifikante Reduzierung der Variation entscheidender Prozessparameter
- ✚ Quantensprung bei den im Fokus stehenden Leistungsparametern
- ✚ Motivationsschub auf allen Ebenen des operativen Umfelds
- ✚ Rationaler Umgang mit Problemen aus der alltäglichen Praxis
- ✚ Ausgewogenes Performance System mit klaren Zielen und einer lebendigen Feedback Kultur

➤ **Änderung der Unternehmenskultur**

Dokumentierte Ergebnisse am Ende des Projekts:

- ✚ Stillstandszeiten reduziert um 22,3%
- ✚ Minderqualitäten reduziert um 30,8%
- ✚ Performance System:
 - Leistungsparameter für jeden
 - Regelmäßige Feedbacks
 - Keine unnötigen Sitzungen
 - Kaskadische Ziele basierend auf der Unternehmensstrategie
- ✚ Erhöhung des Durchsatzes um 6,8%

➤ **Einsparung pro Jahr: > 1.000.000 €**

Sollten wir Ihr Interesse geweckt haben, freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme. Die entsprechenden Kontaktdaten sind:

Für mehr information besuchen Sie uns bitte unter www.kepner-tregoe.com/de oder schreiben Sie eine E-Mail an europa.enquiries@kepner-tregoe.com



® Kepner-Tregoe Deutschland, LLC
Aarstrasse 1
65195 Wiesbaden
Deutschland
Telefon: +49 (0)611-41149-15
Fax: +49 (0)611-41149-28