

DER HERAUSFORDERUNG STELLEN

Volatilere Märkte – flexiblere Instandhaltung Die Serviceprovider für die Prozessindustrie stehen vor einer neuen Herausforderung: Volatilere Märkte erzwingen eine stärkere Flexibilisierung der Instandhaltungsmaßnahmen – der Bedarf wird aber immer schlechter planbar. Im Geschäftsgebiet Technischer Service von Evonik Industries musste eine nachhaltige und vor allem global übertragbare Vorgehensweise definiert werden.

Autor

Dr. Andreas Weber - Evonik Industries AG, Leiter Business Development BL Technischer Service

Die vergangenen Wirtschaftskrisen haben gezeigt, dass durch heftige Schwankungen im Anlegermarkt die Finanzmärkte schneller und unmittelbarer Auswirkungen auf die Produktionen der Prozessindustrie haben

Nicht zuletzt durch sinkende Lagerkapazitäten produzieren Anlagenbetreiber nah am Bedarf des Kunden. Da auch die Abnehmer ihre Voraussagen verkürzen und Abnahmemengen nur sehr bedingt gewährleisten können, schwappt die Volatilität direkt in das Anforderungsprofil der Anlagenbetreiber: Die Betreiber wissen nicht, ob sie in drei Monaten eine hohe Auslastung fahren, also Anlagenverfügbarkeit sicherstellen müssen, oder ob sie eine niedrige Auslastung haben und sich damit kostenoptimiert aufstellen wollen. Mehr noch treten Schwankungen immer seltener periodisch auf, sondern immer kleinere Abnehmermärkte durchlaufen rund um den Globus unterschiedliche Schwankungszyklen.

Selbst bei noch so hoher Prognosegenauigkeit besteht die Anforderung an die Service-Einheiten, ihre Leistungspakete an diese Schwankungen anzupassen und eine Flexibilisierung der Instandhaltungsstrategien zu realisieren. „Genau hier liegt die Herausforderung für die Instandhaltung. Konnte man früher gerade Niedrigproduktionsphasen dazu nutzen, größere Instandsetzungsmaßnahmen durchzuführen, heißt heute die Anforderung, bei besserer Planbarkeit einen höheren Grad der Flexibilisierung zu erreichen. Es stehen sich die Strategie-Modelle „Maximale Verfügbarkeit“ und „Kostenoptimierung bei Minderauslastung“ gegenüber“, betont Dr. Wilhelm Otten, Leiter Geschäftsgebiet Technischer Service.

Um das Sicherstellen der jeweiligen Anforderungssituation zu gewährleisten, haben die Site Services von Evonik ein Instrumentarium unterschiedlicher Methoden entwickelt.

Ressourcensteuerung: Über- und Unterkapazitäten ausgleichen

Ein qualifiziertes Serviceteam plant, steuert, überwacht und führt alle Aufgaben rund um den Service für interne und externe Kunden aus. Alle angebotenen Leistungen können standortübergreifend komplett erbracht werden. Dieses Team wird über eine intelligente Ressourcensteuerung so organisiert, dass an den Standorten Über- und Unterkapazitäten ausgeglichen werden. Hieraus resultiert auch ein Harmonisieren der Prozesse und ein intensiver Austausch von Best-practice-Methoden. Diese optimierte Methodenkompetenz wird dann auch über die weltweiten Standorte unterstützend ausgerollt: Das geschieht bereits zum Beispiel im Ersatzteilmanagement, in der Fremdfirmenkoordination oder im Revisionsmanagement.

Darüber hinaus sind auch die Werkstattkapazitäten auf das Gesamtleistungsspektrum abgestimmt und werden standortübergreifend gesteuert. Investitionen und Instandhaltungs-

Budgets für die eigenen Werkstätten können so optimal abgestimmt bzw. optimiert werden. Durch höhere Gewerke-Volumina rechnen sich auch Automatisierungsmaßnahmen leichter (zum Beispiel im Bereich Prüfung und Qualitätssicherung), als bei vielen dezentralen Lösungspunkten. Ein fest eingerichteter Sammeldienst in den Regionalzentren ermöglicht es, gewerkeübergreifend die Equipments dort zu bearbeiten wo die entsprechenden Ressourcen und die Werkstattkapazitäten zur Verfügung stehen. An den Standorten bleibt immer die Mindestanforderung für einen schnellen und zuverlässigen Service erhalten, lediglich Sicherheitsreserven für Schwankungen werden gebündelt.

Die Auslastungsschwankungen in der Instandhaltung können also mittels der Ressourcen-Steuerung in den verschiedenen Anlagenbereichen oder Standorten ausgeglichen werden. Gewerke spezifische Schwankungen werden temporär gepuffert.

Fremdfirmenmanagement: Die Ressourcen sicherstellen

Das Geschäftsgebiet Technik ist so aufgestellt, dass rund die Hälfte der Leistungen durch eigenes Personal erbracht wird und die übrigen Kapazitätsanforderungen von Mitarbeitern externer Partnerfirmen abdeckt werden. „Diese Firmen entwickeln wir als Partner auf Augenhöhe gezielt weiter, um die Ressourcen auf lange Sicht zu sichern“, so Otten. Über das Auftragsvolumen der Fremdleistungen wird ein erheblicher Anteil der Auslastungsschwankungen ausgeglichen. Das kann aber nur dann Erfolg haben, wenn die eigene Organisation in der Lage ist, die reduzierten Leistungen selbst wirtschaftlich und qualifiziert abzuwickeln. Eine hohe Güte der eigenen Leistungsfähigkeit muss daher permanent sichergestellt sein, auch um Abhängigkeitsverhältnisse zu vermeiden. Die Abwicklung von Fremdfirmaufträgen unterliegt immer einem besonderen Augenmerk, so dass im Fremdfirmenmanagement die „Compliancekonforme Organisation“ konsequent abgebildet und gelebt wird.

Strategische Partnerschaften: Maßnahmen optimal abwickeln

Um auch die Anlageninstandhaltung permanent optimieren zu können, ist eine intensive Zusammenarbeit mit den Anlagenbetreibern notwendig. Prozessoptimierungen und Effizienzsteigerungen sind nur in exakt definierter partnerschaftlicher Zusammenarbeit möglich, weshalb diese auch gezielt mit den Kunden für die Anlagenbereiche vertraglich fixiert werden.

Ziel ist hierbei, die Prozesse und Abwicklungen so zu verbessern, dass Maßnahmen inhaltlich, zeitlich und wirtschaftlich optimal abgewickelt werden können. Auch die Anlagenbetreiber

hätten großes Interesse ihre „Nutzzeiten“ zu erhöhen und die Mitarbeiter optimal einsetzen zu können.

Hier ergeben sich erhebliche Optimierungspotentiale. Teil des Erfolges ist die genaue Prozessanalyse, die Equipment-Improvement-Teams, ein konsequentes Reporting wie auch die offene und konstruktive Kommunikation mit dem Betreiber. Durch gezielte Funktionen wie strukturiertes „Gate-keeping, also eine zwischen Kunden und Service abgestimmte Auftragssteuerung, werden Kostenfallen vermieden. Das Modell der strategischen Partnerschaften wird bereits seit Jahren mit Kunden an Evonik-Standorten gelebt: Intern wie extern konnte der Erfolg durch nachgewiesene Optimierungseffekte belegt werden. Die strategischen Partnerschaften werden zukünftig mit Kunden an weiteren Standorten ausgebaut.

OSM: Operational Scenario Management – Leistungseinheiten flexibilisieren

Durch eine effektive Organisation und die Möglichkeit, Leistungseinheiten zu flexibilisieren, begleiten die Site Services mit dem Kunden unterschiedliche Anlagenstrategien. In den strategischen Partnerschaften werden mit den Auftraggebern verschiedene Auslastungsszenarien vorab definiert, also konsequent die IH-Maßnahmen auf ihre Notwendigkeit im Falle verschiedener Kundenanforderungen bewertet. Gilt also für einen Anlagenbereich „100 % Verfügbarkeit“, sind die Maßnahmen zum Erhalt der Produktionszuverlässigkeit anders zu bewerten als im Teillastbetrieb. So ergeben sich für jeden Anlagenteil verschiedene Szenarien und entsprechend unterschiedliche Maßnahmenpakete, die, da sie vorher abgestimmt sind, trotzdem effektiv abgewickelt werden.

Die Konsequenz ist, dass Maßnahmen entweder komplett wegfallen, reduziert in Umfang und Güte bzw. Intervalldauer flexibilisiert oder in einen „unterdeckten Arbeitsvorrat“ auf einen späteren Berichtszeitraum budgetiert werden.

Durch die eingangs beschriebenen Schwankungen von Absatzmärkten können sich die Anlagenbetreiber nicht mehr auf längere Sicht zu einer klaren Anforderung an die Verfügbarkeit bekennen. In der Regel ist eine seriöse Vorhersage meist nur für drei Monate möglich. Das bedeutet für die Instandhaltung, dass die Maßnahmen über diesen Zeitraum angepasst werden müssen. Durch die enge Kommunikation in den strategischen Partnerschaften werden entsprechend den Anforderungen die Szenarien auch unterjährig umgestellt: von Minderauslastung, also kostenoptimiert mit geringem Anspruch an Verfügbarkeit, bis zur Vollausslastung mit minimaler Ausfalldauer.

Ausgelöst durch die stärker schwankenden Märkte, deren Amplituden an Intensität und Frequenz zugenommen haben, hat sich die Anforderung an die Serviceeinheiten massiv gewandelt. Instandhaltungsdienstleister müssen sich flexibilisieren. Fachleute sind sich einig, dass die Märkte auch zukünftig nicht mehr in solch

gedämpften Wellen wie den 70er und 80er Jahren verlaufen werden, sondern deren Volatilität 1:1 auch in die Instandhaltung gespiegelt werden.

Anlagenbetreiber werden sich mit ihren Servicepartnern auf diesen Prozess einstellen müssen, um auch zukünftig kostenoptimiert die Verfügbarkeit - im geforderten Maß - zu erzielen. „Evonik Industries hat sich mit dem Geschäftsbereich Site Services diesem Weg verschrieben. Die Technischen Services haben mit der flexiblen Steuerung und den strategischen Partnerschaften die Werkzeuge geschaffen, um sich der Herausforderung der globalisierten Märkte zu stellen“, betont Dr. Wilhelm Otten.

infoDIRECT chemietechnik.de

Evonik Industries AG, Business Line Technical Services

Tel.: 0201 1733059

Email: andreas.weber@evonik.com

www.evonik.de



Entscheider-Facts Für Betreiber

Die vergangenen Wirtschaftskrisen haben gezeigt, dass durch heftige Schwankungen im Anlegermarkt die Finanzmärkte schneller und unmittelbarer Auswirkungen auf die Produktionen der Prozessindustrie und damit auch die Instandhaltungsmaßnahmen haben.

Selbst bei noch so hoher Prognosegenauigkeit besteht die Anforderung an die Service-Einheiten, ihre Leistungspakete an diese Schwankungen anzupassen und eine Flexibilisierung der Instandhaltungsstrategien zu realisieren.

Um der jeweiligen Anforderungssituation entsprechen zu können, wurde ein Instrumentarium unterschiedlicher Methoden entwickelt.

Dies sind Ressourcensteuerung, um Über- und Unterkapazitäten auszugleichen, Fremdfirmenmanagement, strategische Partnerschaften sowie Operational Scenario Management.