

Instandhaltung

TECHNIK MANAGEMENT MÄRKTE

| | |
|--|-----------|
| Informationsmanagement: Der Konstrukteur liefert mehr | 08 |
| Geschäftsmodelle: Evonik Industries stellt sich neu auf | 10 |
| Asset Management: Die Zukunft der Instandhaltung | 26 |



Markt 2012/2013

- Die wichtigsten Trends
- Die neuesten Produkte und Dienstleistungen
- Die günstigsten Einkaufsquellen





Evonik Industries:
Der Chemieparkbetreiber hat
2010 damit begonnen, neue
Geschäftsmodelle umzusetzen.

Strategische Partnerschaften

DIE VERGABE VON INSTANDHALUNGSDIENSTLEISTUNGEN nach Marktkriterien kann bei Monopoleistungen oder Leistungen nahe am Kerngeschäft zu Zielkonflikten führen. Die Lösung bieten in solchen Fällen kooperative Servicekonzepte mit gemeinsamen Zielsystemen.

Die Strukturen in der Prozessindustrie unterliegen ständigen Veränderungen. So wird etwa an größeren Standorten zunehmend das Chemiegeschäft vom Infrastrukturbetrieb und den Dienstleistungen getrennt. Das ist insbesondere an denjenigen Standorten notwendig, die als Chemieparks organisiert sind, oder an denen infolge von Outsourcing weitere Unternehmen auf Infrastruktur und Dienstleistungen zugreifen. Die Infrastruktur sowie die Umsetzung von Dienstleistungen binden dabei Kapital und bilden so einen beträchtlichen Fixkostenblock.

Serviceleistungen sind in den Unternehmen zum Teil noch sehr dezentral organisiert. Damit lassen sich Synergien und Größenvorteile nicht ausreichend nutzen. Die Alternative dazu ist die Bündelung von Industriedienstleistungen in spezialisierten Einheiten mit kritischer Größe. Diese sind dann wettbewerbsorientiert aufgestellt und in der Lage, eigenen Gewinn zu erwirtschaften.

Die Umsetzung solcher Strategien findet jedoch derzeit in einer Umbruchsituation der Industriedienstleistungen in der Prozessindustrie statt. War der Markt früher von lokalen

Anbietern in Standortnähe geprägt, so fand in den letzten Jahren eine starke Konsolidierung statt. Insbesondere haben größere Konzerne aus dem Baubereich den Service als attraktiven Markt entdeckt und bauen ihr Portfolio systematisch aus. Insbesondere für gut aufgestellte Servicedienstleister bietet dieser Markt attraktive Wachstumsmöglichkeiten.

Auch Evonik Industries AG steht vor diesen Herausforderungen. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass der Konzern in Europa bereits Chemieparcs in Marl und in Hanau/Wolfgang betreibt. Auch an anderen Standorten sind mittlerweile externe Kunden in den Standortverbund eingebunden. Das bedeutet wichtige Strukturveränderungen.

Die Evonik Industries AG hat deshalb bereits 2010 entschieden, den Standortservice in Deutschland und dem belgischen Standort Antwerpen in einer standortübergreifenden Business Unit Site Services zu bündeln. Ziel ist es, die Services an den einzelnen Standorten einheitlich unternehmerisch zu führen, dabei aber die Synergien in der Gesamtorganisation zu nutzen. Die Business Unit Site Services bietet ihren Kunden in den Geschäftsgebieten Ver- und Entsorgung, Logistik, Standortmanagement und Technischer Service an.

Der Übergang zum marktorientierten Dienstleister

Da die wesentliche Leistung des Technischen Service aus Verfügbarkeitssicherung und Optimierung der Produktionsanlagen besteht, wurden die Dienste in lokalen Clustern gebündelt. Diese tragen dann die volle Verantwortung für ihre Leistung und deren Ergebnis. Synergien werden dabei über eine für alle Standorte einheitliche, prozessorientierte Matrixorganisation erzielt. Diese Neuorganisation bedeutet nichts weniger als den Übergang vom internen, als Cost Center geführtem Dienstleister, zu einem marktorientierten Dienstleister mit Profit-Center-Steuerung und eigenem Ergebnisanspruch.

Diese beiden Modelle unterscheiden sich sowohl in ihren Zielgrößen, als auch den „Spielregeln“: So hat ein „interner Dienstleister“ keinen eigenen Ergebnisanspruch, sondern trägt

lediglich zur Umsatzsteigerung und Ergebnisverbesserung des internen Kunden bei. Damit besteht eine enge Abhängigkeit zwischen dem Unternehmen, das die Leistungen abfordert, und seinem Dienstleister, der diese erbringt. Marktdruck wird dabei durch Vergleiche der Leistungen mit den Leistungen am Markt, also durch Benchmarking, erreicht.

Die Vor- und Nachteile des Geschäftsmodells

Im Geschäftsmodell „marktorientierter Dienstleister“ verfolgt der Dienstleister hingegen eigene unternehmerische Ziele, und zwar Umsatzwachstum und Ergebnis. Dafür hat auf der anderen Seite der Kunde die Freiheit, sich entweder beim Dienstleister des Unternehmens, oder aber am Markt zu bedienen.

Dieses Modell hat jedoch einen entscheidenden Nachteil. So kann es im Marktmodell zu Ergebnisverschiebungen zwischen den Business Units der Produktion und denen des Service kommen. Diese Situation ist die gleiche, wie sie zwischen Business Units der Chemie entsteht: Auch hier kann die interne Preisbildung bei den ausgetauschten Produkten zu Ergebnisverschiebungen zwischen den Business Units führen.

Dieses ist so lange sinnvoll und gewollt, wie die Leistungen des Service auch am Markt verfügbar sind. Schließlich entsteht damit ein Wettbewerbsdruck auf den Service. Anders sieht es aber aus, wenn es sich um Monopoleleistungen handelt. Das ist der Fall, wenn diese Leistungen am Markt nicht verfügbar sind oder so nahe am Kerngeschäft der Business Units der Produktion liegen, dass wegen Know-how-Schutzes die Fremdvergabe nicht möglich ist. In diesem Fall hat der Dienstleister die Möglichkeit, sein Ergebnis zu Lasten der produzierenden Business Units so weit zu steigern, dass dessen Profitabilität negativ beeinflusst wird. Eben das aber kann zu Fehlsteuerungen im Konzern führen.

Der technische Service an den Standorten der Evonik Industries hatte sich in den vergangenen Jahren systematisch auf diejenigen Leistungen konzentriert, die am Markt nicht

Unser Autor

Evonik und NAMUR

Dr. Wilhelm Otten war bei der Degussa AG in Wesseling Leiter Technik, von 2004 bis 2008 Leiter des Geschäftsgebietes Technik der Infracor GmbH in Marl, und ist heute Head of Business Line Technical Services der Evonik Industries AG.

Der ausgewiesene Experte für industrielle Dienstleistungen wurde im vergangenen Jahr zum Vorsitzenden der NAMUR, der Interessengemeinschaft Automatisierungstechnik in der Prozessindustrie, gewählt. Die NAMUR umfasst derzeit 129 Mitgliedsfirmen der chemisch/pharmazeutischen Industrie, davon 100 aus dem deutschsprachigen Raum, weitere aus Spanien, Belgien, Niederlanden, Slowenien und China. In China gibt es zurzeit sieben Arbeitsgruppen der NAMUR, die sich zu einer eigenständigen Organisation entwickeln sollen. In seiner Antrittsrede als Vorsitzender bezeichnete Dr. Otten es als eine der wichtigsten Aufgaben der NAMUR, einen Beitrag zum sicheren, ressourcenschonenden und effizienten Betrieb der Anlagen



zu leisten. Dazu dient der Erfahrungsaustausch in den Arbeitskreisen, die Erarbeitung und Verbreitung von Know-how sowie das Einbringen von Betreiberinteressen in die technische Entwicklung. Als wichtige Erfolgsfaktoren sieht er dabei die Überwindung der immer noch vorhandenen Grenzen zwischen Verfahrenstechnik und Automatisierungstechnik sowie die Sicherstellung der Fachkompetenz der Mitarbeiter. Bei der Umsetzung dieser Programmatik kann der Instandhalter Dr. Otten ganz sicher auch auf die Unterstützung der „Instandhaltung“ und ihrer Leser zählen.

Evonik Industries AG, Business Line Technical Services
Tel.: 06151 184611
Email: wilhelm.otten@evonik.com
www.evonik.de

Email: office@NAMUR.de
www.NAMUR.de

oder nicht in der für die erforderliche Anlagenverfügbarkeit notwendigen Qualität zu beschaffen sind. Damit entstand eine starke Abhängigkeit der Produktion vom technischen Service. Es galt mithin, eine Lösung zu finden, um die Anforderungen des Konzerns an den Service zu erfüllen und gleichzeitig die Vorteile einer unternehmerischen Aufstellung zu nutzen. Dabei waren die oben beschriebenen Zielkonflikte zu vermeiden. Um diese Anforderungen zu erfüllen, wurde gemeinsam mit den Konzernkunden, wo immer sinnvoll, das Geschäftsmodell der „Strategische Partnerschaft“ implementiert.

Im Rahmen des Geschäftsmodells „Strategische Partnerschaft“ mit den Anlagenbetreibern werden Zielkonflikte dadurch vermieden, dass der Dienstleister mit dem Kunden gemeinsame Ziele definiert. Diese leisten einen Beitrag zum Geschäftsziel des Kunden und werden in einem gemeinsamen kontinuierlichen Verbesserungsprozess umgesetzt. Im Gegensatz zur internen Dienstleistung erfolgt die Leistungsverrechnung hier jedoch nicht zu Kosten sondern auf Basis von Preisen. Der Dienstleister generiert sein Ergebnis entweder, indem er seine Kosten unter die Preise senkt, oder indem er über Bonus-Malus-Modelle an den erreichten Produktionszielen partizipiert.

Ein einheitliches Modell für externes und internes Geschäft

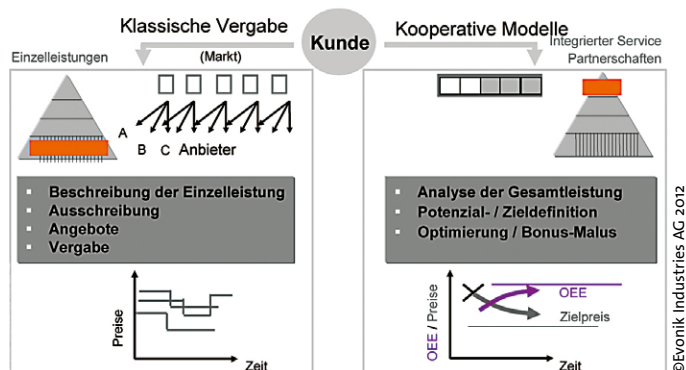
Der Vorteil dieses innovativen Geschäftsmodells für den Dienstleister, der Kunden des eigenen Konzerns und externe Kunden bedient, liegt nicht zuletzt darin, dass es sowohl im konzerninternen als auch im konzernexternen Geschäft funktioniert. Das eröffnet die Möglichkeit, beide Geschäfte mit einem einheitlichen Geschäftsmodell zu betreiben.

Bei der klassischen Vergabe werden Einzelleistungen am Markt ausgeschrieben, um Vorteile gegenüber dem Wettbewerb zu erzielen. Bei kooperativen Geschäftsmodellen wird hingegen auf Basis einer gemeinsamen Analyse ein Potenzial für die Gesamtleistung definiert. Das erlaubt dann Maßnahmen und einen Optimierungsmechanismus festzulegen, um dieses Potenzial umzusetzen. Die in diesen Modellen erreichten Einsparungen für den Kunden sind höher als bei einer Vergabe von Einzelleistungen. Auch in der strategischen Partnerschaft lassen sich Kostenvorteile durch gemeinsame Ausschreibungen von Standardleistungen am Markt erzielen. Schließlich wird kein Kunde eine strategische Partnerschaft eingehen, wenn er nicht davon überzeugt ist, dass diese „marktgängigen Leistungen“ auch zu Marktpreisen erbracht werden.

Wichtige Zielgröße der Anlagenbetreuung in der Prozessindustrie ist die Overall-Equipment-Efficiency unter Berücksichtigung der Verluste durch Anlagenausfall und Minderproduktion sowie durch Minderqualität. Nicht weniger entscheidend sind die Kosten zur Erhaltung der Verfügbarkeit, die Instandhaltungskosten und die Kosten für notwendige Ersatzinvestitionen. Diese lassen sich in Summe durch den Ke-Wert (Instandhaltungskosten + Ersatzinvestition / Wiederbeschaffungswert) beschreiben.

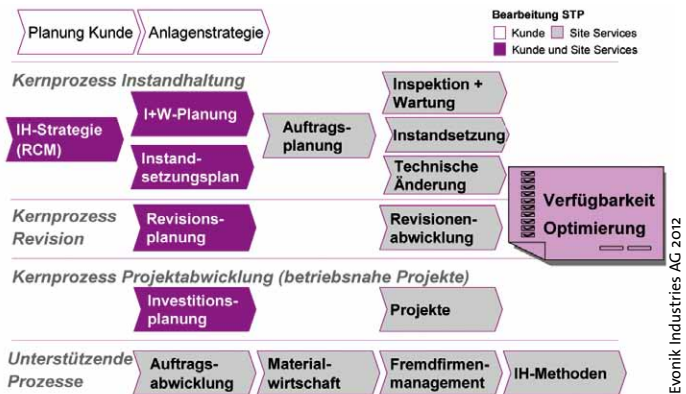
Der kontinuierliche Verbesserungsprozess bei den strategischen Partnerschaften des technischen Service der Evonik umfasst deshalb die Zieldefinition, eine gemeinsame Risikoanalyse und daraus abgeleitete Maßnahmen zur Umsetzung in Equipment- und Prozess-Improvement-Teams, sowie systematisches Controlling. Inzwischen liegen Erfahrungen mit 12 strategischen Partnerschaften vor. Dabei zeigte sich auch, wo sich die Hebel zur Wertsteigerung befinden. Im Wesentlichen

Kooperative Geschäftsmodelle lösen den Zielkonflikt Grundsätzliche Unterschiede in den Geschäftsmodellen



Im Vergleich: Die „klassische Auftragsvergabe“ und kooperative Geschäftsmodelle.

Für die Technik wurden standardisierte Asset-Management-Prozesse mit den Kunden definiert



Die Lösung bei Evonik: Ein durchgängiges Prozessmodell der strategischen Partnerschaften.

geht es immer um eine bessere Spezifikation der Anforderungen an die Anlageninstandhaltung (Anlagenstrategie), um bessere Steuerung der definierten Leistungsbündel und um permanente Optimierung der durchgängigen Prozesse bei der Abwicklung der Instandhaltung.

Der Dienstleister integriert sich dabei noch weiter in die Prozesse seiner Kunden. Damit wird es möglich, Schwachstellen nicht an den Symptomen, sondern an den Ursachen behandeln. So zeigen bisher durchgeführte Analysen, dass der Großteil der Schäden, etwa an Pumpen, nicht technisch bedingt ist, sondern durch unsachgemäßen Betrieb verursacht wird. Konsequenterweise setzt man daher mit den Verbesserungen beim Betrieb an.

Bei allen positiven Erfahrungen mit den strategischen Partnerschaften verlangen diese aber eine Reihe von Voraussetzungen. Dazu gehören etwa ein verantwortungsvolles ganzheitliches Management und Vertrauen zwischen dem Dienstleister und seinem Kunden. Von daher ist die Entscheidung, mit welchem Modell ein Service im Unternehmen betrieben wird, unter den jeweiligen Randbedingungen zu beantworten.

Dr.-Ing. Wilhelm Otten