

Quo Vadis Instandhaltung – Erfahrungen aus der Papierindustrie

EBRO-STAFSJÖ

Papierforum

16.05. – 17.05.2008

**AGPE W.Leippold & Partner GmbH, D-65189 Wiesbaden, Juliusstrasse 3
Tel.: +49-611-3417727, Fax: +49-611-3417728, Email: info@agpe.de, Web: www.agpe.de**

AGPE CONSULT - Die Umsetzer

- **Schwerpunkt „Umsetzung“** von Strategien, Zielen, Programmen, Projekten
- **Kompetenz** in Coaching, HR Risiko Management Personal- und Organisationsentwicklung,
- **Know-how Basis** mit eigenen Verfahren z.B. R2BE®, EAP®, COMS®, SY.N®.
- **Unabhängiges**, international tätiges Beratungsunternehmen.
- **Zertifiziert** nach CMC/BDU *34701/080430*.
- **Mitglied** in der Risk Management Association
- **1983** von Werner Leippold gegründet mit Stammsitz in Wiesbaden.
- **AVI-Partnerunternehmen** mit Büros in Graz, Linz, Lodz, Ruzomberok, Salzburg, St. Petersburg, Wien und Zug.

Menschen

bringen

Ergebnisse.



Unsere Vision - People Make The Difference

Gesundes Vertrauen in den Menschen, Kompetenz, Erfahrungswissen und verantwortungsbewusster Umgang mit Ressourcen, sind unser Beitrag für den Erfolg unserer Kunden. **Unser Leitgedanke lautet: People Make The Difference.**

Wir konzentrieren uns in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden auf deren Umsetzungskraft. Diese ist primär eine Funktion der sog. **Weichen Faktoren** der Unternehmensführung: Menschen, Potenziale, Teamgeist, Kommunikation und Kooperation. Soft Facts wirken im Verborgenen. Sie sind nicht einfach erkennbar und messbar. Sie schaffen einzigartige Wettbewerbsvorteile und sichern damit den Erfolg von morgen. Wir unterstützen unsere Kunden in allen Fragen der **erfolgreichen Umsetzung**: Nur diese führt letztendlich zu den gewünschten Ergebnissen.



20 Jahre Erfahrungen mit IH-Projekten

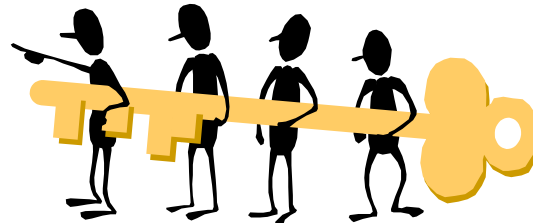
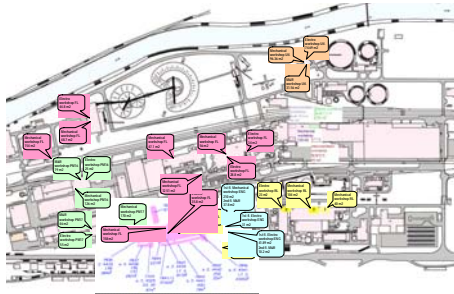
Erfolgreiche Change Management Projekte “MAINTENANCE” seit 1989 für die Papier- und Zellstoffindustrie :

- 1983: VOITH (unser 1. Kunde)
- 1988: Hallein Papier, Salzburg (m-real)
- 1991: PWA Stockstadt
- 1997: Neusiedler AG, Ulmerfeld
- 2001: NAG Hungary
- 2003: Pöls Zellstoff AG, Pöls
- 2004: MBP Syktyvkar
- 2005: SCA Mannheim
- 2006: SCP Ruzomberok
- 2007: Mondi Packaging Steti



Quo Vadis Instandhaltung?

- Outsourcing – Einsparung oder Kostenfalle?
- Outsourcing im Spannungsfeld zwischen Kostenentlastung und steigender Abhängigkeit?
- Instandhaltungsdienstleister meinen: Der Trend zum Outsourcing hält weiter an.
- Produktionsverantwortliche suchen weiter den Königsweg zwischen „Make“ und „Buy“.



- Prof. Herrmann Simon stellt in seinem jüngsten Buch „Die Lehren der Hidden Champinos“ fest: „Die Stärksten haben eine ungeheure Tiefe in der Wertschöpfung/Fertigung und noch stärker in der F&E.“

1. Ausgangsszenario für die Papier- und Zellstoffindustrie

- Verschärfte Wettbewerbssituation in einem globalen Markt.
- Zunehmende Kontraktion des Produktlebenszyklus
- Konzentration auf die Kernkompetenzen und die Kernprozesse.
- Instandhaltung steht im Fokus von Restrukturierungsmaßnahmen.
- Konkurrierende Konzepte der IH-Organisation (zentral, dezentral, integriert) – Total Productive Maintenance.
- Konkurrierende Strategien der IH: Ausfallstrategie, vorbeugende Strategie, zustandsorientierte Strategie, erfahrungsbasierte Strategie



Tendenz 1:

Neue Instandhaltungskonzepte sollen die Anlagenverfügbarkeit erhöhen, die Kosten für die IH verringern und Abhängigkeiten von Zulieferern minimieren..

2. Anlass für IH - Projekte

1. IH-Kosten entwickeln sich in die falsche Richtung.
2. Anlagenverfügbarkeit sinkt bzw. scheint am Limit zu sein.
3. Benchmarkingstudien suggerieren Handlungsbedarf.
4. Produktionsleiter wissen nicht mehr weiter.
5. Neuer Produktionsleiter bringt neue Ideen mit.
6. Zeitgeist fordert seinen Tribut: Outsourcing oder TPM ist „in“.
7. Permanente Reorganisationsprozesse haben Spuren an der Motivation der eigenen Mitarbeiter (und Führungskräfte) hinterlassen.



Tendenz 2:

In sourcingprojekte werden dann initiiert, wenn in der Vergangenheit das Outsourcing übertrieben und/oder aus kurzfristigen Erwägungen heraus erfolgte (Kostenprobleme, Kapazitätsengpässe).

3. Symptome einer „falschen“ IH-Politik

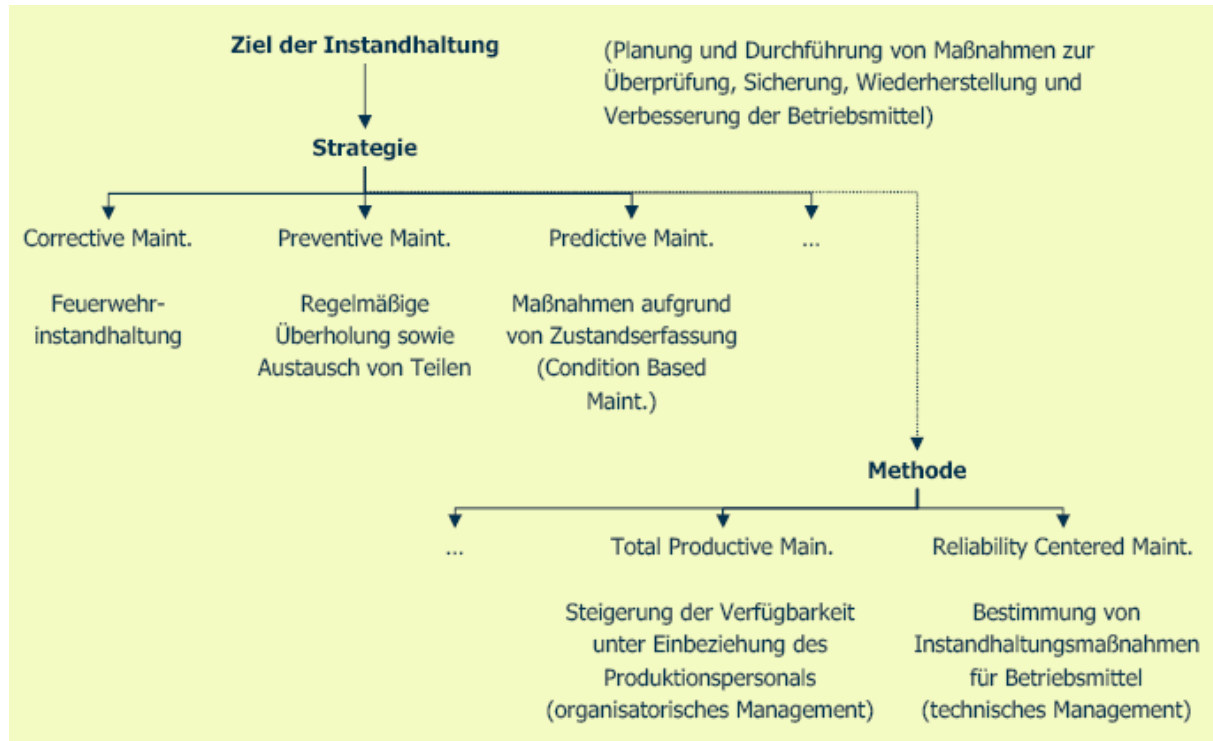
1. Zusammenarbeit zwischen Produktion und Technik (IH) lässt zu wünschen übrig.
2. Produktion und Instandhaltung werden an unterschiedlichen Zielen gemessen.
3. Karriere- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten für Instandhalter sind sehr limitiert.
4. Trial + Error Optimierungen haben Spuren bei den Betroffenen hinterlassen.
5. Störungen / Reparaturen werden mehr verwaltet, anstatt Ursachen zu beseitigen.
6. IT-Systeme produzieren Datenfriedhöfe., teilweise völlig am Instandhalter vorbei.
7. Notwendige Sachentscheidungen werden der Unternehmenspolitik geopfert.
8. Technik / IH haben kaum Lobby im Unternehmen bzw. verkaufen sich schlecht.

Tendenz 3:

Die Motivation für Outsourcing verlagert sich zunehmend von einer reinen Kostenorientierung zu einer Strategieorientierung (Qualität, Wachstum, Innovation).



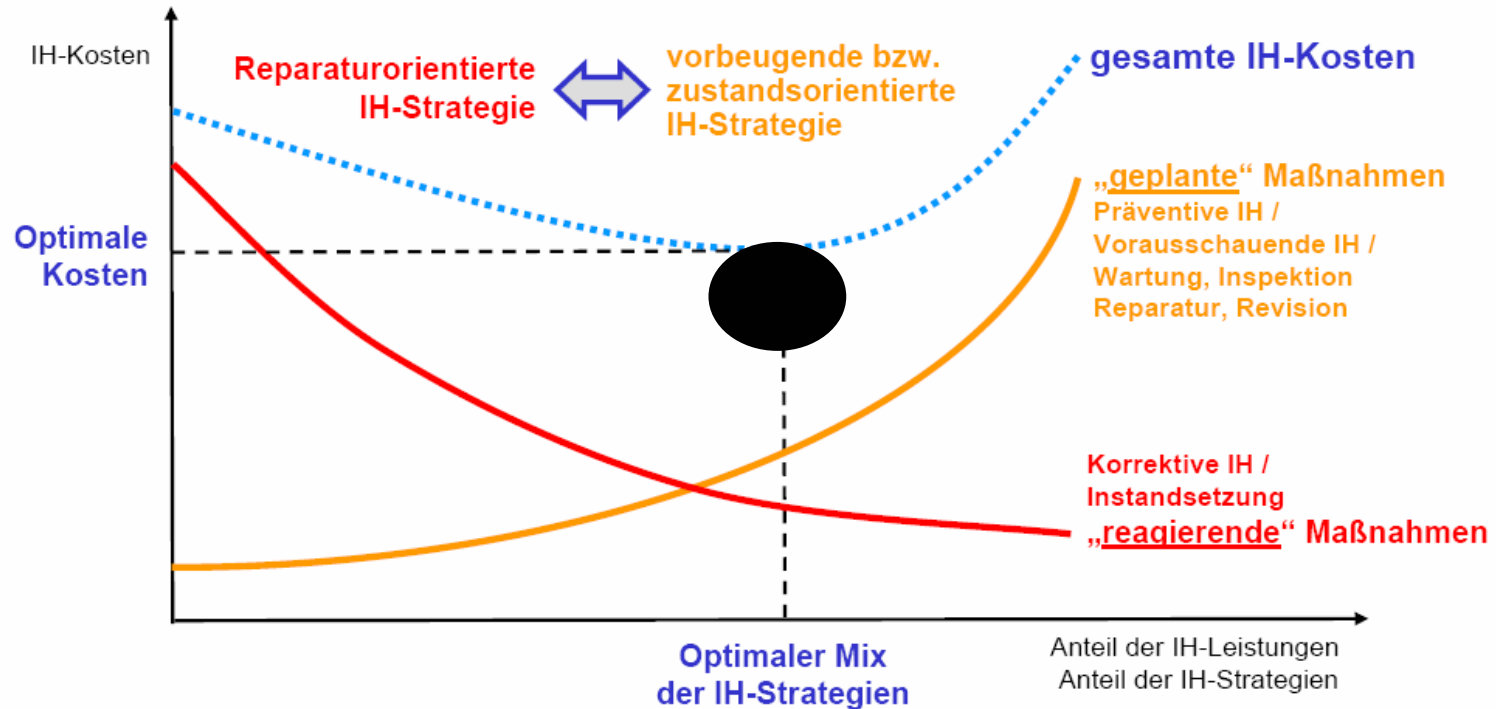
4. Dezentralisierung der IH



Tendenz 4:

Zunehmende Dezentralisierung der Instandhaltungsaufgaben. Total Productive Maintenance zielt auf Job-Enlargement und -Enrichment des Anlagenbedieners.

5. IH - Strategien



Tendenz 5:

Tendenz zur vorbeugenden IH. Differenzierte Betrachtung: Für jede Produktionslinie (Business Unit) gilt es unter Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen ein Optimum zu finden. Erst dann macht es Sinn zu fragen: Make or Buy.

6. Sourcing Optimierung

Variante	Strategie	Intensität "Gestern"	Intensität „Morgen“	
Einzel-/Projekt-auftrag	Zukauf von Einzelleistungen bei versch. Anbietern (situativ(kfr.))	Sehr hoch	Stark abnehmend	↘
Jahres-/Rahmenvertrag	Abruf von definierten Einzelleistungen bei mehreren Anbietern	Hoch	Stark zunehmend	↑
Mehrjahres-Rahmenvertrag	Abruf von definierten Leistungspaketen bei wenigen Anbietern	Mittel	Zunehmend	↗
Main Contracting	Zukauf komplexer Leistungspakete bei einzelnen Anbietern	Gering	Zunehmend	↗
Full Service Vertrag	Zukauf „sämtlicher“ Leistungen bei einem/wenigen Anbietern	Sehr gering	Gleichbleibend	→

Tendenz 6:

Es geht nicht mehr um die (philosophische) Frage „Outsourcing - JA oder NEIN, sondern darum, wie viel nach außen gegeben wird. Denn jedes Unternehmen arbeitet mit mehr oder weniger Outsourcing.

7. Rückbesinnung auf den gesunden Menschenverstand

Outsourcing ist weniger angebracht, wenn

1. Es sich um sehr komplexe Aufgaben handelt.
2. Es sich um Tätigkeiten handelt, die Bestandteil einer Kernkompetenz sind.
3. Es interne Firmengeheimnisse (Knowhow etc..) zu wahren gilt.

Outsourcing kann dann sinnvoll sein, wenn ...

1. Spezielles Knowhow, Geräte etc. erforderlich sind.
2. Sich Aufgaben standardisieren lassen, z.B. Betriebsmittelprüfung
3. Tätigkeiten regelmäßig aber selten durchgeführt werden.

Tendenz 7:

Die Unternehmensleitungen erkennen mehr und mehr, dass

1. die richtige Instandhaltungsstrategie nicht zufällig entsteht.
2. die Umsetzung der Strategie nur klugen Köpfen gelingt.



8. IT - Support

IT-Unterstützung bringt nur dann echten Nutzen, wenn ...

1. Die Hausaufgaben erledigt und die IH-Strategie verstanden wurde.
2. Die IT-mäßige Umsetzung der Strategie systematisch und geduldig erfolgt.
3. 1 IT-Tool verwendet wird und kein Nebeneinander von z.B. SAP und API-PRO.

Ersatzteil Management muss professionell erfolgen ...

1. Reduktion des „Working Capitals“
2. Identifizierung und Reduzierung der Bestände bei gleichzeitiger Verbesserung des Servicegrades und Minimierung des Dispositionsaufwands.

Tendenz 8:

Die Unternehmensleitungen erkennen mehr und mehr, dass die Optimierung der IH ein Change Management Projekt ist und nur mit professionellen PM-Methoden erfolgreich realisiert werden kann.

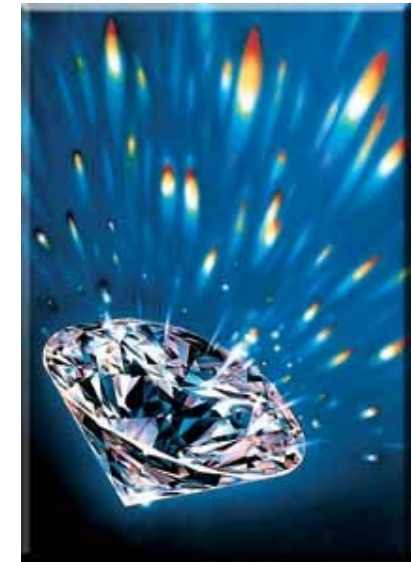


9. Structure Follows Strategy

Erfolgreiche Umsetzung ist mit unbändigem Willen, Hartnäckigkeit, hoher Disziplin und Liebe zum Detail verbunden. Genau das macht Unternehmen und – erfolge kurzfristig weder kaufbar noch kopierbar.

„Einzigartigkeit entsteht nur intern und kann nicht am Markt hinzugekauft werden. Einzigartigkeit erfordert deshalb Tiefe und eine gewisse Zurückhaltung gegenüber Outsourcing.“ (Herrmann Simon, 2008)

„Wenn eine Organisation gemeinsame Werte und Ziele teilt, somit als Team funktioniert, braucht man weniger Organisation.“ (C.B. Johnson, Polarity Management, 1992)



Tendenz 9:

Es gilt mehr denn je sauber herauszuarbeiten, welche Strategie und welche IH-Organisation die Richtige ist. Das bedarf einer Adaption an die Produktionsstrategie und eine gründlichen Analyse der Ist-Situation. Patentrezepte taugen nichts.

People Make The Difference - auch in der Instandhaltung.



**Danke für Ihr
Interesse.**

**AGPE W.Leippold & Partner GmbH, D-65189 Wiesbaden, Juliusstrasse 3
Tel.: +49-611-3417727, Fax: +49-611-3417728, Email: info@agpe.de, Web: www.agpe.de**