

IN WENIGEN MONATEN ZUR MAINTENANCE EXCELLENCE



Ein Spezialchemie-Konzern mit 14 Werken in neun Ländern steht beim Thema Anlagenverfügbarkeit vor enormen Herausforderungen: Die Defizite bei der Gesamtanlageneffektivität gefährden nicht nur die Wachstumsziele des Unternehmens, sondern auch dessen Reputation als Premium-Zulieferer für die Energiewirtschaft. Um die Verfügbarkeit der Produktionsanlagen im globalen Werksverbund zu verbessern, setzte ROI ein umfassendes Programm zur Einführung einer zentralen Instandhaltungsorganisation auf, bestehend aus drei aufeinander aufbauenden Workstreams (vgl. Abb. Seite 30/31). Ein Auszug aus dem Projektbericht ...

WOCHE 4

Rund vier Wochen nach Projektstart ist die Analyse der vorhandenen Basisdaten und bereits bekannten Verfügbarkeitsprobleme in den einzelnen Werken abgeschlossen. Gemeinsam mit den Projektverantwortlichen des Kunden wurde außerdem ein Set an Kennzahlen/KPIs zur Bewertung der OAE definiert, darunter OEE, MTR/MBR oder TMC.

Mittlerweile ist die Assessment-Phase in allen Werken angelaufen. Dabei wird zunächst mithilfe des ROI Maintenance Excellence Scans der Reifegrad der Instandhaltungsorganisation ermittelt. Anschließend dokumentiert das Projektteam mithilfe des ROI OAE Checks Stillstandszeiten von Maschinen und bestimmt so das Optimierungspotenzial der geplanten Instandhaltungsmaßnahmen.

Darüber hinaus sammeln und dokumentieren die Berater Best Practices an den verschiedenen Standorten, um sie später mit anderen Werken teilen zu können.

WOCHE 12

Nach Abschluss der Assessment-Phase wurden die Ergebnisse in einem Management Workshop diskutiert. Sechs Werke wiesen dabei besonders hohe Defizite bei Maschinenverfügbarkeit und Instandhaltungsreifegrad auf. In diesen „Fokus-Werken“ führen ROI-Berater zurzeit einwöchige „Deep Dive Assessments“ durch, bei denen sie gemeinsam mit den Fachleuten vor Ort die Ursachen für die Effizienzverluste sowie den Status quo der Instandhaltungsprozesse untersuchen. Dabei werden die zuvor gesammelten Daten um Vor-Ort-Beobachtungen und -eindrücke ergänzt, um zu einer möglichst umfassenden und aussagekräftigen Bewertung der Instandhaltungsaktivitäten im jeweiligen Werk zu gelangen.

WOCHE 17

Auf Basis der aus den Assessments gewonnenen Erkenntnisse haben die ROI-Experten in den vergangenen Wochen ein maßgeschneidertes Tool Kit zusammengestellt, das ideal auf die Anforderungen der einzelnen Fokuswerke abgestimmt ist. Es enthält verschiedene praxiserprobte Instandhaltungsinstrumente, Projektmanagementwerkzeuge und Problemlösungstechniken, mit denen die Verantwortlichen vor Ort in der Lage sein sollen, Maßnahmen zur Verschwendungsreduzierung durchzuführen. Damit diese „Taskforce Manager“ über das nötige Know-how verfügen, um die Tools erfolgreich anzuwenden, findet derzeit ein einwöchiges Training in der ROI Lernfabrik in Prag statt. Dort lernen sie nicht nur die Grundlagen von Lean Maintenance kennen, sondern legen auch das gemeinsame Vorgehen zur Maßnahmendurchführung an den jeweiligen Standorten fest. So entsteht erstmals ein unternehmensweites Instandhaltungsnetzwerk und fachlicher Austausch über die verschiedenen Werke hinweg.

WOCHE 21

Zurück in den Werken, haben die Taskforce Manager mit der Umsetzung des zehnwöchigen Optimierungsprogramms begonnen. Dabei wurden zunächst weitere Bestandsanalysen durchgeführt und crossfunktionale Projektteams zusammengestellt. Die aus den Root-Cause-Analysen abgeleiteten Maßnahmen werden in den kommen-

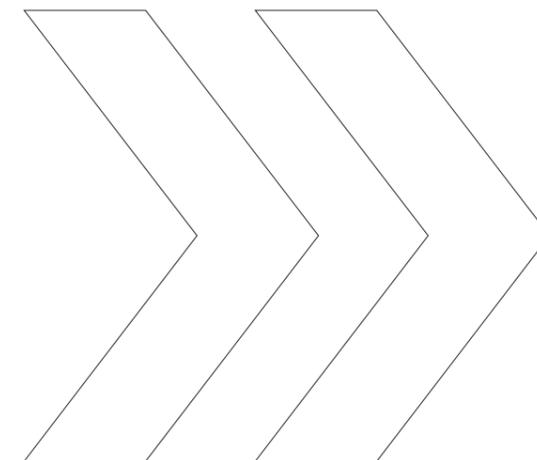
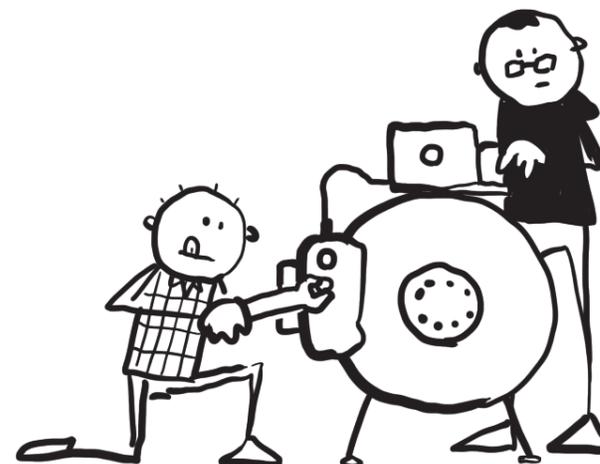
den Wochen umgesetzt. Ein zentrales Projektmanagement sowie standardisierte Werkzeuge und Vorlagen stellen dabei eine Vergleichbarkeit des Implementierungsfortschritts und einen optimalen Know-how-Transfer über alle Werke hinweg sicher. Parallel dazu beginnt der Aufbau eines umfassenden Maintenance Excellence Program, das eine nachhaltige Verankerung und Weiterentwicklung der konzernweiten Instandhaltungsorganisation absichern soll. Dabei wurden in einem gemeinsamen Workshop mit den ROI-Experten für ausgewählte Linien bzw. Komponenten Instandhaltungsstrategien und -richtlinien festgelegt sowie Anleitungen mit den entsprechenden Maschinenklassifikationen, Kennzahlen und Prozessbeschreibungen erarbeitet.

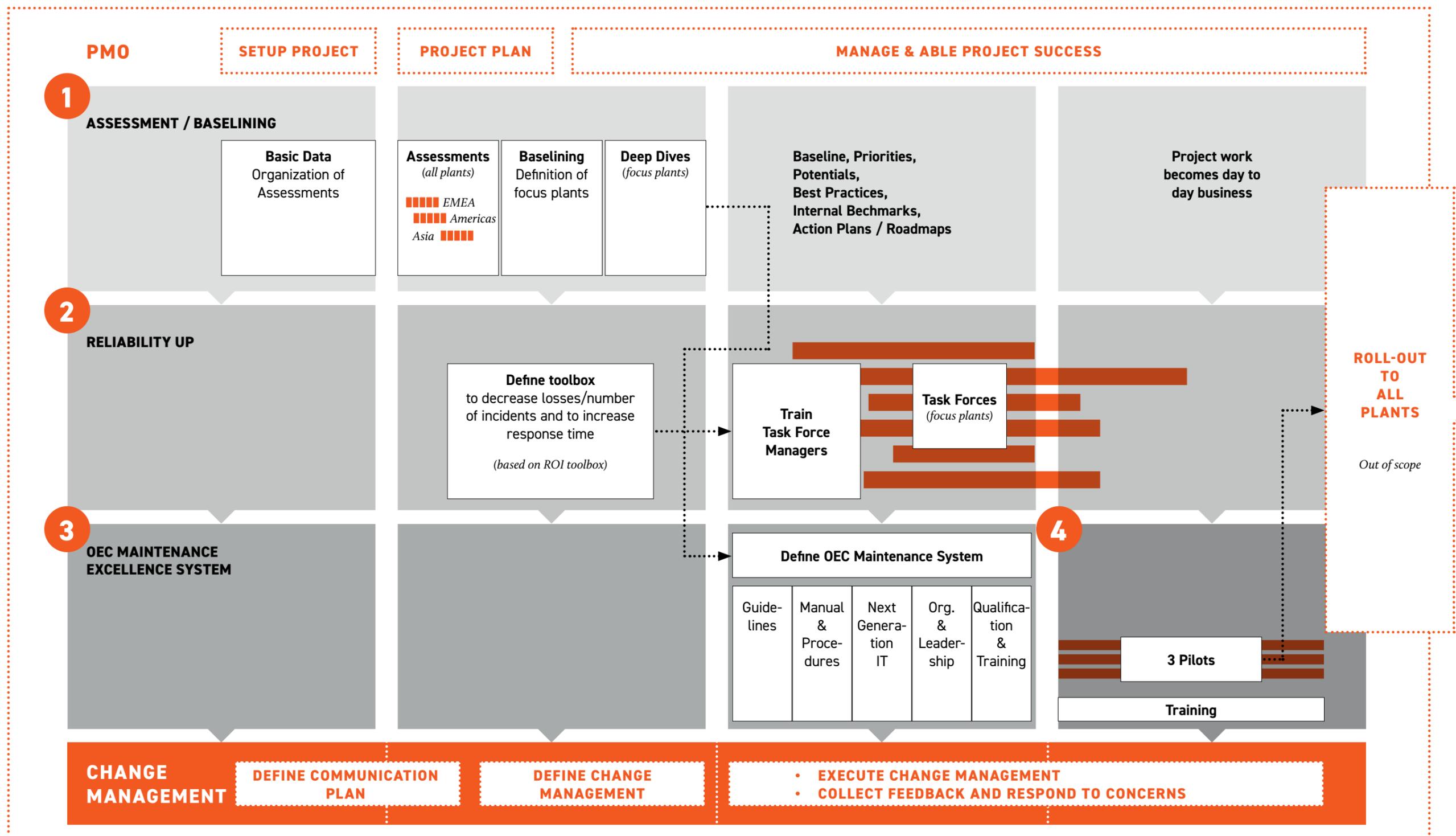
WOCHE 28

Nach zehn Wochen ist der Task Force-Einsatz abgeschlossen. Erste Maßnahmen befinden sich bereits in der Umsetzung und ihr Fortschritt wird regelmäßig berichtet. Dabei sind bereits erste Erfolge sichtbar geworden. Nun beginnt der Roll-out in weiteren Bereichen bzw. Linien; die Task Manager übernehmen die Steuerungs- und Überwachungsaufgaben an die regulären Instandhaltungs- und Reliability Manager. Gleichzeitig schreitet der Aufbau eines übergreifenden Maintenance-Excellence-Systems weiter voran, indem die technischen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen für eine lokal gesteuerte, aber global abgestimmte Instandhaltungsorganisation geschaffen werden. Dies umfasst zum einen eine zukunftssichere, auf Instandhaltungsprozesse ausgerichtete IT-Infrastruktur, die durch eine moderne MES-Architektur und Smart Data Analytics echtzeitbasierte Maintenance-Prozesse unterstützt; zum anderen Organisationsstrukturen und Managementprozesse sowie ein Trainings- und Qualifizierungskonzept auf allen Ebenen, das eine nachhaltige Implementierung sicherstellt.

WOCHE 70

Ein Jahr nach Abschluss der Planungsphase ist das Maintenance-Excellence-System in weiten Teilen des Konzerns ausgerollt und wird erfolgreich angewendet. ROI-Experten hatten die Pilotphase als Trainer und Sparringspartner begleitet und den Rollout mit vorbereitet. Die regelmäßigen Reports zeigen, dass die OAE mittlerweile von ursprünglich 77% auf über 85% gestiegen ist. Dadurch konnten die Instandhaltungskosten innerhalb eines Jahres erheblich gesenkt werden.





IHR EXPERTE FÜR MAINTENANCE EXCELLENCE PROGRAM

JOACHIM KROHN ist bei der ROI Management Consulting AG als Principal tätig. Sein Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung und Implementierung von Operational-Excellence-Systemen zur Performance-Verbesserung entlang der gesamten Wertschöpfungskette.



Joachim Krohn