

Instandhaltung ist Chefsache

„INSTANDHALTUNG IST EIN NOTWENDIGES ÜBEL“ | Auch in vielen Unternehmen der Brau- und Getränkebranche ist diese Ansicht noch weit verbreitet. Kostenreduktion und Effizienzsteigerung sollten aber auch bei Instandhaltungsprojekten heute mehr denn je im Fokus stehen. Es lohnt sich, bei diesem Thema die Pflicht zur Kür zu machen. Denn eine durchorganisierte, schlagkräftige Instandhaltung kann die Effizienz des Gesamtbetriebes steigern und Kosten senken – im zweistelligen Prozent-Bereich. Im folgenden Beitrag zeigt der Autor die Schwachstellen auf und beweist, dass Instandhaltung Chefsache ist.

SCHON DIE ZUNEHMENDE Automatisierung von Arbeitsabläufen und das wachsende Umweltbewusstsein sowie die strengen Hygienevorschriften sollten moderne Instandhaltungs- und Servicelösungen sowohl aus strategischen als auch aus Kostengesichtspunkten in den Fokus des Managements rücken. Bei Prozessabläufen mit lebenden Kulturen, wie sie in der Brauwirtschaft durch den Einsatz ober- bzw. un-

tergärer Hefen zum Standard gehören, ist ein besonderes Augenmerk auf die fach- und hygienegerechte Instandhaltung der Anlagen zu legen. Was kann die Instandhaltung also tun, um den hohen Erwartungen an Kostensenkung, Effizienz-, Hygiene- und Wertschöpfungssteigerung zukünftig gerecht zu werden?

■ Schwachstelle Outsourcing

Immer häufiger werden aus Kostengründen Instandhaltungsdienstleistungen auf externe Unternehmen, insbesondere die Servicebereiche der Anlagenhersteller übertragen. Dieses „Outsourcing“ birgt jedoch auch Risiken: Das Wissen um Anlagen und ihre Beschaffenheit gehört zu großen Teilen zu den Kernkompetenzen des Unternehmens. Die Erfahrungen der Mitarbeiter mit Funktion und Beschaffenheit der Anlagen und Bauteile sind die Grundlage für neue wichtige und innovative Investitionsentscheidungen, die den Unternehmen nicht zuletzt einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können. Dieses Know-how sollte deshalb aus kurzfristigen Kostenaspekten nicht leichtfertig aus der Hand gegeben werden.

Hier muss im Einzelfall gemeinsam mit der internen Instandhaltungsabteilung

erarbeitet werden, ob und welche Arbeiten sich überhaupt für Outsourcing eignen.

Dabei sollten folgende Aspekte behandelt werden:

- Abhängigkeit durch Abgabe von firmeninternem Know-how an eine Fremdfirma;
- Risikoanalyse bezüglich der zu erbringenden Leistung durch den Instandhaltungsdienstleister;
- Wirtschaftlichkeitsanalyse unter Berücksichtigung der Kosten für das „Managen“ der Fremdfirma;
- Qualität und Liefertreue der Maschinendokumentation.

■ Schwachstelle Prozessautomatisierung in der Anlagenüberwachung

In vielen Unternehmen wird die bisher übliche reaktive oder präventive Instandhaltung zunehmend von der zustandsorientierten Instandhaltung abgelöst. Damit erhoffen sich die Unternehmen sowohl eine höhere Anlagenverfügbarkeit als auch geringere Instandhaltungskosten. Mit diesem „Condition Monitoring“ werden jedoch auch zunehmend Informationen über die Abnutzung und den Zustand der Anlagen erforderlich. Hierzu sind eine Vielzahl von zusätzlichen Messstellen und Sensoren notwendig, die wiederum Erweiterungsinvestitionen in die Anlagen nach sich ziehen. Zudem müssen aussagekräftige Parameter definiert werden, die in der Praxis nicht selten in einer enormen Datenflut enden – die dann möglicherweise niemand mehr effizient auswerten und nutzen kann.

Aufgrund der oft schon sehr genauen Kenntnis der Prozessparameter in der Brau- und Getränkebranche kann dieses Verfahren im Vergleich zu anderen Industrien häufig mit geringerem Aufwand eingeführt werden.

Die reine Überwachung der Anlagenzustände kann jedoch dort nicht ausreichen, wo ein schnelles Eingreifen auch über wei-



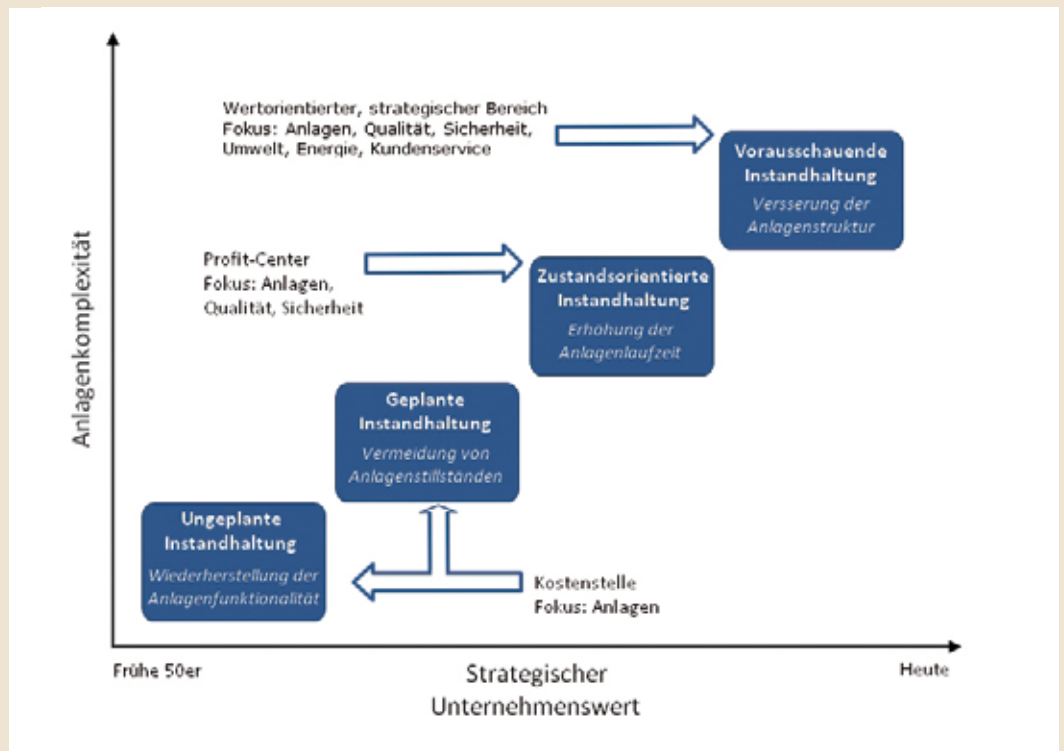
Autor: Carsten Speckamp, OPC, Düsseldorf

te Entfernungen notwendig ist. Oft findet man deshalb das Condition Monitoring als integralen Bestandteil von Remote Services, die wiederum ein wesentlich weitreichenderes Spektrum an „Dienstleistungen aus der Ferne“ abdecken.

Dennoch sind die Einsparpotenziale durch Condition Monitoring vielfältig und schaffen Vorteile gegenüber dem Wettbewerb. So können nach einer Studie des Laboratoriums für Werkzeugmaschinen und Betriebslehre an der RWTH Aachen nicht nur die reinen Instandhaltungskosten um circa 20 Prozent gesenkt, sondern auch Produktionsstillstände und -ausfälle um bis zu 35 Prozent reduziert werden. Die Schwankungsbreite bei den Einsparungen ist hier stark abhängig von den vor der Optimierung vorherrschenden Gegebenheiten und dem Grad der Automatisierung mit dem das Condition Monitoring umgesetzt werden kann.

■ Schwachstelle Remote Services

Bei den Remote Services werden zusätzlich zu der eventuell schon vorhandenen Anlagenüberwachung (Condition Monitoring) weitere Dienstleistungen angeboten. In vielen Unternehmen ist der Bereich der Instandhaltung nicht nur für die Anlagenverwaltung, das so genannte Asset Management, zuständig, sondern soll auch noch seinen Teil zum Facility Management beitragen, insbesondere im Bereich der Einrichtungen für Energieversorgung und Abfallstoffentsorgung. Die Remote Services sollen nun in Zeiten steigender Anlagenkomplexität und -sensibilität Sorge dafür tragen, mit geringerem Aufwand die Kosten zu optimieren. Hoch entwickelte Mess- und Überwachungstechniken sollen neue Methoden des Instandhaltungsmanagements ermöglichen. Allerdings sind auch hier Kosten und Nutzen genau abzuwägen. Denn wie bei der Automatisierung in der Anlagenüberwachung sind auch bei den Remote Services hohe Zusatzinvestitionen nötig. Selbst wenn diese Techniken konsequent angewandt und vollständig ausgenutzt werden, bergen sie jedoch auch Risiken, zum Beispiel, dass kurzfristig eine



Verbindung abbricht oder Informationsdaten nicht richtig übertragen werden. Wenn in solchen Fällen die Informationen vor Ort nicht ausgewertet werden können, sind Pannen im Prozessablauf nicht ausgeschlossen.

■ Schwachstelle Technikbezug

Ein weiterer häufiger Fehler auf der Suche nach einer kosteneffizienten und effektiveren Instandhaltungslösung: Es wird nach Wegen außerhalb der bestehenden Infrastrukturen gesucht. Wer jedoch immer nur ausschließlich nach technischen Verbesserungen für den Instandhaltungsbereich sucht, übersieht das brachliegende operative Potenzial in der Instandhaltung. Das erste Ziel einer Instandhaltungsstrategie sollte immer eine optimale Verbindung und Ausnutzung von Technik, Unternehmensorganisation und Personal sein. Ohne dieses Zusammenspiel werden Trends wie Total Productive Maintenance, Remote Services oder Computerized Maintenance Management System nur mäßigen Erfolg erzielen. Denn auch noch so hoch entwickelte technische Hilfsmittel ersetzen nicht die physische Steuerung, Nachverfolgung oder Op-

timierung der Tätigkeiten und Prozesse im Bereich.

■ Ein Thema für das Management

In vielen Unternehmen verfügen die Instandhaltungsabteilungen mit ihren verantwortlichen Technikern und Mechanikern über ein umfassendes Wissen zu den technischen Möglichkeiten der Instandhaltungen. Doch häufig fehlt das Wissen, wie eine Instandhaltung konzeptionell und praktisch „gemanagt“ werden muss.

Deshalb sollte Instandhaltung Bestandteil der Unternehmensstrategie werden, denn ohne eine grundlegende Strategie mit strukturierten Abläufen und dem effektiven Einsatz aller bereits vorhandenen Ressourcen verpufft der Effekt von aufwändigen IT-Lösungen, Beratungen oder technischen Hilfsmitteln. Hier muss ein grundlegendes Umdenken stattfinden. Eine effektive Instandhaltung erfordert pragmatische Führung und Steuerung kombiniert mit technischer und organisatorischer Kompetenz. ■