

FACHINTERVIEW mit Peter Haslinger

Stillstandsplanung – Status Quo und Weiterentwicklung



Peter Haslinger

Geschäftsführer, TAS Planungsgesellschaft mbH

Herr Haslinger, Sie unterstützen seit vielen Jahren Betreiber bei der Vorbereitung und Durchführung von Stillständen. Wie schätzen Sie die Planungsqualität insgesamt ein?

» **Peter Haslinger:** Mit dem Blick auf die Vorlaufzeit können wir aus unserer Erfahrung sagen, dass die Raffinerien und die petrochemischen Unternehmen früh mit der Planung beginnen. Im Bereich der chemischen Industrie wird hingegen oftmals erst spät die Planung in Angriff genommen. Das erschwert den weiteren Verlauf. Allgemein lässt sich sagen, dass die Qualität der Planung noch nicht das Niveau von Raffinerien und Petrochemie erreicht hat.

Wo liegen aus Ihrer Sicht die Ursachen für diesen Entwicklungsabstand?

» **Peter Haslinger:** Die Chemie-Unternehmen haben früher eigene Werkstätten in größerem Umfang betrieben, dessen Personal auch den wesentlichen Teil der Stillstände übernommen haben. Somit gab es nicht den Zwang, rechtzeitig Ausschreibungsunterlagen zu erstellen. Das ist auch einer der Gründe dafür, dass auch heute noch die mechanischen Arbeiten mit eigenem Personal durchgeführt werden.

Allerdings beobachten wir seit einigen Jahren einen Umgestaltungsprozess in der Chemie. Die eigenen Handwerkerressourcen werden reduziert bzw. ausgelagert, so dass vermehrt externe Dienstleister in die Abstellungen integriert werden müssen.

Mit welchem Vorlauf sollte ein Betreiber mit der Stillstandsplanung beginnen?

» **Peter Haslinger:** Das hängt natürlich von der Größe und der Komplexität des Turnarounds ab. Wenn der Betreiber einen externen Planungsdienstleister mit ins Boot holt, sollte der Startschuss mindestens ein Jahr vorher erfolgen. Wenn Sie ein ganzes Chemiewerk abstellen wollten, wäre das natürlich zu wenig. Aber die Chemie kennt ja eher die Teilabstellungen, die sich von den Großabstellungen der Raffinerien deutlich unterscheiden. Als Faustregel kann man formulieren: Bei kleineren und mittleren Anlagen wird einen Planungsvorlauf von einem Jahr benötigt.

Entscheidend für den Erfolg ist die gute Zusammenarbeit zwischen den Verantwortlichen auf der Betreiberseite und dem externen Planungspartner. Wir stellen uns hierbei auf die individuelle Organisationsstruktur unseres Auftraggebers ein. In der Regel gibt es zwei Grundvarianten in der chemischen Industrie. Entweder ist schon ein Stillstandsleiter benannt worden, der unser zentraler Ansprechpartner ist, oder der Leiter der Instandhaltung übernimmt diesen Aufgabenbereich mit. Manchmal beginnt der Leiter der Instandhaltung mit der Vorbereitung in der frühen Phase und übergibt sie später an einen neu benannten Verantwortlichen für die Stillstandsorganisation.

Bei kleineren Standorten oder Anlagen gibt es manchmal auch keinen Leiter der Instandhaltung, sondern nur einen Betriebsleiter, der neben der Produktion auch den Bereich der Instandhaltung betreut.

Stillstände sind bekanntermaßen ein saisonales Geschäft, das sich auf wenige Wochen im Frühjahr und im Herbst konzentriert? Welche Planungsvorläufe brauchen als Betreiber, um die externen Ressourcen an Handwerkern, Technik, Logistik und Material sicherzustellen?

» **Peter Haslinger:** Je nach Größe der Abstellung sollte der Betreiber ein bis zwei Jahre Vorlauf veranschlagen. Wichtig ist es, die Marktnachfrage zu beobachten. Hier kann die Zusammenarbeit mit einem Planungsdienstleister zusätzlichen Nutzen bringen, da wir aufgrund der langjährigen Kooperation mit vielen Betreibern und vielen Kontakten im Netzwerk des Industrieservice einen guten Überblick haben. Wer zum Beispiel erst im letzten Sommer oder gar im Herbst mit der Stillstandsplanung für April 2016 begonnen hat, könnte ernste Probleme bekommen, da sich für diesen Zeitraum schon seit längerem eine Ballung von Abstellungen abzeichnet.

Die Mehrzahl der Betreiber hat ihre Organisation im Bereich der Technik und Instandhaltung verschlankt. Welche Folgen hat das für die Vorbereitung und Durchführung von Stillständen?

» **Peter Haslinger:** In der Planung wird vermehrt schon von eigenen Mitarbeitern hin zum externen Personal ge-

wechselt. Wenn die Aufgabe zum ersten Mal von einer Partnerfirma übernommen wird, sollte der Betreiber einen längeren Vorlauf einplanen. Beim zweiten Mal kann der Aufwand schon besser eingeschätzt werden, weil der Planungsdienstleister die Anlage schon kennt.

Gerade wenn der Kunde nur alle fünf Jahre eine Abstellung hat, macht es keinen Sinn, permanent Planungsressourcen bereit zu halten. Ein gutes Beispiel ist die einsträngige Total Raffinerie in Leuna, die alle fünf Jahre komplett abstellt. Hier lohnt es sich für den Betreiber, für die Planungsphase, die etwa zweieinhalb Jahre vor dem Turnaround startet, sich mit externen Planungsressourcen zu verstärken. Aber auch ein Chemiestandort, der immer wieder größere und kleinere Stillstände hat, profitiert von der Unterstützung durch einen Planungsdienstleister.

Der heutige Dienstleistungsmarkt bietet den Betreibern eine solide Auswahl an qualifizierten Planungsunternehmen. Die meisten von ihnen haben bereits ihre Erfahrungen gemacht und wissen, auf wen sie sich verlassen können.

Welche weiteren Faktoren spielen neben dem frühzeitigen Planungsbeginn eine wichtige Rolle für die Zusammenarbeit zwischen Betreiber und Planungsdienstleister?

» **Peter Haslinger:** Die Abstimmung zwischen den Beteiligten muss funktionieren. Das geht aber nur, wenn man die richtigen Leute zusammenbringt. Wenn die sprichwörtliche Chemie nicht stimmt, läuft es nicht rund. Das ist noch ein Grund, mit der Stillstandsvorbereitung früher zu beginnen. So haben das Betreiberteam und der Planungspartner die notwendige Zeit, um die Eckpunkte gemeinsam zu erarbeiten. Was der Kunde sich wünscht, muss mit dem Dienstleister abgeglichen werden, damit er das auch umsetzen kann. Die Vorstellungen beider Seiten decken sich nicht immer. Daher muss entschieden werden, können die Ziele des Auftraggebers mit dem geplanten Aufwand überhaupt realisiert werden.

Stellen wir uns vor, dass die Planung frühzeitig gestartet ist und die Kommunikation in der Stillstandsorganisation läuft. Welche Verbesserungspotentiale können dank dieser guten Startbedingungen vom Betreiber genutzt werden?

» **Peter Haslinger:** Bei der Stillstandsdauer gibt es auf jeden Fall Raum für Verbesserungen. Das gilt für Raffinerien, Petrochemie und Chemie trotz Unterschiede in Größe und Komplexität gleichermaßen. Häufig wird ein zentrales Zeitfenster für die technische Ausführung genutzt, das in Wirklichkeit aber aus verschiedenen Zeitfenstern besteht, die jedoch teilweise nicht genutzt werden. Bei einem Anlagenteil könnten sie schon zwei Tage vorher mit der Abstellung beginnen, aber diese Anlage wird „brach“ liegen gelassen, obwohl vielleicht schon im Vorfeld Maßnahmen durchgeführt werden könnten. Das gilt auch für das Wiederauffahren. Ein Anlagenteil könnte erst später in Betrieb gehen, so dass man dort man noch zwei Tage länger arbeiten könnte.

Ich bin überzeugt, dass wir in den meisten Fällen die Dauer des Kern-Stillstands noch verkürzen können.

Das hängt aber vom Betreiber und seiner Produktionsplanung ab. Ist die Marktnachfrage nach dem Produkt hoch, amortisiert sich dieser organisatorisch und sicherheitstechnisch aufwändigere Ansatz schnell und senkt maßgeblich die indirekten Kosten des Stillstands. Ob sich der zusätzliche Aufwand lohnt, muss in der frühen Planungsphase diskutiert und entschieden werden.

Optimierungsbedarf sehen wir auch beim Thema Puffer in Terminplänen. Wir begegnen öfter Planungssituationen, wo zum Gürtel noch der Hosenträger angezogen wird. Die notwendigen Puffer im Plan sollte man unbedingt darstellen und nicht verstecken. Es ist auch häufig zu beobachten, dass Zeitwerte durch verschiedene Instanzen mehrfach mit Sicherheitszuschlägen beaufschlagt werden.

Wie schätzen Sie das Nutzenpotential der digitalen Anlagendokumentation, deren Anbieter in letzter Zeit auch gerade auf die Anwendungsmöglichkeiten für die Stillstandsorganisation verweisen?

» **Peter Haslinger:** Mit Sicherheit ist eine digitale Anlagendokumentation von Vorteil. Wie sah die Anlage vor fünf Jahren aus und wie heute? Wo finden sich die Abweichungen beim Equipment? Wenn dieser Abgleich elektronisch durchgeführt werden kann, ist schon viel Arbeit gespart. Gerade in der chemischen Industrie werden Anlagen häufig erweitert und umgebaut. Die Hauptaufgabe ist hier die Wiederholungsplanung. Wenn das digitalisiert ist und man „auf Knopfdruck“ erkennen kann, was hat sich im Vergleich zum letzten Mal geändert, können Personalaufwand und Zeit reduziert werden. Auf der Soll-Seite stehen allerdings größere Investitionen für Einführung und Pflege der digitalen Anlagendokumentation, die vom Betreiber in jedem Fall mit dem erwarteten Nutzen abgewogen werden muss.

Es wäre schon viel erreicht, wenn für jedes Equipment der Arbeitsplan hinterlegt wird, sei es im SAP oder in einem anderen System. Wenn alles an richtiger Stelle hinterlegt ist, läuft die Vorbereitung deutlich reibungsloser. Als Faustregel kann man sagen: Wenn ich für meine Routine Maintenance das SAP gut nutze, profitiere ich auch bei der Vorbereitung meiner Stillstände.

Bei den Arbeitspaketen geht der Trend eher wieder in Richtung auf eine größere Planungstiefe. Welchen Weg empfehlen Sie Ihren Kunden?

» **Peter Haslinger:** Aus meiner Erfahrung ist der richtige Mittelweg, bei jedem Ressourcenwechsel einen neuen Vorgang bzw. Arbeitsplan zu haben. Ich möchte es am Beispiel der Wärmetauscher kurz erläutern.

Erst kommt der Gerüstbau und stellt ein Gerüst auf. Es folgt der Isolierer und isoliert aus. Anschließend öffnet der Schlosser die Haube und der Industriereiniger übernimmt die Säuberung. Die Inspektion führt nun den finalen Check

TAS – Planungsgesellschaft mbH
 Amselweg 11
 65719 Hofheim-Marxheim
 Deutschland
 E-Mail:
 kontakt@tas-plan.de
 Internet:
 www.tas-plan.de

Verwaltung
 Industriepark Höchst
 Gebäude D 250/D 251
 65926 Frankfurt am Main
 Tel.: +49 (0) 69 / 305 36 891
 Fax: +49 (0) 69 / 305 36 899

► Ansprechpartner

Peter Haslinger
 Geschäftsführung
 Mobil: +49 (0) 160 / 77 50 07 5
 E-Mail:
 peter.haslinger@tas-plan.de



durch. Wenn die Arbeitsgänge nicht mehr als ein oder zwei Tage dauern, ist es sinnvoll, mehrere Vorgänge miteinander zu vereinen. Es muss immer klar messbar sein. Bei jedem Ressourcenwechsel wird ein neuer Arbeitsschritt aufgestellt, der nicht länger als ein oder zwei Tage sein sollte, damit er messbar bleibt. Das ist der Mittelweg bei Stillständen, den wir unseren Kunden meistens vorschlagen. Ich schätze, dass dieser Mittelweg in ca. zwei Drittel der Stillstände gegangen wird.

Das Management interessiert sich naturgemäß nicht für Arbeitspakete, sondern benötigt einen kompakten Überblick zum Geschehen auf den Baustellen des Turnarounds. Welche praktikablen Ansätze sehen Sie hier bei Ihren Kunden im Einsatz?

» **Peter Haslinger:** Manche Kunden definieren KPI's zur Steuerung des Turnarounds. Ein KPI wäre beispielsweise „Alle Anlagenteile geöffnet“. Der nächste Schritt wird mit dem KPI „Alle zu reinigenden Teile sind gereinigt“. Die Bestimmung erfolgt über den Terminplan. Mit Hilfe der KPIs kann ich schnell und zuverlässig eine Aussage treffen, in welchem Zustand sich meine Anlage im laufenden Stillstand befindet.

Zuerst werden alle Anlagenteile geöffnet und anschließend inspiziert. Zu diesem Zeitpunkt wissen wir, wo Reparaturen eventuell erforderlich sind, die vorher nicht geplant waren. Wenn alle Equipments inspiziert und entsprechende Schadensanalysen durchgeführt wurden, darf es keine großen Überraschungen mehr geben. Dieser Zeitpunkt sollte spätestens nach dem Ende des ersten Drittels der Stillstandsdauer erreicht worden sein. Jetzt erst kann das Management sicher sein, ob alles bis zum anvisierten Endtermin fertig wird.

Für die weiteren zwei Drittel des Stillstands spielt die Termineinhaltung die wesentliche Rolle. Jetzt muss der Progress im Fokus gehalten werden, damit auch wirklich termingereicht wieder angefahren werden kann. Der nächste Punkt auf der Zeitachse heißt „Alle Equipments sind gereinigt, der nächste ist „Alle Equipment inspiziert“.

Es folgen „Alle Equipments sind geschlossen“ und zuletzt: „Alle Equipments sind richtig bearbeitet, abgenommen und QM-Maßnahmen durchgeführt“. Das sind KPI's, die das Management sehr gut unterstützen. Wenn Planabweichungen sichtbar werden, kann zeitnah gegengesteuert werden, um den Endtermin zu halten.

Das funktioniert aber nur, wenn die Rückmeldungen von den Baustellen zeitnah und zuverlässig erfolgen. Wie können Betreiber und Kontraktoren hier gut zusammenwirken?

» **Peter Haslinger:** Mehr als einen Tag Differenz bei der Rückmeldung ist nicht zu tolerieren. Es macht Sinn vor Stillstandsbeginn, fixe Termine mit den Kontraktoren oder Gewerken zu vereinbaren, bis wann eine Rückmeldung erwartet ist. Das sollte auch so gelegt werden, dass der Terminplaner das noch einbauen kann. Von allein läuft das nicht. Also ist man gut beraten, bereits im Vorfeld Überzeugungsarbeit leisten, um klar zu machen, dass es für alle wichtig ist zu wissen, wo man überhaupt steht und bei Bedarf schnell korrigierende Maßnahmen zu treffen.

RFID-Lösungen werden schon seit einer Reihe von Jahren angeboten. Was bringen sie für die Erhöhung der Rückmeldequalität und -geschwindigkeit?

» **Peter Haslinger:** Einzelne Betreiber nutzen bereits RFID-Tags für Equipments in Stillständen. Sie ermöglichen eine eindeutige Identifikation und die Daten können mit Lesegeräten schnell und leicht ausgelesen werden. Die OMV hat es im Stillstand 2014 in Burghausen für bestimmte Equipments realisiert. So konnte genau verfolgt werden, welche Equipments bzw. Teile sich auf den Waschplätzen befinden und welche in der Werkstatt. Das wurde mittels Schnittstelle zum SAP erfasst und ausgewertet.

Solche Einsatzszenarien halte ich für die nächsten Jahre für vielversprechend. Aber auch hier gilt wieder, dass ich zuerst eine solide Strukturierung meiner Anlage im SAP oder vergleichbaren System pflegen muss, um solche technischen Möglichkeiten mit Gewinn nutzen zu können.