

Düsseldorf, 21. November 2006

Stahlindustrie kocht meist nur auf mittlerer Flamme

Erhöhtes Produktionsvolumen und reduzierte Verarbeitungskosten durch Erweiterung der Operativen Anlagen Effektivität (E-OAE)

Die deutsche Stahlindustrie kann allein durch die weitere Auslastung-Optimierung bestehender Anlagen das Produktionsvolumen um bis zu 20 Prozent erhöhen und gleichzeitig die Verarbeitungskosten um etwa zwölf Prozent reduzieren. Das geht aus einer aktuellen Untersuchung der Top-Managementberatung A.T. Kearney hervor. Schlüssel dazu ist die Erweiterung der anerkannten Methode, Operative Anlagen Effektivität (E-OAE). Im Mittelpunkt steht dabei die übergreifende Optimierung und zeitliche flexible Abstimmung der Anlagenkonfiguration von Produktionsnetzwerken entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dadurch können Unternehmen Optimierungspotenziale ihrer Produktion noch besser bestimmen und damit der wachsenden Herausforderungen globalisierender Märkte und dem ständig wachsenden Kostendruck entsprechen – unabhängig davon, ob sie sich als Global Player oder als Nischenanbieter positionieren.

„Operative Anlagen Effektivität – auch OAE genannt – gilt bereits seit vielen Jahren in der Stahlindustrie als anerkannte Methode zur Prozessoptimierung und Kosteneffizienz. Im Rahmen von OAE-Optimierungen werden dabei die Parameter Auslastung, Durchsatz und Qualität der erzeugten Produktion bewertet“, erklärt Dr. Alexander Malkwitz, als Vice President verantwortlich für den Bereich Stahl bei A.T. Kearney.

Globalisierung und Kostendruck, Faktoren, die gerade für deutsche Unternehmen immer wichtiger werden, machen es jedoch notwendig, bei der Analyse und Suche nach neuen Optimierungsmöglichkeiten sehr viel weiter zu gehen als bisher. „Um langfristig wettbewerbsfähig bleiben zu können, müssen Stahlproduzenten und -weiterverarbeiter sowohl Anlagenkonfiguration als auch Produktionswertschöpfungskette gesamthaft optimieren um wettbewerbsüberlegene Kostenpositionen realisieren zu können. Und dies unabhängig davon, ob sie sich als Global Player oder als Nischenanbieter positionieren“, so Malkwitz.

Einzelaggregatoptimierung durch OAE

Die weite Verbreitung der OAE ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass es sich dabei um eine nachvollziehbare und strukturierte Methode der Einzelaggregatoptimierung handelt, mit der jede Anlage einzeln analysiert und optimiert werden kann. „Bei der Bestimmung der kritischen Anlagen, die dann im Rahmen von OAE-Projekten optimiert werden, mussten sich die Unternehmen bisher meist auf die Erfahrungswerte der Mitarbeiter verlassen, die für den Betrieb verantwortlich zeichnen. Trotz deren großer Betriebserfahrung blieben dabei dennoch viele Potenziale unerkannt, unzureichend priorisiert und die Ergebnisse verbesserungswürdig“, erklärt Horst Dringenberg, Berater im Bereich Stahl bei A.T. Kearney und Co-Autor der Untersuchung: „Jedoch steht kaum eine Anlage für sich alleine. Sie ist vielmehr stets eingebunden in eine Kette von Anlagen, die in den meisten Fällen sogar über Unternehmensgrenzen hinweg verläuft und zudem ständigen Veränderungen und Einflüssen unterliegt.“

Dreidimensionale Sichtweise durch Extended OAE

Entsprechend wichtig ist für die Stahlunternehmen die Anwendung einer flexiblen Methodik, die eine anlagenübergreifende und dynamische Betrachtungsweise verschiedener Anlagen und darüber hinaus die Darstellung von deren Abhängigkeiten untereinander ermöglicht. Dabei kann die Optimierung einzelner Anlagen prinzipiell in drei Dimensionen erweitert werden: entlang der Wertschöpfungskette, mittels Anlagenkonfiguration paralleler Anlagen und durch die dynamische Ausrichtung an den zukünftigen Markterfordernissen.

„Die von A.T. Kearney entwickelte Methodik zur Optimierung ganzer Produktionsnetzwerke – ‚Extended OAE‘ – analysiert jede dieser drei Dimensionen und kombiniert die jeweiligen Verbesserungspotenziale zu realisierbaren Optimierungsszenarien“, so Dringenberg: Ein neuer und innovativer Ansatz, der jedoch auf erprobten Einzelmodulen basiert. Bei der Optimierung paralleler Stahlwerke konnte ein Einsparpotenzial von fünf bis zehn Prozent je nach Produktionsgüte erzielt werden.

Exakte Bestimmung von Auswirkungsszenarien und Potenzialen

Zunächst schafft eine „herkömmliche“ OAE-Analyse die Basis für alle weiteren Maßnahmen. In einem zweiten Schritt, der alle drei Dimensionen umfasst, werden sämtliche Verbesserungsfelder erkannt und priorisiert. Somit können Auswirkungs-Szenarien genau geplant und Potenziale exakt bestimmt werden.

Die Betrachtung entlang der Wertschöpfungskette beinhaltet im Wesentlichen die Analyse von Engpässen und Ausfällen. Bei der Analyse von parallelen Anlagen geht es neben Ausfällen vor allem darum, die Produktionsanforderungen der Produktprogramme und Fähigkeiten der Anlagen miteinander in Einklang zu bringen („Capability Requirement Mapping“). Doch auch der Faktor Zeit spielt in globalen, dynamischen Märkten eine zentrale Rolle. Entsprechend wichtig sind die rechtzeitige Identifizierung von Trends und die Vorhersage relevanter Marktentwicklungen. Ganz entscheidend ist dabei, keine der drei Dimensionen

isoliert zu betrachten. Vielmehr kommt es darauf an, Interdependenzen und Wechselwirkungen zu erkennen und auf dieser Basis dimensionsübergreifende Szenarien zu zeichnen und zu realisieren.

Zudem gewinnt die OAE als Kennzahl für die gesamte Anlagenkonfiguration durch die erweiterte Sichtweise des neuen A.T. Kearney-Ansatzes nachhaltig an Aussagekraft. Dabei werden die Potenziale bei Anlagenauslastung (Zeitnutzung), -durchsatz (Performance) und Produktakzeptanz (Qualität) in Maßnahmen umgesetzt und monetär bewertet.

„Vor dem Hintergrund der anhaltenden Globalisierung und der sich im ‚Schweinezyklus‘ ständig dynamisch verändernden Bedarfs- und Nachfrage-Szenarien lassen sich mit der Extended OAE-Methodik die gerade in Europa zwingend notwendigen Optimierungen transparent machen und mögliche Investitionsentscheidungen zuverlässig bewerten“, fasst Malkwitz zusammen: „Ein klar definiertes und eindeutiges Methodenset ist die Grundlage dafür, trotz hoher Problemkomplexität die gesetzten Ziele auch tatsächlich zu realisieren und den Operating Profit schnell, deutlich und nachhaltig zu erhöhen“.

Über A.T. Kearney

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen. A.T. Kearney bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Zu unseren Klienten gehören globale Großkonzerne wie nationale Unternehmen aller Wirtschaftszweige, Industrien und Dienstleister des öffentlichen und privaten Sektors. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt. Weitere Informationen finden Sie unter www.atkearney.de

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Marketing & Communications
A.T. Kearney GmbH
Kaistr. 16A
D-40221 Düsseldorf
Tel: +49-211-1377 0
Fax: +49-211-1377 2990
e-mail marcom@atkearney.de

Frank Schröder
Trimedia Communications Deutschland GmbH
Schwannstraße 6
D-40476 Düsseldorf
Tel: +49-211-96485 41
Fax: +49-211-96485 45
e-mail frankschroeder@dus.trimedia.de