

Vortrag auf der Fachtagung  
„Produktion in der chemischen Industrie“  
Veranstalter:  
Chem Academy  
30.&31. Januar 2012 Hannover

**SASOL**  
reaching new frontiers



**Extrakt** ***Operational Excellence -  
Kritische Erfolgsfaktoren***

*Dr. Gerd Pösch, Jan 2012*

# ***Operational Excellence – Kritische Erfolgsfaktoren***

**SASOL**  
reaching new frontiers



## **Übersicht**

- **Sasol Olefins & Surfactants**
- **Warum Operations Excellence ?**
- **Kernelemente im Prozess Operations Excellence bei Sasol**
- **Einige erfolgreiche Ansätze für Verbesserungen**
- **Erfolgsfaktoren erkennen und nutzen**

# Die Sasol Gruppe

**SASOL**  
reaching new frontiers



- **Eine integrierte Energie und Chemie-Gruppe**  
Hauptsitz in Südafrika/Johannesburg
- **Geschäftsfelder**  
Umwandlung von Kohle und Erdgas in flüssige Kraftstoffe,  
Bergbau, Gasförderung, Raffinerien, Co-Produkte  
Chemische Produkte.
- **Produktionsstandorte:**  
Südafrika, Qatar, Deutschland, Italien, China, Dubai und USA
- **Förderung von Öl und Erdgas**  
u.a. in Gabon, Mozambique und West Africa
- **Herstellung und Vertrieb von chemischen Produkten**  
in Südafrika, Europa, Asien and Amerika
- **Mitarbeiter:**  
~34.000 in 38 Ländern
- **Eines der größten Unternehmen in Südafrika.**

# Warum Operations Excellence ?

**SASOL**  
reaching new frontiers



- Ziele:**
- **Effizienzsteigerung bei der Produktherstellung**
  - **Verbesserung der Entwicklungs-Chancen**
  - **Nachhaltige Kostenoptimierung**

- Unsere jetzige Situation beschert uns folgende Herausforderungen:
  - **Steigende und extrem schwankende Rohstoff- und Energiepreise**
  - **Zunehmender Wettbewerbsdruck**
  - **Sich verändernde globale Marktstrukturen**
  - **Globale Finanz & Wirtschaftskrisen**
- Dies alles treibt uns an, den ständigen Verbesserungsprozess weiter zu beschleunigen.

# ***Kernelemente im Prozess Operations Excellence bei Sasol***

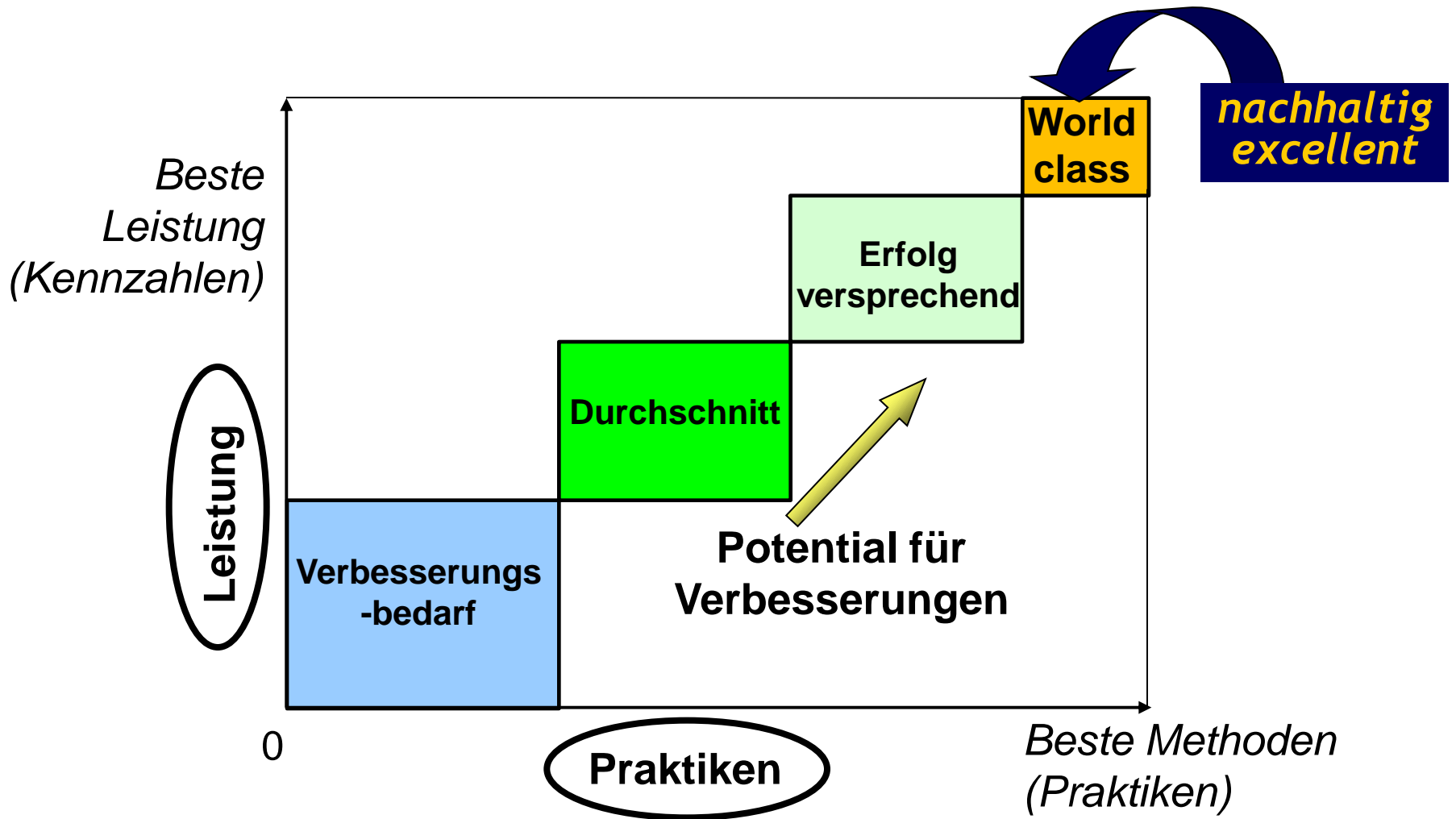
**SASOL**  
reaching new frontiers



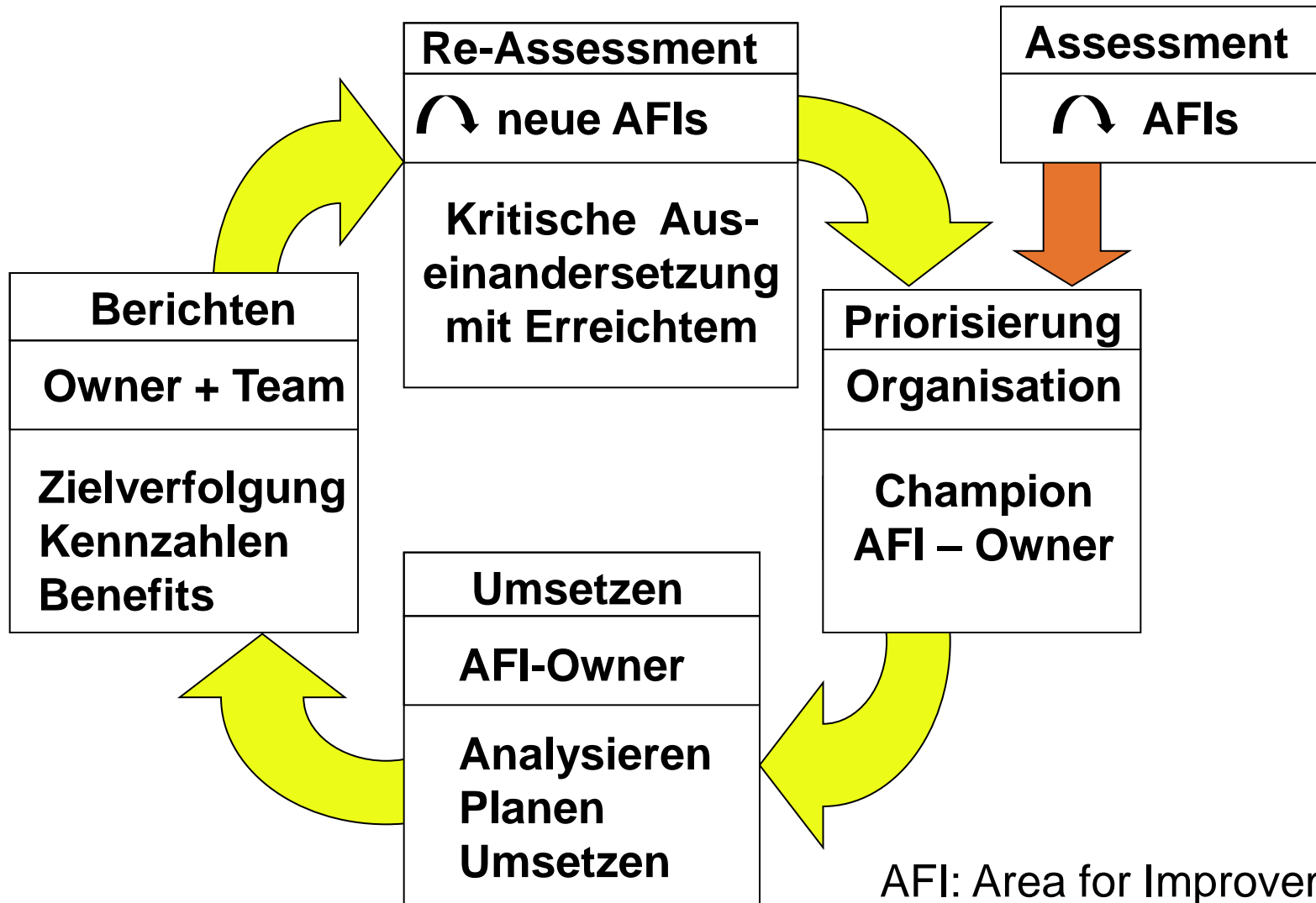
- **Reporting** inhaltlich vereinheitlicht und verbessert und zur Arbeitsgrundlage entwickelt
  - **Definition eines gemeinsamen Leistungskennzahlen-Systems**  
Motivation und Antrieb für deren Nutzung
  - **Definition von erwarteten Arbeitsmethoden**  
**Weiterentwicklung von Arbeitsmethoden**  
in Verbindung mit organisatorischen Strukturen
- 
- Integration eines OE-Prozesses in die tägliche Arbeit (Ergänzung bestehender Managementsysteme)
  - Integration bestehender Initiativen

# Unser gemeinsamer Weg in Richtung "World Class"

SASOL  
reaching new frontiers



# Sasol O&S Operations Excellence Management Prozess



AFI: Area for Improvements  
Ansatz für Verbesserungen

# OE - Arbeitsmethoden

## gegliedert in 9 Themenbereiche



<b>PLAN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>OE1: Steuerung der Leistung des Betriebes</b> Vision, Strategie und Zielsetzung, Management der Risiken Führung und Kultur, Struktur und Prozesse Abstimmung zwischen Zielsetzung und Ausführung</li><li>➤ <b>OE2: Planung des Betriebes</b> Budgeterstellung und Mittelfristplanung Erarbeitung von Betriebsplänen, Arbeitsvorbereitung</li></ul>
<b>Do</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>OE3: Produktion und Betreiben der Einrichtungen</b> Ressourcen-Management, Betrieb und Instandhaltung der Anlagen Überwachung des Betriebes und Handhabung von Störungen</li><li>➤ <b>OE4: Sicherung und Einhaltung der vereinbarten Leistungen</b></li></ul>
<b>Review</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>OE5: Analyse und Überprüfung des Betriebes (Operations)</b></li><li>➤ <b>OE6: Bewertung der technischen Fähigkeiten des Betriebes</b></li></ul>
<b>Improve</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>OE7: Verbesserung des Betriebes</b></li><li>➤ <b>OE8: Mobilisierung des Wissens und Könnens im Betrieb</b></li><li>➤ <b>OE9: Mobilisierung der Fähigkeiten der Mitarbeiter</b></li></ul>



# Einige erfolgreiche Ansätze für Verbesserungen (1 von 3)

SASOL  
reaching new frontiers



## Berechenbare Einsparungen

- Plant Asset Management
  - Sorgfältige Ausfall-Analysen (Root Cause Analysis), ~
  - Re-Engineering von Maschinen (Ausfälle, Kosten) ++
  - Konzept zur Weiterentwicklung der Instandhaltung (AV, Kosten, Arbeitsmethoden) +
  - Leistungskennzahlen (KPIs) für einzelne Betriebe ~
  - Steuerungskonzepte nach dem Stand der Technik (PLT, APC) ~
  - Entwickeln von Asset Strategien -
  
- Flexible Produktionsplanung nach dem Stand der Technik
  - Analyse der Produktionsplanungsschritte -
  - Einsatz fortschrittlicher Planungstools -
  - Optimierung von Kampagnen-Längen, Durchlaufzeiten, Beständen, Lieferzeiten ++

# Erfolgsfaktoren erkennen und nutzen

(gelungen + teilweise ~ weniger -)

SASOL  
reaching new frontiers



## ➤ OE lebt von der Identifizierung von verbesserungswürdigen Arbeitsbereichen und konkreten Verbesserungen

(+) Deshalb: Ohne ständige Weiterentwicklung und Verfeinerung des Reportings sowie interessante und der Entwicklung angepasste Gestaltung bzw. Umgestaltung der (Re-)Assessments schläft der Prozess ein.

## ➤ OE steht in Konkurrenz zu anderen Aufgaben und Projekten.

(~) Deshalb: OE darf in der Priorität nicht von anderen Unternehmens-Strategien verdrängt werden. Wenn Personal für Großprojekte oder andere Aufgaben abgezogen wird, stoppt der OE Prozess.

## ➤ OE ist ein funktionsübergreifender Prozess

(+) Deshalb: Bildung von funktionsübergreifenden Teams bei den Assessments und bei der Bearbeitung der Maßnahmen führt zu besseren und schnelleren Ergebnissen und höherer Akzeptanz.