

BAYERNOIL

Abschluss des Projekts ISAR –

Willkommen bei der neuen BAYERNOIL

3. April 2009

in Neustadt an der Donau

Peter Lutz, WWV Karlsruhe

Es gilt das gesprochene Wort!

Sehr geehrte Damen,

sehr geehrte Herren,

erlauben Sie mir mich vorzustellen.

Mein Name ist Peter Lutz. Ich bin Geschäftsführer der Firma Wärmeverwertung Karlsruhe und war gleichzeitig der Projektleiter des Allianz-Partners Rohrleitungsbau und mechanische Arbeiten.

Ich danke den Organisatoren dieser Veranstaltung dafür, dass ich heute als Redner hier zu Wort kommen darf. Denn es ist für mich eine große Ehre und Bedürfnis zugleich. Ich möchte das gerne aus Sicht der ausführenden Firma darstellen.

Eine Allianz kommt dort zum Tragen, wo das unmögliche möglich gemacht werden soll. Dieses, meine Damen und Herren, ist die Basis, ja das Fundament für die Entscheidung hin zu einer Allianz. Und wir haben das Unmögliche wahr gemacht.

Ich kann mich noch genau an die Phase der Prequalifikation erinnern und wie wir am Ende als Allianzpartner für Rohrbau und Mechanik ausgewählt wurden. Wir wurden dann zu einem Art Kick Off Gespräch eingeladen und haben hierzu einen riesigen Fragenkatalog erhalten, den wir für dieses Gespräch schriftlich vorbereiten sollten.

Wir hatten hierzu nur wenig Zeit. Deshalb beschlossen wir das Gespräch als offene Diskussion zu deklarieren, ohne viel Papier zu wälzen. Einige können sich bestimmt noch erinnern wie diese Gespräch abließ. Wir hatten eine heftige, aber sehr gute Diskussion über unsere Vorstellung und Rolle innerhalb der Allianz und konnten durchaus sehr gut überzeugen, dass wir den gestellten Anforderungen gerecht werden.

Nun konnte das Projekt beginnen. Wir wurden sehr früh in die Planungs-, Engineerings- und Contractibilityphase einbezogen. Ganz so wie es auch ein Allianzkonzept vorsieht. So konnten wir gemeinsam mit unseren Allianz-Partnern Bayernoil, Fluor, Fabricom und Strabag viele Vorteile und Erfahrungen in die sehr frühe Projektphase einbringen. Der weitere Verlauf gestaltete sich schwierig. Wir hatten immer wieder mit Problemen zu kämpfen, wie Erweiterungen, Änderungen, Definition des Scope, Lieferengpässe von Material und Equipment. So kam es, dass wir später wie geplant mit unseren Aktivitäten vor Ort beginnen konnten. Die erste Anlage, die wir starteten war die Clausanlage. Hier wurde mit der Vorfertigung und Montage im Frühsommer 2007 begonnen. Einige Monate später waren wir dann mit dem Logistik-Projekt und der Wasserstoffanlage soweit.

Aufgrund der verschiedensten Verzögerungen kam erst im Oktober und November 2007 wieder etwas mehr Leben ins Spiel. Die restlichen Anlagen - und das war mit Abstand der größte Teil des ISAR Projektes – konnten nun begonnen werden. Personal stand ausreichend zur Verfügung und wir hatten einen sehr milden Winter.

Doch leider konnten wir diese Vorteile nicht nutzen. Wir hatten wegen des großen Nachfragebooms in dieser Zeit immer noch zu wenig Material und Equipment zur Verfügung und der Termindruck wurde entsprechend immer größer. Doch die Arbeit lief, wenn auch nicht so wie gewünscht.

Dann stand der Stillstand April 2008 bevor und unsere Vorbereitungen für den Stillstand waren aus besagten Gründen bei weitem nicht abgeschlossen.

Dadurch ergaben sich einige Wochen vor dem Stillstand heftigen Diskussionen. Soll dieser Stillstand überhaupt durchgeführt werden und wenn ja, wie groß soll der Umfang sein. Hier wurde nun der Begriff „Rock Bottom Scope“ ein Schlagwort. Das soll heißen, dass nur ein Minimum Scope durchgeführt werden soll. Ich war am Anfang einer der wenigen, der immer dafür plädiert hat, den kompletten Scope durchzuführen. Natürlich ertete ich dafür von vielen Seiten Kritik. Doch von Tag zu Tag, auf den wir im Stillstand zugehen, hatte ich immer mehr Befürworter – aber immer noch zu viele Pessimisten.

So gingen wir in den Stillstand mit einer Vorfertigung von gerade 30 %, das entsprechend notwendige Montagmaterial war auch noch nicht vorhanden. Viele sahen das Risiko viel zu hoch, den Gesamtscope und den Termin nicht zu halten. Ich nicht! Wir haben uns sehr viele Gedanken gemacht und haben die einzelnen Risiken sehr wohl mit einkalkuliert. Die starke Mitarbeit des Betriebes und der Instandhaltung hat uns hier maßgeblich unterstützt.

Dann ging es los. Die ersten paar Tage des Turnaround gestalteten sich sehr schwierig. Es regnete stark und wir hatten mit Verzögerungen zu kämpfen. Das bestärkte wiederum die Pessimisten, dass nur der „Rock Bottom Scope“ durchgeführt werden sollte. Aber so gegen Ende der ersten Woche ging es richtig rund. Die GNV-Anlage war in kurzer Zeit mehr oder weniger ausgebeint und somit sah man überall offene Stellen und Enden. Dadurch stiegen die Bedenken wieder. Aber wie gesagt, der Zug rollte und zwar immer schneller und stärker. Auf einmal ging ein Ruck durch das ganze Team und nun zeigte sich die Stärke einer Allianz. Alle, aber wirklich alle, zogen an einem Strang. Jeder setzte sich für den anderen ein und hat sein bestes gegeben. Besser hätte es nicht sein können, und es sind sogar einige an die Grenzen des Unmöglichen gegangen. Das Unmögliche wurde wahr gemacht und der Turnaround wurde erfolgreich mit fast dem gesamten Scop fertig gestellt.

Wir alle waren überzeugt, dass wir diesen Elan mitnehmen und in die restliche Bauphase mit einbringen können.

Nun ging es verstärkt in die anderen Anlagen die immer noch auf Sparflamme kochten. Das Equipment war mittlerweile nahezu komplett vorhanden. Doch wir hatten aber immer noch bis in den Spätsommer mit Lieferschwierigkeiten zu kämpfen. Es fehlten immer irgendwelche Bauteile und das war unter dem hohen Termindruck sehr nervenaufreibend. Hinzu kam, dass wir an allen Anlagen gleichzeitig arbeiten mussten, um den Endtermin zu halten. Es wurden auch immer neue Strategien entwickelt, um irgendwelche Anlagen oder Anlagenteile vorzuziehen, damit der End-

termin zu halten war. Ich möchte hier gar nicht verhehlen, dass wir dadurch ab und zu nicht immer effizient arbeiteten. Wir konnten aber Stück für Stück eine Anlage oder Teilanlagen nach der anderen fertig stellen und übergeben. Man konnte wirklich von Tag zu Tag erkennen wie das Projekt wuchs. Auch die größte Herausforderung, die MHC- mit dem Umbau der TOP 1 wurde bis Ende des Jahres bewältigt. Anfang dieses Jahres wurde dann schließlich der Visbreaker fertig gestellt, in Betrieb genommen und somit das ISAR Projekt auch erfolgreich beendet.

Erlauben Sie mir noch ein paar Worte zu dem Allianzkonzept ISAR zu sagen.

Was ist eine Allianz?

Wie muss eine Allianz sein?

Was ist der Vorteil einer Allianz?

Ich habe mich schon mehrere Jahre mit diesem Allianz-Gedanken beschäftigt. Das erste Mal, als ich von einem Allianz-Projekt hörte war bei der VEBA in Gelsenkirchen, an dem ich leider nicht beteiligt war. Mich selbst hat der Gedanke nie in Ruhe gelassen, ein solches Projekt mal selbst durchzuführen, da es mich sehr faszinierte.

Ich habe ausreichend Erfahrung, um zu bestätigen, dass die Entscheidung von Bayernoil das ISAR Projekt als Allianzkonzept auszuführen absolut richtig war. Alles andere wäre in diesem Zeitraum und unter diesen Umständen unmöglich und auch

viel teurer gewesen. Mag sein, dass einige dieses anders sehen, ist aber meine feste Überzeugung.

Eine Allianz heißt in einer sehr frühen Projektphase ein Team mit Partnern zu bilden. Kompetenzen aller Partner in allen Projektphasen zu bündeln und zu nutzen.

Eine Allianz richtig zu leben ist schwer und verlangt 100% Einsatz.

Eine Allianz heißt

Leadership zeigen,

Verantwortung tragen

und Mut haben Entscheidungen zu treffen.

Eine Allianz heißt, sich einzusetzen für den anderen Partner, wenn er nicht mehr weiterkommt, unsicher wird, Terminverzug oder andere Probleme hat.

Eine Allianz heißt, sich von verkrusteten Strukturen zu lösen. Bereit sein, neue und ganz ungewöhnliche Wege zu gehen.

Eine Allianz heißt, die richtige Auswahl von Mitarbeiter und diesen Verantwortungen zu übertragen und den Rücken zu stärken, beziehungsweise freizuhalten. Denn Angst und Unsicherheit schränkt die Allianz ein und kann diese sogar zum scheitern bringen.

Eine Allianz heißt, offen miteinander umzugehen und eine Streitkultur zu lernen und sich nicht hinter dem Begriff „No blame Cultur“ zu verstecken.

Eine Allianz heißt, auch Beziehungen aufzubauen. Und das ist das wichtigste. Eine Beziehung aufzubauen, wie es in einer Partnerschaft üblich ist. Nur durch eine wahre und ehrliche Beziehung lernt man die Vorteile, Nöte, Ängste und Probleme des anderen Partners kennen. Umgekehrt natürlich auch. Man ist dadurch bereit, sich dadurch auch stärker zu engagieren. Das klingt vielleicht sehr philosophisch, aber es funktioniert. Ich selbst konnte einige sehr gute Beziehungen aufbauen, aus denen mittlerweile sogar Freundschaften geworden sind. Dazu war ich bereit, mehr zu geben als es durchaus üblich ist. Auch wenn ich des Öfteren in Kritik mit meiner Vorgehensweise stand. Nur durch diese enge Beziehungen und Vertrauen, was sich für mich als ein Schlüssel zum Erfolg darstellt, war vieles möglich. Meiner Meinung nach wäre manchmal auch etwas mehr möglich gewesen.

Ich danke Allen, die bei der Verwirklichung dieses ISAR Projekts beteiligt waren. Besonders meinen Allianzpartner von Bayernoil, Fluor, Fabricom und Strabag. Sie und wir alle haben etwas Einzigartiges erlebt und geschaffen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.