Handout zum Webinar-Gespräch:
Michael Lerchster: Was bedeutet COVID-19 für die Instandhaltung?

Webinar-Termin: 16.04.2020, 14.00 – 14.40 Uhr
Moderation: Lydia Höller, dankl+partner consulting | MCP Deutschland

🎞 **Zur Video-Aufzeichnung:** www.dankl.com/webinare

Ihr Experte am Mikrofon:

Mag. Ing. Michael Lerchster

Leiter Technik & HSSE, AustroCel Hallein

Michael Lerchster hat 12 Jahre als Projektmanager im Anlagenbau und als Business Unit Manager für Anlagenbau in der Planung und Bauleitung bei Unternehmen in Bayern und Tirol. 4 Jahre war er in der Halbleiterindustrie als Programm Manager in der Entwicklungsabteilung von Besi Austria. Als Plant Manager/Betriebsleiter Site Utilities war er 4 Jahre für Novatis/Sandoz in den Werken in Kudl und Schaftenau tätig. Seit 2018 ist er Leiter Technik & HSSE bei AustroCel Hallein.

Linktipp für Ihre Standortbestimmung: www.excellence-radar.com
Kostenfrei. Online. Selbst durchführbar.

Kurzvorstellung AustroCel Hallein GmbH

Seit 130 Jahren sind wir am Standort Hallein für unsere qualitativ hochwertigen Produkte aus Cellulose bekannt. Mit der Herstellung von umweltfreundlichem **Chemiezellstoff** (Viskose, Cellulosederivate) im Sulfitverfahren und der Verwertung der daraus resultierenden Nebenströme in Form von Bio-Energie haben wir uns als zukunftsweisendes Industrieunternehmen positioniert. Jährlich produzieren wir 160.000 Tonnen Chemiezellstoff für die Textilindustrie und andere Anwendungen.

Aus den Nebenströmen der Zellulose-Herstellung werden **Grünstrom**, **Fernwärme**, **Biogas** und **Lignosulfonate** gewonnen. Wir liefern Strom und Fernwärme in das öffentliche Netz und versorgen bis zu 30.000 Haushalte in Hallein und Salzburg mit Strom und Fernwärme.

Wenn die Hackschnitzel gekocht werden, bildet sich als Nebenprodukt auch Holzzucker (Hemicellulosen). Dieser wird fermentiert und destilliert, so produzieren wir jährlich 25-30 Millionen Liter **Bio-Ethanol** (2. Generation). Bio-Ethanol dient primär als Ersatz für fossile Treibstoffe und wird dem Benzin zugemischt (E90, E95), in Zeiten von Epidemien / Pandemien kann dieser auch der Herstellung von Desinfektionsmitteln verwendet werden.

Site Hallein main objects:
1 Liquor recovery boiler plant
2 Biomass CHP plant
3 District heating plant
4 Wastewater treatment plant
5 Biogas plant
6 Biotope
7 Ozone plant
8 Bleaching plant
9 Pulp production plant
10 Digester plant
11 Pulp drying plant
12 Pulp warehouse
13 Business park
14 Administration
15 Steam boiler plant
16 Production wood yard
17 Energy wood yard

Technical Department related key facts:
ca. 50 media
ca. 60 main-plants
ca. 110 buildings
ca. 15 km canalization
ca. 100 canal chambers
ca. 1.500 calibrations
ca. 8.500 work orders
ca. 9.500 notifications
ca. 22.000 measuring points
ca. 28.000 I/O data points
ca. 30.000 equipment

Bio-EtOH plant key facts:
ca. 30 media
ca. 7 buildings
ca. 100 calibrations
ca. 1.500 measuring points
ca. 2.500 I/O data points
ca. 1.000 equipment

Site Hallein key facts:		
Site area	m^2	ca. 339.518
Roof area	m^2	ca. 64.882
Railways	m	ca. 5.289
Traffic ways	m	ca. 2.600
Pipe bridges	m	ca. 1.500
Conveyer belts	m	ca. 1.000

AustroCel Hallein – Site Overview

Herr Lerchster, Sie sind als Technik-Leiter und Leiter HSSE, also Health, Safety, Security & Environment, in der aktuellen Situation doppelt gefordert.

Eckdaten Energie Anlagen

Laugekessel K5 (TABA)
-> Thermische Leistung: 90 MW
-> Elektrische Leistung: 25 MW

Biomasse HKW K6
-> Thermische Leistung: 30 MW
-> Elektrische Leistung: 5+5 MW

Biogas BHKW 1+2
-> Thermische Leistung: 1+4 MW
-> Elektrische Leistung: 1+4 MW

Absorption Wärmepumpe 2
-> Thermische Leistung: 8 MW

Photovoltaik Anlage
-> Elektrische Leistung: 1,5 MW pk

1. **Wie geht es Ihnen momentan?**
Danke der Nachfrage - momentan fühle ich mich gesund und zeige aktuell keine Covid-19 Symptome!

2. **Was sind die größten Herausforderungen?**
Die sogenannte neue "Normalität" hinsichtlich des täglichen miteinander - beim Handeln, Arbeiten und Kommunizieren - zu definieren/finden.

3. **(Wie) produziert die AustroCel aktuell?**
Aktuell laufen unsere Anlagen voll ausgelastet im Normal-Betrieb.

4. **Inwieweit sind Sie über die zu liefernde Fernwärme für die umliegenden Haushalte verpflichtet, weiter zu produzieren?**
Wir zählen zu den sogenannten "Betrieben kritischer Infrastruktur". Das Biomasseheizkraftwerk K6 (stationäre Wirbelschichtkessel, Bj. 2005) von AustroCel erzeugt Fernwärme (30 MWth) und Grünstrom (5 MWel Gegendruckdampfturbine Bj. 2005, 5 MWel Kondensationsdampfturbine Bj. 2010) für das Netz der Salzburg AG (Schiene Hallein-Salzburg: ca. 100 GWh jährlich). Aus Ligninresten im Abwasser der Zellstoffproduktion erzeugen wir Biogas und verstromen dieses mittels zweier Blockheizkraftwerke (1 MWel Bj. 2006 & 4 MWel Bj. 2016) auch zu Grünstrom (ca. 100 GWh jährlich) und speisen diesen in das Netz der Salzburg AG. Zusätzlich produzieren wir mittels Abgas-WRG Systemen am Biomassekessel (Absorptions-WP 8 MWth, Bj. 2019) und am Laugenkessel K5 (Abgas-WT 10 MWth, Bj. 2002) Fernwärme, die 9.669 m2 Photovoltaik Anlage liefert ca. 1,4 GWh jährlich Grünstrom (5.932 Module, 1.483 kWel pk, Bj. 2014).

5. **Was bedeutet dieser Versorgungsauftrag in Zeiten von Corona für Sie, für Ihre Mannschaft, für die Technik im Hintergrund?**
Zum Einem mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln die Versorgung aufrecht zu erhalten und zum Anderem die Sicherheit der Anlagen (Seveso Betrieb) und die Gesundheit der Mitarbeiter und Anrainer jederzeit zu gewährleisten.

6. **Wie sind hier die internen Abläufe?**
Alle Abläufe werden derzeit vom internen AC Krisenstab koordiniert. Das 5 Schicht-Modell der Produktion läuft noch normal, es besteht die Möglichkeit bei Bedarf (Ausfall Schicht) auf ein 3 Schicht Modell umzustellen. Die Support Einheiten (Technik, HSSE, Technologie, QS, Administration) wurden auf Home-Office umgestellt, wobei Technik und QS in zwei Einheiten gesplittet agieren. Entsprechende Covid-19 Verhaltensregeln gelten und werden laufend angepasst.

7. **Seit wann planen Sie dieses Vorgehen?**
Als gefahrengeneigter Betrieb, welcher unter das sogenannte Seveso-Regime fällt, besteht die Verpflichtung ein Sicherheitskonzept und ein Krisenmanagement zu erarbeiten und laufend auf Stand zu halten. Ein wesentlicher Bestandteil darin stellt der Krisenstab und der interne Notfallplan dar. Dieser Notfallplan enthält diverse Krisenszenarien und legt die notwendigen Maßnahmen fest. Der AC

Krisenstab wurde Ende Februar einberufen und koordiniert seitdem alle Maßnahmen im Zuge der Covid-19 Krise.

8. Wie steht es um die neue Bio-Ethanol-Anlage?

Zumal seitens der Sozialpartner nun klare Verhaltensregeln für einen Baustellenbetrieb getroffen wurden läuft der Baustellenbetrieb derzeit weiter. Zusätzlich wurden durch unseren Krisenstab für alle Bauarbeiter (intern, extern) Schutzmasken beschafft.

9. Wirkt sich COVID-19 auf die Fertigstellung der neuen Anlage aus?

Die Effekte des zügigen Baufortschrittes durch den milden Winter und die jetzt eingetretenen Verzögerungen durch Ressourcenengpässe (Reduktion von Personal von Fremdfirmen -> D) gleichen sich aus und gehen davon aus die Anlage im Spätherbst anzufahren.

10. Sind alle Bereiche der AustroCel ‚systemrelevant' und für den Versorgungsauftrag wichtig oder gibt es auch in Ihrer Organisation Bereiche, die aktuell heruntergefahren werden?

Nein - im Prinzip ist ein Betrieb des Biomasseheizkraftwerkes ohne Zellstoffproduktion möglich, das stellt auch eines der möglichen Szenarien dar. Das Abfahren der Zellstoffproduktion wäre notwendig, wenn es aufgrund von Schichtausfällen durch Covid-19 Infektion zu einem Personalengpass kommt.

11. Stehen bei Ihnen Kurzarbeit und/oder Kündigungen im Raum?

Derzeit stehen keine Kündigungen im Raum - wir prüfen ob bei einem Covid-19 bedingten Abstellen der Produktionsanlagen ein Kurzarbeitsmodell für uns möglich / sinnvoll ist. Jedoch betreiben wir den Abbau von Resturlaub aus den Vorjahren.

12. Setzen Sie besondere Akzente/Aktionen aus Ihrer HSSE-Funktion heraus?

In meiner Doppelrolle bin ich im Krisenstab eingebunden - hier habe den Aufgabe das Expertenwissen aus der HSSE (z.B. Kontakt zu Medizinern vom AMD) zielgerichtet einzubringen und Maßnahmen / Festlegungen des Krisenstabes sofort in die IH-Teams / Betriebe hinaus zu tragen. Im speziellen bringe ich mein Wissen und Erfahrung aus meiner Zeit bei der Sandoz / Novartis in Kundl ein, hier wird Business Continuity Management / Emergency Management in einer extremen Detailgrad betrieben.

13. Wie geht es Ihnen persönlich mit der Situation?

Ich fühle mich sehr gut vorbereitet, d.h. wie oben angeführt kann ich heute auf meine Erfahrung und Training aus der Zeit bei der Sandoz / Novartis in Kundl zurückgreifen. Hier wird Business Continuity Management / Emergency Management in einer extremen Detailgrad für jeden einzelnen Produktionsstandort (67 weltweit) geplant / trainiert / auditiert.

14. Wo/Wie arbeiten Sie aktuell?

Aktuell arbeite ich zum Großteil im Home-Office und vermeide das Werk zumal meine Frau Krankenpflegerin ist, sie hat auch Kontakt zu Covid-19 Infizierten / Verdachtsfällen und damit zähle auch ich zu dem Hochrisiko-Personenkreis.

15. Wo/wie Ihr Team?
Seit dem 16.03.20 arbeiten die KollegInnen im HSSE Team primär im Home-Office, während die Instandhaltung in zwei Teams aufgespalten wurde, d.h. ein Team arbeitet 2 Wochen im Werk, während die Kollegen im Home-Office bzw. freigestellt sind.

16. Wie halten Sie die Kommunikation aufrecht?
Innerhalb der ersten Tage nach dem 16.03. haben wir ein neues Telecon / Videocon Tool installiert und alle Besprechungen werden nun darüber abgehalten. Der Rest erfolgt mittels E-Mail und Telefonie, wie schon vor der Krise. Konkret habe ich jeden Tag jeweils eine mind. 30 Min Abstimmung mit dem HSSE Team und den IH Teams und dazu kommen die Krisenstab Abstimmungen (2- bis 3-mal je Woche).

17. Haben Sie Tipps für die ZuhörerInnen?
„CORANA“ wörtlich nehmen, soll heißen:
C…**C**ool bleiben.
O…**O**rdentlich die Hände waschen.
R…**R**ücksichtsvoll bleiben.
O…**O**hne Panik.
N…**N**ur Kontakte, die unbedingt nötig sind.
A…**A**uch das geht vorbei!"

Wie geht AustroCel vor dem Hintergrund Corona um mit …"

18. Laufenden Investitionsprojekten?
Zumal seitens der Sozialpartner klare Verhaltensregeln für einen Baustellenbetrieb getroffen wurden läuft der Baustellenbetrieb Bio-EtOH Anlage derzeit normal weiter. Alle anderen Prio 1 CAPEX-Projekte werden nach den derzeit zur Verfügung stehenden Möglichkeiten weiterbearbeitet, wobei wir mit Verzögerungen rechnen zumal auch Behörden ihren Parteienverkehr sehr eingeschränkt haben.

19. Aktuell geplante Revisionen / Anlagenabstellungen?
Hier haben wir Glück im Unglück - uns kommt heuer der Umstand entgegen, dass wir für 2020 keinen größeren Werkstillstand geplant haben, d.h. nur 1 -3 tägige Reinigungsstillstände sind eingeplant. Wir haben dadurch alle für 2020 anstehenden TÜV Prüfungen (Haupt-/Innen-Untersuchungen) bereits im Nov. 2019 durchgeführt.

20. Fremdfirmeneinsatz für Service-/IH-Maßnahmen?
Hier gelten strenge Verhaltensregeln (z.B. 2 m Abstand, Maskentragepflicht, Händedesinfektion) für Fremdfirmen und alle aufschiebbaren Arbeiten werden derzeit nicht durchgeführt.

21. Reorganisations-/Optimierungsprojekten?
Lediglich die Projekte mit Prio 1 werden derzeit nach Möglichkeit weiterbearbeitet.

22. Schulungsmaßnahmen?
Werden jetzt jeweils im kleinen Kreis, d.h. in den reduzierten Teams, durchgeführt oder sofern möglich auch elektronisch durchgeführt.

23. Information der Mitarbeiter bzgl. persönlicher Beiträge zur Risikominimierung / Ansteckungsvermeidung?

Seitens des Krisenstabes wurden Verhaltensregeln ausgearbeitet und diese werden laufend angepasst und mittels Aushang und Intranet verteilt. Wir haben auch damit begonnen im Labor aus EtOH selbst Desinfektionsmittel herzustellen.

24. Bereits aufgetretenen Erkrankungen oder Verdachtsmomenten bzw. Schubladenpläne dafür?
Derzeit haben wir keinen Erkrankten und keine Verdachtsfälle (indirekter Kontakte). Bei Auftreten greifen wir auf die Anweisungen seitens der Regierung / Gesundheitsbehörde (1450 Hotline) zurück.

Wie steht AustroCel/wie stehen Sie vor dem Hintergrund Corona zu …

25. Schulungsangeboten per Web?
Wird nach Krise sicher nochmals genauer zu prüfen sein - es stellt sich die Frage ob hier nicht ein Mehrwert erzielt werden kann.

26. Dienstleistungen über Web anstelle von Vorort oder Auswärtsterminen?
Die neu etablierten Tools für Telecon / Videocon werden auch in der Zukunft zum Einsatz kommen, sehen das jetzt schon als Teil der neuen Normalität. Wir waren überrascht von der Effizienz dieser Tools und sehen einen klaren Mehrwert in der weiteren Verwendung.

27. Weiterentwicklung vor I4.0-/Digitalisierungsthemen?
Ja unbedingt - Smart Maintenance Tools (HMT, Handheld, …). Wir hatten für 2020 ein Organisationsentwicklungsprojekt zur Einführung von Smart Maintenance Instrumenten geplant, welches aufgrund der Covid-19 Krise verzögert umgesetzt werden muss.

28. Welche Erwartungen haben Sie bzgl. Normalisierung der Wirtschaft?
Ich persönlich rechne stark mit einer neuen Normalität (Home-Office, Telecon/Videocon, Reise Beschränkungen, …) - möchte an dieser Stelle auf die Arbeiten des Zukunftsforschers Matthias Horx (www.horx.com; www.zukunftsinstitut.de) verweisen. Herr Horx beschreibt in seinem Artikel "Der Corona Effekt" vier mögliche Zukunftsszenarien. Ich stufe hier das Szenario Adaption: Die resiliente Gesellschaft (Die Weltgesellschaft lernt aus der Krise und entwickelt resiliente, adaptive Systeme. Gesellschaftliche Tiefenströmungen in Richtung Postwachstum, Wir-Kultur, Glokalisierung und Post-Individualisierung, die bereits vor der Krise existierten, werden durch die kollektive Corona-Erfahrung von der Nische in den Mainstream katapultiert.) als sehr realistisch ein.

Lesetipp: Download-Link zum Whitepaper ‚Der Corona-Effekt. Vier Zukunftsszenarien.' (Horx; Zukunftsinstitut) >>

29. Wie lange wird die Ausnahmesituation ihrer Meinung nach dauern?
Analog zu der Entwicklung in China rechne ich mit einer Normalisierung im gleichen Zeitraum von 5-6 Monaten, allerdings werden wir in einer neuen Normalität landen.

30. Was wird dabei passieren / wie ist Prozess der Normalisierung?
Ich richte meine Augen nach China - hier läuft dieser Prozess (-> "Blaupause") gerade an - d.h. es bleibt abzuwarten, welches Zukunftsszenario zum Tragen kommt und dementsprechend müssen wir uns neu ausrichten (z.B. Produktdiversifikation -> Spezialzellstoff).

31. Wie bereitet sich AC darauf vor / geht das überhaupt?

Natürlich versuchen wir uns vorzubereiten aber ehrlich, bei so einer volatilen Weltlage ist das sehr eingeschränkt möglich. Natürlich richten wir die Augen nach China - hier läuft dieser Prozess ("Blaupause") gerade an und unsere Kunden produzieren dort. Grundsätzlich muss auch AC sich der neuen Normalität stellen und die neuen Chancen (Glokalisierung, Regionalität, WirKultur, ...) erkennen und umsetzen.

32. Wie wird sich die Zeit bis Normalisierung auf AC grundsätzlich auswirken?

Wie schon erwähnt richten wir die Augen nach China, d.h. ständiges beobachten der Märkte und der sich neu entwickelnden Chancen / Werte. Aktuell läuft die Produktion und der Absatz entsprechend Budget, wir rechnen aber mit einer Änderung im Konsumverhalten (durch die sich abzeichnende Rezession) der Weltbevölkerung im Q2/Q3, das hat Einfluss auf unsere Kunden und somit auch auf uns.

33. (Wie) haben sich I4.0-/Digitalisierungs-Anwendungen für die aktuelle Situation bereits bewährt? War die Ausrichtung richtig?

Durch den gegebenen Zugang auf unser Office-LAN und unser Prozess-LAN ist eine Home-Office sehr effizient möglich. Es besteht aber auch noch Potential für den Einsatz von Smart Maintenance Anwendungen (HMT, Handheld, …).