

Einzigartige Zusammenarbeit setzt neue Maßstäbe

IP Pensacola: So soll es sein!

„Wir alle gewinnen oder verlieren gemeinsam.“ Wie sonst könnte man das Motto eines Großprojektes besser ausdrücken? Die Herausforderung kam diesmal von International Paper, Werk Pensacola. Wie ist dies zu meistern? Die Geschichte begann folgendermaßen ...

Es ist nahezu unmöglich, jemanden zu finden, der noch nichts von International Paper mit Sitz in Memphis, Tennessee, USA gehört hat. IP ist das weltweit größte Forstwirtschaftsunternehmen und seit der Übernahme des Wellpappenroh-papier-, Verpackungs- und Recycling-Geschäftes von Weyerhaeuser der führende Produzent von Papier und Karton. IP betreibt 23 Zellstoff-, Papier- und Verpackungspapierfabriken in Nordamerika und eine in Mexiko. Im Jahr 2007 belieferte IP den Markt mit mehr als 12 Mio. Tonnen Papier.

Allerdings hat die Papierindustrie in Nordamerika schwere Zeiten hinter sich, und die sich ändernden Markt-anforderungen lassen niemanden unberührt. Ein Straffen der Geschäftsprozesse war angesagt. Für IP bedeutet dies die Konzentration auf zwei Produktbereiche:

ungestrichene Papiere sowie Industrie- und Verbraucherverpackungen.

Volles Engagement auf jeder Ebene

Ein typisches Papiermaschinenprojekt umfasst zahlreiche Meetings, Angebote und Updates, Testläufe, Referenzbesuche und noch vieles mehr. Die potenziellen Lieferanten konkurrieren Kopf an Kopf und schließlich gewinnt einer das Rennen. In den zahlreichen Gesprächen zwischen Käufer und Lieferant geht es manchmal heiß her, da die Meinungen nicht immer gleich sind. Natürlich vertritt jeder sein eigenes Team und verfolgt dessen Ziele. Es dauert seine Zeit, bis eine Einigkeit erzielt wird, mit der alle Beteiligten einverstanden sind. Der Umbau von IP Pensacola war jedoch alles andere als typisch. Schon wenige Monate nach der ersten Pro-

Die PM 5 produziert leichtgewichtigen Kraftliner, dessen Qualität alle Erwartungen übertrifft.

jektbesprechung wurde Voith Paper von IP für den Umbau der PM 5 ausgewählt. Voith Paper wurde dabei nicht nur als Lieferant, sondern auch als Partner für ein Großprojekt gewählt.

Zuerst unterzeichneten IP und Voith Paper einen Pre-Engineering-Vertrag, dem bald der Auftrag für den Umbau der PM 5 folgte. Im Laufe der Projekt-abwicklung erkannte IP die Vorteile eines Gesamtanbieters und nahm weitere Voith Paper-Divisionen wie Fabrics, Fiber Systems und Rolls in den Projektumfang mit auf. Infolgedessen fungierte Voith Paper als Gesamtlieferant für IP Pensacola. Gleich zu Beginn fand ein Team-bildungsseminar mit dem Projekt-kern-team statt. Während der Projekt-ausführung wurden häufig Meetings abgehalten und alle maßgebenden Funktionen in das Projekt mit einbezogen. So konnte sich die gesamte

Maschinenbeschreibung der PM 5

Siebbreite:	9.640 mm
Produktion:	455.000 Jahrestonnen
Produkt:	hochqualitativer Kraftliner aus Frischfasern
Flächengewichtsbereich:	112 - 176 g/m ²
Konstruktionsgeschwindigkeit:	1.128 m/min
Inbetriebnahme:	22. September 2007

Umfang des Umbaus

Lieferung durch alle Divisionen von Voith Paper, Karton und Verpackung als führender Partner:

- Drei Drucksortierer, HydroMix und Modernisierung der bestehenden Ausrüstung
- TopFormer F, zwei MasterJet F Stoffaufläufe, ModuleJet-Verdünnungswasserregelung
- DuoCentri NipcoFlex Schuhpresse
- Upgrade der Trockenpartie
- Neue Walzenbezüge und -beschichtungen
- Komplettes Upgrade des bestehenden Rollenschneiders
- Mehrere Tools zur Qualitätsverbesserung für leichtgewichtige Sorten, wie z. B. DuoShake Schüttelaggregat und EdgeModule für Stoffauflauf
- Steuerungs- und Automatisierungspaket mit Engineeringleistungen
- Papiermaschinenbespannung inklusive QualiFlex-Pressmäntel

Belegschaft mit dem neuen Produkt identifizieren. Sämtliche Mitarbeiter erhielten eine umfassende Schulung in allen Bereichen der PM.

Alle drei Monate fand außerdem ein Meeting der obersten Führungsebene statt, um die Geschäftsleitungen von IP und der Schlüsselunternehmen des Projektes auf dem Laufenden zu halten. Nicht einmal die Entfernung über den Atlantik führte zu Problemen bei der Projektausführung. Neben Face-to-Face-Meetings wurden Konferenzschaltungen und Web-Meetings abgehalten. Durch den Einsatz moderner Kommunikationstools arbeitete die Zeitverschiebung von sieben Stunden für das Projekt!

FEL als Weg zum Ziel

IP entschied sich für den Einsatz von Front-End-Loading (FEL) zur Projekt-

entwicklung. Bei FEL handelt es sich um ein systematisches Stage-Gate-Konzept zur Entwicklung von großen Kapitalprojekten, wobei Kunde, Engineeringfirma und Lieferant als ein Team zusammenarbeiten.

Front-End-Loading beinhaltet Grobplanung und -konstruktion bereits in der Anfangsphase des Projektlebenszyklus. Dafür gibt es einen guten Grund: Am Anfang ist die Möglichkeit für Änderungen an der Konstruktion relativ groß und die Kosten für eine Umsetzung dieser Änderungen sind relativ gering. Auch wenn FEL am Anfang eines Projektes mehr Zeit- und Kostenaufwand bedeutet, sind diese Kosten im Vergleich zu den Aufwendungen für Änderungen in einer späteren Phase geringer. IP ist auf dem Gebiet von FEL ein alter Hase, und auch Voith Paper verfügt über Erfahrung. Gemeinsam hatten die

beiden Unternehmen unter Einsatz des FEL-Konzeptes bereits ein Projekt erfolgreich abgeschlossen.

Das FEL-Projekt Pensacola setzte sich aus fünf Phasen zusammen. Die erste Phase umfasste die Durchführung einer kompletten Machbarkeitsstudie. Vier Aspekte behielt man in allen Phasen stets im Auge: strategische, kostensenkende, gesetzliche und wartungsrelevante Themen, um damit alle möglichen Konsequenzen ständig in Betracht zu ziehen.

Die zweite Phase konzentrierte sich auf technische Belange, und es wurde ein vorläufiges Maschinenkonzept festgelegt. Die Partnerschaft zwischen IP und Voith Paper kam noch mehr in Schwung. Nach kommerziellen und technischen Fragen lag der Schwerpunkt auf der Abwicklung. Projektplan, Durchfüh-



Der Moment der Wahrheit: Nach einigen Wochen Stillstand läuft die PM 5 wieder an.

rungsstrategien, Maschinenbilanzen – all dies und noch mehr wurde in der dritten Phase in Angriff genommen. Auf Basis der Produktspezifikation von IP wurde nun das genaue Umbaukonzept gemeinsam entwickelt und das Projekt nahm Gestalt an.

Nachdem grünes Licht von der Geschäftsführung gegeben worden war, folgte die Implementierungsphase. Diese vierte Phase umfasste beispielsweise Genehmigungen, Beschaffung, Bau, Schulung und Inbetriebnahme.

In der fünften Phase wurde die PM 5 schließlich in Betrieb genommen. IP führte den „Go-To-Market-Plan“ aus und begann mit dem Betrieb und der Optimierung. Eine Bewertung zum Vergleich der tatsächlichen Leistung mit den Projektzielen und eine Umsetzung der im Zuge des Projektes gewonnenen Erkenntnisse wurden nach der Inbetriebnahme ebenfalls vorgenommen.

Qualität, die Erwartungen übertrifft

Der Umbau einer bestehenden Kopierpapiermaschine auf die Produktion einer anderen Papiersorte birgt viele Ungewissheiten in sich. Alle Maschinensektionen und -funktionen, beginnend bei der Zellstofffabrik, mussten sorgfältig untersucht und modernisiert werden. Letztendlich zählt nur, ob die Produktqualität der Projektspezifikation und den Marktanforderungen entspricht.

In Pensacola war das Ergebnis mehr als positiv. Die erreichten Festigkeitseigenschaften und Flächengewichtprofile erfüllen die gehobenen Marktansprüche. Außerdem gehört die PM 5 zu den weltweit schnellsten Kraftliner-Maschinen. Diese Ergebnisse hätten ohne die harte Arbeit aller Teammitglieder nicht erzielt werden können. Kunde, Anlagenliefe-

rant, Engineeringfirma und Baufirma – sie alle taten ihr Allerbestes, um die Projektziele zu erreichen.

Voith Paper ist überzeugt davon, dass International Paper (IP) denselben erfolgreichen Weg beschreiten kann wie SAICA vor einigen Jahren. Wie allgemein bekannt, war der spanische Papierhersteller SAICA der erste Produzent von leichtgewichtigem Wellenstoff aus 100 % Altpapier und gilt nach wie vor als Benchmark für Wellenstoff und Testliner. Mit der PM 5 in Pensacola ist IP auf dem besten Wege, das Gleiche für Kraftliner mit leichter Grammaturn aus 100 % Frischfasern zu erreichen.

Teamarbeit – wie man auf Worte Taten folgen lässt

Könnte man das Projekt Pensacola mit einem Wort beschreiben, wäre das „Teamarbeit“. Auch wenn dieses

Wort überstrapaziert ist und dadurch an Aussagekraft verliert, erhält es in Pensacola seine wahre Bedeutung zurück. Die außergewöhnlich gute Zusammenarbeit war in jeder Projektphase spürbar. IP legte höchsten Wert auf Teamgeist, insbesondere in den heißesten Phasen des Projektes.

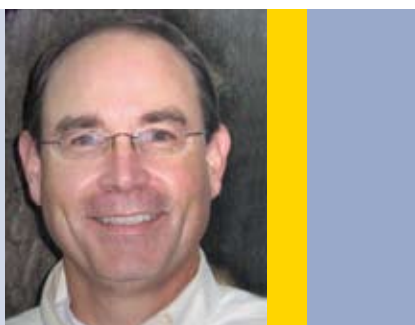
Auch wenn die Meinungen manchmal auseinander gingen, wurde doch rasch ein Konsens gefunden, da sich alle als Mitglieder desselben Teams

gesehen haben und ein gemeinsames Ziel verfolgten. Die gesamte Projektgruppe kann auf das Ergebnis stolz sein. Die 12-monatige Anlaufkurve konnte auf ein Drittel des ursprünglichen Projektplans reduziert werden, und Pensacola produzierte von Anfang an verkaufsfähiges Papier! Der Umbau der PM 5 endet wie im Märchen – Papiermacher, Endkunden, Lieferant – alle sind rundum glücklich. Und so soll es auch sein!

Kontakt



Erwin Holzinger
erwin.holzinger@voith.com



„Voith leistete bei dieser herausfordernden Aufgabe exzellente Arbeit.“

Todd Crutcher, Investment Manager, Intenational Paper, Werk Pensacola, USA

twogether: Zu Beginn des Projektes haben Sie sich für Voith Paper als Gesamtlieferant entschieden. Welche Erwartungen hatten Sie, und wie wurden diese erfüllt?

Crutcher: Die optimale Abstimmung aller beim Umbau der Maschine erforderlichen Komponenten (wie z. B. Ausrüstung, Maschinenbespannung, Walzenbezüge) war ein entscheidender Faktor. Der Lieferant musste mit den Teams der Produktion, der Projektplanung und der Instandhaltung sowie mit der Baufirma zusammenarbeiten, um ein in jeder Hinsicht perfektes Endprodukt sicherzustellen. Dies war für den Erfolg des Umbaus in Pensacola maßgeblich. Voith leistete bei dieser herausfordernden Aufgabe exzellente Arbeit.

twogether: Zusammenarbeit und Teamgeist – wie haben Sie es geschafft, diese Worte mit Leben zu füllen?

Crutcher: Es war nicht leicht! Ein großer Teil des Erfolges ist den Leitern der am Projekt beteiligten Schlüsselteams Engineering und Bau sowie unserem Werkspartner zuzuschreiben. Der vorrangige Grundsatz bestand darin, durch klare und ehrliche Kommunikation die optimale Lösung zu erreichen. Der Erfolg wurde nur an Teamergebnissen gemessen und eine Win-Lose-Situation wurde von vornherein nicht akzeptiert. Ich bin auf dieses Ergebnis sehr stolz!

twogether: Wie würden Sie die Qualität des Endproduktes und dessen derzeitige Position auf dem Weltmarkt beschreiben?

Crutcher: Bei der Produktion der Wellpappenrohapiere nimmt Pensacola eindeutig eine führende Stellung auf dem Weltmarkt ein und die Maschine verfügt über ein bemerkenswertes Potenzial.

twogether: Was sind Ihre Erwartungen im Hinblick auf die Marktentwicklung bei (leichtgewichtigen) Kraftlinern?

Crutcher: Bei leichtgewichtigen Kraftlinern aus Pensacola gibt es für eine Weiterentwicklung des Marktes keine Grenzen. Unsere Kunden sind mit dem Produkt zufrieden, und die Werksteams sammeln zunehmend Erfahrungen im optimalen Einsatz der neuen Technologie.