

INTERVIEW MIT DR. NORBERT KUSCHNERUS

Das Ziel: null Vorfälle

Sicherheit ist nicht alles – aber alles ist nichts ohne Sicherheit: ein Motto, das den Lebensweg von Dr. Norbert Kuschnerus bei Bayer Technology Services prägte. Mitte 2013 geht der promovierte Chemieingenieur in den Ruhestand

solutions: Herr Kuschnerus, Sie sind im Unternehmen verantwortlich für das große Thema Sicherheit...

Kuschnerus: ... wenn ich da direkt korrigieren darf: Der Bereich heißt Operation Support & Safety. Da ist Sicherheit schon ein sehr wichtiger Aspekt, aber bei weitem nicht der einzige.

solutions: Worum gehts denn dabei außerdem?

Kuschnerus: Es gibt bei uns vier zentrale Begriffe. Dazu gehören neben Verfügbarkeit und Sicherheit auch noch die Faktoren Effizienz und Flexibilität.

solutions: Warum spielen die eine so wichtige Rolle?

Kuschnerus: Schauen Sie sich nur mal die Lebensdauer einer Chemieanlage an. Deren mittleres Alter dürfte in Deutschland bei etwa 40 Jahren liegen. Nun geht es darum, aus solchen Produktionseinheiten im harten internationalen Wettbewerb wirtschaftlich das Optimale herauszuholen.

solutions: Was heißt optimal?

Kuschnerus: Ganz klar: Man will sehr effizient produzieren, gleichzeitig muss man sich relativ schnell auf die Änderungen im Markt einstellen können – und die gesamte Produktion muss hochsicher sein.

solutions: Und die Aufgabe von Bayer Technology Services ist...

Kuschnerus: ...die Kunden dabei zu unterstützen, mit modernen technologischen Mitteln das Optimum zu realisieren. Unser kombinierter ganzheitlicher Ansatz ist in der Tat eine ganz neue Herangehensweise.

solutions: Wer kann davon profitieren?

Kuschnerus: Im Grunde die gesamte Prozessindustrie. Wir fokussieren uns allerdings auf Chemie und Pharma. Denn bei den individuellen Prozessen, die dort in der Produktion üblich sind, haben wir viel mehr Möglichkeiten, mit unseren Ansätzen zu helfen und die Prozesse möglichst optimal zu gestalten als bei standardisierten Prozessen.

solutions: Das lässt sich leicht behaupten – aber wie drückt sich das in konkret messbaren Größen aus?

Kuschnerus: Normalerweise gelingt es uns, allein den Energieverbrauch um zehn Prozent zu senken. Bei den Logistikkosten sind die Einsparungen sogar noch größer. Und auch die notwendigen Investitionskosten werden um deutlich mehr reduziert. Verfügbarkeit und Sicherheit kann man natür-

lich nicht in dieser Form messen. Denn wie sollten wir sagen, dass wir um den Faktor x weniger Produktionsausfälle garantieren? Was sich allerdings behaupten lässt: Ohne unsere methodischen Ansätze wären die Anlagen deutlich unsicherer.

solutions: Heißt das, Bayer produziert heute sicherer als in der Vergangenheit?

Kuschnerus: Bayer hat im Rahmen von Akquisitionen in der Vergangenheit viele Standorte erworben, die noch nicht auf Bayer-Standard waren. Das haben wir deutlich verbessert. Nehmen Sie allein unser neues Handbuch „Verfahrens- & Anlagensicherheit“. Viele Dinge, die früher nur Empfehlung waren, sind jetzt als ver-

bindlich festgelegt – und zwar weltweit. So etwas erhöht selbstverständlich die Sicherheit. Und unser Ziel ist natürlich: null Vorfälle!

solutions: Ein realistisches Ziel?

Kuschnerus: Ich wüsste kein Naturgesetz, das dem widerspricht. Aber klar ist natürlich auch: Menschliches Fehlverhalten kann man nicht ausschalten. Deshalb müssen wir technisch abfangen, dass die Fehler des Menschen Auswirkungen haben. Gleichzeitig trainieren wir natürlich die Anlagenfahrer.

solutions: Wie geschieht das?

Kuschnerus: Dazu haben wir spezielle Trainingssimulatoren entwickelt, mit denen Anlagenfahrer wie Piloten im Flugsimulator immer

Der Karriereweg

Der Hamburger Dr. Norbert Kuschnerus studierte Physik und promovierte im Chemieingenieurwesen. Direkt im Anschluss daran kam er 1985 zu Bayer. Bis 2002 arbeitete er für den damaligen Geschäftsbereich Polyurethane in Dormagen und Uerdingen sowie in Asien. Kuschnerus wirkte von 1992 bis 1995 für Bayer Japan in Tokio. Von 2000 bis 2002 leitete er das Technologiecenter Isocyanate. Anschließend übernahm er die Divisionsleitung Operation Support & Safety. Kuschnerus führte über zehn Jahre die Interessengemeinschaft Automatisierungstechnik der Prozessindustrie (NAMUR) und ist Mitherausgeber der Fachzeitschrift „atp-Automatisierungstechnische Praxis“.



Für Dr. Norbert Kuschnerus sind null Vorfälle ein durchaus realistisches Ziel

wieder geschult und auf alle Eventualitäten vorbereitet werden. Bevor eine neue Anlage in Betrieb genommen wird, wird sechs Monate am Computer geübt und gegebenenfalls die Anlage technisch weiter optimiert. Mit der Folge, dass unser Hauptkunde Bayer MaterialScience mit unserer Hilfe auf diesem Gebiet in der Chemie weltweit führend ist.

Außerdem haben wir jetzt ein Projekt aufgesetzt, mit dem Sicherheitstraining und Trainingssimulatoren zusammengeführt werden. Das ist ein gutes Beispiel

dafür, dass wir Wissen, das bei Bayer Technology Services an verschiedensten Stellen vorhanden ist, zu etwas Neuem zusammenführen.

solutions: Wo, würden Sie denn sagen, zeigt sich denn noch die Innovationskraft des Unternehmens?

Kuschnerus: An sehr vielen Stellen. Nehmen wir nur das Stichwort produktbezogene Messung – Online-Analytik mit Prozessführung zu verknüpfen. Wir haben schon oft Mitbewerber sagen hören: „Ihr macht Process control by quality – und wir können das nicht.“ Damit können wir bereits im Pro-

zess kontinuierlich und in Echtzeit Qualitätsmanagement betreiben. Für biotechnologische Prozesse sind wir messtechnisch bereits auf einem vergleichbaren Stand und haben jetzt ein erstes Projekt mit der TU Dortmund gestartet, die entsprechenden Prozessmodelle zu erarbeiten. Darauf, dass wir online alle wichtigen Parameter bereits messen können, sind wir ganz besonders stolz: Das hat uns weltweit noch keiner nachgemacht.

solutions: Welche Rolle spielen denn Partner beim Thema Innovation?

Kuschnerus: Eine zunehmend wichtige, da niemand davon ausgehen kann, dass sämtliches benötigtes Wissen an nur einer Stelle verfügbar ist. Ein Beispiel ist etwa unsere Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut. Zum Thema Asset-Lifecycle-Management haben wir gemeinsam ein Tool entwickelt, das auf neuronalen Netzen und Mustererkennung basiert. Das erlaubt frühzeitig, zu erkennen, ob eine Teilanlage oder eine Prozesseinheit aus dem Ruder läuft oder nicht. Eine sehr erfolg-

reiche Zusammenarbeit.

solutions: Eingangs hatten Sie auch die Logistik als wesentlichen Faktor des Unternehmensportfolios genannt. Was kann man hier von Bayer Technology Services erwarten?

Kuschnerus: Auch hier geht es letztlich darum, Schwachstellen zu erkennen. Wir haben mehrere sogenannte Track-&-Trace-Anwendungen bis zur Industriereife entwickelt. Damit ist es möglich, Produkte von der Herstellung

muss ich sagen: Von allen Informationen, die eine Anlage für uns bereithält, nutzen wir derzeit gerade mal wenige Prozent. Wir beobachten nicht nur in diesem Zusammenhang sehr genau die Entwicklungen zu den Cyberphysical Systems und dem Internet der Dinge. Was in der Bundesrepublik unter dem Stichwort „Industrie 4.0“ läuft, nehmen wir sehr ernst. Unsere Manufacturing IT und unsere Logistik sind bereits jetzt dabei, Ideen zu entwickeln, wie wir

Kuschnerus: Das Ziel ist, die Anlage selbst robust am Laufen zu halten. Und dieses Umdenken setzt natürlich auch sehr viel Vertrauen in die Technologie voraus.

solutions: Tritt Bayer Technology Services in derartigen Fragen nicht zwangsläufig als Besserwisser gegenüber dem Kunden auf?

Kuschnerus: Wir sind kompetente Berater. Um technologisch führend zu bleiben, investieren wir permanent in Innovation. Dabei geht es um Fragen der Verfahrens-

arbeit ergibt den Mehrwert für beide Partner.

solutions: Bayer Technology Services trifft auf sehr viel Anerkennung...

Kuschnerus: ... was mich in dem Ausmaß schon manchmal etwas erschreckt. Da sage ich meinen Leuten lieber: „Bleibt mal besser mit den Füßen auf dem Teppich.“ Aber wir sind uns im Klaren darüber, dass hohe Anerkennung in erster Linie hohe Verpflichtung bedeutet. Damit will ich nicht unter den Tisch fallen lassen: Auf die-

„Wir sind uns alle im Klaren darüber, dass unser hohes Ansehen in erster Linie auch eine hohe Verpflichtung bedeutet“

bis zum Kunden lückenlos zu verfolgen. Wir beraten den europäischen Pharmaverband zu dieser Thematik und haben an der europäischen Einführung des zweidimensionalen Produktcodes auf allen Pharmaverpackungen mitgearbeitet.

solutions: Auf welchen Gebieten werden wir in Zukunft wichtige Entwicklungen erleben?

Kuschnerus: Wir wollen zum Beispiel die Automatisierung der biotechnologischen Prozesse weiter vorantreiben. Das ist sicherlich ein Gebiet, wo wir in Zukunft zusammen mit Universitäten weitere Projekte aufsetzen werden. Und ich will auch nicht verhehlen, dass wir noch keine Antwort haben auf die Frage, wie ein Asset-Lifecycle-Management der Zukunft auszusehen hat. Hier geht es natürlich darum, frühzeitig den Zustand einer Anlage zu erkennen. Und da

diese aufkommenden Technologien für unsere Kunden nutzen können, um sicherer, aber auch effizienter zu produzieren.

solutions: Heißt das nicht auch, dass der Einfluss des Menschen immer weiter zurückgedrängt wird?

entwicklung, des Engineerings bis hin zu den Methoden, um Anlagen optimal zu betreiben. Das Produktionswissen, also das Wissen um den spezifischen Prozess, wird immer in den Händen des Kunden liegen. Erst die vertrauensvolle Zusammen-

sen Rückhalt können wir natürlich alle zu Recht stolz sein. Und wir haben dies der hervorragenden Leistung unserer Mitarbeiter zu verdanken. Denn die sind wirklich gut.

solutions: Sie selbst scheiden demnächst aus dem Unternehmen aus und gehen in den Ruhestand. Wird Sie das Thema dann noch weiter beschäftigen?

Kuschnerus: Ganz ehrlich: Ich habe mir fest vorgenommen, das Kapitel dann wirklich zu beenden. Als Pensionär werde ich jedenfalls keine Artikel zu dem Thema schreiben, das verspreche ich. Denn die Entwicklung vollzieht sich auf diesem Gebiet so schnell, da verliert man sehr schnell die Urteilskraft. Allerdings werde ich weiterhin den Kontakt zur Community in und außerhalb des Bayer-Konzerns halten. Denn die vielen Kollegen, die sind mir doch sehr ans Herz gewachsen. ■



Will auch als Pensionär Kontakt zur Community halten

„Mein Hobby: Marketing“

Er war der Wunsch kandidat von Dr. Norbert Kuschnerus. Und er zögerte keine Sekunde, als dieser ihn fragte, ob er seine Nachfolge antreten wolle. Seit dem 1. Juli gehört Dr. Thomas Steckenreiter zum Management Committee von Bayer Technology Services

Die große Überraschung hat er ganz ans Ende seines schriftlichen Lebenslaufs gesetzt: Dort, wo die meisten Menschen „Reisen“, „Kino“ und vielleicht noch „Motorsport“ aufführen – nämlich unter Hobbys –, steht bei Dr. Thomas Steckenreiter: „Marketing, Philosophie“. „Ich interessiere mich wirklich sehr dafür“, verteidigt er sich lachend im Interview, „als Abwechslung, aber auch als Ergänzung meiner üblichen Tätigkeit.“ Damit jedoch kein falscher Eindruck entstehe: „Ich bin auch ein großer Musikfreund. Und ich spiele selbst ganz gut Gitarre. Bluesrock.“

Seine übliche Tätigkeit – das beschrieb bislang seinen Aufgabenbereich als Direktor Marketing bei Endress+Hauser Conducta in Gerlingen. Die Unternehmensgruppe in der Nähe von Stuttgart gilt als einer der international führenden Anbieter von Messgeräten, Dienstleistungen und Lösungen für die industrielle Verfahrenstechnik.

Zum 1. Juli 2013 wechselt er jedoch ins Management Committee von Bayer Technology Services. Dort übernimmt der 48-Jährige die weltweite Verantwortung für die Division Operation Support & Safety als Nachfolger von Dr. Norbert Kuschnerus.

Der hatte Steckenreiter auch angesprochen und direkt gefragt, ob er sich vorstellen könne, sein Nachfolger zu werden. „Und das konnte ich“, sagt der gebürtige Offenbacher. Schließlich kannten sich beide schon seit Jahren, da beide Unternehmen schon geraume Zeit erfolgreich zusammenarbeiten.

Studiert hatte Thomas Steckenreiter Chemie an der TU Darmstadt, wo er auch promovierte. Nach seinem Einstieg bei Endress+Hauser im Jahr



Dr. Thomas Steckenreiter wurde 1965 in Offenbach am Main geboren. Er studierte Chemie an der Technischen Universität Darmstadt, wo er später auch promovierte

2001 widmete er sich in verschiedensten Funktionen dem Thema Prozessanalysetechnik. „Dabei ging es mir insbesondere darum, im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung von Prozessen die Produktqualität sowie die Sicherheit und Effizienz von Prozessen zu steigern.“

Ausschlaggebend für den Wechsel war für Steckenreiter nicht zuletzt die Bedeutung, die Bayer Technology Services in der Branche genießt. „Und dann zu wissen, dass man dazu beitragen kann, dass die ganze Branche möglicherweise effizienter und nachhaltiger arbeitet, dass Trends erkannt und umgesetzt werden, das ist schon eine tolle Aussicht.“

Und was zeichnet ihn für die neue Aufgabe aus – neben Erfahrung und Know-how? „Ich glaube, dass ich sehr gut zuhören kann.“ Schließlich wisse er: „Das ist auch eine Grundvoraussetzung, um Innovationen zu entwickeln.“ Und überhaupt: „Der Austausch mit Menschen um mich herum und deren Meinung sind mir wirklich sehr, sehr wichtig.“