



Executive Perspectives

Angesichts der anhaltenden Auswirkungen von COVID-19 auf die globalen Märkte – beispielsweise durch den Einbruch des Ölpreises in den letzten Wochen - erläutert unser Geschäftsführer, Jürgen Wollschläger, wie und in welcher Weise Flexibilität in einem noch nie dagewesenen, sehr herausfordernden Geschäftsumfeld die beste Form der Resilienz für Raffinerien sein kann.

Flexibilität für Business Resilience in Zeiten von Covid-19

In diesen herausfordernden Zeiten kann Flexibilität - heute mehr denn je - für ein Mineralölunternehmen zum entscheidenden Faktor werden, der den Unterschied macht. Diese kann in vielerlei Formen begünstigt werden - sei es durch die Konfiguration im operationellen Bereich, durch die Diversifizierung des Produkt- und Marktzugangs, durch die Ausschöpfung von Standorten und der Infrastruktur oder auch durch eine langfristige Sicht auf zukünftige Technologie- und Geschäftsmodelle. Flexibilität, die von solchen Optionen zehrt, bietet einer Raffinerie Chancen, ihren Wertbeitrag zu verbessern, und ist ein Hauptindikator für die allgemeine Resilienz eines Unternehmens.

Für viele Unternehmen werden einfache Strukturen oft als wesentlicher Vorteil hervorgehoben. In unserer Firma ist jedoch das Gegenteil der Fall. Raffinerien, die mit kombinierten Produktionsprozessen arbeiten, stellen oft fest, dass ihre betriebliche Flexibilität an beiden Enden eingeschränkt ist: Sie haben nur begrenzte Rohöloptionen auf der Angebotsseite und eine begrenzte Anzahl raffinierter Produkte, die sie ihren Kunden (d.h. auf der Nachfrageseite) anbieten können. Bei der Raffinerie Heide ist es unsere "Komplexität" und nicht die "Einfachheit", die uns einen wirklichen Vorteil bietet. Die komplexe Konfiguration unserer Raffinerie ermöglicht die Herstellung sowohl von Mitteldestillaten als auch von chemischen Produkten, wodurch wir unsere Produktvielfalt und die Anzahl der Märkte, auf denen wir tätig sein können, erhöhen können.

In einer Zeit, in der viele Nationen noch immer COVID-19-Ausgangssperren befolgen und viel mehr Menschen zu Hause bleiben, verzeichneten wir einen deutlichen Rückgang der individuellen Mobilität, die mit weniger Flugreisen und weniger Autos auf der Straße einherging. Infolgedessen ist die Nachfrage sowohl nach Flugbenzin als auch nach Benzin - also nach Produkten, die in "normalen" Zeiten einen erheblichen Teil unseres Geschäfts ausmachen - zurückgegangen.

Um uns dieser Herausforderung zu stellen, optimieren wir unseren Betrieb neu, um Kohlenwasser- und Rohstoffe von Produkten mit geringer Nachfrage abzuzweigen und sie der Produktion anderer, weniger von der aktuellen Situation betroffenen Mitteldestillate zuzuführen. Ethanol - das wir normalerweise dem Benzin beimischen würden - ist ein Produkt, das wir aufgrund der beträchtlicheren Nachfrage nach Hygiene- und Desinfektionsprodukten in den letzten Wochen in großen Mengen an lokale Desinfektionsmittelhersteller verkauft haben.

Unsere Flexibilität in der Produktion wird auch auf der Angebotsseite angepasst. In den letzten Jahren haben wir uns hauptsächlich darauf konzentriert, die Anzahl der verschiedenen Rohöle, die wir verarbeiten können, zu steigern. So ist es uns gelungen, mehr als 20 verschiedene Rohöle gleichzeitig zu verarbeiten. Wir sind inzwischen in der Lage, mehr als 100 verschiedene Rohöle in unserer Raffinerie zu verarbeiten, und jede Woche bewerten wir mehr als 50 verschiedene Rohöle, um festzustellen, welches wir als nächstes integrieren. Auch hier können wir durch unseren komplexen operationellen Prozess die Optionen erweitern, aus denen wir schöpfen können.

Neben der Konfiguration unseres Betriebes tragen auch unser Standort - und die damit verbundene Infrastruktur - wesentlich zu einer entsprechenden Flexibilität bei. Mit unserem Standort in Norddeutschland profitieren wir sowohl von der regionalen Infrastruktur - zu nennen ist unter anderem die Ölförderplattform Mittelplate in der Nordsee, von der rund 15 % unseres Rohöls stammen - als auch von der lokalen Infrastruktur, wobei unser Tanklager Brunsbüttel eine wichtige Rolle spielt.

Angesichts der turbulenten Marktbedingungen, die uns derzeit beherrschen, ist Brunsbüttel mit dem Ölhafen ein wesentlicher Vorteil für uns. Normalerweise kann unsere Raffinerie die lokale Nachfrage in der gesamten Region stets optimal bedienen. Da die regionale Nachfrage jedoch abnimmt, bietet uns das Tanklager Brunsbüttel die Flexibilität, fast 60 % unseres Produkts per Schiff abzufertigen und an deutsche und europäische Märkte zu liefern.

Aber auch langfristig bzw. zukünftig - und nicht nur in dieser speziellen aktuellen Situation - nimmt das Prinzip der Flexibilität eine entscheidende Rolle bei der Stärkung unserer Widerstandsfähigkeit und Belastbarkeit ein. Die Wasserstoffproduktion und die Entwicklung synthetischer Kraftstoffe bieten uns in der Raffinerie Heide eine wertvolle Möglichkeit, unser Unternehmen für die Zukunft abzusichern. Ebenfalls wird so gewährleistet, dass wir wesentlich an der Energiewende mitwirken. Sowohl das von uns unterstützte KEROSyN100- als auch das Westküste100-Projekt schreiten positiv voran - letzteres ist mit der Einreichung unseres Projektantrags bei der Bundesregierung Ende März einen bedeutenden Schritt nach vorne gegangen.

Wie lange die derzeitige Situation und dann auch deren Entspannung dauern wird, ist schwer vorherzusagen. Für die Öl- und Gasindustrie - wie auch für viele andere Sektoren - stellt diese derzeitige Herausforderung eine entscheidende Belastungsprobe dar. Es ist zwar unwahrscheinlich, dass Unternehmen unbeschadet die gegenwärtige Situation hinter sich lassen werden. Aber diejenigen, die in der Lage sind, die Flexibilität sowie die entsprechenden Optionen auszuschöpfen,

können diese Problematik am optimalsten lösen und sich möglicherweise sogar für einen zukünftigen Erfolg positionieren - wenn wir uns wieder in eine "neue Normalität" begeben.

Über die Raffinerie Heide

Die Raffinerie Heide GmbH ist ein Unternehmen der Klesch-Gruppe und zählt mit rund 560 Mitarbeitern und 40 Auszubildenden zu den größten Arbeitgebern in Dithmarschen, Schleswig-Holstein. Das Unternehmen verfügt über eine Verarbeitungskapazität von 4,5 Millionen Tonnen Rohöl pro Jahr, so viel wie der komplette Mineralölbedarf Schleswig-Holsteins. Die seit 2010 mittelständisch ausgerichtete Raffinerie produziert klassische Mineralölerzeugnisse wie Ottokraftstoffe, Diesel- oder Flugkraftstoff. Zudem stellt sie leichtes Heizöl sowie Grundstoffe für die chemische Industrie her. Die Raffinerie Heide, die eine der komplexesten europäischen Raffinerien ist, gehört im internationalen Vergleich durch strenge Sorgfaltsmaßstäbe bei der Instandhaltung in Bezug auf Auslastung und Verfügbarkeit zu den besten in Europa.