

Kontinuierliche Verbesserung oder Enttäuschung?

Die OpEx-Erfolgsrate und der Return on Continuous Improvement müssen stimmen

Of t wird der gut gemeinte Prozess zur kontinuierlichen Verbesserung (KVP oder CIP, Continual Improvement Process) zu einer kontinuierlichen Enttäuschung - die Verbesserungsprogramme bleiben hinter den Erwartungen zurück. Volker Oestreich sprach mit Conor Troy, Geschäftsführender Inhaber von Conor Troy Consulting, über die Bedeutung des OpEx-Index, der als Benchmark für Operational-Excellence-Projekte und Best-Practice-Beispiele dienen soll.

CHEManager: Herr Troy, wie erfolgreich führen kontinuierliche Verbesserungsprogramme zur Operational Excellence? Macht besser machen immer besser?



Conor Troy, Geschäftsführender Inhaber, Conor Troy Consulting

Was genau sind denn die Fragen, die Ihre Klienten zum Erfolg oder Misserfolg ihrer OpEx-Programme haben und die der Index beantworten soll?

C. Troy: Wir nehmen ein erhöhtes Interesse an Benchmarking und industrieweiten Vergleichen in der OpEx-Community wahr. Typische Fragen sind zum Beispiel „In wel-

Conor Troy: Auf alle Fälle stehen in der post-Corona-Realität OpEx-Programme mehr denn je auf dem Prüfstand! Programme zur kontinuierlichen Verbesserung sind seit nunmehr 30 Jahren in der Industrie fest etabliert. Kaum ein Unternehmen in der Prozessindustrie kommt ohne ein solches aus. Dennoch erfüllt eine Vielzahl der OpEx-Programme nicht die Erwartungen: mehr als 70% der Verbesserungsprogramme enttäuschen mit ihren Resultaten. Bereits seit mehr als 20 Jahren begleiten wir ambitionierte Unternehmen als Dienstleister und Berater auf ihrem Weg zu Operational Excellence, was uns zugleich ermöglicht hat, die DNA des Erfolges zu entschlüsseln.

In den vergangenen Monaten haben wir genauer reflektiert, welche Ursachen hinter all diesen Enttäuschungen stecken, denn viele Firmen haben große Probleme, die Ursache für dieses Phänomen zu finden. Die Vergleiche zu OpEx-Programmen anderer Firmen sind eine viel gefragte Navigationshilfe in diesem Diskurs. Verschieden Anfragen unserer Klienten nach externen Referenzpunkten als Grundlage für einen Entwicklungsdialog und die fehlende Verfügbarkeit einer solchen Indikatoren auf dem deutschen Markt haben uns dazu geführt, den OpEx-Index zu erheben – ein Barometer zur Einschätzung der aktuellen Zufriedenheit und Bewertung zukünftiger Trends: Wo stehen wir heute und in welche Richtung bewegen wir uns?

In der post-Corona-Realität stehen OpEx-Programme mehr denn je auf dem Prüfstand!

chen Bereichen wurden die größten Wertbeiträge der Operational-Excellence-Programme von vergleichbaren Firmen in der Branche geliefert? Oder: „Wo sehen andere Führungskräfte die größten Herausforderungen in den nächsten Jahre,

und wie werden Operational-Excellence-Programme entsprechend ausgerichtet, um den höchsten Impact zu haben?“

Die Idee des OpEx-Index findet ihre Wurzeln im Geist des OpEx-Forums, welches eine Plattform für Führungskräfte und Experten bietet. Dort haben wir schon vor einigen Jahren debattiert, warum eine fehlende Verbindung zwischen OpEx-Programm und den Werthebeln des Unternehmens oft lange Zeit unbemerkt blei-

ben kann. Viele Unternehmen haben sehr aufwändige und ausgeklügelte Instrumente installiert, um die Effekte der OpEx-Aktivitäten zu erfassen und zu verfolgen. In den seltensten Fällen gibt es allerdings eine Verzahnung zwischen den erfassten Ergebnissen im „OpEx-Tracker“ und den finanziellen Instrumenten der Firma.

Wie sieht das Konzept für die zukünftige Erhebung des OpEx-Index aus?

C. Troy: Der OpEx-Index ist ein Industriebarometer, welches einmal jährlich in Form einer Panel-Umfrage erhoben wird. Dabei werden – jeweils um ein halbes Jahr zeitlich versetzt – zwei sich ergänzende Ziel-

gruppen innerhalb der Prozessindustrie befragt. Die Auswertungen liefern eine valide Datenbasis und Faktenlage sowie Branchen-Insights in Bezug auf Trends und Prognosen. Zur ersten Zielgruppe gehören Führungskräfte und OpEx-Experten. Die zweite Zielgruppe sieht das mittlere Management und die HR-Partner im Fokus. Beide Zielgruppen bilden zusammen ein geschlossenes Gesamtbild der Industrie.

Und um welche Themen geht es dabei?

C. Troy: Die Fragen bestehen aus der Kombination eines fixen Moduls für beide Zielgruppen und eines variablen Moduls mit zielgruppenspezifischen Inhalten. Die inhaltlichen Dimensionen des Industrie-Barometers OpEx-Index beinhalten den Zufriedenheitsindex, also die subjektive Einschätzung der Zufriedenheit mit aktuellen OpEx-Programmen, die OpEx-Erfolgsrate, also die Liefertreue und den Erfüllungsgrad aktueller OpEx-Programme, und den ROCI, also den Return on Continuous Improvement, der darstellt, ob aktuelle OpEx-Programme einen Mehrwert generieren.

Darüber hinaus analysieren wir kurz- und langfristige Trends und Herausforderungen der Industrie, die subjektive Einschätzung von Führungsqualitäten in der aktuellen Zeit und dabei insbesondere die Selbsteinschätzung der Teilnehmer bezüglich digitaler Fern-Führung, die ja durch die Corona-Maßnahmen auf viele

Führungskräfte zugekommen ist und die uns mit Sicherheit auch weiterhin, also auch in einer nach-Corona-Zeit, weiter begleiten wird.

Und dann geht es natürlich auch um Handlungsimplicationen, also um konkrete, übergeordnete Handlungsempfehlungen für die nahe Zukunft.

Was ist der Mehrwert, der sich aus dem OpEx-Index ergibt?

C. Troy: Der OpEx-Index schafft vier wertschöpfende Ergebnisse, die ich als Mood-Barometer, Trend-Tracker, Action Navigator und Network Member Improvement bezeichne.

Das Mood-Barometer zeigt die aktuelle Stimmung und Zufriedenheit in der OpEx-Gemeinschaft auf mit einem branchenweiten Vergleich

perten durch das Ableiten von klar definierten Aktionen, die sich aus dem OpEx-Index und dem Input aus Best-Practice-Beispielen ergeben.

Und schließlich dient der OpEx Index als Plattform zum Vernetzen mit OpEx-Experten aus verschiedenen Industrien und dem Erschaffen von Referenzpunkten über verschiedene Industrien und Firmen aus dem Netzwerk, also das Network Member Improvement.

Wann werden wir konkrete Ergebnisse des OpEx-Index erfahren?

C. Troy: Wir haben bereits mit der Erweiterung des Industrie Panels begonnen und werden sowohl Kollegen aus Deutschland als auch aus dem benachbarten Ausland einbinden. Die Erhebung 2021 wird bis

Der OpEx-Index ist ein Industriebarometer, welches jährlich in Form einer Panel-Umfrage erhoben wird.

bzgl. ROCI und generellem Nutzen von OpEx-Programmen.

Der Trend-Tracker liefert den Überblick über kurz- und langfristige Trends und Herausforderungen in der OpEx-Gemeinschaft sowie aktuelle Industrie-Benchmarks und Einblicke von Branchenexperten.

Der Action Navigator bietet den Zugang zu konkreten Empfehlungen und Unterstützung von Branchen-

Ende Oktober 2021 abgeschlossen sein. Die Ergebnisse der OpEx-Index 2021 werden dann beim diesjährigen OpEx-Forum in Schloss-Schwetzingen am 18. November vorgestellt. Wir sind auf die Ergebnisse und Aussagen sehr gespannt!

■ www.conortroy.com
■ www.opex-forum.de

Save the Date

OpEx-Forum 2021

- 18. November 2021, 08:30 – 17:00 Uhr.
- Schloss Schwetzingen / Online
Hybrid-Event mit Vorträgen, Diskussionen, World-Cafés von Conor Troy Consulting zum Thema Operational Excellence (in deutscher Sprache). Weitere Infos unter: www.opex-forum.de
- Themen: Post-Corona Purpose Quest, Digital Maturity, OpEx-Index 2021 u.a.
- Redner: Domenic Schüpbach, Swisscom; Kirstin Kohler, HS Mannheim; Marco Schlimpert, Lenzing; Franz Braun, Bilfinger Digital Next u.a.

Automatisierte chemische Synthese

Effiziente Prozesse zur Entwicklung innovativer Materialien

Automatisierte Syntheseanlagen für chemische Reaktionen zum Herstellen neuer Materialien für Anwendungen in Biomedizin, Pharmazie, Elektronik und vielen weiteren Bereichen stehen im Fokus von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern weltweit. Sie sollen chemische Reaktionen dank automatisierter Abläufe reproduzierbar und standardisiert durchführen, ohne dass Menschen den Chemikalien ausgesetzt werden, und gleichzeitig den Durchsatz von Reaktionen und damit die Effizienz erhöhen.

Eine der modernsten Infrastrukturen zur automatischen Prozessführung in der Chemie baut das Karlsruher Institut für Technologie (KIT) gemeinsam mit der BASF auf. Die Anlage, die in der Karlsruhe Nano Micro Facility (KNMF) ange-

siedelt ist, wird zunächst neue Substanzen parallelisiert für Anwendungen in Bereichen von Biologie bis Materialwissenschaften herstellen. Langfristig wird sie auch ein Hochdurchsatzverfahren für chemische Reaktionen ermöglichen. Als strategischer Partner wird die BASF Projekte beispielsweise zur Identifizierung neuer Wirkstoffe für die Landwirtschaft durchführen.

Zunächst soll die Syntheseanlage auf Vorhaben in der organisch-synthetischen Chemie ausgerichtet werden: Sie soll kleine organische Moleküle von rund zehn Milligramm bis zu mehreren Hundert Milligramm herstellen, beispielsweise für chemische Zwischenprodukte oder pharmazeutische Wirkstoffe. Künftig soll die Anlage aber auch flexibel genutzt werden können und Reak-

tionen in kleinem Maßstab durchführen, damit Forschende in einem parallelisierten Verfahren viele Reaktionen gleichzeitig untersuchen können. Für beide Anwendungsfälle bringt die BASF weitreichende Expertise in das Projekt ein: Das Unternehmen betreibt bereits eine automatisierte Hochdurchsatz-Plattform an seinem Hauptstandort in Ludwigshafen und erwartet durch die Zusammenarbeit neue Impulse für die Synthesevorhaben und die Prozessautomation.

Modularer Aufbau erleichtert Erweiterungen

In der automatisierten Anlage sollen neue Materialien für die Wirkstoffforschung und die Materialwissenschaften durch eine Kombination aus etabliertem Equipment und

Open-Hardware-Komponenten hergestellt werden. Sie wird, wo immer möglich, Komponenten freier Hardware und Software integrieren, um eine transparente Entwicklung und eine spätere Nutzung auch durch andere Forschende zu ermöglichen. Zudem werden die einzelnen Komponenten des Systems modular zusammengefügt, sodass sich künftige Erweiterungen unkompliziert verwirklichen lassen. Eine enge Abstimmung mit den Konsortien und die Implementierung der in der Nationalen Forschungsdateninfrastruktur NFDI4Chem entwickelten Software und Standards innerhalb der Anlage wird eine langfristig nachhaltige Forschung gewährleisten und die Bereitstellung von Forschungsdaten nach gängigen Best-Practice-Modellen fördern. (vo)

SECSYS®
CARGO
TRANSPARENZ FÜR KRITISCHE LIEFERKETTEN

ECHTZEITÜBERWACHUNG VON CONTAINERN

INTEGRITÄT & TÜRÖFFNUNG
TEMPERATUR | LUFTFEUCHTIGKEIT
SCHOCK | BEWEGUNG | LICHT
GPS POSITION

WWW.SECSYS.IO