



CONSULTING GROUP



PROJEKTSTUDIE CHEMIE UND PHARMA

WERTORIENTIERTES INSTANDHALTUNGS- UND ASSET MANAGEMENT

Die Highlights

- Umfassende Bewertung der Leistungsfähigkeit von 67 Chemie- und Pharmabetrieben
- Benchmark mit Idealzustand und branchenspezifische Handlungsfelder
- Ergebnisse und Erfolgsfaktoren in der Chemie- und Pharmaindustrie

Exkurs:
Gesamtanlageneffektivität
(O.E.E.)



Bewegende Lösungen.
Umgesetzt.

Inhalt

Seite 3	Vorwort
Seite 4-15	Projektstudie Chemie und Pharma
Seite 4	Executive Summary
Seite 5	Milliardenfaktor Instandhaltung – Da ist noch viel drin
Seite 6	Wertorientierte Instandhaltung – Basis und Treiber für nachhaltigen Erfolg
Seite 7	Studiendesign – Der ConMoto MaintenanceScoreTest®
Seite 8	Stufenmodell der Maintenance und Asset Management Excellence
Seite 9	Bewertungsergebnisse im Industrievergleich
Seite 10	Branchenspezifische Handlungsfelder
Seite 12	Erfolgsfaktoren in der Umsetzung
Seite 13	Exkurs: Gesamtanlageneffektivität (O.E.E.)
Seite 14	Ergebnisse – Was bleibt unterm Strich?
Seite 16	Ihr Ansprechpartner

Autoren

Markus März
Director Business Development ConMoto Consulting Group GmbH
maerz@conmoto.de

Nils Blechschmidt
Geschäftsführender Gesellschafter ConMoto Consulting Group GmbH
Geschäftsführer ConMoto Strategie und Realisierung
blechschmidt@conmoto.de

© 2014 ConMoto Consulting Group GmbH. Alle Rechte vorbehalten.
Für Nachbestellungen und Nachdruckgenehmigungen wenden Sie sich bitte an:

ConMoto Consulting Group GmbH
Boschetsrieder Str. 69
81379 München
Deutschland

Tel.: +49 (0)89 78066-138
Fax: +49 (0)89 78066-101
E-Mail: business@conmoto.de

Vorwort

Die immense Bedeutung sowohl der Chemie- als auch der Pharmabranche für die Wirtschaft steht außer Frage. Allein im Jahr 2012 setzten die beiden Industrien weltweit über vier Billionen Euro um. Verschieden oder doch ähnlich? Die Produkte der Chemie- und Pharmaindustrie mögen noch so unterschiedlich sein, dennoch haben die Branchen zahlreiche Gemeinsamkeiten. Beide weisen eine hohe Anlagenintensität¹ und Automatisierung, aufwendige Verfahrenstechnik, komplexe Wertschöpfungsprozesse sowie umfangreiche regulatorische Anforderungen auf.

Die Chemiebranche produziert in erster Linie Vorleistungsgüter und ist insofern besonders abhängig von ihren Abnehmerindustrien. Dementsprechend läuft ihre Entwicklung in aller Regel der gesamtwirtschaftlichen voraus. So konnte die Branche vergleichsweise schnell den starken Einbruch durch die Finanzkrise 2009 wettmachen und 2011 und 2012 zwei Rekordjahre verbuchen. Allerdings ist das Wachstum sehr unterschiedlich verteilt. Insbesondere einige asiatische Länder – allen voran China – konnten überproportional wachsen. Die Prognosen des VCI gehen sogar davon aus, dass bis zum Jahr 2030 beinahe die Hälfte der weltweiten Chemieproduktion in China beheimatet sein wird, während vor allem in Europa das Stück vom Kuchen immer kleiner werden wird (siehe Abbildung 1). Aktuell gerät China als Wachstumsmotor allerdings etwas ins Stocken. Weltweit werden zwar in den Segmenten Polymere und Spezialchemikalien Rückgänge erwartet, die Produktion bleibt aber weiterhin auf hohem Niveau. Kostenseitig sind die Chemieunternehmen mit stetigem Druck durch steigende Rohstoff- und Energiepreise konfrontiert.

Der Pharmabranche kommt allein aufgrund des demographischen Wandels und des medizinischen Fortschritts große Bedeutung zu. Sie gehört zu den dynamischsten Industriesektoren der Welt. 2011 wurden noch mehr als drei Viertel des Gesamtumsatzes in Nordamerika, Europa und Japan erwirtschaftet. Doch auch hier holen Länder wie China und Brasilien auf. Insgesamt zeichnet sich die Branche durch eine geringere Abhängigkeit von konjunkturellen Schwankungen aus. Allerdings hat sich das Expansionstempo in den letzten Jahren merklich verlangsamt. Das hängt u. a. mit gesundheitspolitischen Vorgaben und Regulierungen zusammen, welche die Rahmenbedingungen und Ertragspotentiale der pharmazeutischen Unternehmen stark beeinflussen.

Es gibt also in beiden Industrien durchaus Faktoren, die sich negativ auf die Unternehmensentwicklung und damit auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Die chemischen und pharmazeutischen Unternehmen sollten jetzt die machbaren Effizienzpotentiale heben, um dem zunehmenden Kosten- und Verlagerungsdruck nachhaltig standzuhalten bzw. ihre Marktanteile zu verteidigen. Die ConMoto Projektstudie verdeutlicht: Chemie- und Pharmabetriebe haben auch in Europa Zukunft. Der Schlüssel dazu ist ein wertorientiertes Instandhaltungs- und Asset Management – als einer der wichtigsten, beeinflussbaren Kostenblöcke in der Produktion.

Ihr

Nils Blechschmidt

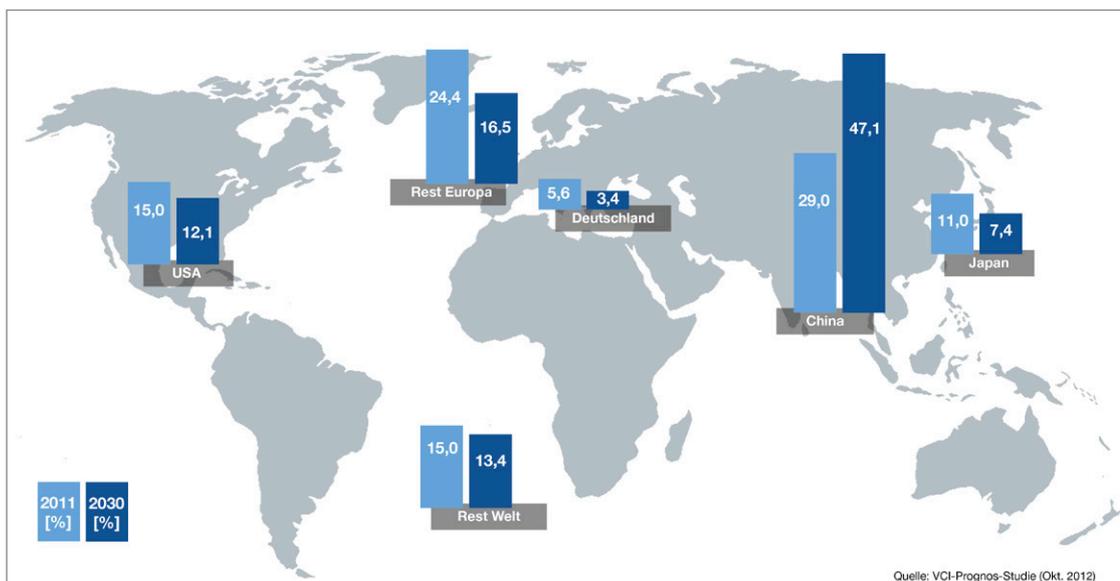


Abbildung 1: Verteilung der weltweiten Chemieproduktion 2011 und 2030 in Prozent

1) Anlagenintensität (Anlagenquote) = Anlagevermögen ÷ Gesamtvermögen

Projektstudie Chemie und Pharma

Executive Summary

In kaum einer Branche kommt den Produktionsanlagen und Maschinen eine derart große Bedeutung zu wie in der chemischen und pharmazeutischen Industrie. Dennoch stehen in vielen Betrieben die Anlagen zu häufig still. Ursache ist oftmals ein unzureichendes Instandhaltungs- und Asset Management – damit verschwenden die Unternehmen Milliarden.

Unstrittig ist: Die Bedeutung der Instandhaltung steigt in dem Maße, in dem die Anlagenintensität und -verknüpfung bzw. Automatisierung einer Produktion zunimmt. Bei den kapitalintensiven Unternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie können bis zu 60 Prozent der gesamten Produktionskosten direkt und indirekt durch die Effizienz des Instandhaltungs- und Asset Managements beeinflusst werden. Daraus ergibt sich eine beachtliche Hebelwirkung auf den Unternehmenserfolg. Doch was ist der Maßstab für Spitzenleistung in der Instandhaltung und wo stehen die Unternehmen heute?

Die ConMoto Consulting Group hat in den vergangenen Jahren die Maintenance und Asset Performance von insgesamt 158 Unternehmen und Produktionsstätten auf vier Kontinenten bis ins Detail durchleuchtet. Dies erfolgte nicht fragebogenbasiert, sondern auf der Grundlage von jeweils mehrwöchigen Projekten bei unseren Kunden vor Ort. Im Branchencluster Chemie und Pharma wurde die Leistungsfähigkeit von 67 unterschiedlichen Betrieben in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Frankreich, USA, Brasilien und Indien untersucht und optimiert. Darunter befinden sich sowohl börsennotierte Konzerne und Großunternehmen als auch mittelständische Unternehmen aus den Segmenten anorganische Grundchemikalien, Petrochemikalien, Polymere, Silikone, Fein- und Spezialchemikalien, Wasch- und Körperpflege-mittel sowie pharmazeu-tische Grundstoffe und Spezialitäten.

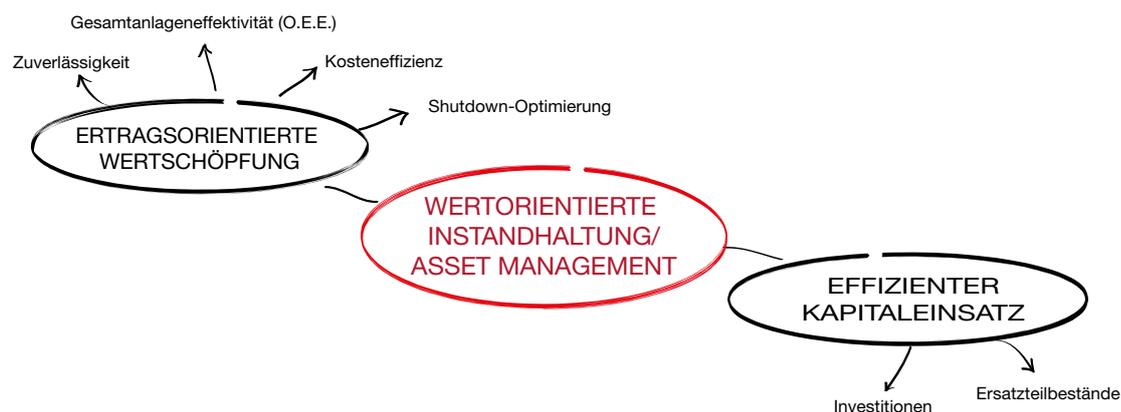
Derzeit sind die Unternehmen noch weit von einem erstklassigen Instandhaltungs- und Asset

Management entfernt. Der Bewertungsdurchschnitt des Industriebereichs Chemie/Pharma liegt im Vergleich zu Best Practice gerade einmal bei 47 Prozent. Selbst das klassenbeste Unternehmen hat mit 70 Prozent Instandhaltungsreife noch erhebliches Verbesserungspotential.

Es stellt sich nun die Frage, was zu tun ist, um neue Maßstäbe für eine ertragsorientierte Wertschöpfung mit effizientem Kapitaleinsatz zu setzen. Vorausschauende Entscheidungsträger erkennen die Notwendigkeit, vor allem die Erhöhung der technischen Anlagenverfügbarkeit und -zuverlässigkeit bei gleichzeitig reduzierten Lebenszykluskosten voranzutreiben. Sowohl die branchenspezifischen Handlungsfelder hierzu als auch die Erfolgsfaktoren in der Umsetzung sind in dieser Studie zusammengefasst.

Die erzielten Erfolge in der Chemie- und Pharmaindustrie sprechen für sich. Die Unternehmen konnten sich im Durchschnitt um rund 1,5 Stufen auf dem Weg zu Maintenance und Asset Management Excellence weiterentwickeln. Die abgeschlossenen Umsetzungsprojekte zeigen darüber hinaus, dass bei allen relevanten Schlüssel-kennzahlen objektiv messbare Verbesserungen erreicht wurden. So konnte beispielsweise die Gesamtanlageneffektivität um 2 bis 15 Prozentpunkte verbessert werden. In der Folge wurde eine der zentralen Wirtschaftlichkeitskennzahlen, die Instandhaltungskostenrate, um 7 bis 27 Prozent gesenkt. Das heißt, es konnte eine deutlich höhere Anlagenverfügbarkeit und damit zusätzliche Wertschöpfung mit einem geringeren Ressourcenaufwand erreicht werden.

Diese Fortschritte bei der betrieblichen Leistungsfähigkeit wirkten sich auch nachhaltig positiv auf das Geschäftsergebnis aus: Unternehmen, die sich durch die Kombination von hoher Effektivität und Effizienz auszeichnen, gehören zu den wirtschaftlich Erfolgreichen ihrer Branche. Die Projektstudie Chemie/Pharma von ConMoto weist hierzu den Weg.



Die Seiten 5 bis 16 werden in dieser Vorschau nicht angezeigt. Bei Interesse an der gesamten Studie „Chemie und Pharma-Wertorientiertes Instandhaltung- und Asset Management“ wenden Sie sich bitte an:

ConMoto Consulting Group GmbH
Boschetsrieder Str. 6g
81379 München
Deutschland

Telefon: +49 89 780 66-138
Fax: +49 89 780 66-101
Email: business@conmoto.de

Das vollständige Dokument stellen wir Ihnen auf Anfrage gerne kostenfrei zur Verfügung.

Ihr Ansprechpartner

Nils Blechschmidt

Geschäftsführender Gesellschafter
ConMoto Consulting Group GmbH
Geschäftsführer
ConMoto Strategie und Realisierung



Tel.: +49 (0)89 78066-114
Fax: +49 (0)89 78066-101
E-Mail: blechschmidt@conmoto.de

Nils Blechschmidt ist geschäftsführender Gesellschafter der ConMoto Consulting Group GmbH und Geschäftsführer der ConMoto Strategie und Realisierung. Er verantwortet das Themenfeld "Wertorientierte Instandhaltung und Asset Innovation". Als Experte auf diesem Gebiet und fundierter Kenner verschiedener Branchen, wie Luft- und Raumfahrtindustrie, Maschinen- und Anlagenbau, Automobil- und Automobilzulieferindustrie, Halbleiter/Elektronik, Prozessindustrie (Chemie, Stahl, Pharma und Lebensmittel), kunststoffverarbeitende Industrie, Papier und Zellstoff sowie Verkehrstechnik, hält er zahlreiche Vorträge. Seit 1997 ist er Referent in renommierten Fachforen wie der PlantMaintenance, der EuroMaintenance, dem World Maintenance Forum und bei Konferenzen des VDI zu den Themenschwerpunkten Maintenance Excellence und Lean Production. Vor seiner Zeit bei ConMoto war Nils Blechschmidt sieben Jahre als Technischer Leiter eines luftfahrzeugtechnischen Betriebs tätig. Die Ausbildung zum Dipl.-Ing. Luft- und Raumfahrttechnik absolvierte er an der Universität der Bundeswehr in München, seinen MBA am Henley Management College (UK).

ConMoto Consulting Group

Seit mehr als 25 Jahren unterstützen wir Unternehmen bei der Sicherung und Verbesserung ihrer Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit. Rund 80 führungserfahrene und unternehmerisch agierende Berater, verteilt auf die Standorte München, Stuttgart, Bratislava, Charlotte, St. Gallen und Wien, schaffen nachhaltige Wertsteigerung bei unseren Kunden.

Bewegende Lösungen. Umgesetzt.

ConMoto Consulting Group GmbH, München

Boschetsrieder Str. 69
81379 München
Deutschland
Tel.: +49 (0)89 78066-138
Fax: +49 (0)89 78066-101

ConMoto Consulting Group GmbH, Stuttgart

Gerokstr. 11
70184 Stuttgart
Deutschland
Tel.: +49 (0)711 76779-0
Fax: +49 (0)711 76779-205

ConMoto Consulting Group Ges.m.b.H, Wien

Schottenring 16
1010 Wien
Österreich
Tel.: +43 (0)1 5850274-0
Fax: +43 (0)1 5850274-11

ConMoto Consulting Group GmbH, St. Gallen

Notkerstr. 10
9000 St. Gallen
Schweiz
Tel.: +41 (0)71 2440871
Fax: +41 (0)71 2431881

ConMoto LeanSupport s.r.o., Bratislava

Na vřšku 8
811 01 Bratislava
Slowakei
Tel.: +421 (0)2 54413304
Fax: +421 (0)2 54410635

ConMoto Consulting Group Inc., Charlotte (North Carolina)

525 North Tryon Street
Suite 1600,
Charlotte, NC 28202
Vereinigte Staaten von Amerika
Tel.: +1 704 444 8446