

Reengineering/Lean Production

Fabrikerweiterung zur Effizienzsteigerung genutzt

von Sabine Leikep
Produktion Nr. 26-27, 2010

TUTTLINGEN (ilk). Das Medizintechnikunternehmen Aesculap AG nutzte die Erweiterung seines Implantatwerks Tuttlingen, um noch besser zu werden. Das Gesamtsystem wurde ganzheitlich betrachtet und unter Einbeziehung aller Mitarbeiter optimiert.

Vor über 140 Jahren als Instrumentenwerkstätte in Tuttlingen gegründet, ist Aesculap heute eine Sparte des weltweit agierenden B. Braun-Konzerns. Im Fokus der Sparte stehen Produkte und Dienstleistungen für alle chirurgischen und interventionellen Kernprozesse. Seit dem Umzug der Implantatfertigung im Jahr 2001 in ein neues Gebäude mit modernster Fertigungstechnologie, gilt das Werk branchenübergreifend als Benchmark Factory.

Das Unternehmen wendet seit 1995 Lean-Methoden an. 1996 wurde Gruppenarbeit eingeführt, die laut Dr. Joachim Schulz, Vorstandsmitglied Produktion & Logistik, die Erwartungen nur bedingt erfüllte. Eine 2006 anstehende Flächenvergrößerung wurde genutzt, um mit der Einführung eines allumfassenden Lean-Konzeptes zu beginnen. Das Consulting-Unternehmen Dr. Schönheit und Partner begleitet den Veränderungsprozess mit seiner langjährigen Erfahrung aus ganzheitlicher Fabrikplanung und einem tiefen Verständnis für Lean-Systeme.

Nicht alle Mitarbeiter und Führungskräfte waren begeistert

Nicht alle Mitarbeiter und Führungskräfte waren begeistert, dass erneut Veränderungen anstanden. Sie mussten für das Projekt erst gewonnen werden. Dies gelang im Wesentlichen über die Einrichtung einer Lernstatt. „Hier prägen die mittleren



Bilder: Leikep

Führungskräfte das Geschehen und sie entwickeln die Mitarbeiter“, so Dr. Martin Schönheit.

In Tuttlingen sei gleich das ganze Werk zur Lernstatt geworden, erklärt er. Unter der Methode „Lead to Lean – Führen zum Einfachen“ wurde ein Werte- und Zielsystem entwickelt mit den Kerninhalten „Termintreue geht vor Auslastung“ und „Qualität geht vor Termin“. Schritt für Schritt wurden Abläufe auf den Prüfstand gestellt. Im Zuge der Erweiterung wurde die gesamte Fabrik umgekrempelt. Die Auftragsabwicklung wurde neu strukturiert, die Gruppenarbeit aufgelöst.

„Veränderung kann man nicht wegdelegieren. Eine systemische Veränderung geht nur über die mittlere Führungsebene“, betont Dr. Schönheit. Von Anfang an wurden alle Mitarbeiter in den Prozess einbezogen. Den Führungskräften obliegt es, neue Ansätze zu kommunizieren und das Feedback ihrer Teammitglieder einzuholen. „Es ist wie eine neue Welt“, ist das Fazit von Mi-

chael Spät, Leiter Segment Knieendoprothetik. „Bisher hat man nur geschaut, dass die Maschinen laufen. Heute achtet man darauf, dass Aufträge erledigt werden.“ Für ihn sei die Arbeit durch geregelte Abläufe und klare Strukturen einfacher geworden. Anstelle von Maßnahmenplänen gebe es nun Spielregeln. So gelte z.B. bei der Auftragsbearbeitung die klare Regel „First in – First out“, während sich früher die Mitarbeiter schon mal gerne die attraktivsten Aufträge herausgepickt hätten.

„Es ist eine schöne Arbeit, wenn man sie richtig macht.“

Raimund Müller war früher Maschinenbediener und ist heute als Rüster für die Fräsverarbeitung verantwortlich. Seinen neuen Tagesablauf beschreibt er so: „Es ist eine schönere Arbeit, wenn man sie richtig macht.“ Der Ablauf sei schneller und sicherer und für alle Beteiligten besser. „Wir sind eingebunden in Veränderungen und recht vorne dabei.“



Das Video zum Bericht

Unter www.produktion.de/aesculap finden Sie den Bericht über die Lean-Bemühungen der Aesculap AG im Werk Tuttlingen als Video. Gedreht wurde dieser Anwenderbericht in Zusammenarbeit von Aesculap, dem Beratungshaus Dr. Schönheit und Partner sowie der Wirtschaftszeitung Produktion.

Links oben: Michael Spät, Leiter Segment Knieendoprothetik. „Bisher hat man nur geschaut, dass die Maschinen laufen. Heute achtet man darauf, dass Aufträge erledigt werden.“

Links unten: Raimund Müller war früher Maschinenbediener und ist heute als Rüster für die Fräsverarbeitung verantwortlich.

Rechts: Dr. Martin Schönheit (links) im Gespräch mit Dr. Joachim Schulz, Vorstandsmitglied Produktion & Logistik.

Das Auge steuert die Fabrik

Damit „Lean“ greift, setzt Dr. Schönheit auf einfache Strukturen und visuelles Management. Sein Motto: „Das Auge steuert die Fabrik“. So funktioniert es:

- Selbsterklärende Systeme
- Standardisierung innerhalb begrenzter Korridore
- Abweichungsmanagement durch Visualisierung
- Transparenz für alle Prozessbeteiligten
- Sofortige Korrekturen bei Abweichungen
- keine Über-Visualisierung

Infos im Web:
www.aesculap.de
www.dr-schoenheit.de

Seit der Einrichtung der Lernstatt wurde die Durchlaufzeit um 40% gesenkt. Gleichzeitig erhöhte sich die Produktivität trotz Anstieg der Typenvielfalt. Leiter der Benchmark Factory Norbert Braun freut sich über den gelungenen Wandel: „Uns wurde kein fertiges Konzept übergestülpt. Wir haben gemeinsam ein individuelles System erarbeitet, das unsere Anforderungen erfüllt“. Ein Beispiel sei die Modifizierung des Rüstvorgangs: „Nach dem alten System haben die Maschinenbediener Umrüstungen in Eigenregie durchgeführt. Heute bereiten externe Rüster parallel zu den bearbeiteten Aufträgen den nächsten Rüstvorgang vor, der dann durch interne Rüster erledigt wird.“ So wurden die Rüstzeiten optimiert und die Werker können sich auf ihre eigentliche Aufgabe konzentrieren. Begleitende Maßnahmen wie Neuorganisation der Materialzufuhr und -entsorgung, Standards wie „Ordnung und Sauberkeit“ und visuelles Management sorgen für eine hohe Wertschöpfung im Prozess.

Dr. Schönheit: „Lean verändert die gesamte Organisation, auch die indirekten Bereiche.“ Disposition und Auftragsbearbeitung seien von Anfang an mit im Boot gewesen. Dazu gehört ein konzernübergreifendes einheitliches Büromöbelkonzept mit flexiblen Arbeitsplätzen und „Clean-Desk-Policy“. Ebenso wurden die Abläufe neu gestaltet und besser an den Gesamtprozess angebunden.

Wert der Leistung für den Prozess ist sichtbar geworden

Generell sieht Dr. Schönheit den Erfolgsfaktor bei Aesculap darin, dass die Menschen Orientierung bekommen haben. Der Wert ihrer Leistung für den nächsten Prozess sei sichtbar geworden. Woraus Menschen nachhaltig lernten, seien eigene positive Erfahrungen nach dem Motto „Denke und handle einfach.“ Die Lean-Strategien müssten dabei an das individuelle Umfeld eines Unternehmens angepasst werden. Patentrezepte gebe es keine.