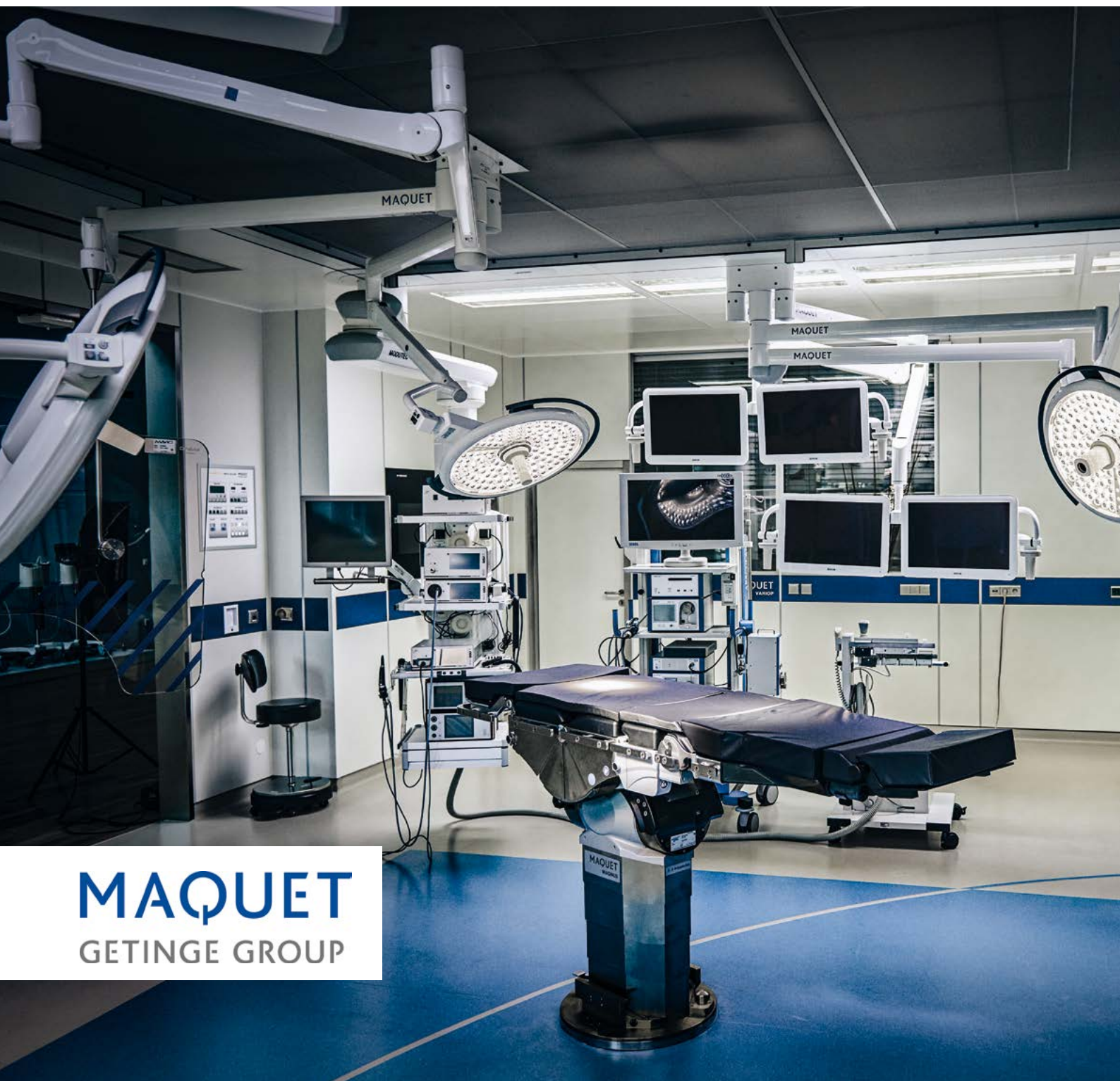


STAUFEN.

# OPERATION ZUKUNFT



**MAQUET**  
GETINGE GROUP

# Lean Transformation in Rastatt

---

Die erste Herztransplantation im Jahr 1967 wurde auf einem OP-Tisch von Maquet durchgeführt. Knapp 50 Jahre später hat sich das Tochterunternehmen der schwedischen Getinge-Gruppe selbst einer Operation unterzogen. Das Unternehmen sollte bei zukünftigen Herausforderungen nicht außer Atem geraten, auch in Zukunft die Liga der weltbesten Medizintechnikunternehmen anführen und seine Position weiter ausbauen.

Als Maquet 1838 gegründet wurde, wurden Operationen noch ohne Betäubung und unter mangelnder Hygiene durchgeführt. Mit dem medizinischen Fortschritt entwickelte sich Maquet von einem mittelständischen OP-Tisch-Hersteller zu einem weltweit führenden Anbieter von umfassenden therapeutischen Lösungen für den Krankenhausesektor. Heute gehört Maquet zur schwedischen Getinge-Gruppe. Mit innovativen Therapie- und Infrastrukturlösungen für Akutbereiche im Krankenhaus – wie Operationssäle, Hybrid-OPs / Katheterlabors, Intensivstationen sowie Patiententransporte innerhalb des Krankenhauses – ist Maquet einer der führenden Anbieter in der stark wachsenden Medizintechnikbranche.



Von den Mitarbeitern innovativ gestaltete Montagelinie nach Lean Prinzipien im Werk Rastatt

## AUSGANGS LAGE

### Ein Werk auf dem Prüfstand

Dunkle Hallen mit Krananlagen und riesigen Regalwänden, versteckte Montageboxen als Arbeitsplätze für die Mitarbeiter und hohe Bestände in der Montage – so sah die Produktion bei Maquet in Rastatt bis 2014 aus.

Wer damals zu Besuch war und heute dorthin zurückkehrt, erkennt das Werk nicht wieder. Die Hallen sind hell, ordentlich und fast schon klinisch rein. Die Arbeitsplätze der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen befinden sich gut sichtbar für alle mitten in der Halle, die benötigten Teile in greifbarer Nähe. Klare Strukturen und Visualisierungsboards vermitteln Transparenz und Offenheit. Die Zeit der langen Wege, der Suche nach Teilen und des Wartens ist vorbei. Alles hat seinen Platz, sauber markiert durch gelbe Linien auf dem hellen Werksboden.

Doch nicht nur optisch hat sich bei Maquet viel getan. Das gesamte Unternehmen mit all seinen Mitarbeitern und Führungskräften hat sich einem radikalen Veränderungsprozess unterzogen. Die grundlegenden Prinzipien für die Zusammenarbeit und die Gestaltung entlang der Wertströme wurden auf eine völlig neue Basis gestellt.

„Alles sollte sich auf die Bedürfnisse des Kunden ausrichten, ob es nun um Produkte, Qualität, Zeitpläne oder Fragen der Kooperation ging.“

Klingt einfach, ist es aber nicht. Wer in der Welt der Industrie tätig ist, weiß, wie schwer es Unternehmen fällt, die Prozesse an starkes Wachstum anzupassen: Hohe Bestände, lange Durchlaufzeiten, Doppelarbeiten, Verschwendung in vor- und nachgelagerten Prozessen – dies sind nur einige der Probleme, mit denen die Mehrheit selbst der erfolgreichen Betriebe in Deutschland zu kämpfen hat. Maquet wollte sich damit jedoch nicht abfinden und organisierte daher die Lean Transformation. Das erklärte Ziel: das Werk in Rastatt fit zu machen für die Zukunft und eine der besten Fabriken Europas zu werden.

# VORGEHENS WEISE UND LÖSUNG

## In 30 Monaten zur Spitzenleistung

### Die Basis wird gelegt

Mit dem Entschluss zur Lean Transformation wird die Staufen AG als strategischer Partner in das Unternehmen geholt, um den Kulturwandel in der gesamten Organisation als Prozessbegleiter, Moderator und Coach nachhaltig zu unterstützen.

Das Projekt startet im Januar 2015 und ist insgesamt auf 30 Monate angelegt. In einer ersten Phase stehen die Analyse, eine Vermittlung der Grundlagen von Lean Management sowie die Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften im Mittelpunkt. Der Fokus liegt auf der Montage und Logistik.

### Ausbreitung in der Fläche

In einer zweiten Phase folgen direkte und indirekte Bereiche – vom Product Engineering bis zum Customer Support. Hinzu kommen weitere Optimierungen in Montage und Logistik.

### Jeder Bereich ist dabei

Bei Maquet werden keine halben Sachen gemacht. Denn die Lean Transformation bezieht nicht nur alle Bereiche eines Unternehmens ein, sondern auch die gesamte Lieferkette. Mit den neu ausgelegten, standardisierten Wertschöpfungsprozessen schafft Maquet die Grundlage für die vernetzte Fabrik und legt die Basis für eine neue Unternehmenskultur mit mitarbeiterfreundlichen Führungsprozessen auf allen Ebenen.

Monate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Führungs-optimierung</b>	Kick-off mit allen Mitarbeitern und der Führungsebene		Management-Workshops 3x 15 Teilnehmer		Einführung von Shopfloor Management		5S in direkten und indirekten Bereichen		Optimierung des Customer Supports		Praktische Problemlösung A3					
<b>Wertstrom-optimierung</b>	Analyse / Business Cases		1. Montage-system A Säule 1160		Qualifizierung als KVP-Trainer		2. Montage-system B 1160 Transporter		Logistikoptimierung durch Supermarkt und Milkrun		3. Montage-system C 1160 Lagerfläche					
Monate	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
<b>Führungs-optimierung</b>	Sensibilisierung für Product Engineering		Wertstrom-orientiertes Q-Management		Etablierung der vernetzten Fabrik		Optimierung des Supply Chain Managements		Einführung von Lean Development		Zweite Verbesserungsschleife					
<b>Wertstrom-optimierung</b>	4. Montage-system G 1133 Mobiler Tisch		Optimierung des Repair Centers		5. Montage-system D 1180 Lagerfläche		Einführung von Lean Administration		X. Montagesystem							

## ERGEBNISSE UND FAZIT

### Die Resultate übertreffen alle Erwartungen

Die Maquet-Führung hat die Lean Transformation zwar mit ehrgeizigen Zielen verbunden, doch das Ergebnis übertrifft alle Erwartungen: Lag die Durchlaufzeit in der Montage vorher bei sechs Tagen, beträgt sie heute nur noch einen Tag. Bei den Beständen verzeichnet das Unternehmen eine Reduzierung um 30 Prozent, beim Platzbedarf sogar um 60 Prozent. Die Produktivität im Montagebereich hat sich schlicht verdoppelt.

„Gleiche Fabrikleistung mit geringeren Ressourcen – bei Maquet hat man Lean erfolgreich verstanden und umgesetzt.“

Umwälzungen dieser Art führen leicht zu Unmut in der Belegschaft. Nicht so bei Maquet. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist sogar noch signifikant gestiegen. Das liegt nicht zuletzt an der neuen Führungskultur. Heute verstehen sich die Manager als Möglichmacher, als Katalysatoren und Verantwortliche dafür, die Ideen der Mitarbeiter umzusetzen. Jeder Einzelne bringt sich ein, um für Verbesserungen zu sorgen. Weil die Problemlösungskompetenz stark gestiegen ist, kann das Management zudem schneller und flexibler auf Veränderungen reagieren.

Noch ist die Lean Transformation bei Maquet allerdings in vollem Gange. Das Unternehmen hat sich auf eine Reise begeben, die kontinuierlich zu weiteren Verbesserungen führen wird.





Optimal auf die Arbeitsabläufe eingestellt: die neue Montage bei Maquet

# ÜBER STAUFEN

In jedem Unternehmen steckt ein noch besseres.  
Mit dieser Überzeugung berät und qualifiziert die Staufen AG  
seit über 25 Jahren Unternehmen und Mitarbeiter weltweit.

**340**

Mitarbeitende

**69**

Mio. € Umsatz

**17**

Sprachen

**>90**

BestPractice Partner

**7.000**

Seminarteilnehmer pro Jahr

## HERAUSGEBER

**STAUFEN.AG**  
Beratung.Akademie.Beteiligung  
Blumenstraße 5  
D-73257 Köngen  
☎ +49 7024 8056 0  
kontakt@staufen.ag  
www.staufen.ag

## ANSPRECHPARTNER

**Christoph Heine**  
Director Sales  
☎ +49 7024 8056 169  
c.heine@staufen.ag

# STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN  
STECKT EIN NOCH BESSERES.

