Lean ist eine lange Reise

Peter Woletz

Der Medizintechnik-Hersteller Maquet unterzieht sich seit 2015 einem radikalen Veränderungsprozess. Die erste Bilanz des Lean-Transformationsprojekts: Die Produktivität im Montagebereich hat sich verdoppelt, die Auftragsdurchlaufzeit in der Montage verkürzte sich von sechs Tagen auf einen Tag.

DeviceMed

AUTOR

Peter Woletz ist Leiter der Montage bei Maquet. In dieser Funktion hat er bei dem fast 180-jährigen Traditionsunternehmen die Wertströme auf eine völlig neue Basis gestellt.

Bild: Maquet

Seit der Gründung 1838 hat sich Maquet vom mittelständischen OP-Tisch-Hersteller zu einem der weltweit führenden Anbieter von therapeutischen Lösungen für Akutbereiche in Kliniken entwickelt. Das Portfolio umfasst Operationssäle, Hybrid-OPs und Katheterlabore sowie Intensivstationen und Patiententransporte innerhalb des Krankenhauses. Um die Marktposition auch künftig zu sichern, beschloss die Unternehmensleitung vor zwei Jahren eine umfassende Transformation. Den Verantwortlichen ging es unter anderem darum, auf Veränderungen im Markt schneller reagieren zu können. Denn Globalisierung, steigender Wettbewerbsdruck und zunehmende regulatorische Anforderungen fordern eine hohe Flexibilität von den Unternehmen der Branche. Dazu bedarf es eines Wandels von Organisation, Methoden und Prozessen. Wie die meisten anderen Unternehmen auch kämpfte die Tochter der schwedischen Getinge-Gruppe damals mit hohen Beständen, langen Durchlaufzeiten in den vor- und nachgelagerten Prozessen, Doppelarbeiten und Verschwendung. Deshalb der Beschluss zu einem radikalen Wandel.

Lean Management war für die anstehenden Veränderungen aus Sicht der Unternehmensleitung die perfekte Methode. Denn es trägt entscheidend dazu bei, die Problemlösungskompetenz zu verbessern. Konkret geht es dabei immer um Qualität, Flexibilität und Kosten – all das kann mit Hilfe von Lean Management positiv beeinflusst werden.

Mit dem Entschluss zur Lean-Transformation wurde die Unternehmensberatung Staufen als Prozessbegleiter, Moderator und Coach an Bord geholt, um den Kulturwandel in der gesamten Organisation nachhaltig zu unterstützen. Das Projekt war auf 30 Monate angelegt, der Fokus lag zunächst auf Montage und Logistik. In der ersten Phase ging es um die Analyse, um die Grundlagen von Lean Management sowie um die Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften. In einer zweiten Phase folgten vom Product Engineering bis zum Customer Support die direkten und indirekten Bereiche. Einbezogen wurden – wie bei einer Lean

Die Erfahrung von Maquet: Wer wirklich in der Welt von Industrie 4.0 erfolgreich sein will, braucht Lean Management. Denn wenn der Prozess analog nicht funktioniert, wird er digital erst recht nicht funktionieren.

Bild: Maquet

DeviceMed

INFO

Lean ist zu 80 Prozent eine Frage der Führung

Was oft zu wenig Berücksichtigung findet: Im Kern geht es bei Lean-Projekten um eine neue Unternehmenskultur mit mitarbeiterfreundlichen Führungsprozessen auf allen Ebenen.

Denn Lean bedeutet zu 80 Prozent Führung, Psychologie und Unternehmenskultur und nur zu 20 Prozent Anwendung der Methoden. Natürlich gibt es bei den damit verbundenen grundlegenden Veränderungen in Unternehmen auch Widerstände. So war Maquet auch zu Beginn des Projektes ein erfolgreiches Unternehmen. Die Mitarbeiter konnten die Gründe für den Wandel deshalb zunächst nicht nachvollziehen. Der größte Schritt war daher, den Bedarf greifbar zu machen und den Wandel einzuläuten. „Hier war die Unternehmensberatung Staufen ein starker, akzeptierter Partner – und damit sehr wertvoll“, bilanziert Maquet-Montageleiter Peter Woletz.

www.staufen.ag

Von den Maquet-Mitarbeitern nach den Lean-Prinzipien gestaltete Montagelinie im Werk Rastatt.

Bild: Maquet

Transformation üblich – alle Bereiche des Unternehmens ebenso wie die gesamte Lieferkette. Es galt, die Zusammenarbeit und die Prozesse entlang der Wertströme auf eine völlig neue Basis zu stellen. Mit den veränderten, standardisierten Wertschöpfungsprozessen schaffte Maquet zugleich die Grundlage für die vernetzte Fabrik.

Ein erfolgreicher Kampf gegen hohe Bestände und lange Durchlaufzeiten

Inzwischen wurden 97 Prozent der Maquet-Mitarbeiter zu Lean-Grundlagenthemen geschult. Jeder einzelne versteht, was er tut – und vor allem, warum er etwas tut. Dabei haben sich die Aufgaben der Führung völlig verändert. Es gibt keine Vorgesetzten mehr, nur noch Führungskräfte. Statt Meistern agieren nun Teamleiter. Im Rahmen der neuen Führungskultur verstehen sich die Führungskräfte als „Möglichmacher", als Katalysatoren und Verantwortliche dafür, die Mitarbeiterideen umzusetzen.

Positiver Nebeneffekt der neuen Führungskultur: Die Mitarbeiterzufriedenheit ist im Laufe des Projekts signifikant gestiegen. 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.

Die Maquet-Führung hatte die Lean Transformation zwar von Beginn an mit ehrgeizigen Zielen verbunden. Doch das Ergebnis übertrifft alle Erwartungen: Qualität und Lieferzeiten haben sich stark verbessert. So liegt die Durchlaufzeit in der Montage heute nur noch bei einem Sechstel des Wertes von 2015. Bei den Beständen verzeichnet das Unternehmen eine Reduzierung um 30 Prozent, beim Platzbedarf sogar um 60 Prozent. Die Produktivität im Montagebereich hat sich verdoppelt. Die Produktionszykluszeiten konnten teilweise um über 50 Prozent verkürzt werden. Fazit: Maquet ist flexibler geworden mit einer deutlich erhöhten Problemlösungskompetenz. Dennoch ist die Transformation weiter in vollem Gange. Das Unternehmen sieht sich auf einer Lean-Reise, die kontinuierlich zu weiteren Verbesserungen führen wird. *pr*

www.maquet.com

Der Beitrag ist urheberrechtlich geschützt. Bei Fragen zu Nutzungsrechten wenden Sie sich bitte an pdf@vogel.de