

Baxter-Standort Gambro Dialysatoren GmbH

Erfolg ist planbar - Mit TPM zum World Class Unternehmen

Vor zehn Jahren begann man bei der Gambro Dialysatoren GmbH, heute ein Standort der Baxter International Inc., mit TPM. Die Erfolgsstory umfasst Kostensenkungen, halbierte Reklamationsrate, gesteigerte Effizienz und erweiterte Kapazitäten. Ein Highlight ist der "Schnellstart" einer neuen Fabrik mit hoher OEE durch gute Vorarbeit. Dafür wurde das Unternehmen vom JIPM (Japan Institute of Plant Maintenance) 2013 ausgezeichnet mit dem Advanced Special Award for TPM Achievement.

von Sabine Leikep

Als Unternehmen der Medizintechnik hatte der Baxter-Standort ohnehin schon einen hohen Qualitätsstandard. Aufgrund der wachsenden Nachfrage war die Produktionskapazität immer zu knapp. Mit dieser Ausgangsbasis entschloss man sich, kontinuierliche Verbesserung zum Programm zu machen. Über die Vorgehensweise sprachen wir mit Till Goldammer, Manager Product & Process Office, und Bernd Geider, WCM Coordinator, Gambro Dialysatoren GmbH, Hechingen.

„Wir mussten erst eine Vision schaffen, denn jeder Verbesserungsprozess braucht

Motivation“ erinnert sich Till Goldammer an die Anfänge von TPM in seinem Unternehmen. So sei als Ziel definiert worden, den wachsenden Markt optimal zu bedienen und die Therapien bezahlbar zu gestalten.

Lohn- und Rohstoffkosten steigen, Energiekosten explodieren. Die Chance liegt in einer Wachstumsmöglichkeit durch Know-how und gute Qualität als Wettbewerbsvorteil. Durch das Ausmerzen von Verlusten und die Steigerung der OEE können zusätzliche Produktionsmengen bei reduzierten Kosten realisiert werden. So ist auch beim Aufbau neuer Produk-

tionskapazitäten Effizienz gefragt, um schnell einen hohen Produktionsausstoß zu realisieren.

Unter dem Motto "TPM im Sinne von Total People Motivation" legt der Baxter-Standort in Hechingen Wert darauf, die Mitarbeiter früh einzubinden. Dies gelingt anhand geeigneter Einarbeitungsprogramme und einer speziellen im Laufe der Zeit entwickelten Führungsstruktur.

Das TPM-Programm der Gambro Dialysatoren GmbH ist, wie es auch vom CETPM gelehrt wird, nach dem klassischen TPM-Modell mit acht Säulen aufgebaut. Mit



Abb. 1: Frühzeitige Optimierung von Ergonomie und Arbeitsabläufen durch Simulation am Kartonmodell: Im Team werden Verbesserungen erarbeitet.



Abb. 2: Auf den Standpunkt kommt es an: Seit der Einführung von TPM werden nur noch transparente Maschinen installiert und der optimale Standpunkt für Wartungsarbeiten ist mit Footprints markiert.

den Jahren wurde auf Basis von TPM ein ganzheitliches Produktionssystem geschaffen. Jede TPM Säule (Pillar) stellt ein Team mit jeweils einem Teamleiter (Pillar Leiter). Diese Teams sind in einer Matrixstruktur vernetzt. Somit können Ziele in der Organisation schnell umgesetzt werden. Die Kommunikation zwischen den Säulen findet regelmäßig einmal im Monat in einem Steuerkreis statt. Zudem werden die Kennzahlen regelmäßig vor Ort (Gemba) nachverfolgt.

World Class Manufacturing (WCM) ist der Name für das werkseigene Verbesserungsprogramm. Es steht für Sicherheit, Qualität, Liefertreue und Kosteneffizienz. Im sensiblen Bereich der Medizintechnik stehen generell Produktsicherheit und Qualität an erster Stelle. Deshalb liefen auch schon vor Einführung von WCM viele Projekte zur Qualitätsverbesserung und natürlich die Zertifizierung nach

ISO 13485, GMP und den QSR der FDA. Diese Gesetze und Normen regulieren Änderungen und erschweren Verbesserungen durch die Mitarbeiter. „Diesen Widerspruch aufzulösen war eine große Herausforderung“, sagt Bernd Geider. Schließlich sei es gelungen, den KVP im Qualitätsmanagementsystem zu integrieren, indem Regeln eingehalten werden und dennoch Raum für Verbesserungen bleibt. TPM ist zum essentiellen Baustein der Qualitätspolitik geworden.

Qualität beginnt im Kopf

Früher seien Projekte nicht kulturell getrieben sondern projektbezogen abgelaufen, Verbesserungszyklen seien nicht im Produktionssystem integriert gewesen. Seit Einführung von TPM sei der Fokus auf "Null Fehler" gerichtet. Und zwar nicht nur gegenüber dem Endkunden, sondern auch in internen Prozessen, die bisher im Qualitätsmanagement nicht ausreichend

berücksichtigt waren. „Qualität beginnt im Kopf der Menschen“, betont Bernd Geider. Begeistert erzählt er beim Werksrundgang von Verbesserungsprojekten an den Linien. Zum Beispiel ist es gelungen, durch einfache technische Vorrichtungen an einer Waage rund 1500 Bewegungen pro Schicht zu eliminieren.

„Wir realisieren die intelligente Fabrik mit einer intelligenten Belegschaft und noch nicht durch eine Hightech-Strategie wie Industrie 4.0“, betont Till Goldammer. „Die Menschen benötigen Spielraum, um ihr Umfeld zu verbessern, denn sie wissen am besten, was sie tun können“. Deshalb könne man den Verbesserungsprozess als Pyramide betrachten: Jedes Level löst die Probleme möglichst selbständig und gibt ungelöste Probleme an das nächste Level weiter. Die Führungskräfte seien Coaches für ihre Mitarbeiter. Mit "Train the Trainer" Programmen werden sie dazu befähigt.

Bereits bei der Rekrutierung achte man darauf, Teamplayer mit Sozialkompetenz zu gewinnen. Das notwendige Technik-Know-how könne dann nachträglich vermittelt werden. Eine Führungskraft sei kein technischer Experte, sondern habe die Aufgabe, zu moderieren, zu hinterfragen und zu coachen.

In einer jüngst in Betrieb gegangenen Fabrik am Standort Hechingen wurde auf eine Führungsebene verzichtet. Man strebt einen Veränderungsprozess in Richtung "Lernende Organisation" an. „Der Aufbau einer organischen Struktur benötigt Zeit zum Wachsen“, sagt Till Goldammer. Er sieht TPM nicht als Projekt, sondern vergleicht es mit dem Sport: „Es ist ungünstig, wenn man zuviel trainiert bzw. fordert und ebenso, wenn man aufhört zu trainieren“. Mit dieser Erkenntnis bemühe man sich im Unternehmen um eine Balance. „Eine konsistente Firmenkultur ist ein wesentlicher Garant für Erfolg“. Am Baxter-Standort in Hechingen sollen die Mitarbeiter herausfinden, wie es geht. Und die Führungskräfte sollen dafür eine offene Struktur schaffen.

Das Unternehmen

Gambro ist ein weltweit tätiger Medizintechnikkonzern, führend in der Entwicklung, Herstellung und Bereitstellung von Produkten und Therapien für die Nieren- und Leberdialyse, Behandlung der Myelomnie und andere extrakorporale Therapien für Patienten mit akuten und chronischen Erkrankungen. Gambro AB (einschließlich aller mittelbaren und unmittelbaren Tochtergesellschaften) gehört zu Baxter International Inc. Der Standort in Hechingen arbeitet in mehreren Schichten 365 Tage im Jahr rund um die Uhr, um die hohe Nachfrage an Dialysatoren (künstlichen Nieren) befriedigen zu können. Es werden drei Generationen von Dialysatoren gefertigt und weltweit vertrieben.

Mehr Infos: www.gambro.com



Abb. 3: Die Mitarbeiter stellten den japanischen Auditoren vor Ort in der Produktion ihre innovativen Konzepte und Ergebnisse vor.

Zertifizierung als Meilenstein

Seit 2006 bemüht sich das Unternehmen um eine Zertifizierung durch das JIPM. Anvisiert wurde mittelfristig der Advanced Special Award for TPM. Der Wunsch nach einer internationalen Auditierung war ein Motivationsfaktor für diesen Weg. „Wir wollten uns auch mit der ursprünglich japanischen Idee konfrontieren und unseren Blickwinkel über die kulturelle Ebene besser reflektieren“, sagt Till Goldammer. „Japanische Auditoren schaffen durch ihre konsequente Herangehensweise eine spezielle Herausforderung“. Drei Jahre nach Beginn der TPM-Aktivitäten, 2007, erhielt der Baxter-Standort Hechingen den ersten Award, den "Award for TPM Excellence". Damals sagte der japanische Auditor: „Die Reise fängt erst an“. Mit dem Special Award for TPM Achievement wurde das Unternehmen 2010 ausgezeichnet, bevor es 2013 als erstes Unternehmen der Medizinbranche den "Advanced Special Award for TPM Excellence" in Empfang nahm.

Maßgeblich für die jüngste Auszeichnung war das beispielhafte Early Phase Ma-

nagement (Anlaufüberwachung) bei der Planung einer neuen Fabrik, die inzwischen am Standort Hechingen in Betrieb genommen wurde. Hier war der Gedanke "Quality first" schon dabei, bevor die Anlagen aufgebaut wurden. Dies wurde von den JIPM-Auditoren sehr positiv bewertet. Die Auditoren bekamen im Vorfeld eine Fabrik aus Kartonmodellen zu sehen, bei der erste Verbesserungs-Potenziale entdeckt und umgesetzt wurden. Aufgrund der guten Vorarbeit startete die neue Fabrik sofort mit hoher OEE und mit sehr niedriger Ausschussrate. Nach 12 Monaten erreichte die neue Fabrik eine OEE größer als 85 Prozent. Die Arbeitsstandards waren klar definiert. Till Goldammer führt den Erfolg darauf zurück, dass man mit einer Mannschaft gestartet sei, die wusste was zu tun ist.

Zur Zeit befindet sich das Unternehmen durch den Verkauf an die Baxter International Inc. in der Integration. Das erfolgreiche Verbesserungsprogramm am Baxter-Standort Hechingen gilt heute schon als Benchmark und wird in das Produktionssystem des Konzerns eingegliedert. ■