

Können – Wollen – Dürfen

Operational Excellence bei B. Braun Avitum

B. Braun Avitum ist im Dialysebereich noch ein relativ kleiner Anbieter – aber mit zweistelligen Wachstumsraten. Vorstand Markus Strotmann, spricht im Interview über die Stärken der Dialysesparte des B. Braun-Konzerns und die Philosophie von Operational Excellence. Hier wird wieder einmal deutlich, wie wichtig es ist, dass sich die Führungsebene voll und ganz dem Prozess der kontinuierlichen Verbesserung verschreibt und diesen ununterbrochen fördert und fordert.

von Sabine Leikep

Was zeichnet B. Braun Avitum aus?

Markus Strotmann: B. Braun Avitum ist heute eine überschaubare Organisation mit einem engen, persönlichen Kontakt vieler Mitarbeiter untereinander. Das befähigt uns, schnell und flexibel auf Marktentwicklungen und Kundenbedürfnisse zu reagieren. Und das ist unsere Chance.

Zudem profitieren wir von der Stärke des gesamten B. Braun Konzerns.

Trotzdem müssen wir selbstkritisch erkennen, dass auch wir bereits heute zu komplexe Strukturen und Prozesse implementiert haben. Wenn man sich zu sehr mit der eigenen Organisation beschäftigt, geraten die Kunden und Bedürfnisse des Marktes leider sehr schnell in den Hintergrund. Das wollen wir natürlich vermeiden.

In den nächsten Jahren wollen wir durch unser Wachstum wettbewerbsfähige Mengenstrukturen und eine breite Präsenz im Providergeschäft erzielen. Der Unterschied ist, wir wollen dies mit einer deutlich effizienteren und schlankeren

Unternehmensstruktur erreichen. Dies kann nur funktionieren, wenn wir eine Kultur schaffen, in der jeder Mitarbeiter deutlich eigenständiger arbeiten kann. Und damit auch unmittelbar Verantwortung für die Leistung und die Qualität unserer Produkte und unserer Dienstleistungen übernimmt. Statt mit großen Meetings und komplexen Prozessen zu agieren, gilt es, flexibel und auf kurzen Wegen zum Wohle unserer Kunden zusammenzuarbeiten. Jeder Mitarbeiter soll die Vorteile dieser Kultur selber in seiner täglichen Arbeit erleben. Die Grundvoraussetzung hierfür ist vor allem das Vertrauen – das Vertrauen unserer Führungskräfte in die Fähigkeiten und das Engagement unserer Mitarbeiter. Diese Kultur wollen wir auch unseren Kunden übermitteln.



Abb. 1: Markus Strotmann, Vorstand B. Braun Avitum, im Gespräch mit einem Mitarbeiter.

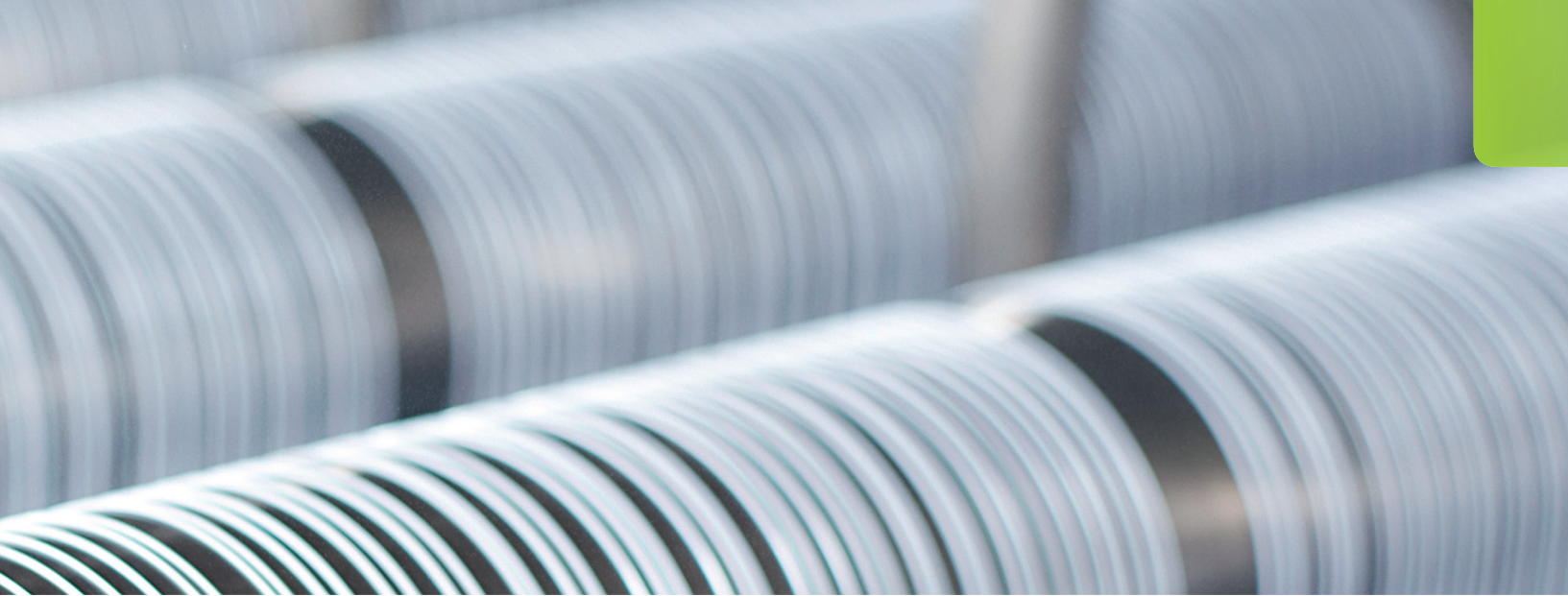


Abb. 2: Höchste Präzision und kompromisslose Qualität sind bei der Herstellung von Dialyseprodukten gefordert. Dazu benötigt das Unternehmen den vollen Einsatz aller Mitarbeiter.

Welche Ziele wollen Sie mit Operational Excellence erreichen?

Markus Strotmann: Wir wollen mit Operational Excellence die Eigenständigkeit unserer Mitarbeiter fördern und somit vom Können jedes Einzelnen profitieren. Diesem unterliegt das Ziel, dass wir auf allen Ebenen ein Bewusstsein für Qualität und gegen Ressourcenverschwendung entwickeln.

Jeder muss das Thema Operational Excellence für sich übersetzen, können Sie dies erläutern?

Markus Strotmann: In der Produktion ist man seit Jahren in LEAN geübt, doch das Thema Operational Excellence geht alle an. Operational Excellence wird leider häufig falsch interpretiert und reduziert auf die Anwendung unzähliger Optimierungsmethoden. Aber darum geht es im Prinzip gar nicht. Auch nicht darum, härter zu arbeiten. Es geht darum, "schlauer" zu arbeiten und sich auf die für den Kunden wertschöpfenden Tätigkeiten zu konzentrieren. Wir wollen mit Operational Excellence die Qualität unserer Produkte kontinuierlich erhöhen und die Durchlaufzeiten reduzieren. Qualität misst sich dabei am Wert des Produktes für unsere Kunden. Hohe Qualität eines Produktes entsteht jedoch nicht nur in der Produktion. Der Grundstein dafür wird bereits viel früher gelegt: Bei der Entwicklung unserer Pro-

dukte. Wir müssen deshalb zurückfinden zur Einfachheit – robustes Design und robuste Produktionsprozesse sind die Aufgabe – bereits in der Entwicklung. Dabei können wir auf die Erfahrungen unserer Mitarbeiter und unserer Lieferanten zählen. Wir müssen sie nur nutzen. So können wir teure Prüfkosten und Korrekturmaßnahmen am Ende der Fertigung am einfachsten minimieren.

Das Konzept von Operational Excellence lässt sich natürlich auf alle Unternehmensbereiche übertragen: Der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen und finanziellen Mitteln zeigt sich beispielweise auch bei Reiseplanungen, effi-

zienten Qualitäts- und Freigabeprozessen, dem Sortimentsmanagement oder Abläufen im Vertrieb.

Wie fokussieren Sie Ihre Tätigkeit auf das, was der Kunde fordert?

Markus Strotmann: Ganz einfach. Indem wir unsere Aktivitäten – übrigens in allen Bereichen – immer wieder hinterfragen nach der einfachen Prämisse: Wofür ist der Kunde bereit zu bezahlen? Der Kunde erwartet von uns Qualität und kurze Lieferzeiten zu wettbewerbsfähigen Preisen. Er erwartet von uns keine hohen Bestände, komplexe Produktionsprozesse oder Verwaltungsabläufe. Dies muss uns allen bewusst sein.

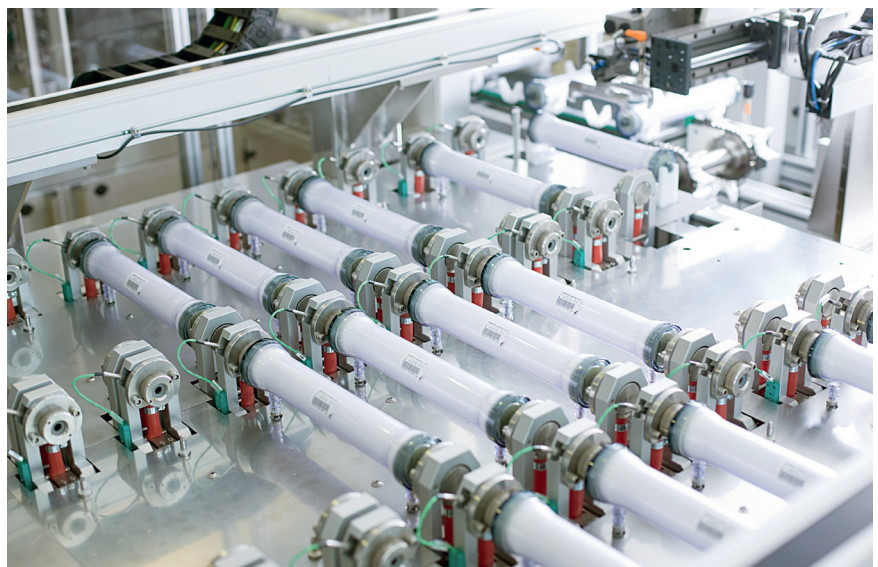


Abb. 3: Fertigung von Dialysatoren im Werk Radeberg bei B. Braun Avitum Saxonica.

Was ist die Idee hinter Operational Excellence?

Markus Strotmann: Man kann bei Operational Excellence nirgendwo anfangen oder aufhören. Es ist in diesem Sinne eine Philosophie und eine permanente Aufgabe, mit der wir uns stetig weiter verbessern können und auch müssen. Dabei geht es im Prinzip um die drei Dimensionen der Leistung: Die Leistungsfähigkeit, die Leistungsbereitschaft und die Leistungsmöglichkeit.

Alles beginnt im Kopf. Hierfür muss jeder die Bereitschaft mitbringen. Es wird nicht funktionieren, wenn jeder wartet, bis die Anderen beginnen. Die Umsetzung von Operational Excellence beginnt immer im Management. Das Wichtigste dabei: Die Führungskräfte müssen überzeugt und begeistert sein. Denn nur Begeisterte können begeistern.

Die Führungskräfte müssen den Mitarbeitern auch die Möglichkeit bieten, ihre Leistung ins Unternehmen einbringen zu dürfen. Das klingt selbstverständlich – ist es aber nicht. Mindestens genauso wichtig sind aber auch die umfangreichen Schulungen und Initiativen auf operativer Ebene.

Wir müssen lernen, mit Operational Excellence unsere Projekte effizienter und mit mehr Spaß daran durchzuführen. Niemand kommt zur Arbeit, um große, administrative Aufwände zu betreiben oder seine Zeit in langwierigen Meetings zur Abstimmung zu verbringen. Der Entwicklungsbereich beschwert sich berechtigter Weise häufig über die aufwändige Dokumentation. Wir haben unsere Entwickler, um bessere Produkte zu entwickeln und nicht, um sich in administrative Tätigkeiten zu verstricken. Unsere Produkte müssen natürlich den gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben entsprechen. Aber wir können verhindern, dass dies ineffizient gestaltet wird.



Abb. 4: Neben den Qualitätsanforderungen im Dialysebereich erfordert der Wettbewerb auf allen Ebenen Operational Excellence, um ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis zu bieten.

Was sind die nächsten Schritte bei der Einführung der Philosophie von Operational Excellence?

Markus Strotmann: Es geht nun nicht darum, ein großes Kostensparprogramm zu entwickeln, welches nur zu Lasten von Mitarbeitern und Lieferanten geht. Wir wollen das Wissen unserer Mitarbeiter und Lieferanten vielmehr dazu nutzen, um die Qualität unserer Produkte und Prozesse permanent zu verbessern. Gemeinsam und so einfach und effizient wie möglich, ist das Ziel. Und das Ergebnis davon: Man wird damit praktisch automatisch besser, flexibler und kostengünstiger und somit natürlich wettbewerbsfähiger. Und es macht sogar Spaß. Der Weg ist das Ziel – und nicht umgekehrt.

Wir sind in der glücklichen Situation, dass wir durch das Engagement aller Mitarbeiter in den letzten zwei Jahren stark gewachsen sind. Wie nutzen wir diese positive Entwicklung, um uns für die zukünftigen Herausforderungen so aufzustellen, dass jeder einzelne Mitarbeiter Eigeninitiative zeigen kann und Spaß an der Arbeit hat? Das ist die Herausfor-

derung für uns alle und vor allem für die Führungskräfte.

Wir bringen deshalb bei Avitum die Philosophie von Operational Excellence mit drei einfachen Worten auf den Punkt: Können – Wollen – Dürfen. Kompetente, begeisterte und engagierte Mitarbeiter sind und bleiben der Schlüssel zu unserem Erfolg. ■

Das Unternehmen

B. Braun Avitum ist einer der wenigen weltweit tätigen Komplettanbieter auf dem Gebiet extrakorporaler Blutbehandlung. Die B. Braun-Sparte versorgt Dialyse-Einrichtungen mit allen Produkten und Dienstleistungen rund um die Blutreinigungsverfahren Dialyse und Apherese. Das Kerngeschäft bilden die Produkte und Systeme zur Hämodialyse. B. Braun Avitum betreibt zudem ein Netzwerk von mehr als 290 Dialyse-Zentren in Europa, Asien, Lateinamerika sowie Südafrika und versorgt über 22.000 Patienten. 2014 verzeichnete die Sparte B. Braun Avitum einen Umsatzzuwachs um 20,5 Prozent auf 737,9 Millionen Euro.

Mehr Infos:
www.bbraun.de