



Leonardo Group

Your Partner in Lean Excellence

Success Story

Leonardo Group

Success Story

*in Total Productive Maintenance
und Rüstzeitreduzierung*



COVIDIEN

Covidien Deutschland



DIE FIRMA COVIDIEN DEUTSCHLAND

Covidien ist Hersteller von medizintechnischem Zubehör und Pharmazieprodukten.

DER URSPRUNG DES Unternehmens liegt in der 1973 in Neustadt gegründeten Firma Kendall. 1994 wechselte Kendall zum Tyco Konzern USA und firmierte sich um in Tyco Healthcare Deutschland. Seit 2007 gehört das Unternehmen zum amerikanischen Medizingerätehersteller Covidien und firmiert unter Covidien Deutschland. 2009 verlegte der Mutterkonzern seinen Konzernsitz von den Bermuda-Inseln nach Dublin, Irland. Die deutsche Niederlassung befindet sich in Neustadt an der Donau.

Wir werden immer besser!

Michael Gröbner, Geschäftsführer und Werkleiter erzählt uns im Interview von den Erfahrungen und Erfolgen die Covidien Deutschland mit einem TPM (Total Productive Maintenance) Workshop der Leonardo Group machte.

Guten Tag Herr Gröbner. Sie haben bei Covidien Deutschland ein TPM Projekt durchgeführt. Warum fiel die Wahl auf TPM?

Gröbner: Ganz einfach, wir versprachen uns sehr viel Potenzial in diesem Bereich. Die OEE lag bei 64% in einem unserer Hauptfertigungsbereiche, und wir produzierten dort schon 24 Stunden an 7 Tagen der Woche, was somit ein großer kapazitiver Engpass war. Aufgrund der engen Kapitaldecke gab es außerdem kaum Spielraum für Erweiterungen.

Haben Sie auch Alternativen zu TPM geprüft?

Gröbner: Sicherlich, wir hätten zum Beispiel eine neue Maschine kaufen können. Aber eine Investition in Millionenhöhe kam zu diesem Zeitpunkt einfach nicht in Frage, bei einer OEE von 64% ist dies nicht vermittelbar.



COVIDIEN

www.covidien.com

Branche:

Produktion von medizintechnischem Zubehör und Pharmazieprodukten.

Ergebnisse:

- Steigerung der OEE auf 93%
- Reduzierung der Herstellkosten um 30 %
- Kürzung der Rüstzeiten von 6 Schichten auf 4-5 Stunden

Dauer:

- innerhalb von 4 Wochen

Also waren Lean-Tools das Mittel der Wahl...

Gröbner: Unsere finanzielle Situation war damals eher herausfordernd. Für uns war der Lean-Gedanke eine Möglichkeit diese Herausforderungen zu stemmen und sich gleichzeitig gestärkt zu positionieren. Außerdem wollten wir bei konstantem Ressourceneinsatz den Output erhöhen, denn das erklärte Ziel für alle geplanten Aktionen war eine deutliche Effizienzsteigerung.

„ ... den meisten war zwar bewusst, dass etwas verändert werden musste, aber das „Wie“ war unklar.“

Waren denn zu Beginn alle Mitarbeiter davon überzeugt, dass der Einsatz von Lean-Tools die richtige Entscheidung ist?

Gröbner: Nein, den meisten war zwar bewusst, dass etwas verändert werden musste, aber das „Wie“ war unklar. Es wurden große Anstrengungen unternommen, um den Mitarbeitern die Kennzahlen und deren Zusammenhänge zu erklären und um den Bedarf zu verdeutlichen. Erfreulicherweise waren wir damit sehr erfolgreich und konnten bald schon mit den ersten Trainings beginnen.

Worin sahen Sie denn die Vorteile, die Aktion in Form eines Workshops zu starten?

Gröbner: Grundsätzliches Ziel war es, die Verfügbarkeit der Maschinen zu steigern, das vorhandene Wissen der Mitarbeiter zu nutzen und so die Kapitalausnutzung zu erhöhen. Die Mitarbeiter sollten von Beginn an in den Prozess der Verbesserungen einbezogen werden. Also bot sich der Workshopgedanke an - und das Konzept ist schlussendlich aufgegangen.

Erzählen Sie uns doch einmal vom Ablauf des Workshops. Wie sind Sie in den ersten Tagen der Umsetzung vorgegangen?

Gröbner: Wir hatten uns überlegt, ob wir es parallel zur Produktion laufen lassen oder nicht. Im Endeffekt haben wir Nägel mit Köpfen gemacht und die relevanten Produktionsbereiche kurzzeitig still gelegt. Es lohnte sich, nach den ersten Trainingseinheiten war schnell für alle klar: Diese Maßnahmen werden genau den Erfolg bringen, den wir brauchen. Die Mitarbeiter waren eingebunden und hatten von Anfang an das Gefühl, dass es ihre Verbesserungen waren, die umgesetzt werden.

Wie war Ihr Unternehmen vor den Maßnahmen orientiert?

Gröbner: Die Prozesse wurden über die Jahre hinweg nie wirklich hinterfragt. Hier war viel Sand ins Getriebe gekommen, was für Verbesserungsmaßnahmen enormes Potenzial bot. Ein typischer Fall von „Betriebsblindheit“, der immer wieder vorkommt.



Haben Sie alle Aktivitäten des Prozesses mit der Leonardo Group durchgeführt?

Gröbner: Wir haben uns gezielt für die Ausbildung unserer Mitarbeiter und für den Know-how-Transfer die Spezialisten der Leonardo ins Haus geholt. Die Projektarbeit haben wir selbstständig durchgeführt. Auf Basis der Schulungen mit den Trainern der Leonardo Group GmbH war das kein Problem.

Würden Sie Ablauf und Reihenfolge der Maßnahmen gleich gestalten, wenn Sie mit der aktuellen Erfahrung noch einmal starten könnten?

Gröbner: Alles war sehr gut geplant und hat reibungslos funktioniert. Ja, ich denke wir würden alles genau so wieder angehen, eventuell würden wir die Schlagzahl noch erhöhen, aber grundsätzlich sind wir hoch zufrieden.

Wie sieht es heute innerhalb des Unternehmens aus? Gab es große Veränderungen auf Grund der Schulungen?

Gröbner: Wir haben im Workshop die einzelnen Schritte definiert, die in unserem Hause die

Nachhaltigkeit sichern. Es wurden Checklisten erarbeitet, interne Audits definiert und T-Cards eingeführt. Jetzt werden Kaizens autonom von den Mitarbeitern durchgeführt, die wir über Prämien honorieren. Es war ein regelrechter Mentalitäts- und Kulturwandel, es ist wie ein Prozess den sie „nur“ in Gang setzen müssen.

Wie hat sich das Verhalten der Mitarbeiter verändert? Fruchten diese Maßnahmen auf allen relevanten Ebenen?

Gröbner: Absolut richtig. Wichtig ist, dass man sich „Auge in Auge“ unterhalten kann. Hier müssen Praktiker mit Praktikern diskutieren, um die nachhaltige Umsetzung zu gewährleisten. Die Motivation der Kollegen ist durch die Trainings gesteigert worden, aber vor allem das aktive Einbeziehen derer Gedanken und Vorschläge hat positive Wirkung gezeigt. Sie haben nun das Gefühl gehört und für „wichtig genommen“ zu werden, dies ist bei weitem mehr als das „gängige Lippenbekenntnis“, das leider viel zu häufig vorkommt.



Was waren für Sie Ergebnis-Highlights der eingeführten Maßnahmen?

Gröbner: Die Steigerung der OEE auf 93%! Diese ist während der letzten 6 Wochen stabil. Im Durchschnitt liegen wir damit bei mehr als 82% OEE über mehr als 15 Anlagen, die im Dreischichtbetrieb laufen (5-7 Tage die Woche). Damit hatten wir nicht gerechnet. Beachtlich ist auch, dass wir die Rüstzeiten von 6 Schichten auf 4-5 Stunden reduzieren konnten.

„Wichtig ist, dass man sich „Auge in Auge“ unterhalten kann.“

Gab es noch mehr positive Ergebnisse?

Gröbner: Wir konnten die Herstellkosten um 30 % senken, was wiederum zu einer Volumensteigerung im Verkauf geführt hat. Durch die Einsparungen bei den Herstellkosten und die daraus resultierenden guten Verkaufserfolge haben wir jetzt sogar das OK für eine Neuinvestition bekommen. Unser Dank gilt im Speziellen dem

Trainer der Leonardo Group. Ohne seine Kompetenz wäre es schwierig geworden alle unsere Ziele zu erreichen. Ziel ist es, die neue Anlage (Wert ca. 3,5 Mill. Euro) sofort mit einer OEE von über 85% zu betreiben.

Demnach haben sich die Prozesse und Bereiche nach Ihren Vorstellungen verbessert?

Gröbner: Absolut! Wir hatten sehr sportliche Erwartungen an die geplanten Workshops und Aktionen. Diese wurden sogar noch übertroffen.

Wir gratulieren - gelungenes Projekt! Sind weitere Aktivitäten geplant?

Gröbner: Ja, wir werden an den administrativen Bereichen arbeiten. Aber auch SMED (Rüstzeitreduzierung) und TPM stehen weiterhin im Fokus. Hier bieten sich die Spritzgussbereiche an. Auch das erarbeitete Layout aus der Schulung „Lean Advanced Techniques“ wollen wir sehr zeitnah umsetzen. Sie sehen, es gibt noch einige Etappenziele auf dem Weg zur „Schlanken Fabrik“.

Vielen Dank für das Gespräch Herr Gröbner. Wir wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg.



TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE

Inhalte:

- **Grundreinigung**
- **Verschmutzungsquelle und Zugänglichkeit**
- *Standards*
- *Qualifizierung*
- *Beginn der autonomen Instandhaltung*
- *Organisation und Optimierung*
- **Autonome Instandhaltung**

Dauer: 2-5 Tage

TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE setzt den Fokus nicht auf einzelne Elemente im Prozess, sondern betrachtet immer das Zusammenspiel von Mensch, Maschine und beeinflussender Peripherie. Als Grundlage zur Einführung von TPM ist eine detaillierte Analyse des Ist-Zustandes erforderlich. Hierzu gehören logistische, organisatorische Anlagen- und Taktzeitverluste, Rüstzeiten

und Zeiten zum Werkzeugwechsel. Auch Qualitätsmängel und Verluste durch Ausschuss und Nacharbeit werden berücksichtigt. In diesem Analyseprozess sind gleichfalls alle Mitarbeiter der betroffenen Betriebsteile aktiv einbezogen. Gerade ihre Erfahrung soll in das zu erstellende Verbesserungskonzept mit einfließen.



RÜSTZEITREDUZIERUNG (SMED) MIT PLANSPIEL

Inhalte:

- *externes und internes Rüsten*
- *Standardisierte Rüstdokumentation und methodische Rüstanalyse*
- *Strukturierte Problemlösung*
- *Fehlervermeidung nach SMED*
- *Poka Yoke*
- *Standardisierung/standardisierte Arbeit*
- *Technische Rüstoptimierung*
- *Absicherung der Kontinuität und Nachhaltigkeit*

Dauer: 1 Tag

DURCH DIE PRAKTISCHEN Anwendungen in diesem Workshop werden Sie in die Lage versetzt, die gewonnenen Informationen in Ihre betriebliche Praxis zu übertragen und die Methodik routiniert anzuwenden. Durch die Flexibilität, die Ihnen kurze und optimierte Rüstvorgänge bieten, werden Sie fähig, kleine Losgrößen effizienter zu produzieren. Durch die kleineren Losgrößen kommt es zudem zu einer Verbesserung Ihrer Qualität.

Die verminderte Durchlaufzeit und das daraus resultierende Reaktionsvermögen auf die Anforderungen des Marktes bietet Ihnen den entscheidenden Vorteil in Verhandlungen mit Ihren Kunden. Diese ganzheitliche Methodik führt Sie schnell zu kürzesten Rüstzeiten.



**FORDERN SIE UNSER
INFORMATIONSMATERIAL AN:**

Büro in München

Leonardo Group GmbH
Leonrodstr. 56
80636 München

Tel: +49 89 230323-25
Fax: +49 89 230323-26
info@leonardo-group.com

www.leonardo-group.com
www.lean-factory.com

Schulungszentren national

Lean Factory Trainings-Center
Leitzstraße 4
70469 Stuttgart Feuerbach

Lean Factory Trainings-Center
Elisabeth-Selbert-Straße 17
40764 Langenfeld

Lean Factory Trainings-Center
Am Lurzenhof 1
84036 Landshut