

*Schneller, besser, kostengünstiger*

## Lean als Wachstumsmotor

Effizient gestaltete Geschäftsprozesse können gleichermaßen hohe Qualität und kurze Durchlaufzeiten zwischen Produktion und Vertrieb garantieren. In diesem Zusammenhang nutzen auch immer mehr Pharmaunternehmen Lean- und Six-Sigma-Methoden, um kundenorientiert und kosteneffizient zu produzieren. Die Frankfurter TBM Consulting Group unterstützt sie dabei, nachhaltig Umsatz- und Produktivitätswachstumspotenziale zu erkennen und wirkungsvoll umzusetzen.

**V**orrangiges Ziel ist, den Ressourceneinsatz und Informationsfluss bestmöglich abzustimmen und Kosten zu optimieren. Dadurch können Kundenbedürfnisse nachfragegesteuert und individuell bedient werden. Vorhandene Ressourcen sind die Basis für Wachstum und Produkt- bzw. Serviceinnovation. Entscheidend für den gelungenen Start einer Lean-Umwandlung sind die Unterstützung des Managements sowie der Wille, offen zu kommunizieren und aktiv dabei zu sein. Dies beinhaltet die systematische Vergabe von Verantwortung an alle Mitarbeiter. TBM Consulting empfiehlt eine konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten am Kunden und der Nachfrage. Das bedeutet:

- Produkte werden in konstant hoher Qualität termingerecht bereitgestellt
- Nachfrageschwankungen nach oben können kurzfristig bedient werden (z. B. Grippeimpfstoff)
- Produkte werden regelmäßig verbessert oder neu entwickelt

Üblicherweise startet TBM Consulting den Verbesserungsprozess mit einem dreitägigen Strategieworkshop für die Unternehmensführung; hier werden drei bis vier Durchbruchziele für die Periode eines Jahres definiert und gemeinsam beschlossen. Dies dient auch als Basis zur Definition von Kennzahlen und als Richtwert für die periodischen Reviews. Anschlie-



**Die Autorin:**

Sonja Loth,  
Business Development Manager,  
TBM Consulting Deutschland

*Die Patienten erwarten, dass ihre Medikamente mit konstant hoher Qualität termingerecht zur Verfügung stehen*

**Kontakt:**

Sonja Loth, TBM Consulting Group Deutschland, Frankfurt/Main

Tel.: +49(0)69-710455172

E-Mail: [sloth@tbmcg.com](mailto:sloth@tbmcg.com)[www.tbmcg.de](http://www.tbmcg.de)

ßend wird pro Standort bzw. Unternehmensbereich ein Business Assessment durchgeführt, das üblicherweise eine Woche dauert. Diese umfassende Bestandsaufnahme und Wertstromanalysen dienen dazu, Verbesserungspotenziale, Verschwendung und Problemfelder innerhalb der Produktions- und Geschäftsprozesse zu identifizieren und anschließend gemeinsam Verbesserungsmaßnahmen zu priorisieren. Es werden dabei zuerst Maßnahmen ausgewählt, die den größten Effekt haben. Das heißt, hier können direkt Kosten gesenkt oder Qualitäts- bzw. Leistungsniveaus erheblich verbessert werden. Im Fokus stehen dabei immer die Bereiche Qualität, Kosten, Lieferbereitschaft und Sicherheit. Entscheidend ist es, Kennzahlen festzulegen und diese peri-

odisch – teilweise täglich oder wöchentlich – zu prüfen und ggfs. (weiter) zu spezifizieren. Die Effizienzsteigerung beinhaltet immer die gesamte Wertschöpfungskette, das heißt, von der Kundenanfrage bzw. dem Auftragseingang bis zur Auslieferung.

Drei Projekte aus den Bereichen Pharma- und Medizintechnik, die TBM Consulting durchgeführt hat, verdeutlichen die Kriterien erfolgreicher Lean-Umwandlungen.

**— Zügige Integration von Akquisitionen**

Das Unternehmen ConMed, Hersteller von medizinischen Geräten, hat bei der Integration strategischer Akquisitionen häufig ineffiziente und verschwendungsreiche Fertigungsprozesse unverändert in bestehende Werke integriert. Die Folge davon waren große Umlaufbestände, hohe Produktivitätsverluste und ein viel zu großer Lagerbestand.

Binnen eines Jahres wurden durch den Einsatz von Lean-Methoden Produktionssteigerungen von 22 % und Flächeneinsparungen von 66 % umgesetzt. Die Umlaufbestände ließen sich sogar um 85 % reduzieren. Von der Bestellung bis zur Auslieferung vergehen heute nicht mehr als 24 Stunden. Dadurch konnte eine Verlagerung der Produktion nach China vermieden und die Wettbewerbsposition gesichert werden. „Wir wollten gar nicht schneller werden oder Geld sparen, sondern zuverlässiger werden“, sagt Dave Johnson, Vice President bei ConMed.

**— Schnelle Produktbereitstellung**

Roche Pharmaceuticals in Carolina, Hersteller pharmazeutischer Wirkstoffe, wollte nicht nur Beanstandungen der US-Regulierungsbehörde FDA verringern, sondern gleichzeitig Produktauslieferungszeiten verkürzen. Im 15 Jahre alten Werk in Florence wurden 5S-Methoden eingeführt, um die Arbeitsplatzsauberkeit zu verbessern und Arbeitsprozesse zu standardisieren. Ein sauberes und ordentlicheres Arbeitsumfeld trug dazu bei, das Verantwortungsbewusstsein jedes einzelnen Mitarbeiters zu steigern. Testdurchlaufzeiten wurden um 65 % reduziert und die Kommunikation im Team wurde durch die Einführung täglicher, wöchentlicher und monatlicher Audits nachhaltig verbessert. Das letzte FDA-Audit endete ohne Beanstandung. Mithilfe von Kaizen ließen sich Kennzahlen und durchgängig Stan-

dards für Prozesse und Arbeitsmittel etablieren und beibehalten. Tracy Taylor, Leiter Qualitätskontrolle, fasst das Projekt kurz zusammen: „Wir haben unter anderem die Produkttestphase vor der Auslieferung von 14 auf fünf Tage reduzieren können.“

**— Wachstum durch Lean**

Ein innovatives Biotechnologie-Unternehmen, das Produkte im Bereich Stoffwechselerkrankungen, Autoimmunität und Leukämie herstellt, holte sich Unterstützung, um großer Nachfrage schneller gerecht zu werden. Das globale Wachstum sollte sich durch die schnellere und effizientere Bereitstellung einer breiten Varianz forschungsintensiver Produkte kontrollieren lassen. Die Produktbereitstellung sollte beschleunigt, Produktionskosten gesenkt sowie die Zusammenarbeit an den Standorten optimiert werden.

In wenigen Monaten wurden enorme Produktivitätssteigerungen erreicht. Maschinenumrüstzeiten ließen sich um 75 % reduzieren. Durch die Umsetzung von Prozessverbesserungsmaßnahmen im Labor wurden die Untersuchungszeiten für Produkttests um 80 % gekürzt. Durchlaufzeiten in der Qualitätskontrolle wurden ebenfalls um 40 % reduziert, was die Bereitstellung von Produktionschargen stark beschleunigt. Darüber hinaus wurden Standardprozesse in diversen Bereichen definiert und umgesetzt. Die Produktion und Verlagerung von Produkten, Produktgruppen oder Komponenten ist seither risikominimiert, schneller und effizienter in der Umsetzung. Erfolgreiche Produkt-Prüfungen und Tests können im ersten Anlauf garantiert werden. Innerhalb eines Jahres ließen sich so in zwei europäischen Produktionsstätten Kosteneinsparungen von 4,3 Mio Euro alleine in der Produktion erreichen.

Dies alles klingt sehr einfach. Jedoch weiß jedes Unternehmen, das mit mäßigem Erfolg versucht hat, ein Lean-Programm umzusetzen, dass man allzu leicht von den täglichen Leistungsanforderungen abgelenkt wird und in alte Gewohnheiten zurückfällt. Der schwierigste Teil ist hier meist der Mentalitätswandel, der Grundlage für einen nachhaltigen Fortschritt ist. Darüber hinaus gilt es, Standards einzuführen und einmal Erreichtes beizubehalten. Die Definition von Kennzahlen und tägliche, wöchentliche sowie monatliche Audits sind Basis für langfristigen Erfolg. Eins ist jedoch auch klar: Wenn es einfach wäre, Lean-Techniken umzusetzen, würde es jeder tun und dann wäre es kein Wettbewerbsvorteil mehr.

**Online-Info**[www.pharmaproduktion.com](http://www.pharmaproduktion.com)

**Start der Lean-Aktivitäten: Bestandsaufnahme als Basis der Kaizen-Arbeit**



**Standardarbeit: teilweise stündlich, täglich, wöchentlich und monatlich werden Kennzahlen ermittelt und ausgewertet.**