

VON TPM ÜBER TQM ZU LEAN

Thomas Friedli und Thomas Gronauer

Unterstützt durch die Ende 2004 von der US Federal Drug Administration lancierte Pharmaceutical Current Good Manufacturing Practices (cGMP) for the 21st Century Initiative, befindet sich die pharmazeutische Produktion mitten im grössten Paradigmenwechsel ihrer Geschichte. Man bewegt sich von einer ausgeprägten Kultur der Nichtveränderung in Richtung sich ständig selbst hinterfragender lernender Organisationen. Anleihen aus anderen Branchen werden in die eigene Industrie adaptiert. Dabei werden auch Zusammenhänge zwischen verschiedenen etablierten Initiativen zur Verbesserung neu entdeckt, womit die Pharmaindustrie ihrerseits zu einem Lernobjekt für andere Industrien wird.

VON DER ANLAGEN- ÜBER DIE PROZESSSTABILISIERUNG ZUM ABBAU VON VERSCHWENDUNG

Die Analyse von über 100 Produktionsstandorten in Bezug auf den Grad ihrer operativen Exzellenz hat ein klares Muster gezeigt: Erfolgreiche Ansätze zur Steigerung der operativen Exzellenz laufen in drei Phasen ab (siehe Abb.).

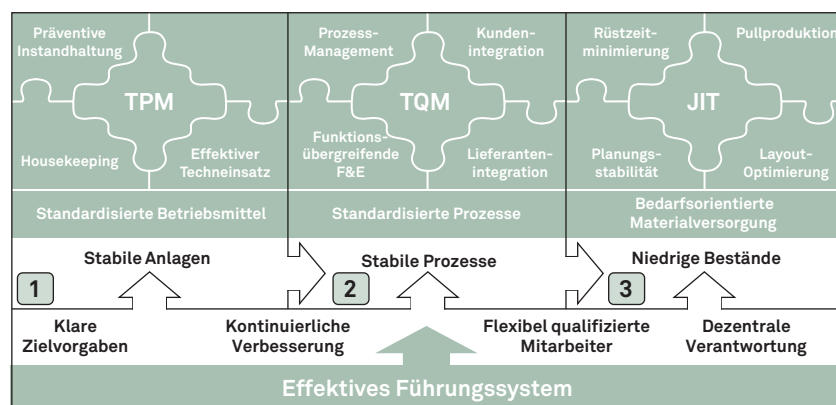


Abb.: Phasen auf dem Weg zur operativen Exzellenz

Ziel der ersten Phase ist es, die Performance der Total Productive Maintenance (TPM) zu verbessern und damit die Anlagenstabilität zu erhöhen. In der zweiten Phase liegt der Schwerpunkt in der Verbesserung der Prozessstabilität, was zum Beispiel mittels Total-Quality-Management-Ansätzen wie Six Sigma erreicht werden kann. In Phase drei richten sich die Optimierungsbemühungen schliesslich auf die Effizienz des Gesamtprozesses (JIT / Lean Management), wobei die Reduktion des Mitteleinsatzes, das heisst die Vermeidung aller Arten von Verschwendung, im Vordergrund steht.

Neben der richtigen Vorgehensweise auf Methodenebene ist die Führung des Transformationsprozesses entscheidend. Die notwendigen Veränderungen betreffen die

Standorte im Ganzen. Dies wird nicht nur über die Beeinflussung von Strukturen, Prozessen und Methoden erreicht, sondern muss sich nachhaltig in der Unternehmenskultur niederschlagen. Eine Mentalität der kontinuierlichen Verbesserung kann dabei nicht ausschliesslich über das Topmanagement erzwungen werden, sondern muss auf der Überzeugung aller Mitarbeiter beruhen. Zentrale Erfolgsfaktoren sind dabei: die spür- und sichtbare Unterstützung seitens des Konzerns, das spür- und sichtbare Commitment des gesamten Managements am Standort, die Integration im Sinne von Abstimmung der Aktivitäten mit dem Arbeitsalltag, Kommunikation von Erfolgen, Schulung und Training der Mitarbeiter sowie eine offene Unternehmenskultur.

Während zum Beispiel Teile der Automobilindustrie noch immer die Instrumente selbst in den Vordergrund der Betrachtung stellen, haben führende Pharmaunternehmen erkannt, dass der eigentliche Nutzen in der systematischen Involvierung der Mitarbeiter zur kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse liegt.

Dementsprechend wird der geforderte Paradigmenwechsel ins Zentrum der Aktivitäten gestellt. Die Pharma-industrie profitiert davon, dass das durchschnittliche Ausbildungsniveau und die analytischen Fähigkeiten der Mitarbeiter sehr hoch sind, und schafft es deshalb, Fortschritte in kürzerer Zeit zu erzielen, als dies in anderen Industrien möglich wäre.

Es bleibt allerdings in Betracht des noch immer

schwieriger werdenden Marktumfelds noch viel zu tun, um über Prozessbeherrschung und -management einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufzubauen. ■



Prof. Dr. Thomas Friedli
Geschäftsführer des Transfer-zentrums für Technologie-management der UniSG (TECTEM)
thomas.friedli@unisg.ch
Thomas Gronauer
Dipl. Wirtsch.-Ing.
Forschungsassistent am TECTEM
thomas.gronauer@unisg.ch