



Drägerwerk AG & Co. KGaA

## Konzeptionierung des Instandhaltungsmanagements bei Dräger in Lübeck

» Der strukturierte Ansatz des FIR zeigte uns durch die ganzheitliche Analyse unserer Prozesse sowie der Ausarbeitung und Budgetierung gezielter Maßnahmen detailliert die Strategie zu einer modernen Instandhaltung auf. «

Karsten Bock, Head of Operations Technology Prototypen / Zerspanung & Service

### Ausgangssituation

Der größte Standort der Drägerwerk AG & Co. KGaA am Hauptsitz in Lübeck ist in drei Produktionsbereiche gegliedert. Aufgrund der heterogenen Produktpalette unterscheiden sich die Fertigungsverfahren und eingesetzten Technologien in den Bereichen zum Teil deutlich und führen nicht nur zu einer divergierenden, eng an die individuellen Bedürfnisse angepassten Prozessauslegung, sondern auch zu einem variierenden Rollenverständnis. Gleichzeitig dominiert bei der Instandhaltung der zahlreichen Betriebsmittel eine reaktive Herangehensweise, die sich in einer hohen Auslastung äußert. Viele der Betriebsmittel werden selbst konzipiert und die Anforderungen in enger Abstimmung zwischen Produktion und Entwicklung abgesteckt. Ein Transfer des vorhandenen Detailwissens in die Produktionsbereiche wird derzeit jedoch durch Systembrüche und fehlende Schnittstellen zwischen den verschiedenen IT-Systemen verhindert. In der Folge verbleiben die Daten in ihren Silos, sodass das Informationsangebot nicht zur

Weiterentwicklung der Assets und der Instandhaltungsstrategien zur Verfügung steht. Die vor diesem Hintergrund angestoßenen Initiativen mit dem Ziel einer engeren Verknüpfung und Verschlinkung der Produktion, Instandhaltung und Betriebsmittelenwicklung konnten ihr Potenzial deshalb allerdings nicht vollständig entfalten. Die mit dem umfangreichen Wissen und den IT-Systemen einhergehenden Arbeitserleichterungen blieben aus, was dazu führte, dass tieferegehende Piloten und Projektansätze ausgearbeitet und angegangen wurden. Um den angestoßenen Wandel nachhaltig zu gestalten und erfolgreich fortzuführen, ist 2021 das FIR damit beauftragt worden, die vorhandenen Puzzleteile gezielt zu ergänzen und in ein zukunftsorientiertes, ganzheitliches Gesamtinstandhaltungskonzept für den Standort Lübeck zu überführen. Der gemeinsam gesetzte Kurs wird von allen Bereichen vorangetrieben und mit umfangreichen Ressourcen unterstützt.



Foto: © Drägerwerk AG & Co. KGaA

# Dräger

## Drägerwerk AG & Co. KGaA

Branche:	Medizin- und Sicherheitstechnik
Produkte:	Produkte und Lösungen für Intensiv- und Notfallmedizin sowie für ein ganzheitliches Gefahrenmanagement von Feuerwehren, Behörden und Rettungsdiensten
Umsatz:	3,4 Milliarden EUR (2020)
Mitarbeiter:	15.657 (2020)
Standorte:	Hauptstandort Lübeck

### Schwerpunkte im Projekt

Aufgrund des umfangreichen Produktangebots und den damit einhergehenden, variierenden Fertigungstechnologien und regulatorischen Anforderungen treffen innerhalb des Standorts unterschiedliche Instandhaltungskonzepte und -reifegrade aufeinander. Die zentrale Herausforderung lag deswegen darin, alle Bereiche mit ihren individuellen Anforderungen in einem zentralen Instandhaltungskonzept zu integrieren, gleichzeitig jedoch die erforderlichen Freiheiten weiterhin zu ermöglichen. Der Ansatz folgt deswegen dem Smart-Maintenance-Roadmap-Gedanken, der eine Methodik für die organisatorische und technologische Weiterentwicklung einer Instandhaltungsorganisation auf Grundlage einer detaillierten Analyse der bestehenden Prozesse und dezentral verteilten Informationen darstellt. Neben der Organisationsstruktur und den Informationssystemen standen bei der Betrachtung die Kultur und die materiellen sowie immateriellen Ressourcen im Fokus.

### Vorgehensweise und Ergebnisse

Der Ansatz der Smart-Maintenance-Roadmap gliederte sich in drei Phasen:

#### Phase 1 – Assessment

Als Grundlage für die Aufnahme des Status quo dienten ausführliche Interviews mit Personen und Stakeholdern aus den einzelnen Produktionsbereichen, die um Begehungen der Fertigung gezielt ergänzt wurden. Der dahinterliegende, ausführliche Fragebogen bildete den Rahmen für das Assessment und gewährleistete eine Objektivität, die sowohl die Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Bereichen als auch unternehmensübergreifend die Einordnung der eigenen Performance ermöglichte.

#### Phase 2 – Maßnahmenableitung

Die Erkenntnisse des Assessments wurden konsolidiert und für die Identifikation von Maßnahmen im Rahmen einer Gap-Analyse aufbereitet. Für die erkannten Optimierungspotenziale wurde ein umfangreicher Katalog, bestehend aus über 50 Einzelmaßnahmen und gut 100 Best Practices und Methodenbeispielen zur Veranschaulichung möglicher Umsetzungen, zusammengestellt. Die erarbeiteten Maßnahmen reichten dabei von tiefgreifenden, strukturellen Themen bis hin zu detaillierten Einzelvorschlägen innerhalb einer zukunftsorientierten Ausrichtung der Instandhaltung.

#### Phase 3 – Projektdefinition

Im letzten Schritt wurden die einzelnen Maßnahmen in enger Abstimmung mit den Stakeholdern priorisiert und in eine Roadmap überführt. Gleichzeitig zeigte die Gewichtung deutlich inhaltlich zusammenhängende sowie aufeinander aufbauende Maßnahmen auf, aus denen schließlich 35 Projektbündel hervorgingen. Zeitlich entlang der Roadmap geordnet, stellten diese die Grundlage für eine Abschätzung der personellen sowie finanziellen Aufwände dar. In eigenen Workshops wurde anhand der Kalkulation zudem die Budgetplanung für das folgende Jahr vorgenommen und mit dem Managementteam abgestimmt, um die erforderlichen Ressourcen zur Umsetzung der definierten Projekte sicherzustellen.