

Beiträge zum Thema „Bessere Fabriken“ | Ausgabe: April 2015
Autor: Dr. Serjosh Wulf | Kontakt: info@grean.de

Ein gutes Planungsergebnis benötigt immer auch Zeit zum Nachdenken.

Dr. Volker Große-Heitmeyer ist Leiter des Bereiches Produktionssystemgestaltung bei der Sartorius Lab Instruments GmbH & Co. KG, einem Premium-Anbieter von hochwertigen Laborinstrumenten und Verbrauchsmaterialien. Herr Dr. Große-Heitmeyer ist seit 2012 maßgeblich an der Entwicklung des zukünftigen Sartorius Campus beteiligt. Er betreut speziell die Planung eines neuen, knapp 20.000 m² großen Produktionswerkes sowie den Umzug aus dem Stammwerk in diesen Neubau.

Wir haben uns zum Interview getroffen und über Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung eines Fabrikplanungsprojekts gesprochen. Herr Dr. Große-Heitmeyer kann hier auf große Erfahrung zurückblicken – Neben verschiedenen Fabrikplanungsprojekten in seiner Zeit am Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA) der Leibniz Universität Hannover war er bei Sartorius bereits für einige Standortreorganisationen am Stammsitz in Göttingen verantwortlich und betreut nun die Neubauplanung der Laborsparte.

Herr Dr. Große-Heitmeyer, die Planung eines neuen Produktionswerkes ist eine immense Aufgabe. Was hat Sartorius dazu bewogen, ein solches Reorganisationsprojekt nicht nur für das Stammwerk, sondern gleich für den gesamten Standort Göttingen anzustoßen?

Wesentlich für die Entscheidung zur kompletten Verlagerung des Stammwerkes in einen Neubau waren die fehlenden Wachstumsmöglichkeiten sowie die historisch gewachsenen Strukturen im Stammwerk. Durch die umliegende Wohnbesiedlung sind wir mittlerweile flächenmäßig so stark begrenzt, dass wir kaum noch Entwicklungsmöglichkeiten im Bestand sehen.

Zusätzlich haben wir in Göttingen die Situation, dass wir schon seit Jahren an zwei Standorten arbeiten. Dem historischen Stammwerk, in dem hauptsächlich Laborinstrumente hergestellt werden und dem sogenannten Werk 2000, in dem ein Teil unserer Vorproduktion sowie die Biotechnologie angesiedelt wurde.

Durch unser starkes Wachstum haben wir zunehmend festgestellt, wie wesentlich schnelle und kurze Kommunikationswege für den Unternehmenserfolg sind. Bei zwei über die Stadt verteilten Standorten ist eine schnelle Abstimmung natürlich schwieriger aufrechtzuerhalten als an einem Zentralstandort.

Sartorius Campus als zentraler Bestandteil der Wachstumsstrategie

Mit der Verlagerung des Stammwerkes zum Werk 2000 schaffen wir diesen Zentralstandort. Wir nennen das Konzept den Sartorius Campus. Diesen haben wir gezielt unter den Aspekten Kommunikation, Wandlungsfähigkeit und Logistikleistung entworfen und ausgeplant. Zusätzlich wollen wir hier auch das zukünftige Unternehmenswachstum abbilden, da letztlich alle aktuellen Aktivitäten Bestandteil der Sartorius Gesamtstrategie sind. Wir wollen bis zum Jahr 2020 im Konzern 2 Mrd. Euro Umsatz machen. Mit dem Aufbau des

Sartorius Campus schaffen wir die notwendigen Rahmenbedingungen in Göttingen.

Durch den Aufbau des Campus hat sich Sartorius bewusst für den Standort Göttingen entschieden. Welche Überlegungen stecken dahinter?

Das Herz von Sartorius schlägt seit über 140 Jahren in Göttingen. Die komplette Entwicklung und alle Zentralabteilungen sind in Göttingen angesiedelt. Zusätzlich findet sich hier nach wie vor ein Großteil der Produktion. Dies ist auch unabdingbar, benötigt doch insbesondere die Konstruktion und Entwicklung ein direktes und zeitnahes Feedback der Produktion.

Das Herz schlägt in Göttingen

In Göttingen findet sich somit der Kopf des Sartorius-Konzerns. Hier wird er auch zukünftig bleiben. Der Aufbau des Sartorius Campus mit all seinen vielfältigen baulichen Aktivitäten beinhaltet somit eine klare Stärkung des Entwicklungs- und des Produktionsstandortes. Gleichzeitig ist es ein klares Bekenntnis der Unternehmensführung sowohl zur Sparte der Biotechnologie als auch zu der für Laborinstrumente.

Über welches Investitionsvolumen reden wir im Rahmen des Sartorius Campus?

Die Gesamtinvestitionssumme wird bei ca. 500 Mio. Euro liegen. Dies umfasst alle Investitionen in Gebäude, wie ein Produktionswerk, ein Parkhaus sowie ein Verwaltungsgebäude und nicht zuletzt Betriebsmittel wie eine Ziehmaschine für die Membranproduktion. Auf die neuen Gebäude entfallen knapp 220 Mio. Euro. Hierbei betragen die Baukosten für unser neues Produktionswerk für Laborinstrumente ca. 40 Mio. Euro.

Lassen Sie uns doch etwas detaillierter über das neue Produktionswerk für Laborinstrumente sprechen. Welche Ziele wollen Sie mit dem neuen Werk erreichen?

Neben übergeordneten Aspekten der Wirtschaftlichkeit lagen unsere Kernziele bei der Planung des neuen Werkes u. a. in einer Stärkung der Produktqualität sowie einer erhöhten Wandlungsfähigkeit. Beide Ziele haben wir in Zusammenarbeit mit den beteiligten Prozess- und Raumplanern gezielt durch bauliche und organisatorische Maßnahmen gestärkt. So haben wir bspw. möglichst große, stützenfreie Produktionsflächen gebildet, Produktionsbereiche von Wegen entkoppelt, um einen Schwingungsübertrag zu vermeiden und die komplette Produktion modular geplant.

Wie ist das Projekt aufgestellt worden?

Die wesentlichen Grundsteine des Sartorius Campus wurden in einer Masterplanungsrunde auf Vorstandsebene unter Einbezug eines sehr engen internen Teilnehmerkreises entwickelt. Daneben wurden ausgewählte externe Experten, wie das beauftragte Architekturbüro hinzugezogen. Die bauliche Umsetzung wurde im Anschluss in den übergeordneten Verantwortungsbereich des Facility Managements gelegt. Die prozessseitige Ausplanung erfolgt direkt durch die jeweilig betroffenen Unternehmensbereiche in enger Kooperation mit den jeweiligen Fachplanern und Architekten. Zusätzlich haben wir uns in der Prozessgestaltung durch das Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA) der Leibniz Universität Hannover sowie die GREAN GmbH unterstützen lassen. Neben planerischen Aufgaben, wie der Gestaltung der Produktionslayouts, der Dimensionierung von Lagerbeständen sowie der Auswahl von Betriebsmitteln haben uns diese Partner insbesondere durch ein übergeordne-

tes, professionelles Projektmanagement sowie ein systematisches Vorgehen unterstützt. Die hieraus resultierende Ergebnisqualität hätten wir mit eigenen Kapazitäten im täglichen Produktionsbetrieb nicht erreichen können.

Was sind für Sie die wesentlichen Erfolgsfaktoren im Projekt?

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist ein frühzeitiger Planungsbeginn. Ein Projekt in dieser Größenordnung wickeln Sie nicht innerhalb eines Jahres ab. Ein gutes Ergebnis erfordert Zeit. Eine proaktive Planung ist hier wesentlich. Nur so besteht genügend Raum für die Entwicklung und Diskussion neuer Ideen sowie die Umsetzung innovativer Lösungen.

Zeit ist der wesentliche Faktor

Ein durchdachter Masterplan bildet den Rahmen für den späteren Projekterfolg. In diesem können sich die Ideen der Mitarbeiter entwickeln. Hierbei ist es wesentlich, dass auf die Einhaltung der im Masterplan entwickelten Kernziele geachtet wird. Kompromisse sollten vermieden werden, auch wenn es manchmal weh tut. So wurde bspw. im Rahmen des Masterplans die Entscheidung zum Abriss eines noch relativ neuen Bestandgebäudes getroffen, um Platz für den zukünftigen zentralen Begegnungsort auf dem Campus zu schaffen. Eine Entscheidung, die zu Beginn der Detailplanung durchaus hinterfragt wurde, verursachte sie doch einen hohen zusätzlichen planerischen Aufwand und ein nicht unerhebliches Investment. Mittlerweile sehen jedoch alle Projektbeteiligten die Notwendigkeit zur Umsetzung der übergeordneten Campus Strategie. Dies zeigt vor allem eins: Wir wollen mit dem Sartorius Campus eine dauerhafte, zukunftsrobuste Lösung umsetzen.

Wo sehen Sie weitere, organisatorische Erfolgsfaktoren?

Als ein wesentlicher organisatorischer Erfolgsfaktor hat sich sicherlich die langfristige und professionelle Projektbegleitung durch unsere externen Partner erwiesen. So haben uns bspw. im Bereich der Prozessplanung das IFA und die Firma GREAN durch die Einbringung neuer Ideen und Gestaltung des Gebäudes nach übergeordneten Gestaltungsprinzipien wie Wandlungsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit oder Kommunikation maßgeblich in der Ergebnisqualität unterstützt. Wesentlich waren auch die regelmäßigen Abstimmungsrunden mit allen beteiligten Fachplanern, den Architekten sowie der baulich verantwortlichen Werksinstandsetzung. Jede Funktion hat seine eigene Sprache. Die regelmäßige Abstimmung hat hier maßgeblich dazu beigetragen, Verständigungsprobleme aus dem Weg zu räumen.

Wenn Sie den Blick zurück richten, auf die Planung der vergangenen 2,5 Jahre: Was würden Sie beim nächsten Mal besser machen?

Im Großen und Ganzen nicht viel. Durch die professionelle Unterstützung haben wir an vielen Stellen sehr viel richtig gemacht. Sicherlich gibt es einige Punkte, an denen wir noch professioneller hätten agieren können. So mussten wir durch Änderungen des erwarteten Produktspektrums von Marketing und Vertrieb mehrfach unsere Produktionskapazitäten und damit auch die geplanten Layouts anpassen. Betroffen waren hiervon u. a. auch externe Fachplaner, bspw. aus dem Bereich ELT. Hier mussten wir nachträglich noch viel Aufklärungsarbeit zum Thema einer wandlungsfähigen Gebäudetechnik leisten. Hätten wir dies früher gemacht, wären uns sicherlich einige Schleifen erspart geblieben.

Zusätzlich haben wir es zu Beginn versäumt, alle internen Abteilungen zur Nutzung einer einheitlichen Planungssoftware zu verpflichten. Dies ist lange nicht aufgefallen, haben wir zunächst doch alle Layouts durch das IFA bzw. GREAN erstellen lassen. Hier wollten wir mittelfristig jedoch die Verantwortung der einzelnen Abteilungen stärken und haben die Aufgabe daher in die Abteilungen gegeben.

Standards unterstützen den Erfolg

Dabei haben wir nicht auf einen durchgängigen Software- sowie Layoutstandard geachtet.

Zusätzlich haben wir bei der Erstellung einzelner Unterlagen wie dem Anlagenverzeichnis ebenfalls nicht stringent genug auf die Einhaltung klar definierter Standards geachtet. Hier gilt die alte Regel: Zu viele Köche verderben den Brei. Dies hat uns sicherlich ein paar unnötige Korrekturschleifen gekostet. Eine zentrale Aufbereitung, bspw. durch unsere externen Partner wäre hier vermutlich günstiger gewesen.

Zur Person: Dr. Volker Große-Heitmeyer hat Maschinenbau studiert und 1999 als Diplom-Ingenieur seine berufliche Laufbahn bei der Festool GmbH als Projektingenieur gestartet. Nach kurzer Zeit wechselte er 2000 zum Institut für Fabrikanlagen und Logistik der Leibniz Universität Hannover, wo er 2005 zum Dr.-Ing. promovierte. Er ging zur Sartorius AG, wo er in mehreren Stationen tätig war. In seiner Funktion als Head of Production System Design kennt er die Arbeit in komplexen Planungsprojekten. Die Planung des Sartorius Campus ist ein Meilenstein seiner beruflichen Laufbahn.



Wenn Sie Interesse an Themen zur Verbesserung von Fabriken haben, besuchen Sie unsere Homepage im Bereich „Veröffentlichungen“ und tragen sich unter info@grean.de in unseren Newsletter ein. Alternativ klicken Sie auf den QR-Code, um auf die Seite zu gelangen. Den Autor erreichen Sie außerdem bei XING.



https://www.xing.com/profile/Serjosha_Wulf