

## ONDANKS VERPLAATSING WERK FRESENIUS KABI NAAR DUITSLAND IS LANDES SUPPLIER GEBLEVEN

# ‘NIET GAAN VOOR KILOKNALLERS’

Fresenius SE & Co heeft verticale integratie tot een ware kunst verheven. Vanaf de ontwikkeling en productie van apparatuur, disposables en geneesmiddelen tot en met de behandeling van dialysepatiënten en de afname van (donor)bloed; vrijwel alles doet de medische reus zelf. Slechts kleinere pakketten worden uitbesteed, onder meer aan Landes High End Machining in Emmen. ‘Landes heeft altijd vastgehouden aan de filosofie van kwaliteit. Daarom zijn ze al zo lang leverancier van ons.’



‘We automatiseren, zodat we 24 uur per dag kunnen produceren, zoveel mogelijk onbemand’, aldus Landes-directeur Herman Koning. Foto’s: Landes

DOOR PIM CAMPMAN

Dat zegt Roel Beerling, verantwoordelijk voor *global operations* van de tak Medical Devices van Fresenius Kabi, werkmaatschappij van de Fresenius Groep. Hij kent Landes al sinds hij 25 jaar terug als in koper aan de slag ging bij NPBI (Nederlands Productielaboratorium voor Bloed- en Infuusvloei-stofzakken) in Emmer-Compascuum. Hij ging mee over toen NPBI in 2000 werd overgenomen door het Duitse Fresenius Kabi. Vandaag is hij er directeur supply chain management, een baan die hem over de hele wereld brengt. Alleen al voor de bloedtransfusie-activiteiten zijn er negen productielocaties – in Europa, Azië, Zuid-Amerika, Noord-Afrika en de Cariben. En daarmee is voortdurend afstemming nodig, bijvoorbeeld over wat er waar geproduceerd wordt. De locatie Emmer-Compascuum is nu het wereldwijde kenniscentrum voor *disposables* voor

bloedtransfusie. In de NPBI-tijd werden in het Drentse bedrijf ook apparaten ontwikkeld en geassembleerd. Zoals de Compomat en Compodock, die (donor)bloed splitsen in ‘rood’, ‘wit’ en zogenaamde trombosieten en dat zuiveren voor verder gebruik. Kort na de overname verhuisde de apparatenproductie naar Schweinfurt, Duitsland. Een kwestie van *economy of scale*, legt Beerling uit. ‘Daar worden vergelijkbare apparaten gemaakt, onder meer afarese-apparatuur, dat afgenomen bloed splitst en alleen specifieke componenten naar patiënt of donor terugvoert. Maar op veel grotere schaal: in Emmer-Compascuum werkten 30-35 personen in assemblage en onderhoud, in Schweinfurt zo’n 600.’

### FOCUS OP KWALITEIT

In de NPBI-tijd werden genoemde apparaten samen met diverse externe partners – ‘Landes was een heel belangrijke’, zegt Beerling – uitontwikkeld. ‘In die fase helpt het om leveranciers in

je nabijheid te hebben. Korte lijnen, snel even overleg of dingen toch nog wat anders en beter kunnen. De rol van Landes daarin is altijd een actieve geweest. Met elkaar hebben we steeds preciezere componenten en een efficiëntere wijze om die te maken bedacht. Over en weer hebben we daarvan geprofiteerd.’ Dat hield niet op na de reallocatie, maar werd wel minder – mede door de vergaande verticale integratie. Dat er geen streep door de relatie werd gezet, is toch vooral de verdienste van Landes zelf. ‘Schweinfurt had natuurlijk zijn eigen leveranciers. Daar moest Landes plotseling mee concurreren – en dat heeft ze *gechallenged*. Ze hebben zich daar enorm goed doorheen geslagen.’

Topkwaliteit noemt Beerling dé reden dat Landes tot op de dag van vandaag gefreesde componenten en kleine modules in interessante aantallen aan Fresenius Kabi levert. Rechtstreeks aan inder-tijd Schweinfurt en nu aan locatie Friedberg. ‘Landes is nooit echt meegegaan in het hele prijsverhaal. Aan de kostenkant werd het een en ander verbeterd, jazeker, maar dat is mede dankzij de volumestijging die er in de loop der jaren is geweest. Landes heeft nooit met de ‘kiloknallers’ meegedaan, maar altijd vastgehouden aan de filosofie van kwaliteit. Daarom zijn ze al zo lang leverancier van ons.’ Herman Koning, directeur en sinds begin 2011 grootaandeelhouder van Landes, bevestigt die focus op kwaliteit. ‘Wij doen hoofdzakelijk in draai-/freesproducten met nauwe toleranties, tot op micronniveau. Met nadruk op titanium, aluminium en hooggelegerde staalsoorten zoals hastelloy; uitgangsmaterialen die zich lastig laten verspanen en waar je dus flink wat kennis van moet hebben.’

### EARLY INVOLVEMENT

Een blik op het klantenbestand leert dat het bedrijf als zodanig wordt (h)erkend. Rechtstreeks of als *second tier* werkt Landes voor gerenommeerde partijen in de aerospace (onder meer Fokker, Airbus, Diehl Aerospace), semicon (ASML), medische apparatuur (Fresenius Kabi,

### PRIVÉKLINIEKEN

Fresenius Kabi maakt deel uit van de holding Fresenius SE & Co, die met ruim 160.00 werknemers wereldwijd meer dan 15 miljard euro omzet. ‘Kabi’ brengt daar ongeveer een kwart van in. In onder meer Noord-Amerika, Zuid-Europa en Duitsland runt Fresenius een groot en groeiend aantal privé-dialyseklinieken (onder meer voor nierpatiënten).

Spark), sensortechnologie, de offshore- en procesindustrie en algemene machinebouw. Bestendige relaties, benadrukt Koning: 'Wij gaan voor langdurige samenwerking. Daar investeren wij stevig in.' Net als in opleiding en training van de (circa vijftig) medewerkers en in het machinepark, dat de laatste jaren fors werd vernieuwd – recent nog met een vijf-assig cnc-bewerkingscentrum met beladingsrobot. 'We proberen het mandeel in ons werk zo gering mogelijk te maken. Dat doen we door te automatiseren, zodat we 24 uur per dag kunnen produceren, zoveel mogelijk onbemand. We steken in principe in op grotere series, vanaf zeg 50 tot 500 en ook wel eens 1.000 stuks. Prototypebouw doen we ook wel, maar dat zien we als voorloper van grote series. Een 'langdraaibedrijf' zijn we nadrukkelijk niet: series van 20.000-30.000 stuks besteden we uit binnen onze vaste *supplier base*.'

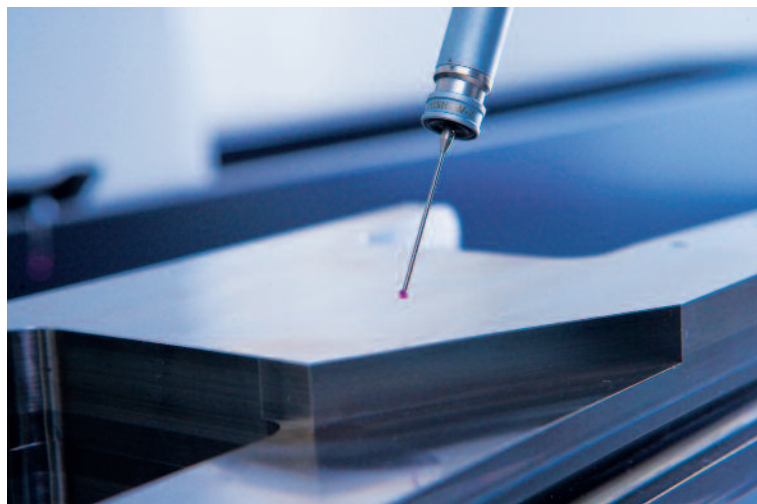
Als klanten dat eisen, toont Landes aan dat men de processen zodanig beheerst dat kwaliteit gewaarborgd is. Voor het papierwerk dat dit, plus de herkomst van het uitgangsmateriaal, aantoont (*traceability*), deinst men in Emmen niet terug. 'In de aerospace is dat een keiharde eis; kun je het niet aantonen, dan geen business. En ook andere sectoren als de medische industrie gaan steeds meer die kant op. Daarom zijn we zowel ISO 9001- als AS9100C-gecertificeerd.'

#### MOOIE OMZETPLUSSEN

Landes is ook in de markt voor opdrachten in de 'build-to-print'-sfeer (u vraagt, zij draaien). Maar

zijn kennis en vaardigheden komen pas echt tot hun recht in *early supplier involvement*. Koning: 'Vooral dan kunnen we laten zien dat we meer toegevoegde waarde hebben dan leveranciers ergens ver weg. Ik kan veel voorbeelden noemen waarin wij klanten hebben geholpen het uiteindelijke eindproduct beter te maken, ook kostprijsstechnisch.'

Dat die aanpak werkt, blijkt uit de omzetontwikkeling. Koning: 'In 2009 en 2010 hadden ook wij behoorlijk last van de recessie. In mijn vorige functies (bij Aalberts Industries, zijn laatste job, was hij directeur bij twee werkmaatschappijen, red.) heb ik een groot netwerk opgebouwd. Met de mannen hier ben ik daar zwaar in gaan investeren. Al in de tweede helft van 2010 leidde dat tot een toename van de omzet. En in 2011 hebben we bijna 45 procent meer gedaan. In 2012 hebben we dat kunnen vasthouden, ondanks het verlies van twee klanten die samen twintig procent van de omzet uitmaakten; de een ging met zijn productie naar Maleisië, dicht bij zijn afzetmarkt; de ander zat in de solar en viel weg. Maar



Landes doet hoofdzakelijk draai-/freesproducten met nauwe toleranties, tot op micronniveau. Dat moet zorgvuldig worden nagemeten.

dat hebben we dus weten te compenseren. Dit jaar gaan we, schat ik, naar tien tot vijftien procent omzetgroei. We zijn de laatste jaren toch een beetje tegen de stroom in aan het groeien.' Landes wil blijven groeien, onder meer in de medische-apparatenbusiness, en bij Fresenius Kabi. Roel Beerling: 'Ik verwacht niet dat er op korte of middellange termijn iets verandert in onze relatie. Sterker nog, in de volgende generatie van een van onze apparaten speelt Landes een rol.' ●

[www.landes.nl](http://www.landes.nl)  
[www.fresenius.com](http://www.fresenius.com)  
[www.fresenius-kabi.nl](http://www.fresenius-kabi.nl)