

Managementprinzipien für Druck- und Medienunternehmen

MÜNCHEN. Das 1. Veranstaltungstrimester 2014 stand für den FDI-Bezirk München/Oberbayern ganz im Zeichen der Verbesserung. Was in der Automobilindustrie seit über 25 Jahren erfolgreich praktiziert wird, muss sich doch für die Druckindustrie ebenfalls nutzen lassen. In unseren Impulsvorträgen wollten wir zeigen, dass das Prinzip Business Excellence auch kleinen und mittelständischen Unternehmen einen Mehrwert bringt. Der Lean-Gedanke ist universell und kann deshalb überall angewendet werden, auch und vielleicht gerade in Unternehmen der Druck- und Medienbranche. Im März durften sich die Besucher deshalb bei der Kroha GmbH in Miesbach von der Umsetzung überzeugen und im April einen Vortrag der besonderen Art erleben. Als Referenten konnte Marius Dammig von der Kroha GmbH gewonnen werden. Wer dachte, dass sich seit unserem letzten Besuch vor einem Jahr bei der Kroha GmbH, Verpackungshersteller für Pharmazie und den Gesundheitsmarkt nicht viel geändert hat, wurde am 18. März am Standort in Miesbach wieder überrascht. Zu Beginn seines Vortrags erläuterte Herr Dammig die Beweggründe und die Ideen, die dazu führten, dass Lean-Management im Unternehmen einen hohen Stellenwert hat. Den Schwerpunkt an beiden Standorten bildet zurzeit noch die Produktion, an denen die Just-in-time-Prinzipien realisiert und optimiert werden. Dabei stehen Kundenzufriedenheit, Liefertermintreue, Qualität und Durchlaufzeiten im Fokus. Hier gilt es, ein Verständnis für den gesamten Prozess zu entwickeln. Durch die Analysephase anhand von Kennzahlen lassen sich die Anteile der Wertschöpfung und die Anteile der Verschwendung darstellen. Dieses neue Bewusstsein zur Wertschöpfung und offener und verdeckter Verschwendung bedarf einer neuen Kommunikationskultur im Unternehmen. Ein Erfolgsfaktor, der häufig vom Aufwand unterschätzt wird. Vor diesem Hintergrund bilden die entwickelten Antworten neue Vorstellungen der Prozesse. Ein weiterer wichtiger Aspekt der acht Erfolgsfaktoren war die Integration der Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen, um die gemeinsame Vision zu entwickeln und zu benennen. Beide Gruppen hatten zu Beginn unterschiedliche

Haltungen. Hier musste die Bereitschaft zu Veränderungen transparent kommuniziert werden. Diese veränderte Sichtweise war für die Zuhörer eine große Überraschung. Herr Dammig gab im weiteren Verlauf seiner Ausführungen noch einen Ausblick auf Effekte und Erfolge nach der Konzeptphase. Hier erfolgte die Entwicklung und Implementierung der Kennzahlen für den KVP-Prozess (KVP = Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) mit Servicegrad, Taktzahl und der Durchlaufzeit. Qualitäts- und betriebswirtschaftliche Kennzahlen waren bereits vorhanden und werden auch bis in die Bereiche kommuniziert. Einen breiten Raum nehmen regelmäßige Schulungen und Workshops für alle Mitarbeiter ein. Dazu zählt die Entstehung einer eigenen KVP-Organisation, Qualifikation zum Lean-Trainer und Entwicklung von unternehmensspezifischen Schulungsunterlagen, spezielle Trainings und Simulationen für Auszubildende. Der Referent erreichte Aufmerksamkeit mit beeindruckenden Zahlen zum Erfolg der Maßnahmen.

- Erhöhung des Servicegrads um 8%
- Rüsto Optimierung in den einzelnen Bereichen der Produktion, hier jeweils mit dem Potential > 30%
- Halbierung der Durchlaufzeiten in der Produktion
- Reduzierung der Stellflächen mit Wandlung in definierte Steuerflächen; hier 30% Optimierungspotenzial
- Offener Dialog mit den Mitarbeitern, deutliches Mehr an Feedback. Die Veranstaltung zeigte, welches Potenzial in jedem Unternehmen stecken kann.



Die acht Erfolgsfaktoren im Lean-Management.

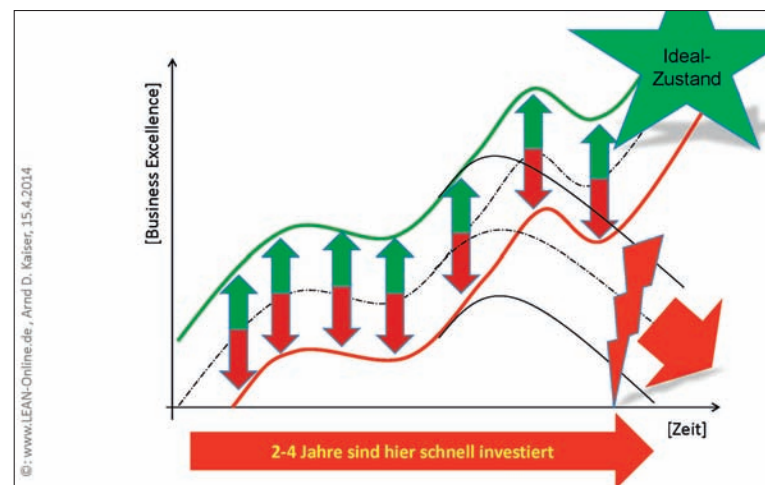
Exzellently arbeiten

Der Referent unseres Aprilvortrags war Dipl.-Ing. (FH) Arnd D. Kaiser, Inhaber der Lean-Online.de. Er berichtete von den Erfahrungen in der Automobilindustrie. Für einen Referenten, der Lean-Management lebt und gleichzeitig einen mitreißenden Vortrag präsentiert, war es kein Problem, die Besucher für dieses Thema zu begeistern und zu motivieren, es umzusetzen. Dem immer wiederkehrenden Argument, Lean-Management ist nur für große Unternehmen konzipiert, wurde gleich zu Beginn mit großer Leidenschaft widersprochen. Business Excellence hat nichts mit der Größe eines Unternehmens zu tun. Auch kleine Unternehmen können und müssen exzellently arbeiten. Man muss nur die aktuellen Zahlen an Insolvenzen in Deutschland betrachten, um festzustellen, dass nur ein geringer Prozentsatz an Unternehmen Business Excellence betreiben. Gelebte Nachhaltigkeit ist nicht einfach nur der Wille, durchzuhalten. Richtig geplant, kommuniziert und angepackt kann ein Unternehmen

innerhalb von 24 Monaten sehr effiziente und nachhaltige Ergebnisse aufzeigen. Die Reise startet im Kopf. Eine neue Denkweise führt zu einem guten Prozess. Nur über den Prozess bekommen wir die Ergebnisse, z.B. höhere Kosteneinsparung, verbesserte Qualitätsergebnisse und höhere Mitarbeitermotivation, unabhängig von Land, Branche usw. Im nächsten Schritt ging der Referent auf die 6 Kernbotschaften ein. Bekannte Standards stehen uns in der täglichen Arbeit schon zur Verfügung. Ziel muss es sein, eine Kultur des Vertrauens und der täglichen Verbesserung aufzubauen. Nebenbei spielte ein Kreislauf eine immer wiederkehrende Rolle. Er verdeutlichte eindrucksvoll, wie wichtig das tägliche Anstupsen ist, eben wie im richtigen Unternehmen. Führungskräfte für das „Ich will“ zu begeistern, ist relativ einfach, die Umsetzung und das Dranbleiben ist andererseits sehr kräftezehrend. Business Excellence wird nur durch tägliches Verbessern erreicht – vom schlechten Standard zur Vision des Idealzustands. Mit der Einbeziehung des Publikums wurde praxisnah vorgeführt, wie man mit einfachen kostenneutralen Stellschrauben beginnen kann, Problemlösequalität zu verbessern und den Fokus auf Unternehmensziele zu richten. Zu guter Letzt wurde mit Hilfe eines Gummibandes verdeutlicht, wie sich Vision und Realität in einem Unternehmen verhalten und entwickeln können. Deutlich wurde darauf hingewiesen, dass für die Entwicklung zum Idealzustand hin 2–4 Jahre zu investieren sind. Mehr zum Thema finden Sie im eBook von Arnd D. Kaiser unter: www.lean-online.de

Der FDI-Bezirk München/Oberbayern bedankt sich recht herzlich für die gelungenen Vorträge bei den beiden Referenten und wünscht allen viel Erfolg bei der Umsetzung.

Doris Mohrbach



Der Effekt eines einfachen Gummibandes.