

Schlanke Prozesse nach Maß

LEAN MANAGEMENT ■ Auch wenn das „5 S“-Prinzip nicht mit aller Konsequenz angewandt sondern als „Werkzeugkasten“ verstanden wird, kann es Unternehmen voran bringen. Bei der Druckerei Thieme Meißen hat es bei allen Mitarbeitern den Willen zur Veränderung geweckt. Mit messbarem Erfolg.

■ Das Führungssymposium der Unterschleißheimer Unternehmensberatung GC Graphic Consult dieses Jahr sehr viel Zulauf erhalten. Im Mittelpunkt standen Praxisberichte zum Thema „Lean Management“. Sie zeigten, wie Druckunternehmen jeder Größenordnung von strukturierten Prozessen in einer aufgeräumten Umgebung profitieren. In *Deutscher Drucker*, Ausgabe DD 8/2017, haben wir bereits das Beispiel Wirtz Druck vorgestellt.

NEUE INHABER, NEUE RICHTUNG. Zu den Firmen, die in „5 S“ und „Lean Management“ sinnvoll – weil gewinnbringend – investiert haben, zählt auch die Druckerei Thieme Meißen GmbH. Geschäftsführer und Mitgesellschafter Ulrich Stetter war im November 2010 dort eingestiegen. Thieme, ein seit 1903 bestehendes Familienunternehmen, war damals in Insolvenz. Nicht zuletzt dank der Auftragsvolumina der Unternehmensgruppe konnte die Druckerei Thieme Meißen wieder Fahrt aufnehmen. Aus seiner Zeit 36 wurden inzwischen 53 Mitarbeiter, die circa neun Mio. Euro Umsatz machen.

Heute, so Stetter, sei die Bogenoffsetdruckerei bei „gutem Wachstum stabil unterwegs“. Nach den Jahren der Sanierung und Neuausrichtung stellte sich allerdings die Frage „Wie positioniert man Thieme in der Zukunft? Wohin soll die Reise gehen?“

Stetter: „Im Rahmen eines Kreativworkshops haben wir eine Vision entwickelt – mit zehn der damals 45 Mitarbeiter. Das entspricht auch unserer Systematik: Wir gehen mit sehr großer Manpower in solche Projekte.“ Das komme dann nämlich „sofort in der Mannschaft an“. Man brauche „keine fünf Folgeworkshops und Informationsveranstaltungen, weil jeder das einfach drei Kollegen erzählt. Dann ist das durch.“ Und

die „Vision“ lautete ganz simpel: Wir sind hier in Meißen, 100 Meter weiter ist die nächste Porzellanherstellung, also ist Papier unser Porzellan.“ Soll heißen: Thieme steht für Innovation, für Exklusivität.

DURCH „LEAN“ ZUM ZIEL. Stetter: „Die Kollegen fragten sich natürlich: Wie kommen wir dahin? Wie können wir das schaffen? Klar war uns, das würde nicht funktionieren, wenn immer nur einer von oben kommt und sagt, was zu tun ist.“ Deshalb sei aus der Überlegung „Wie erreichen wir unsere Ziele?“ der Lean-Management-Ansatz geworden.

Stetter: „Wir sehen Lean Management als Werkzeugkasten. Wir nehmen uns nur die Tools heraus, die wir nutzen können, um unsere Vision zu erreichen.“ Es wurde ein „Lean-Team“ gegründet mit Mitgliedern aus jeder Abteilung. Auch wieder breit aufgestellt.

Für den Einstieg ins Thema besuchten zuerst zwei Mitarbeiter, dann vier weitere einen entsprechenden Kurs des Verbands Druck + Medien Bayern. Im Betrieb wurde ein separater „Lean“-Raum eingerichtet, wo sich das Team trifft, wo aber auch Schulungen mit einem externen Trainer abgehalten wurden. „Dabei ging es um die Methodik. Die Umsetzung erfolgte nur mit den eigenen Mitarbeitern. Es ging uns um das Verständnis; darum, dass die eigenen Leute sagen, „Ja, ich muss mich verändern. Ich muss besser werden. Ich muss anders arbeiten. Aber das muss ich, weil ich das für richtig halte und nicht, weil jemand mir das sagt.““

SCHNELLER EINSTIEG. Auch bei Thieme war das „5 S“-Prinzip der ideale Einstieg – mit dem ersten „S“, das fürs Saubermachen steht. Stetter: „Das ist einfach, es geht schnell und man sieht sofort Ergebnisse.“ An den Druckmaschinen wurde beispielsweise das Werkzeug sortiert. Die Schubladen wurden ausgeräumt, alles hängt griffbereit – die Umrüsse sind mit Folien markiert, damit jeder sofort erkennen kann, ob die Werkzeuge vollständig und vor allem dort sind, wo man sie braucht. Heute wird mit mobilen Lagern gearbeitet, die man stets an die richtige Stelle jeweils fahren kann.

„Einfache Tools, einfache Methoden“, kommentierte Stetter. Es sei ein sehr erfolgreicher Projektteil gewesen. Und er habe „zu einer positiven Einstellung gegenüber diesem Projekt geführt“.

SCHMERZEN. Als er dann auf das zweite „S“ – die Verbesserung und „S“-Standardisierung der Prozesse – zu sprechen kam, nahm Ulrich Stetter auf einen vorangegangenen Vortrag des Rennfahrers Sven Heitfeld und den Reifenwechsel in der „Formel 1“ Bezug. Prozess-Standardisierung im Sinne von „Tausend Mal diesen Prozess verinnerlichen, damit der blind und immer und 100 Prozent zuverlässig funktioniert“? Damit hätten sie bei Thieme „drei Wochen lang Schmerzen gehabt“. Natürlich sei dies „das nächste tolle Tool aus diesem Werkzeugkasten“ gewesen. Aber Stetter billigte seinen Mitarbeitern zu, dass Mut dazu gehört habe, aus dem Team und aus der Mannschaft heraus zu sagen: Stopp, das ist nichts für uns. Die Feststellung, dass die Prozesse eben nicht so gleichmäßig sind, nicht so stabil, sich nicht ständig in gleicher Weise wiederholen. Also sei Standardisierung für Thieme einfach kein geeignetes Verfahren.



Ulrich Stetter

Abteilung: Press Datum: 04.11.2016

Tagesdurchschnitt der benötigten Einrichter

184 Bogen

DRUCKEREI THIEME LagerWEB

Anforderungen bearbeiten

ID	Verbleibende Zeit	Artikel	Menge	Anforderer	Kommentar	Stellplatz	Aktionen
2543	00:12 min	CDF-5	1 Kart	Allemaschine	B 2.6 5 Kart		
2544	00:18 min	CDF-6	2 Kart	Allemaschine	B 2.8 5 Kart		
2545	00:31 min	#1007477	1 Puf	Allemaschine	C 2.3 1 Puf		

Auf Infotafeln werden die wichtigsten Kennzahlen der Druckerei für alle Mitarbeiter dargestellt – so beispielsweise die durchschnittliche Bogenzahl, die beim Einrichten der IIIb-Druckmaschinen benötigt wird (li.). Rechts die Bildschirmdarstellung für den Staplerfahrer, der die einzelnen Produktionsbereiche mit Material versorgt.



PUSH STATT PULL. Der dritte Projektteil war die Auftragsclusterung. Unterstützt durch externe Berater wurde die Auftragssteuerung neu durchdacht: „Wir müssen die Aufträge von hinten kalkulieren, müssen ‚push‘ statt ‚pull‘ machen. Wir dürfen nicht erst den Papierschneider suchen und sagen: Wo sind jetzt die Bogen, wo steht jetzt der nächste Auftrag?“ Wir müssen – ausgehend vom Endtermin – überlegen: Wann muss ich beginnen zu falzen? Wann muss es geschnitten sein? Was ist der letztmögliche Zeitpunkt, diesen Auftrag zu beginnen?“

Weil auch die Platzverhältnisse im Betrieb sehr begrenzt sind, suchte das Thieme-Team nach einer Lösung für beide Herausforderungen. Stetter: „Das ursprüngliche Rastersystem auf dem Boden erwies sich als totaler Flächenfresser. Irgendwann ging da nichts mehr. Wir haben dann festgestellt, dass man mit einem Verschiebelager den nötigen Platz schaffen kann. Die Palettenstellflächen wurden glatt verzehnfacht.“ Dazu wurde



Es hat Mut dazu gehört, zu sagen: Stopp – dieses Tool, Standardisierung' ist nichts für uns.

Ulrich Stetter, Druckerei Thieme Meißen

gleich ein Mitarbeiter für innerbetriebliche Logistik abgestellt. Über einen Bildschirm am Regallager erhält er aus den einzelnen Abteilungen die entsprechenden Anforderungen, z.B. „drei Paletten Papier der Sorte XY an Druckmaschine 2“. Das habe zu einen „fließenden Prozess geführt“, berichtet Ulrich Stetter. Und vor allem gebe es nun keine Produktionsmitarbeiter mehr, die durch das Unternehmen laufen und irgendwelche Aufträge suchen.

GANZHEITLICHER ANSATZ. Weil das „Lean“-Team feststellte, dass man sich nicht auf „Lean Production“ beschränken könne, sondern das ganze Unternehmen einbeziehen muss, hieß dann irgendwann „Lean Management“.

Es wurden zum Beispiel Informationsbereiche für die Mitarbeiter eingerichtet. Informationen über Wartungen, Kennzahlen, Projekte erklärt. Durchlaufzeiten. Für die Mitarbeiter war das eine völlig neue Erfahrung, diese Menge an Information. Stetter: „In der Summe haben wir zum Thema Lean Management 51 Projekte bzw. Teilprojekte begonnen. 35 davon sind abgeschlossen.“

Die Rüstzeitoptimierung brachte die bisher größte Kosteneinsparung. Eine entsprechende Kennzahl wird jeden Morgen aushängt. Ist der Tagesdurchschnitt „grün“ markiert, heißt das: Sehr gut. Zum Beispiel 184 Bogen je Auftrag.

Stellenangebot

Das inhabergeführte Familienunternehmen KOHLSCHEIN ist ein flexibler und leistungsstarker Partner für den Papier- und Pappengeschäft, Druckereien, Agenturen & Markenartikelhersteller.

Unser Geschäftsbereich MATERIAL FÜR PRINT & DISPLAY beschäftigt sich mit der Herstellung von geklebten Pappens und Kartonqualitäten für Displayzwecke & hochwertige Verpackungen sowie dem Vertrieb von Plattenmaterialien für visuelle Kommunikation.

Für diesen Geschäftsbereich suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine/-n

Innendienstmitarbeiter | -in sowie eine/-n Außendienstmitarbeiter | -in

IHRE HERAUSFORDERUNGEN

- Kundenbetreuung und Beratung
- Kalkulation sowie Angebotserstellung und -verfolgung
- Auftragsabwicklung
- Neugewinnung von Kunden sowie Ausbau des Kundenstammes durch telefonische und/oder persönliche Akquisition

IHR PROFIL

- Eine abgeschlossene Ausbildung zum| zur Industriekaufmann|-frau
- Verantwortliches, selbständiges und teamorientiertes Arbeiten
- Sicheres und freundliches Auftreten, Kommunikationsstärke und Verhandlungsgeschick
- Gute EDV-Kenntnisse (MS-Office | ERP z.B. Proseco)
- Gute Englischkenntnisse, idealerweise auch Französischkenntnisse
- Gerne Erfahrungen mit Digitaldruck | Siebdruck | Offsetdruck

DAS BIETEN WIR IHNEN

- Ein motivierendes Umfeld mit flachen Hierarchien
- Eine angenehme Arbeitsatmosphäre in einem werteorientierten Unternehmen
- Individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten
- 30 Tage Urlaub

Wir freuen uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung mit Lebenslauf und Zeugnissen, gerne per E-Mail an: personal@kohlschein.de

KOHLSCHEIN GmbH & Co. KG

Personalabteilung | Herr Björn Hansen
Feldstraße 9 | 41749 Viersen

WWW.KOHLSCHEIN.DE

KOHLSCHEIN SINCE 1932

„Für die Mitarbeiter ist das absolut transparent. Jeder aus dem ganzen Unternehmen kann morgens erkennen, was im Moment wie läuft“, sagt der Geschäftsführer.

Ein anderes Projektbeispiel: Wegeoptimierung bei den Plänschneidern. Wo wird gearbeitet, wo erfolgt die Betriebsdatenerfassung? Heute hängt das entsprechende Buchungsterminal direkt neben dem Schneidearbeitsplatz, der Mitarbeiter kann das während des Schneidens bedienen. Oder die Auftragstaschen – „ein Riesenthema“. Ein Farbsystem zeigt nun, ob der Auftrag eilt. Ist er zum Beispiel blau markiert, muss er noch zum externen Dienstleister. Der Zeitablauf wurde

genau diskutiert. Es gibt bei Thieme Eilaufträge mit circa vier, fünf Stunden Produktionszeit – gesamt. Da dürfe „natürlich nichts liegen bleiben“.

KOSTEN UND ERTRAG. Die entscheidende Frage, die natürlich auch Stetters Zuhörer beim GC Führungssymposium interessierte: Was bringt Lean Management, was kostet es? Die drei größten drei Effekte haben laut Ulrich Stetter die Makulatureinsparung beim Rüsten, Zeiteinsparung in der Produktion und ein selbstprogrammiertes Tool gebracht, dass die Auftragsabrechnungen teilweise automatisiert. „Aus diesen

Stellenangebote

Die Justizvollzugsanstalten Bruchsal und Heilbronn bieten Einstellmöglichkeiten für Meister / Techniker / Gesellen (m/w) der Fachrichtungen:

- Werbe- und Mediengestalter
- Schriftsetzermeister
- Techniker im Bereich Druck- und Medientechnik (Schwerpunkt Druckvorstufe)
- Medienfachwirt Print/Digital

für die Einstellung als Beamter/Beamtin des Technischen Dienstes für das Vollzugliche Arbeitswesen (VAW).

Werkbeamte leiten die vielfältigen Arbeitsbetriebe in den Anstalten und sind für die Beaufsichtigung, Anleitung bzw. Aus- und Weiterbildung der zur Arbeit eingesetzten Gefangenen zuständig.

Erwartet wird Verständnis für Sicherheitsanforderungen, betriebswirtschaftliches und soziales Verständnis, Teamfähigkeit, die Befähigung Gefangenearbeitskräfte eigenverantwortlich anzuleiten und auszubilden, körperliche Fitness und psychische Belastbarkeit, die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen und bei der Qualitätssicherung mitzuwirken. Gesellen/innen benötigen mind. 3 Jahre Berufserfahrung.

Alle diese Stellen sind sowohl für Männer als auch für Frauen geeignet, denen der Umgang mit Menschen liegt und die gerne an der Behandlung von straffällig gewordenen Menschen mitwirken möchten.

Unter Beachtung des Chancengleichheitsgesetzes werden Frauen zur Bewerbung aufgefordert. Weitere Informationen enthalten auch unsere Internetseiten: www.jva-bruchsal.de oder www.jva-heilbronn.de sowie www.vaw.de

Interessenten richten ihre aussagekräftige Bewerbung bis zum 16.06.2017 an die

Justizvollzugsanstalt Bruchsal, Postfach 30 10 in 76643 Bruchsal
oder

Justizvollzugsanstalt Heilbronn, Verwaltungsleitung, Steinstraße 21, 74072 Heilbronn
Weitere Auskünfte:

Justizvollzugsanstalt Bruchsal:
Unter der Rufnummer 07251/788-206 erteilen wir auch gerne weitere Auskünfte.

Justizvollzugsanstalt Heilbronn:
Für weitere Auskünfte steht Ihnen Herr Bauer, Tel. 07131 / 798-120 gerne zur Verfügung.



Baden-Württemberg

Top 3 haben wir im ersten Jahr circa 150.000 Euro eingespart. Die Schulungskosten im ersten Jahr waren allerdings relativ hoch – rund 32.000 Euro. Dazu kommen die Kosten der 1,5 freigestellten Mitarbeiter, die anteilig dem Projekt zugerechnet werden. Für unsere Unternehmensgröße ist das Ergebnis aber ganz schön.“ Die Schulungskosten würden ja zurückgehen, kommentierte Stetter, „während die Effekte weiter greifen“. Man sehe sich da noch „sehr am Anfang“.

„Wir haben jetzt quasi 53 Berater im Unternehmen – sicher in unterschiedlichen Abstufungen, mit unterschiedlicher Motivation. Aber ganz wichtig ist: Es hat einen Ruck im gesamten Unternehmen gege-

ben.“ Manchmal müsse er als Geschäftsführer Gas geben, manchmal müsse er auch bremsen. Das Problem sei beispielweise im Augenblick, dass man die PS, die in der Projektmannschaft aufgebaut würde, gar nicht so einfach „auf die Straße bringen kann“. Stetter: „Das Team wollte am liebsten 20 Projekte auf einmal starten“.

Im Endeffekt gehe es darum, dass „jeder Mitarbeiter jeden Tag irgendwas verändert“. Deshalb gab Ulrich Stetter die „absolute Empfehlung“, das Thema Lean Management anzupacken, möglichst viele aus dem Betrieb ins Boot zu holen und nur jene Tools zu nutzen, die wirklich zum Unternehmen passen.

Gerd Bergmann / ID 606

„Nur was genutzt wird, hat Zukunft!“

Unter diesem Motto entwickelt die Deutscher Drucker Verlagsgesellschaft, ein Tochterverlag der Verlagsgruppe Ebner, seit 1894 erstklassige Fach-Medien, Events und Serviceangebote für klar definierte Zielgruppen. Mit exzellenten Informationen und Dienstleistungen helfen wir unseren Lesern, Nutzern und Kunden, in der Druckindustrie erfolgreich zu sein. Wir kommunizieren, informieren und unterhalten durch unsere Online-Angebote, Zeitschriften, Spezialpublikationen, Newsletter, E-Commerce-Plattformen und Events. Für unsere PR- und Marketing-Kunden planen wir wirkungsvolle Kommunikationskonzepte und setzen diese um.

Zur Verstärkung unseres Sales-Teams suchen wir am Standort Ostfildern bei Stuttgart zum nächstmöglichen Zeitpunkt einen

Junior Online Sales Manager (m/w)

der mit hoher Kreativität und Flexibilität in der sich verändernden Medienlandschaft arbeiten will und erkennt, dass zeitgemäße Kundenkommunikation, Markenführung und Werbung nur mit kanalübergreifenden Formen der Marketingkommunikation zum Erfolg führt.

Ihr Aufgabengebiet:

- Sie entwickeln nach Ihrer Einarbeitung Sales-Strategien und setzen diese beim Verkauf der Online-Werbemittel um
- Akquise von potenziellen Neukunden (Erstkontakt) bis zum erfolgreichen Abschluss sowie Ausbau der bestehenden Kundenkontakte
- Akquisition per Telefon, bei Kunden vor Ort und auf Messen
- Erstellen von begeisternden Angebotspräsentationen für Werbekampagnen und Dokumentation des Werbeerfolgs der Kunden
- Dokumentation aller relevanter Informationen im CRM-System

Ihr Profil:

- Exzellente kommunikative Fähigkeiten mit Begeisterung für Medien und Verkauf
- Sicheres Auftreten, Präsentationsstärke und Verhandlungssicherheit
- Teamfähigkeit und professionelles Arbeiten am PC und Mac (MS Office)
- Selbstständige Arbeitsweise, Flexibilität, Belastbarkeit und Reisebereitschaft
- Exzellente Sprachkenntnisse in Wort und Schrift (deutsch und englisch)
- Marktkenntnisse aus der Druck- und Medienbranche sind hilfreich

Wir bieten:

- Ausgesprochenen Teamgeist und ein hochdynamisches Umfeld
- Eine im Markt hoch anerkannte Marke
- Ausgezeichnete Entwicklungsmöglichkeiten in einem bestens aufgestellten Medienunternehmen
- Kontinuierliche interne und externe Weiterbildungsmöglichkeiten

Wir freuen uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung mit Angabe Ihrer Verdienstvorstellung und des möglichen Starttermins. Bitte senden Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen an j.kristek@print.de. Bei Fragen können Sie sich direkt an Jochen Kristek (0711 44817-58) wenden.

Deutscher Drucker Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Riedstraße 25, 73760 Ostfildern, www.print.de

print.de
Begeisterung für Druck.

Deutscher Drucker