

Gut, effizient und kostengünstig

# Über den Prozess zur Business Excellence



»Der Zug fährt gleich ab - springen Sie noch mit auf?«  
**Lean Management ist schon lange kein Geheimnis mehr und hat sich zur wirksamen Vorgehensweise entwickelt, um langanhaltende Wettbewerbsvorteile zu sichern, auch in der Druckbranche.**

Die Druckindustrie ist sehr kleinteilig aufgestellt. Über 6550 Betriebe haben weniger als 10 Mitarbeiter. Gerade deshalb ist es notwendig sich mit Hilfe moderner und bewährter Hilfsmittel Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten. Am Beispiel eines Dialoges, der sich in einem kleinen Druckereibetrieb ereignen kann, wollen wir Sie ermuntern, Lean-Management in Ihren Arbeitsalltag einzubauen. Warum nicht von den Erfolgen der Automobilindustrie profitieren?

Unsere Dialogpartner sind ein erfahrener Druckmeister und Inhaber einer Druckerei mit 7 Mitarbeitern, wir nennen ihn Fritz Mustermann, das noch im Plus arbeitet, aber sich mittelfristig, wenn sich nichts Grundlegendes ändert, negative Zahlen schreiben wird, und LEAN-Coach Arnd D. Kaiser. Der nachfolgenden Antwort von Arnd D. Kaiser sind

ein Treffen und mehrere Telefonate vorausgegangen.

Danke Fritz für Ihren Brief und für Ihre klare Entscheidung, diesen spannenden Transformationsweg Richtung Geschäfts-optimierung weiter zu gehen. Unser Gespräch auf der letzten Messe und die darauffolgenden Telefonate waren sehr aufschlussreich. Danke für Ihr Vertrauen mir Ihre wirkliche Geschäftslage näher zu erklären. Ich kann Ihnen zusagen, der eingeschlagene Weg Richtung Prozess-exzellenz ist spannend und mehrwertbringend für Sie selbst, Ihre Familie, Ihre Mitarbeiter und auch für Ihre Lieferanten. Ganz besonders werden Ihre Kunden von diesem Weg profitieren. Das Interessante ist, dass die Philosophie »Prozessexzellenz« von vielen Firmen bereits vor Ihnen in Frage gestellt wurde. Noch zweifelnd wurden die ersten Schritte unternommen, um an-

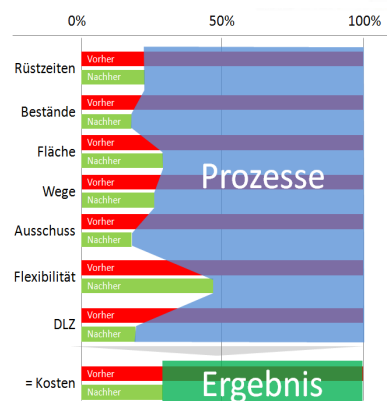
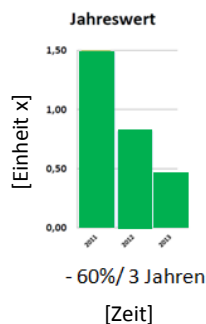
schließend positiv festzustellen, dass diese Art und Weise, Geschäfte zu machen, wirklich nachhaltig und mehrwertbringend ist.

Das Beste an der Philosophie »Prozessexzellenz«, auch »LEAN-Management« genannt, ist, sie funktioniert nicht nur in der Automobilindustrie und bei den »Großen«, sondern auch überall dort, wo wir Menschen, Funktionsträger, Prozesse, Maschinen, Material, Produkte, Kunden, Kosten, Probleme, Lieferanten etc. haben. Das heißt, LEAN-Management wird auch bei Ihnen funktionieren.

Lassen Sie uns jetzt gemeinsam zusehen, wie wir diese Philosophie effizient auch in Ihr Tagesgeschäft implementieren können.

**Ihr Unternehmens-Transformationsprozess durch LEAN-Management ist eine Reise mit einem klaren Start, doch ohne Ende.**

## Was bringt LEAN?

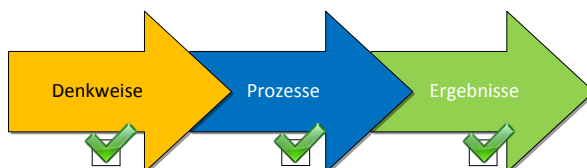


- \*) z.B.:
- Höhere **Kosten-Einsparungen**
  - Verbesserte **Qualität-Ergebnisse**
  - Verbesserte **Liefer- Qualität**
  - Höhere **Mitarbeiter-Motivation**

**Nur über den Prozess bekommen wir die Ergebnisse. \*)  
 Keine Ergebnis-Ziele ohne einen Prozess dahinter.  
 Am Prozess arbeiten wir und optimieren diesen stetig.**

**Fokus Prozesse**

Die Reise startet im Kopf.



Das heißt, wir reden hier von einem PROZESS, der mit Ihrer ganz klaren Entscheidung »Ich will diesen Weg einschlagen« beginnt. Wenn wir uns also in 10 Jahren wieder treffen sollten, werden wir immer noch über das Thema »Prozessexzellenz« sprechen. Dann haben Sie bereits vieles verbessert und Sie können sehr stolz auf das Geleistete sein. Mit jedem Jahr werden Sie immer mehr Optimierungsfelder sehen, die Sie verbessern wollen, bzw. mit Blick auf anstehende Herausforderungen, sogar verbessern müssen.

Also, tolle Leistung, dass Sie diese Entscheidung für sich persönlich bereits getroffen haben. 50% des Erfolges haben Sie somit bereits »in der Tasche«. Gemeinsam haben wir uns u.a. folgende Fragen gestellt:

»Warum soll ich diesen Weg einschlagen – ich habe doch jetzt schon keine Zeit?«

Kurzfristige »Eintagsfliegen« streben wir nicht an – wollen wir doch in 2-5 Jahren noch auf dem Markt gewinnbringend handeln. Unterm Strich gewinnen Alle! Ganz wichtig: Wir arbeiten aber nicht an den Geschäftsergebnissen sondern ausschließlich an den Geschäftsprozessen, auch Befähiger genannt, die uns wiederum die positiven Geschäftsergebnisse als Konsequenz bringen. Kein Geschäftsergebnis ohne einen oder mehrere Prozesse. Genau diese Prozesse optimiert LEAN-Management.

**LEAN-Management richtig eingesetzt, verbessert mittel- und langfristig Ihre kompletten Geschäftsergebnisse in der Produktion UND in der Administration.**

**Eine gute Denkweise führt zu einem guten Prozess. Ein guter Prozess führt zu einem guten Ergebnis. Wir arbeiten an der Denkweise und dem Prozess.**

**Täglicher Führungskräfte-TAKT**

Auch die Führung, also die Art und Weise WIE Sie Ihr Geschäft führen, ist ein ganz wichtiger Prozess bzw. Befähiger. Kurz: Ehrlich gemeint bringt LEAN für ALLE nur Vorteile und spart Zeit.

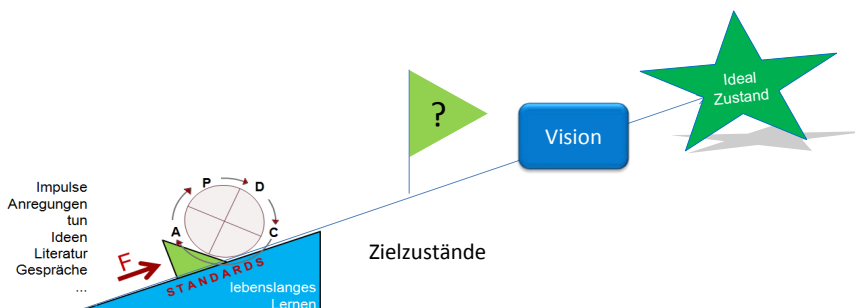
»Ich habe keine Ressourcen für LEAN-Management«

Das mag sein, dass Sie aktuell noch keine Ressourcen, speziell für das Thema »Prozessoptimierung durch LEAN-Management« bereitgestellt haben. Das ist in Ordnung. Je mehr wir uns aber mit dem LEAN-Gedanken beschäftigen und Sie erkennen, welchen enormen Nutzen/Mehrwert Sie bekommen werden, um so mehr werden wir auf Ihr Geschäft angepasste Möglichkeiten finden, diese notwendigen Ressourcen bereit zu stellen. Denn auf der anderen Seite verlieren Sie in den aktuellen Prozessen viele Ressourcen durch Verschwendungen. Genau diese Verschwendungen gilt es zu erkennen und »abzuschöpfen«.

»Was passiert mit mir, wenn ich diesen Weg konsequent gehe bzw. nicht gehen will.«

Ganz ehrlich Fritz? Sie können Ihre Geschäfte auch OHNE LEAN bzw. Prozessoptimierung machen. So lange Ihre Kunden sich nicht über schlechte Qualität beschweren, jeden Preis für Ihr Produkt bezahlen und Ihnen ausreichend Zeit geben, um die bestellte Ware zu liefern. Sollten Sie dann noch

Relevante Standards tun gut.



**Durch Zielzustände sich zielorientiert weiterentwickeln**

**Relevante Standards tun gut**

ohne Konkurrenz unterwegs sein um so besser. Sollte sich dieses Umfeld aber allmählich bzw. sogar ganz plötzlich ändern und Sie Verluste einfahren, ist es nur eine Frage der Zeit, wann Ihnen »die Luft ausgeht«. Ignorieren Sie aber auch diesen Alarmpunkt, kann eine Insolvenz eine Folge sein. Immerhin haben im Jahr 2011 3,2% ihren Betrieb in der Branche in Deutschland geschlossen. Ziel ist es NICHT bei einer Insolvenz dabei zu sein – oder?

**Unser Gedanke ist es, JETZT und präventiv zu starten und nicht erst auf diesen »mir-geht-die-Luft-aus«-Moment zu warten.**

»Warum habe ich mich damals selbstständig gemacht?«

Diese Frage hat uns beiden sehr viel Freude gemacht. Ich erinnere mich noch ganz genau an unser erstes Treffen, als Sie mir von Ihrer Vision und Ihren ganz klaren Zielen erzählt hatten. Ihre Augen glänzten dabei. Es war faszinierend, Sie dabei zu beobachten. Wir haben aber auch darüber gesprochen, dass diese Vision abhanden gekommen ist. Sie spüren diese nicht mehr, sie gibt im Tagesgeschäft keine Kraft mehr. Auch kennen Ihre Mitarbeiter diese Vision nicht.

Sie gibt klare Orientierung und Energie zum Durchhalten – auch und gerade in schwierigen Zeiten.

**Dabei ist es enorm wichtig diese Vision, oder Ausrichtung stets vor Augen zu haben.**

»Was passiert gerade mit dem Umfeld? Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?«

Das ist eine wirklich spannende Frage. Unser Umfeld ist nicht zu vergleichen mit dem Umfeld von vor 10 Jahren. Auf einen Punkt gebracht. Die Welt dreht sich um Faktor  $x^2$  schneller. Das merken wir in allen Bereichen unseres Geschäftes. Es ist nicht immer leicht hier mitzuhalten. Umso wichtiger ist es Ihre Mitarbeiter »mit ins Boot zu holen« und aktiv mit in die täglichen Geschäftsprozess-Optimierungen zu integrieren. LEAN-Management unterstützt uns dabei.

»Wir sprachen über Respekt vor dem Geleisteten. Das ist enorm wichtig.«

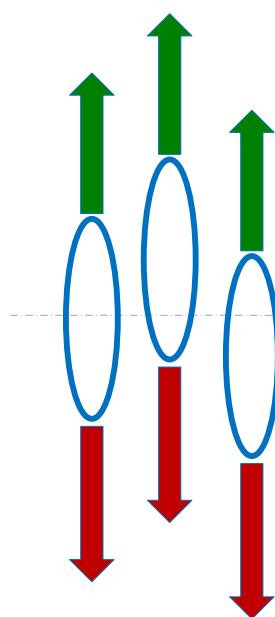
Fritz, Ihr wart echt sehr gut. 23 Jahre habt Ihr tolle Arbeit geleistet. Ihr seid auch heute noch sehr gut. Schauen Sie sich Ihr Geschäft im Detail an. LEAN-Management bedeutet nicht, dass alles bisher Geleistete schlecht ist. Sollte hier jemand etwas anderes behaupten, so

seien Sie bitte ganz vorsichtig bei allen Botschaften die dann noch kommen sollten. Ich erinnere mich noch an Folgendes, dass Sie mir offen anvertrauten: »[...] OK – wenn ich das so alles betrachte, dann gibt es da schon noch ein paar Dinge, die wir mit Blick in die Zukunft verbessern könnten. Wichtig ist aber, dass wir die Dinge die uns stark gemacht haben, beibehalten. Wir sind und bleiben Drucker und nicht Autobauer.« Das waren Ihre Worte damals. Ihren Blick finde ich gut. Ja, Sie müssen keine Autobauer werden.

**Wichtig ist aber, dass wir die Dinge die uns stark gemacht haben, beibehalten.**

Auch Interessant, Sie haben damals schon die Potentiale sehr detailliert angesprochen. Genau hier setzt nämlich der

### Der Effekt von einem einfachen Gummiband.



## F1= Vision

Gibt uns Halt, eine klare Orientierung- auch/ besonders im Tagesgeschäft

## F2= Realität

,Erdet' uns und lässt uns unsere konkreten Ansatzpunkte erkennen. Wo fangen wir an?

Der Effekt eines einfachen Gummibandes



Anfangen  
tun

Stetigkeit

Konsequenz

Dran bleiben

### Das Geheimnis von LEAN-Management

LEAN-Gedanke an. Ich zitiere nochmals einen Teil aus Ihrer ersten E-Mail: »[...] Erst vorgestern rief ein Kunde an. Er war mit der Lieferung gar nicht zufrieden. Das hat er mir sehr klar gesagt. Die Lieferung kam einen Tag zu spät beim Kunden an – die Messe hatte schon begonnen. Das war ein großes Problem für meinen Kunden. Ob ich nochmals einen Folgeauftrag von ihm bekomme, bezweifle ich. Das ist schade. Habe ich doch einen großen Umsatz mit Ihm gehabt. Auch letzte Woche gab es für einen mittelgroßen Kunden mit der Druckqualität wieder ein Problem. Zum Glück konnten wir das Problem noch rechtzeitig intern lösen. Kein Problem ging zum Kunden heraus. Hoffentlich passiert das in Zukunft nicht wieder.

»Kann ich diesen LEAN-Weg alleine gehen, bzw. benötige ich dazu andere Firmen?«

Ja – Sie können den LEAN-Management Weg grundsätzlich auch alleine gehen. Der ideale Weg ist sogar wirklich der »von Innen heraus«. Dieser Weg ist zudem ein sehr guter Ansatz für Nachhaltigkeit. Viele Unternehmen scheitern gerade häufig an diesem Punkt. Also keine Angst, LEAN-Management auch im Alleingang einzuführen.

**Wichtig ist es aber, dass Sie mit der Prozessverbesserung anfangen, es »tun« und dran bleiben.**

LEAN-Management gibt Ihnen dabei eine sehr gute Orientierung. Zusätzliche Impulse zur Prozessverbesserung, wenn gewollt, können Sie sich auch jederzeit durch das Internet, durch Fach-Kongresse, durch persönliche LEAN-Coachings, durch den FDI, durch den Verband Druck und Medien, oder auch durch zahlreiche Fachbücher holen. Finden Sie IHRE Quelle, um Ihren effizienten Weg zu finden.

Bitte achten Sie bei Ihrer LEAN-Suche auf das Thema LEAN-Umsetzung. Es geht nicht darum, was LEAN-Management ist oder welche vielen tollen Werkzeuge/Methoden LEAN-Management hat. Sie wollen ja umsetzen – und das nachhaltig! Gegebenenfalls macht es Sinn hierzu für ein paar Tage einen Experten mit ins Geschäft zu holen oder spezielle Workshops zu besuchen.

#### Fokus Zukunft

Wie geht es nun weiter? Wie sieht es aktuell in Ihrem Unternehmen aus? Dazu möchte ich Ihnen 11 weiterführenden, persönliche Fragen stellen.

1 Wie viel Stunden arbeiten Sie täg-

lich bzw. in der Woche? Warum? Wie sollte es idealerweise sein?

2 Wer macht denn eigentlich was in Ihrem Unternehmen? Warum?

3 Wo wollen Sie mit Ihrem Unternehmen unter all den zukünftigen Randbedingungen in +5 Jahren hin?

4 Wie ist die Ausrichtung in Ihrem Unternehmen? Auf was arbeiten Ihre Mitarbeiter im Tagesgeschäft hin?

5 Wie ist die Arbeitsqualität Ihrer Mitarbeiter?

6 Was passiert in Ihrem Unternehmen, wenn Probleme entstehen? Wie reagiert Ihr System darauf?

7 Arbeiten Sie im Haus eher reaktiv oder präventiv?

8 Wie zufrieden sind Ihre Kunden mit ihrem Produkt?

9 Was sind typische Probleme beim Kunden? Warum? Können Sie erklären, wie es zu diesen Kundenproblemen gekommen ist? Was unternehmen Sie dagegen? Wie nachhaltig sind Ihre Maßnahmen?

10 Hand aufs Herz ;-) Wie ist die Stimmung im Haus?

11 Wie motiviert sind Ihre Mitarbeiter wirklich? Ich rede nicht von Ihnen?

Wenn Sie für sich ehrliche Antworten gefunden haben, bitte ich Sie, mir zu schreiben. Weitere Schritte werden wir dann gemeinsam besprechen. Jeder LEAN-Weg ist individuell.

Ich empfehle Ihnen noch mein kostenloses eBook unter [www.LEAN-Online.de](http://www.LEAN-Online.de).

Ihnen weiterhin viel Erfolg.

Herzliche Grüße Ihr Arnd D. Kaiser

*Haben wir Ihr Interesse geweckt? Gerne steht der FDI-Bezirk München/Oberbayern und Arnd D. Kaiser für weitere Unterstützung zur Verfügung. Starten Sie JETZT!*