

Prozessoptimierung: Die Einbindung der Kunden bei der Medienproduktion wird immer wichtiger

Gut: Das Prozessbewusstsein in unserer Branche ist gestiegen. Dank der Diskussion, den Möglichkeiten und dem Einsatz der Automatisierung interner Prozesse. Aber noch zu wenig oder nicht konsequent genug wird die Einbindung der Kunden vorangetrieben. Die sich verändernden Anforderungen und Prozesse werden nur in Teilen berücksichtigt.

Unsere Kunden sind mit globalisierenden Märkten, schnelleren Produkt-Lifecycle und sinkender Mitarbeiterzahl konfrontiert. Und dies trifft auch und in vollem Umfang auf die Bereiche der Medienproduktion zu. Rein technische Lösungen sind nicht in der Lage, diese Anforderungen zu bewältigen. Dies kann nur über die genaue Betrachtung und Optimierung der Abstimmungsprozesse zwischen Kunde und allen Leistungspartnern geschehen. Dabei geht es um weit mehr als das Management von Datenworkflows - es ist der Schlüssel zu hoher Effizienz und einer langfristigen und stabilen Kundenbeziehung.

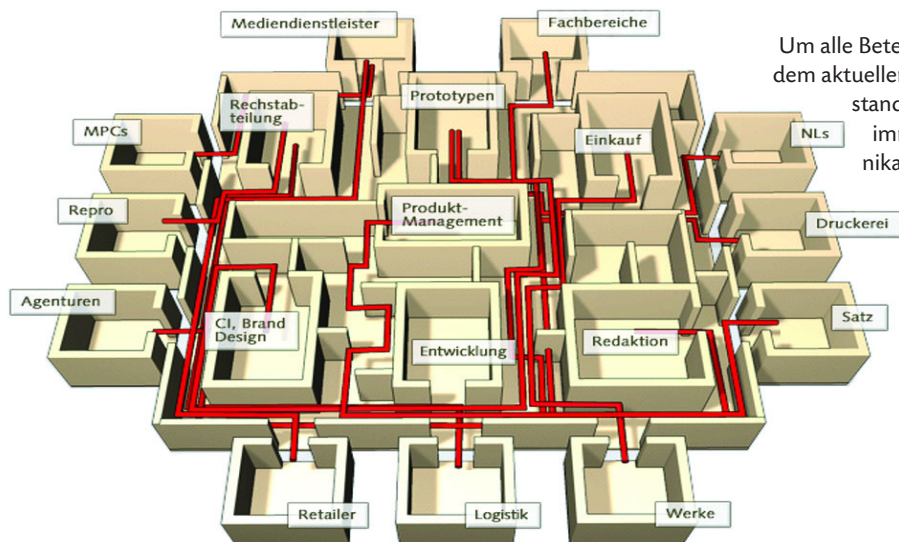
Copytext: Komplikationen vorprogrammiert. Das Prozesslabyrinth

Ein Blick hinter die Kulissen zeigt, dass die Endprodukte trotz der Unterstützung modernster Technik eine Vielzahl von Einzelprozessen durchlaufen. Präzise Projektplanung und verbindliche Kommunikation wird durch die Komplexität der Produktionsschritte erschwert. Jeder von uns kennt das:

- Alle Beteiligten müssen permanent auf dem aktuellen Stand der Projekte sein.
- Aufwändige Abstimmungen und Freigabeschlaufen sowie unzureichend geregelte Verantwortlichkeiten müssen organisiert werden.
- Änderungen im Projekt erfordern große organisatorische und zeitliche Aufwände.

- Doppelarbeiten durch nicht ausreichend definierten Schnittstellen machen das Leben schwer.

Welche Herausforderungen es hier gibt, lässt sich leicht an der nachfolgenden Abbildung erkennen. Sie zeigt beispielhaft, wie viele Personen und Abteilungen bei der Entstehung eines Medienproduktes notwendig sein können. Die roten Linien symbolisieren die Kommunikationsstränge zwischen den Beteiligten – die Realitäten sehen aber ganz anders aus – vor lauter roten Linien wäre nichts mehr zu erkennen.



Produkt-Lifecycle und Produktvielfalt

Der Trend zu einer Erhöhung der Produktvielfalt und der Varianten ist erkennbar. Neue Märkte werden durch Nischenprodukte erschlossen; die einzel-

Prozessoptimierung: Die Einbindung der Lieferanten - Verzahnung von Prozessen und Leistungen

Die Logik der industriellen Fertigung ist klar. Bei der Suche nach spürbaren Optimierungspotenzialen werden die Lieferanten immer stärker eingebunden. Verglichen mit anderen Branchen hat die Druckindustrie hier Nachholbedarf.

Im Vordergrund steht die Beschaffung und Bereitstellung von Papier/Karton sowie Lagerhaltung und Logistik. Ausgehend von der Schweiz sind hier auch in Deutschland und Österreich interessante, d.h. kostenreduzierende Lösungen in Verbin-

dung mit Papiergroßhändlern entstanden. Das heute verfügbare Leistungsspektrum wird aber noch zu wenig genutzt, kann und muss noch weiter entwickelt werden. Grund genug, sich aktiv damit auseinanderzusetzen. Hierbei unterstützt das IRD in zweifacher Hinsicht:

IRD-Fachtagung

Optimierung in Beschaffung, Lagerhaltung, Logistik, ... – innovative Lösungen mit neuen Leistungen des Papiergroßhandels

Analysiert werden Praxis, Möglichkeiten und Entwicklungen.

Termin:

26. September 2007 in der PMA, Heidelberg

Infos/Anmeldung:

www.ird-online.de

IRD-Arbeitshilfe

Leistungsbandbreite des Papiergroßhandels

Die beigefügte Veröffentlichung gibt Ihnen einen Überblick über die weiterentwickelten Möglichkeiten von vier Großhändlern in allen wichtigen Schwerpunkten.

Um alle Beteiligten stets auf dem aktuellen Informationsstand zu halten, sind immense kommunikative Leistungen zu erbringen.

Zahl der Baureihen seit 2000 um bis zu 50 % gestiegen. Diese Baureihen sind durch die Marketingabteilungen zu bewerben. Um mindestens diesen Anteil steigt dann der Arbeitsaufwand der Beteiligten, wenn die Arbeitsweise gleich bleibt.

nen Marktsegmente werden immer kleiner. Der Aufwand, Werbemittel für ein neues Produkt zu konzipieren und herzustellen, ist aber genauso hoch, wie bisher. Ein Beispiel: In der Automobilindustrie ist die

Prozessoptimierung: Die Einbindung der Kunden

Murphy's Law und der Bullwhip-Effekt

Unsere Branche bewegt sich im magischen Dreieck zwischen Qualität, Zeit und Kosten. Und das in einem ungesunden Verhältnis. Enge Timings, häufige Fehler und kurzfristige Änderungen sind an der Tagesordnung, „weiche Zeitleisten“ und fehlende Kapazitäten tun ein Übriges. Wenn etwas schief läuft, kann der Aufwand für die Erstellung eines Werbemittels insgesamt leicht um den Faktor 10 explodieren. In der Fachsprache Bullwhip-Effekt genannt!

Im Gegenzug dazu fordern Kunden eine Kombination aus verkürzten Produktionszeiten, geringeren Kosten, verbesserter Qualität, technischer Innovation, hoher Flexibilität und konsequentem, durchgängigem Workflow-Management. Sind wir dafür gerüstet? Verfügen wir über Konzepte, um die in der Szene anzutreffenden starren und oft handwerklichen Produktionsabläufe zu ändern?

Schnelle Erfolge sind nicht zu erzielen

Eine der zentralen Voraussetzungen zur prozessorientierten Produktion ist die Einsicht, dass kurzfristige Erfolge nicht den Blick auf das Ziel der möglichst effizienten Durchgängigkeit aller Leistungsprozesse verwehren dürfen. Es geht bei dieser Zielsetzung um eine strategische Neugestaltung im Sinne eines Supply Chain Management - also der vollständigen, nahtlosen und zeitnahen Einbindung aller Akteure in die Leistungsprozesse.

In der Konsequenz können daher Strategien und Geschäfts-

modelle, Organisation, Informationsversorgung und Technologie nicht mehr isoliert voneinander betrachtet werden. Leider werden bei der Projektumsetzung und -einführung oft Fehler gemacht, die bei Anwendung eines gestuften Vorgehens vermeibar sind.

Die richtige Vorgehensweise – aber wie?

In der **ersten**, initialen Phase geht es vor allem darum, mit dem Kunden eine Vision für die Neugestaltung der Leistungsprozesse zu erarbeiten und die Machbarkeit des Zukunftskonzepts zu untersuchen. Gerade in der handwerklich geprägten Medienproduktion ist die Tendenz zum „Festhalten am Bewährten“ sehr ausgeprägt und eine Modernisierung „von innen heraus“ eher schwierig. Um den Knoten zu lösen und Zielkonflikte zu identifizieren, kann es notwendig sein, sich externes Know-How von Spezialisten zu besorgen.

In der **zweiten** und **dritten** Phase ist es wichtig, gemeinsam detailliert zu erarbeiten, von welchen Ist-Abläufen, Zielen und Leistungskennzahlen auszugehen ist und welche Verbesserungen möglich sind. Als zentrale Frage stellt sich hier: „Wo beginnt und endet ein Leistungsprozess mit welchen Akteuren, Voraussetzungen und Ergebnissen“.

Die Neugestaltung der Prozesse wird in Phase **vier** umgesetzt. Hier ist die operative Ebene gefragt, das Know-How der Mitarbeiter. Mehrere alternative Lösungen zu planen ist zwar aufwendiger, schafft aber bei der schrittweisen Umsetzung höhere Akzeptanz. Die Mitarbeiter müssen hier einbezogen und nicht ausgegrenzt werden. Deshalb ist der Anstoß zu einer kontinuierlichen Verbesserung in Phase **fünf** besonders wichtig. Transparenz und Nachvollziehbarkeit sind wichtige Anforderungen an die eingesetzten

IRD: Seminare im 2. Halbjahr

Führungskräfte in der Verantwortung -konsequente Führung steigert steuert Effizienz und Produktivität **D:** 6.11. in Hanau **D:** 4.12. in Lünen **CH:** 13.11. in Bern

Professionelles Auftragsmanagement in der Umsetzung **A:** 8.11. in Wien **D:** 20.11. in Heidelberg

cockpitKMU: Dort steuern wo der Erfolg entsteht. **A:** 14.11. in Wien

PDF Know-how für Kundenberater **A:** 20.9. in Wien

Produktsicherheit: Nur das richtige Konzept führt zur optimalen Lösung **D:** 25.10. in Hanau

NTT = Nicht Technisches Training **D:** 12.+13.11. Offenburg

Methoden zur Prozessanalyse und -modellierung.

Das Umdenken beginnt in den Köpfen

Fest steht ist, dass die Personaldecke unserer Kunden nicht an die zusätzlich zu bewältigenden Aufgaben angepasst wird. Das hat gravierende Auswirkungen: Mehr Aufgaben und Arbeit mit gleichem oder weniger Personal. Diese Situation bietet auch der Druckindustrie viele Chancen.

Aber eine neue Sicht der Dinge ist gefragt: Prozesskompetenz, Steuerung von Kommunikations- und Freigabeläufen und sauberes Reporting sind unverzichtbar. Wir müssen uns also umstellen, lernen mit Synchronisation von Produktionsabläufen, Transparenz und Effizienz umzugehen. All dies wird notwendig sein, um Kunden halten und binden zu können, um eine lange und stabile Kundenbeziehung zu erreichen.

Zum Autor:

Jürgen Wagishauser ist als Spezialist für Medienproduktion Leiter des Bereichs Sales & Conceptions bei der Produktionsagentur Star Publishing und seit Juni 2006 Vorstandsvorsitzender des Fachverbandes Medienproduktioner f:mp.

Zu allen für unsere Branche wichtigen Themen pflegen wir einen engen Informationstausch.

Unternehmer-Foren

Das Thema: Richtig Geld verdienen: Technologie ist wichtig, aber nicht alles.

Die Termine:

- D: 24. Oktober in Süddeutschland
- CH: 27. November in Bern

Das Forum in Österreich fließt in den Technologietag 2007 des VDMT ein.

Das Thema: Mit intelligenter Software Einsparungspotenziale im Druck realisieren.

- A: 15. November, Wien

IRD-Jahrestagung 2008

Für Ihre Vorplanung:

Die Tagung findet am **6. und 7. März 2008** in Würzburg statt.

Impressum

Herausgeber und verantwortlich für den Inhalt
Institut für rationale Unternehmensführung in der Druckindustrie e. V.



© by IRD, April 2007

IRD, Fasaneriestrasse 12,
D-63456 Hanau

Telefon: +49 (0) 61 81 - 9 64 06-22
Telefax: +49 (0) 61 81 - 9 64 06-19

E-Mail: g.pustmueller@ird-online.de
Internet: www.ird-online.de

Als neue Mitglieder begrüßen wir:

Meinders & Elstermann,
Belm

Druckhaus Waitkewitsch,
Alsfeld