

# Die letzten Meter sind die schwersten

Unterlaufen der Comprinta keine Fehler mehr, steigen die Schwenzenbacher Drucker zum selbst gesetzten Ziel «Leader in Process» auf. So kann man umschreiben, was sich die Druckerei auf die Fahnen geschrieben hat. Doch das soll man erst einmal hinbekommen: keine Fehler machen.

Selbst dem professionellsten Orchester unterlaufen bei einem Symphoniekonzert zwischen 30 und 50 Fehler, die freilich so gut wie kein Zuschauer oder Hörer merkt. Die Musiker indes hören es genau und werden diese Fehler ausmerzen. Denn sie wissen auch: beim nächsten Konzert schleichen sich wieder 20 oder 30 Fehler ein.

Nach diesem Prinzip zu arbeiten ist auf den ersten Blick eine Sisyphus-Arbeit. Eben jene Bestrafung, die für Sisyphus in der griechischen Mythologie darin bestand, einen Felsblock einen steilen Hang hinaufzurollen. Kurz bevor er das Ende des Hangs erreichte, entglitt ihm der Stein und er musste erneut beginnen. Daher nennt man Aufgaben, die trotz grosser Mühen so gut wie nie erledigt sein werden, Sisyphusarbeit.

**Kleine Schritte zum Ziel**  
Während in der griechischen Sage kein Ende abzusehen war, hat sich die Comprinta ein Ziel gesetzt, das erreichbar ist. Dabei ist KVP die kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten über einen längeren Zeitraum. Ziel ist es, «Leader im Prozess» unter den Schweizer Druckereien zu werden. Doch was bedeutet das?

Betriebe, die sich Prozessführerschaft auf die Fahne geschrieben haben, versuchen ihre Abläufe so weit wie möglich zu standardisieren und zugleich zu dokumentieren. Standardisieren heisst, dass die Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg fehlerfrei und in konstanter Qualität ablaufen. Dies bedingt, dass jeder Arbeitsgang und jeder Handgriff hundertprozentig

sitzen muss. Dokumentieren bedeutet, dass alle Prozesse in strukturierter Form beschrieben sind. Vorbild dafür ist das Management-Handbuch des VSD.

Den Anspruch auf Prozessführerschaft veranschaulichen die Mitarbeiter der Comprinta mit einem «Boxenstop in der Formel 1». Um derart komplexe Abläufe zu beherrschen, ist langes und hartes Training notwendig. Darüber hinaus braucht es hervorragend ausgebildete Mitarbeiter mit ausgezeichnetem Teamgeist. Zudem müssen alle Arbeitsabläufe permanent hinterfragt und verbessert werden, um einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Wer dies in den täglichen Arbeitsabläufen berücksichtigt, wird bedeutend weniger Fehler machen als die

Konkurrenz. Das Beherrschen der Prozesse führt dazu, dass sich die Durchlaufzeiten der Aufträge verkürzen, die Produktivität steigt und die Fertigungskosten sinken. Nicht zuletzt wirken sich diese Faktoren auch auf den Energieverbrauch und den CO<sub>2</sub>-Ausstoss aus, was im Hinblick auf den Umweltschutz von grosser Bedeutung ist.

Die Kunden – oder wie bei der Comprinta AG die Partnerfirmen – spüren meist schon beim ersten Kontakt mit einem Produktionsunternehmen, ob es seine Abläufe im Griff hat und fähig ist, Neues zu entwickeln. Konkret erkennen sie dies an der Qualität der Produkte und Dienstleistungen, am Service, an motivierten Mitarbeitern, innovativen Produkten und an attraktiven Preisen. Dies führt zu zufriedenen Kunden und ist

## COMPRINTA AG

Um in der grafischen Branche erfolgreich zu sein, sind neue Strategien gefordert. Dies haben die Neidhart + Schön Group und die Druckerei Feldegg AG erkannt und gemeinsam mit der Bühler Druck AG das Druckzentrum Comprinta gegründet. Die Idee hinter diesem Geschäftsmodell ist es, als Druckunternehmen zwar eigenständig am Markt zu agieren, aber gemeinsam zu produzieren. Am 1. Januar 2010 hat die Comprinta AG die Produktion in Zürich-Schwerzenbach aufgenommen, im November 2010 ist als weiterer Partner die Swiss Pac der Kooperation beigetreten. Die Comprinta AG hat sich in den Bereichen Leistungsfähigkeit, Energieeffizienz, Klimaschutz und technische Ausstattung ehrgeizige Ziele setzt.

letztlich der beste Garant für sichere Arbeitsplätze und einen langfristigen Unternehmenserfolg.

## Kommunikation wird gross geschrieben

Um diese hohen Ziele zu erreichen, hat Daniel Schnyder, CEO der Comprinta AG, im August 2010 die Einführung von KVP beschlossen. Dabei wird er von Stephan Kälin, einem externen Spezialisten für Organisationsentwicklung und Prozessmanagement, unterstützt.

Gemeinsam mit den Mitarbeitern werden die Fortschritte diskutiert, erörtert und die nächsten Schritte festgelegt. Dies ist um so wichtiger, weil die Zusammenführung der verschiedenen Unternehmenskulturen mit ihren spezifischen Werten und Qualitätsvorstellungen eine zentrale Herausforderung für die Comprinta darstellt.

Hierfür wird die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation aktiv gefördert. Dazu gehören Informationen zum Stand der Unternehmensentwicklung, die Ergebnispräsentation der KVP-Teams sowie Mitarbeiterveranstaltungen, wo es auch um den Aufbau von gegenseitigem Verständnis und Vertrauen geht.

## Ursache und Wirkung

KVP endet nicht an Gruppen oder Bereichsgrenzen, ist fester Bestandteil der täglichen Arbeit und Ergebnis eines ständigen Engagements. Gleichzeitig bedeutet KVP Veränderung und setzt voraus, gewohnte Dinge aufzugeben.

Was die Mitarbeiter und das Management des Druckzentrums bei ihrem Bemühen um permanente Verbesserung antreibt, ist die logische und nachvollziehbare Kette von Argumenten, die Ursache und Wirkung verbindet.

Prozesssicherheit und -effizienz ermöglichen es, die Kosten um ein Vielfaches zu verringern und damit wettbewerbsfähigere Preise zu erzielen. Wer effizient produziert, wird in der Folge weniger Energie verbrauchen und den CO<sub>2</sub>-Ausstoss verringern. Gepaart mit exzellentem Service wird man zufriedene Kunden haben, mehr Aufträge generieren und damit den Unternehmenserfolg und den eigenen Arbeitsplatz langfristig sichern können.

## Ergebnisse lassen sich sehen

Das bedeutet auch, dass man strategisch in drei Schritten vorgeht: Prozessdisziplin, Prozessstabilisierung und schliesslich die Prozessbeherrschung. Letzteres habe man noch nicht ganz erreicht, doch man sei auf gutem Wege. Schliesslich räumt Stephan Kälin, der als Berater den Prozess begleitet, ein, dass die letz-

ten Meter immer die schwersten sind. «Bisher war es noch relativ einfach, jetzt wird es schwerer, Erfolge zu erzielen.»

Themen, an denen gearbeitet wird, sind der Material- und Auftragsfluss sowie das Optimieren der Laufzeiten. Gerade hier lasse sich erkennen, dass das Nichtlesen von Informationen schnell zu fünfstelligen Kosten führen kann. Das Erfassen und Analysieren der Fehlerkosten zeige aber bereits spürbare Erfolge, wie Daniel Schnyder feststellt. «Dies ist durch den Einsatz jedes einzelnen Mitarbeiters erreicht worden. Aber wir sind noch nicht da, wo wir hinführen wollen.» Ein ganz wesentlicher Fortschritt für ihn ist jedoch, dass sich die unterschiedlichen Vorstellungen

von Qualität und Arbeitsfluss angeglichen haben. «So konsequent und auf so breiter Basis wie KVP bei der Comprinta angegangen wird, ist bemerkenswert», sagt Stephan Kälin. Die Mitarbeiter machen eben nicht Dienst nach Vorschrift, sondern sind aktiv und packen mit an.

Eigentlich logisch. Mitarbeiter eines Unternehmens tragen im privaten Leben Verantwortung, gründen Familien, erziehen Kinder und bauen Häuser. Und diese Menschen sollen nur noch Befehlsempfänger sein, sobald sie die Schwelle zu ihrem Arbeitsplatz überschritten haben? Das kann eigentlich nicht sein – und bei der Comprinta AG ist dies auch nicht so.

### Interessant für Druckereien

- High-End-Scans
- Bildoptimierung
- Lithos
- GMG-Proofs

### Nützlich für Werbeagenturen

- Eco-Solvent-Drucke für Aussenwerbung
- Beschriftungen für Schaufenster und Autos
- Spezialität: Zusatzfarben Silber und Weiss für Deko, Kleber, Plakate usw.

### Sinnvoll für Fotografen

- 12-Farben-Fotodrucke für den Innenbereich
- nach Ihren Wünschen aufgezogen und laminiert
- Ihre kreativen Werke gedruckt auf Leinwand



**Rund ums Bild**  
 Oliver Bruns  
 Spinnerelstrasse 12  
 8135 Langnau am Albis  
 Telefon 044 202 88 33  
 info@rund-ums-bild.ch  
 www.Rund-ums-Bild.ch



KVP setzt Gemeinsamkeit voraus. Hierfür wird die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation aktiv gefördert. Dazu gehört auch die Ergebnispräsentation der KVP-Teams.

Ob Management oder Mitarbeiter: Bei der Comprinta ziehe alle an einem Strang, um ihr Ziel «Leader in Process» zu erreichen.