



### Mit Spaß bei der Sache

„Es war klar, dass wir uns innerbetrieblich verbessern und unsere Effizienz steigern müssen – zusammen mit Beratern, die zu unserer Kultur und Strategie passen“, sagt Tobias Strasser (rechts), Chief Executive Officer der Greiner Packaging AG, hier gemeinsam mit Produktionsleiter Christof Büchel.



Mit Produkten aus dem Hause Greiner ist jeder von uns schon einmal in Kontakt gekommen. Der österreichische Weltkonzern, der sich bis heute in Familienbesitz befindet, produziert Schaumstoffe, spezielle Werkzeuge sowie Kunststoffverpackungen für den Food- und Nonfood-Bereich – also beispielsweise Joghurtbecher oder Flaschen. Diese Sparte, die Greiner Packaging International, erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2012 mit 3240 Mitarbeitern an 32 Standorten weltweit einen Umsatz von 473 Millionen Euro und damit mehr als ein Drittel des Konzernumsatzes. Mit dabei: die 300 Mitarbeiter starke Greiner Packaging AG im schweizerischen Diepoldsau.



# GRINGER VERPACKT

Die Greiner Packaging AG profitiert vom optimalen Shopfloor-Management.

Es ist ein sportliches Umfeld mit großen Herausforderungen, in dem sich die Schweizer Greiner Packaging AG bewegt – schwankende Rohstoff- und Energiepreise, anspruchsvolle Kunden und die immer wache Konkurrenz fordern fortlaufend innovative Produkte und einen äußerst sparsamen Umgang mit Ressourcen. Im Jahr 2011 entschied sich der Hersteller von Kunststoffverpackungen deshalb, das Thema Effizienzsteigerung aktiv anzugehen. Mit Erfolg. „Heute wird dort gezaubert“, sagt Festool Engineering-Berater Christopher Dröge.

Das Jahr 2011 aus der Sicht von Chief Executive Officer Tobias Strasser: Die Wirtschaftslage mittelprächtig, das Marktumfeld sehr anspruchsvoll, der Wettbewerb stark. „Von den Kennzahlen her waren wir nicht auf dem Kurs, den wir uns vorgenommen hatten“, sagt der Manager rückblickend. „Es war klar, dass wir uns innerbetrieblich verbessern und unsere Effizienz steigern müssen.“ Lean Management schien der vielversprechendste Ansatz, und so machte man sich auf die Suche nach einer Beratungsfirma. „Wir wollten jemanden, der auf der einen Seite lehrbuchmäßig das Know-how in Sachen Lean beherrscht; auf der anderen Seite sollte das Konzept gut sein und zu uns, zu unserer Kultur und Strategie passen.“

Die Berater von Festool Engineering machten das Rennen – nicht zuletzt, weil sie unbedingt bereichsübergreifend arbeiten wollten. „Ursprünglich ging es der Führungsriege in erster Linie um die Produktion. In einem Analyse-Workshop haben wir uns dann das Recht erarbeitet, dass wir alle Prozesse angehen dürfen“, sagt Berater Jochen Kleh stolz. Dieser Analyse-Workshop war auch für die Greiner Packaging AG die erste Überraschung: „Es ging ja zunächst einmal darum, dass Festool Engineering uns ein Angebot macht!“, sagt Tobias Strasser. „Aber dann wurde die notwendige Analyse vor Ort sofort gemeinsam mit unseren Mitarbeitern durchgeführt – sie waren von der ersten Minute an integriert, haben Vorschläge gemacht und zum Schluss selbst präsentiert. Von Beginn an war Festool Engineering also ein Coach und nicht einfach ein klassischer Berater, der sagt, was zu passieren hat.“ Das Resultat: Nach der Entscheidung für die Berater aus Neidlingen und einer internen Kick-off-Veranstaltung warten die Kollegen der Greiner Packaging AG ungeduldig darauf, dass man endlich beginnen konnte. „Oft ist es ja umgekehrt“, staunt der Chief Executive Officer.

Dann ging es an die Arbeit. „Zunächst haben wir über die gesamte Auftragsabwicklung hinweg vom Auftragseingang bis zur Auslieferung den Ist-Wertstrom aufgenommen“, erläutert Christof Büchel, Leiter für Produktion und Technik bei der Greiner Packaging AG. „Und dann haben wir selbst festgelegt, wie unser Soll-Wertstrom aussehen soll – wiederum in allen Bereichen.“ Die Her-

ausforderung lautete dabei, die Veränderungen während des laufenden Betriebs umzusetzen. „Es war wie bei einer Operation am offenen Herzen! Wir wussten, dass es anspruchsvoll wird, aber am Ende war es eine noch größere Herausforderung!“

Denn insgesamt kamen die Veränderungen durchaus einem Philosophiewchsel gleich. Tobias Strasser nennt ein Beispiel: „Dass wir schneller rüsten müssen, war uns vorher schon klar, da hatten wir ja auch schon einige Maßnahmen umgesetzt. Nun aber rüsteten wir tatsächlich viel schneller – und schon kamen neue Herausforderungen auf: Wenn man die Rüstzeiten also halbiert kann, dann hat man entweder zu viele Rüster oder man kann doppelt so viel rüsten.“ Hier stand das firmeneigene Grundverständnis von Sparmaßnahmen dem Ansatz der Berater diametral gegenüber. „Festool Engineering vertrat die Auffassung, doppelt so viel rüsten zu können anstatt Personal einzusparen. Mit den enormen Vorteilen, kleinere Losgrößen zu produzieren, das Lager zu verkleinern und wirklich nur das herzustellen, was der Kunde in dem Moment benötigt“, sagt Tobias Strasser. „Und sie hatten ja auch recht, denn auch wir wollten nicht nur klassisch einsparen oder uns sogar totsparen!“

Das Problem dabei benennt Christof Büchel aus Produktionsrichtung: „Zunächst einmal haben wir ja keine zusätzlichen Ressourcen aufgebaut, obwohl wir den Output steigern konnten. Und dann muss man auch sehen, dass man Sicherheiten abbaut, wenn man beispielsweise die Bestände reduziert. Man ist also darauf angewiesen, dass die Abläufe und Prozesse top in Schuss sind, denn wenn etwas schiefläuft, kommt das wie ein Bumerang zurück zum Innendienst, der womöglich nicht liefern kann.“ Und Tobias Strasser ergänzt: „Denken Sie sich einen See voller Wasser, mit Steinen und Felsen, kurz vor dem Überschwappen. Wir haben das Wasser – die Bestände – abgeschöpft. Doch dann erst werden die Steine sichtbar, die Probleme. Das ist natürlich einerseits genau das, was man möchte, weil man dann an die Problemlösung gehen kann. Andererseits aber strapaziert es die Mitarbeiter zunächst enorm. Das sind Lernkurven, die wir durchlaufen müssen. Aber wir haben ja auch nicht von einem



: **sofort auf den lkw.** die produkte der greiner packaging ag werden heute oft direkt am tag des auftragseingangs ausgeliefert.



: **herausforderungen am markt.** saisonale schwankungen, wechselnde rohstoffpreise und eine wache konkurrenz fordern greiner tag für tag.



: **philosophiewchsel.** kleine losgrößen bei kleinem lager produzieren und wirklich nur das herstellen, was der kunde in diesem moment benötigt – das ist der erfolg der kollegen bei der greiner packaging ag.

## Shopfloor





**: wo geht's lang?** manche probleme werden erst sichtbar, wenn man den prozess beobachtet und seine kennzahlen kennt.  
beispielsweise indem man die bestände senkt – eine große herausforderung für die mitarbeiter, aber gleichzeitig ein enormes potenzial, was die problemlösungsmöglichkeiten betrifft.

„Projekt“ gesprochen, sondern von authentischem Wandel, der ständig weitergeht.“

Ein authentischer Wandel, der nicht nur die Produktion, sondern auch die Administration einbindet. „Was gar nicht so einfach war“, betont Tobias Strasser, „schließlich sind die Abläufe dort weniger handfest als beispielsweise im Rüstprozess.“ Bei der durchaus übersichtlichen Administration des Standorts mit nur 49 der 300 Mitarbeiter also dennoch eine ganz schöne Herausforderung – die das Team gleichwohl mit Bravour löste. „Häufig wird Shopfloor-Management ja lediglich als Werkzeug für die Produktion gesehen“, erläutert Christopher Dröge dazu. „Das Management der Greiner Packaging AG jedoch hatte

die Wirkzusammenhänge zwischen Vertriebsinnendienst, Außendienst, Einkauf und Logistik verstanden. Dadurch konnten wir gemeinsam ein stark verknüpftes Shopfloor-Management entwickeln und aufbauen, das wirklich den gesamten Auftragsabwicklungsprozess einbindet.“ Auf diese Weise wurde sehr deutlich, welche Faktoren an welcher Station Einfluss auf die vorhergehenden und nachgelagerten Stationen hatten – und wie man künftig abteilungsübergreifend effizienter zusammenarbeiten kann.

„Rückblickend denke ich, dass diese Arbeit in der Administration vielleicht sogar der größere Schritt war als in der Produktion“, sagt CEO Tobias Strasser. „Wir haben Shopfloor-Management-Boards eingeführt und dadurch



: **administration ganz schlank.** auch in den bereichen vertrieb und planung ist „shopfloor-management“ das zauberwort. ohne die einbindung der administrativen prozesse wäre es nicht gegangen, sind sich die manager der greiner packaging ag und die berater von festool engineering einig.

riesige Fortschritte in der Transparenz erzielt. Es ging nicht darum, wer zum Beispiel der jeweilige Chef ist, sondern wie der Prozessablauf aussieht und was vorher und nachher geschieht.“ Das wiederum hatte einen großen Effekt auf die jeweiligen Mitarbeiter: „Sie wurden sich der eigenen Aufgaben bewusster, ihrer Verantwortung und Kompetenz. Die Shopfloor-Methode war in dieser Hinsicht ein durchschlagender Erfolg. Denn was man tun musste, wusste man ja schon vorher, aber: Wussten die anderen Kollegen es auch und kam es in der Folge zu effizienter Interaktion? Heute ist alles sehr viel transparenter: Unsere Mitarbeiter trauen sich jetzt beispielsweise zu, einfach zum Vorgesetzten zu gehen und zu sagen: ‚Ich brauche diese und jene Daten, Zahlen und Fakten, um meine Arbeit gut zu machen.‘ Das ist in vielen Fällen ein Schlüsselerlebnis – genauso wie die Tatsache, dass man heute bei uns für seine Fehler einsteht und diese eigenständig oder auch gemeinsam behebt. Die Fehlerkultur in den Köpfen zu lösen und Verantwortung für die eigenen Prozesse zu übernehmen, das waren Highlights im ganzen Betrieb.“

Mit sehr ansehnlichen Ergebnissen, wie so manche Kennzahlen belegen. „Auch früher wussten die Mitarbeiter über unsere Umsatz- und Gewinnziele Bescheid, aber heute wissen sie außerdem, wie sie persönlich diese Ziele beeinflussen können“, sagt Tobias Strasser. „Und wir dürfen sagen, dass wir die Finanzkennzahlen bereits im vergangenen Jahr sehr erfolgreich verändern konnten – das haben die Mitarbeiter auch gemerkt.“ Neben den Finanzzahlen sind es vor allem Abläufe im Alltag, die den Erfolg beeindruckend belegen. „Bisher hatten wir die Fertigungslose übersteuert und nach Schichtmodell produziert“, sagt Produktionsleiter Christof Büchel, „heute produzieren wir punktgenau nach Kundenbedürfnis. Dadurch senken wir die Bestände und legen Ressourcen für den nächsten Auftrag frei.“ Für den anspruchsvollen Markt, in dem die Greiner Packaging AG sich bewegt, ist diese Produktionsweise essenziell: „Die Kontraktmengen, die wir zum Teil von den Kunden bekommen, werden nicht garantiert abgenommen – es kann zum Beispiel zu saisonalen Schwankungen kommen. Als wir noch ausschließlich auf Sicherheit bedacht produzierten, übernahmen wir also auch diesen Teil der Wertschöpfung – erhebliche Kosten, die

wir heute einsparen. Wir sind sehr viel flexibler geworden, um auf die Marktbedürfnisse zu reagieren.“

Das kann Festool Engineering-Berater Jochen Kleh nur bestätigen. „Früher benötigte man bei der Greiner Packaging AG vier bis fünf Tage vom Auftragsein- bis zum Auftragsausgang. Heute schaffen sie das bisweilen unter einem Tag – die Produkte gehen zum Teil noch warm auf den LKW!“ Ein Erfolg, den er vor allem dem Unternehmen zuschreibt. „Wir haben nur geholfen – aber die Umsetzung kommt ganz klar von der Führungsmannschaft und der höchst engagierten Belegschaft.“>>>>>>>>>>>>>