

*Kobusch Deutschland*

# „Ein sehr gutes Ergebnis“

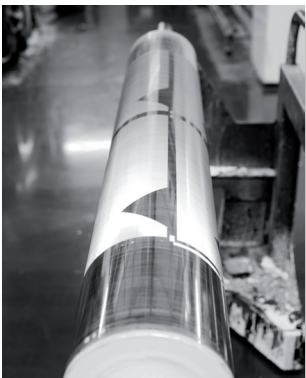


**KOBUSCH**<sup>®</sup>  
SHAPING FUTURE PACKAGING

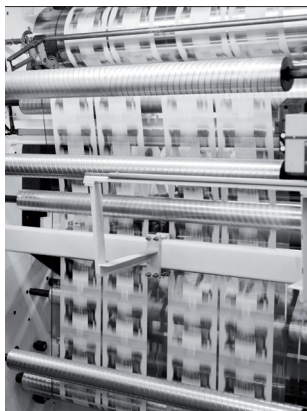
**Höhere Geschwindigkeiten, kürzere Rüstzeiten, mehr Qualität in der Farbvorbereitung und Einsparungen in sechsstelliger Höhe pro Jahr: Beim Verpackungsfolienspezialisten Kobusch Deutschland bewertet man den Einsatz von Siegwerk-Beratern „rundum positiv“. Das On-Site-Consulting-Team (OSC) der Siegwerk Druckfarben AG & Co. KGaA konnte an den Kobusch-Standorten Warburg und Halle in enger Zusammenarbeit mit den dortigen Mitarbeitern wesentliche Beiträge zur Prozessoptimierung leisten.**

Der sichere Umgang mit Farbe sei im Druckgeschäft immer ein kritischer Faktor, und „kein Prozess ist so gut, dass er nicht verbessert werden kann“. Udo Erath kommt aus der Automobilindustrie und weiß, welches Potenzial eine externe Prozess-Beratung freisetzen kann. Der Vice President Operations and Technology beim Verpackungsspezialisten Kobusch („Shaping Future Packaging“) hat darum nicht lange gezögert, als zur Diskussion stand, die Beratungsspezialisten vom langjährigen Farblieferanten Siegwerk auch einmal die Prozesse bei Kobusch unter die Lupe nehmen sollten. „Eine richtige Entscheidung“, findet Erath heute, „Kobusch hat vom Einsatz der Siegwerk-Leute profitiert.“ Reinhard Steffens, Operations-Manager

für beide Kobusch-Standorte, hat gefallen, dass die Siegwerk-Berater „vom Fach sind und die gleiche Sprache sprechen wie unsere eigenen Leute“. Steffens: „Die kommen nicht nur von der chemischen Seite, sondern verstehen auch etwas vom Drucken.“ Somit würden die Berater eine viel höhere Akzeptanz bei den eigenen Mitarbeitern erfahren, was das ganze Projekt viel einfacher mache, sagt Steffens. Das gemeinsame Projekt mit Siegwerk, bilanziert Udo Erath, sei darum von einer „sehr guten Zusammenarbeit“ geprägt gewesen. Man habe keine verschiedenen Lager, hier Kobusch, dort Siegwerk, wahrgenommen, sondern am selben Strang gezogen. Nicht zuletzt überzeugen heute die Ergebnisse des



abgeschlossenen Projektes: Nachgewiesene, deutlich sechsstellige Einsparungen pro Jahr, „die sich fortan jedes Jahr in den Büchern niederschlagen“, so Udo Erath, und die gute Gewissheit, dass Kobusch optimale Druckprozesse hat. Die Kobusch-Verantwortlichen machen das Siegwerk-Projekt auch für einen Einstellungswandel im Unternehmen verantwortlich: Der externe Blick auf die Prozesse und auf die Folgen des eigenen Handelns für die anderen Beteiligten der Prozesskette habe geholfen, dass die Kobusch-Mitarbeiter enger zusammenrücken, nicht nur den Blick auf ihre Verantwortlichkeit und ihren Bereich haben, sondern sich mehr denn je „als ein Gesamtteam Druckerei“ verstehen, sagt Reinhard Steffens. Optimierungen, etwa in der Farbvorbereitung am Standort Halle, hätten „Brücken geschlagen zwischen den einzelnen Prozesssäulen“, und das sei für das gesamte Unternehmen ein großer Fortschritt.



#### **Acht Prozent mehr Tempo**

Wie wurden die Fortschritte bei Kobusch erzielt? Am Standort Warburg war die Geschwindigkeitserhöhung an der Druckmaschine die größte Stellschraube – die Prozessabläufe in der Farbvorbereitung bewegen sich hier aus Sicht der OSC-Berater schon seit Längerem auf einem vorbildlichen Niveau. Eine Geschwindigkeitserhöhung in Warburg um acht Prozent war möglich, weil die Siegwerk-Experten ihre langjährige Erfahrung im Bereich Flexible Verpackungen gezielt einbrachten. Nach einer Analyse der Aufträge bei Kobusch war klar, dass ein Mehr an Tempo problemlos möglich ist. Nachdem das OSC-Team mehr Orientierung geben konnte, wurden neue Vorgaben

für die Plangeschwindigkeit gemacht. Die Mitarbeiter sind seitdem motiviert, unter Beachtung der Qualitätskriterien konsequent jeden Druckauftrag mit der neuen Druckgeschwindigkeit zu fertigen. Eine Optimierung, wie sie exemplarisch war: Anregungen und Ideen kommen nicht immer direkt von den Externen, sagt Udo Erath, sondern sind den eigenen Kollegen meistens schon bekannt. Die externen Berater aber verhelfen dem Projektteam zu der Überzeugung, dass gemeinsam entwickelte Maßnahmen zum Erfolg führen. Erath: „Die Siegwerk-Berater sind eher Coacher, sie setzen bei unseren Leuten eigene Ideen und Energien frei, und das ist viel besser, als ein neues Verfahren aufzusetzen.“

#### **Nachhaltige Umsetzung**

Innerhalb der Rüstworkshops in Warburg und in Halle konnten die Rüstzeiten in Einzelbeispielen um 26 und 34 Prozent reduziert werden. Laufwege, die Aufteilung der Mannschaften an der Maschine, das Lagern von Rasterwalzen, Drucksleeves und Druckzylindern – allesamt Dinge, für die man im täglichen Geschäft nicht den Blick habe und die es zu optimieren galt, räumt man bei Kobusch ein. Und noch besser sei es, wenn die Maßnahmen anhand eines Aktionsplanes nachhaltig umgesetzt werden – wie an beiden Standorten geschehen. Am Standort Halle kam zu den Stellschrauben Geschwindigkeit und Rüstzeit die Farbvorbereitung hinzu. Hier konnten große Verbesserungen erzielt werden. Unter anderem wurden den Mitarbeitern in der Farbvorbereitung und an den Druckmaschinen mit einem Farbmetrik-Training Kenntnisse in der Farbbeurteilung vermittelt. Sie wurden außerdem in die Lage



**„Die Siegwerk-Berater sind eher Coacher, sie setzen bei unseren Leuten eigene Ideen und Energien frei, und das ist viel besser als ein neues Verfahren aufzusetzen.“**

### **Udo Erath**

Vice President Operations and Technology  
Kobusch Deutschland

versetzt, das Gelernte bei der Farbabstimmung anzuwenden. Die Wiedereinführung von Nassmustern liefert den Druckern in Halle nun farbverbindliche Vorlagen für die Farbrezeptierung, zudem wurde eine Farbtonkontrolle für die rezeptierten und bereitgestellten Schmuckfarben etabliert. Und obendrein wurden am Standort Halle im Rahmen des OSC-Projekts standardisierte Restfarben eingeführt; der Restfarbenbestand konnte nahezu halbiert und die Kosten des Farbabfalls um mehr als 80 000 Euro gesenkt werden.

### **Personalausbau statt -abbau**

Das Plus an Qualität wurde in Halle auch mit einem Personalausbau erreicht. An dem Tiefdruck-Standort wurde zu Projektbeginn in der Feinanalyse festgestellt, dass die Farbvorbereitung bislang unterbesetzt war. Eine zusätzliche Arbeitskraft in der Farbvorbereitung sorgt nun dafür, dass das richtige Produkt in einer konstanten Rezeptqualität zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der richtigen Menge zur Verfügung steht. Damit sinken die Kosten des Gesamtprozesses. Für Udo Erath ist das ein gutes Beispiel dafür, dass Prozessoptimierungen nicht per se mit einem Abbau von Mitarbeitern gleichzusetzen sind, sondern „für einen optimierten Ablauf“ auch Neueinstellungen sinnvoll sein können.

Über die Einzelmaßnahmen an beiden Standorten hinaus haben die Siegwerk-Berater auch mit ihren Methoden und Verfahren bei Kobusch überzeugt, sagen Steffens und Erath. Sauber strukturierte Kick-off-Meetings mit allen Beteiligten hätten die Teilnehmer gut auf die Projekte eingestimmt. Whiteboards in der Produktion unterstützten die Kommunikation mit den Mitarbeitern. Aktionspläne sorgten für

Dokumentation und Transparenz, jeder konnte sehen, was als nächstes geplant ist, was umgesetzt wurde, was noch nicht und warum noch nicht. Vom OSC-Team verbesserte Kennzahlen-Reports haben das Projektteam und alle Mitarbeiter täglich beziehungsweise wöchentlich zeitnah und regelmäßig über den Stand des Projektes informiert. So sehen die Mitarbeiter nun auf einen Blick nicht nur den Stand der Produktionskennzahlen (Durchschnittsgeschwindigkeit und Rüstzeit), sondern auch alle Einsparungen, die sich daraus ergeben. Diese Berichtsform wird über das Projektende hinaus von Kobusch weiter genutzt.

### **„Landezone genau erreicht“**

Mit den Einsparungen aus dem Gemeinschaftsprojekt ist man in der Konzernzentrale in Warburg zufrieden. Das monetäre Ergebnis der gesamten Aktion sei „sehr gut“, mit den Kostensenkungen habe man die „Landezone genau erreicht“, sagt Erath. „Das sind Ergebnisse, die uns dauerhaft begleiten werden und einen klaren Einfluss auf unsere Produktqualität haben.“ Bei Kobusch haben die Ergebnisse des Projektes darum auch Ansteckung verbreitet: Für den Betrieb der neuen hochmodernen Zehn-Farben-Flexodruckmaschine am Standort Warburg soll das OSC-Konzept auch angewendet werden. Dieser Vorschlag kam aus den Reihen der Belegschaft. Bei Kobusch denkt man derzeit darüber nach, auch andere Bereiche, etwa die Kaschierung, mit den OSC-Methoden von Siegwerk und mit OSC-Unterstützung zu optimieren. Und zuletzt sollen – eine politische Beruhigung vorausgesetzt – auch die Prozesse am Kobusch-Produktionsstandort Ägypten optimiert und auf den neusten Stand gebracht werden.



**Kontakte:**

Reinhard Steffens  
Werksleiter  
Kobusch-Sengewald GmbH  
Werk Warburg  
Anton-Böhlen-Straße 5  
34414 Warburg/Westfalen  
Tel: +49 (0) 5641 96 300  
rsteffens@kobusch.com  
<http://www.kobusch.com>

Frank Dauth  
Head of On-Site Consulting  
Siegwerk Druckfarben AG & Co.KGaA  
Alfred-Keller-Str. 55  
53721 Siegburg  
Tel: +49 2241 304 927  
frank.dauth@siegwerk.com  
[www.siegwerk.com](http://www.siegwerk.com)