

# Analyse statt Bauchgefühl

Fünf Mal hat sich die Freiburger Druck GmbH & Co. KG um den begehrten Druck&Medien Award beworben und fünf Mal ist das Druckhaus mit dem Prädikat „Zeitungsdrucker des Jahres“ geehrt worden – und zwar in den Jahren 2006, 2008, 2010, 2012 und 2014. Mit Blick auf diese Bilanz schmunzelt Geschäftsführer **Patrick Zürcher** nicht ganz ohne Stolz, gibt aber gleichzeitig zu verstehen, dass die Ehre kein Grund dafür sei, sich über andere zu erheben: Stolz – auch für seine Mitarbeiter – ja, aber kein Hochmut! Denn, wie Zürcher sagt, „andere können auch sehr gut drucken“.

*Patrick Zürcher:  
Spaß im Team an  
qualitativ hochwer-  
tigen Produkten*



Was aber unterscheidet das Druckhaus im Breisgau dann von anderen vergleichbaren Häusern? Die Druckmaschine? Gewiss. Eine Cortina. Diese wasserlose Rotation ist bekannt für ihr brillantes Druckbild. Aber auf der Cortina von KBA drucken immerhin insgesamt acht Häuser in Deutschland (19 weltweit). Und einige dieser Häuser hatten sich ebenfalls um den Druckaward beworben.

Sind die Freiburger Drucker überdurchschnittlich gut ausgebildet? Nein – versichert Zürcher. Das Personal habe durchweg eine sehr gute Qualifikation, die mit der in anderen Häusern vergleichbar sei.

Die Gründe für die anerkannt und auch gleichbleibend hohe Druckqualität sieht Geschäftsführer Zürcher in der Summe aller hochmotivierten Mitarbeiter sowie aller Einzelfaktoren, die an der Entste-

hung eines qualitativ hochwertigen Produktes beteiligt sind. Auf den ersten Blick wirkt diese Aussage wie Diplomatenrede – der zweite Blick richtet sich allerdings auf ein Datenbank-basiertes Qualitäts-Management-System, mit dem die Freiburger vermutlich wirklich „die Nase vorn“ haben könnten.

Die hausinterne „Systematische Fehlererfassung und –auswertung“ hat zwei geistige Väter: Neben Zürcher den Geschäftsführer des Stuttgarter Beratungs-Unternehmens „bringQ“, Götz Bräuer. Beide haben die Zielsetzung des Management-Systems unter anderem wie folgt definiert:

- objektives Messen und Auswerten aller Fehler und ungeplanter Produktionsstopps der Zeitungsrotation sowie der Vorstufe und Weiterverarbeitung
- hohe Prozessstabilität mit robusten und möglichst störungsfreien Produktionsläufen
- systematische Entwicklung der Qualität in gemagten Prozessen

Das klingt erst einmal nicht sehr aufregend und innovativ. Was sich allerdings bereits hinter der Formulierung „Objektives Messen und Auswerten aller Fehler“ (mit der Betonung auf „aller Fehler“) verbirgt, verrät, welche eine bedingungslos offene und vertrauensvolle Atmosphäre der Kommunikation im Hause Freiburger Druck GmbH herrscht. Denn die Dokumentation von Fehlern beschränkt sich nicht aufs „Häkchen-Setzen“ in einem elektronischen Formular – auch nicht auf den automatisierten Datenexport von klassischen Informationssystemen. Die Fehler werden zusätzlich im Prosa-Text exakt formuliert. („Spätestens an diesem Punkt muss der Protokollant mit seinen Gedanken ganz bei der Sache sein“ so Zürcher) Und: Die Klassifizierung der Fehler reicht bis in die feinstmöglichen Verästelungen. Die Ebene einer Fehlererfassung bleibt beispielsweise nicht „per Häkchen“ bei der Erkenntnis „Defekt bei der Farbzuführung“ stehen, sondern nennt die Druckeinheit, das Druckwerk, die Position, die Farbe. Aufgelistet werden nicht nur technische Fehler sondern auch

Bedienfehler – ebenfalls bis in die kleinsten Verästelungen. In diese Methode der statistischen Erfassung sind zurzeit die Produktionsabteilungen CtP und Rotation integriert. Die Weiterverarbeitung wird in Kürze einbezogen.

**Fehler aufspüren und Kosten senken**

Totale Kontrolle? Auch über Menschen, die nicht fehlerfrei sind und nicht sein können? Nein, versichert Zürcher. Systematische Kontrolle habe vor allem ein Ziel: In der Argumentation um ein qualitativ hochwertiges Produkt dürfe nicht das „Bauchgefühl“ die federführende Rolle spielen, sondern die sachliche und systematische Auswertung von Fakten.

Zürcher nennt ein Beispiel: In der statistischen Erfassung wurden im Verlauf von 26 Monaten 851 Fehler in der laufenden Produktion dokumentiert. Diese wurden aufgeschlüsselt auf die jeweiligen Verursacher. Danach waren 67 Fehler auf Maschinenhersteller zurückzuführen, 146 auf Lieferanten, 319 auf das Freiburger Druckhaus selbst und weitere 319 konnten nicht zweifelsfrei zugeordnet werden.

Diese Zahlen bleiben kein Selbstzweck. In Kombination mit der qualitativen Zuordnung der Fehler sieht sich Zürcher in der Lage, sachlich zu argumentieren und eventuell notwendige Entscheidungen zu treffen – im Gespräch mit Personal – im Gespräch mit Zulieferern – im Gespräch mit Maschinenherstellern – ohne „Bauchgefühl“. Der Erfolg gibt ihm Recht. Die kumulierte Prozessstabilität bewegt sich seit mehr als zwei Jahren im Monatsschnitt zwischen 97,5 und 97,8 Prozent. Gleichzeitig sanken die monatlichen Fehlerkosten im selben Zeitraum um rund 25 Prozent.

Das Freiburger Qualitäts-Management-System ist im Augenblick auf die Produktion mit einer Cortina ausgerichtet. Zürcher und Bräuer würden allerdings gerne weitere Zeitungshäuser – auch mit anderem Produktions-Equipment – in die Weiterentwicklung des Systems einbinden, zumal das System nach Zürchers Worten „sehr leicht zu administrieren ist“.

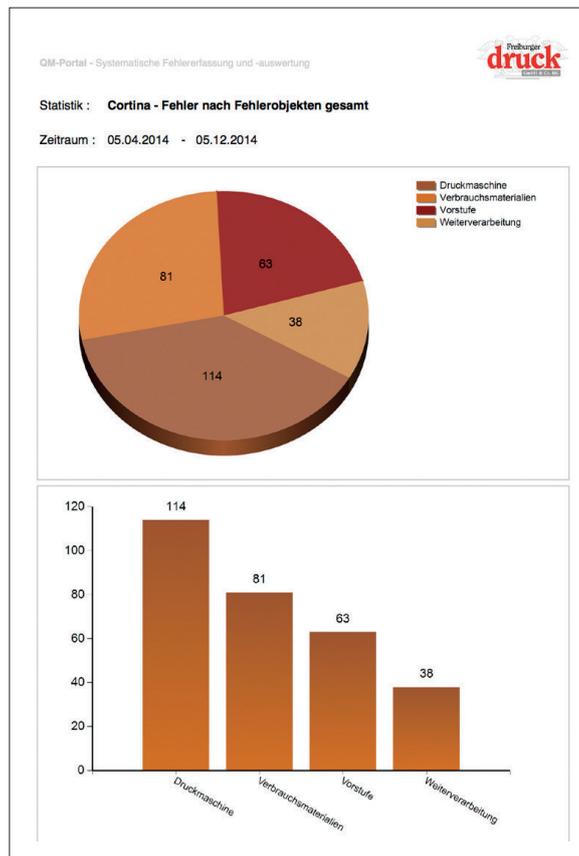
„Preis“-werte Qualität ausschließlich als Ergebnis eines EDV-gestützten Managementsystems? So sehr Zürcher von der hauseigenen Entwicklung überzeugt ist, so sehr weiß er, dass diesem System sicher eine Schlüsselrolle zuzuschreiben ist, dass es aber nicht allein ursächlich für die „Preis-Flut“ ist.

Eine ganz entscheidende, aber nicht mathematisch fassbare Rolle spielt für den Geschäftsführer das kollegiale und offene Klima im eigenen Haus. Er demonstriert sein eigenes Selbstverständnis bereits mit der Lage seines Büros: Nicht auf einer Führungsetage mit Blick über die Stadt, sondern mitten im Druckhaus mit Blick auf die Maschine. Er weiß sich zusammen mit seinen Mitarbeitern in der gemeinsamen Verantwortung und im gemeinsamen Spaß rund um qualitativ hochwertige Produkte.

In der Regel spielen vier Faktoren eine entscheidende Rolle für ein hochwertiges Druckprodukt: 1. die Vorstufenleistung; 2. die Qualifikation des Personals; 3. die Rotation und Veredelungsmöglichkeiten; und 4. die Qualität der Produkte von Zulieferern. Zürcher gibt diesen Faktoren jedoch keine Reihenfolge der Gewichtung. „Das Gesamtergebnis“, sagt

The screenshot shows a web form for error reporting. Section 1 includes fields for 'Datum des Auftretens' (05.02.2015), 'Uhrzeit des Auftretens' (10:26), 'Name des Erfassers' (GBreuer), 'Job ID', 'Produkt', 'Format', 'Anzahl der Seiten', and 'Auflagenhöhe'. Section 2, 'Beschreibung des Fehlers', has dropdown menus for 'Fehlerobjekt' (Druckmaschine, Verbrauchsmaterialien, Vorstufe, Weiterverarbeitung), 'Komponente', 'Farbwerk', 'Plattenzone', and 'Plattenposition', followed by text input fields for 'Beschreibung', 'Farbe', 'Papier', and 'Gummituch'. Section 3 includes 'Beschreibung der Auswirkungen', 'Zeitverlust (Minuten)', and 'Makulatur (Exemplare)'.

Fehler werden genau erfasst und beschrieben.



Systematische Darstellung der Fehler nach Fehlerobjekten

er, „ist immer so gut wie das schwächste Glied in der Kette.“ Genau daran arbeitet man in Freiburg: Die Kettenglieder werden alle auf ein gleich hohes Niveau gehoben.

Zürcher weiß auch um die hohe Qualität von Produkten von Zulieferern. Als Beispiel nennt er das Unternehmen Sauer, dessen PU-Walzen nicht nur für ein stabiles und qualitativ hochwertiges Druckbild sorgen, sondern deren Haltbarkeit kaum noch zu toppen sei. Die Cortina wurde vor etwa zehn Jahren ▶



Die wasserlose Cortina ist bekannt für eine besondere Druckqualität im Coldset-Zeitungsdruck.

- ▶ mit Sauer-Walzen erstaustgestellt. Nun stehe erst der zweite Walzenwechsel an. Der letzte Walzensatz habe mittlerweile mehr als 650 Millionen Umrollungen hinter sich. Und – ja – man habe auch Walzen anderer Hersteller getestet aber man sei schnell wieder auf das Sauer-Produkt zurückgekommen.

Die Freiburger Druck GmbH hat den Druckaward für den besten Zeitungsdrucker erhalten. Es gibt jedoch neben der Zeitung weitere Produkte, die in diesem Hause gedruckt werden und die eine zusätzliche Rolle für die Preisvergabe spielen: eine Reihe hoch- und höchstwertiger Akzidenzen, die man eigentlich eher dem Bogendruck oder dem Heatset zuordnen würde sowie Broschüren und Werbefolder, unter anderem aus der Autoindustrie. Mit Blick auf den Umsatz des Hauses handelt es sich hier zwar eher um Nischenprodukte, aber das Renommee des Freiburger Druckhauses ist damit weit über die regionalen Grenzen gedrungen. Für die Endkunden dieser Produkte ist diese „Nische“ oft lukrativ, denn im Gegensatz zum

Bogen können auf der Rolle hohe Auflagen in kurzer Zeit in nur einem Arbeitsgang hergestellt werden.

Nicht zuletzt hat ein zusätzliches Lackwerk die Qualitätsansprüche Zürchers an das eigene Druckhaus unterstützt. Da diese Investition aber erst im Jahr 2011 getätigt wurde, kann das Lackwerk keine ausschlaggebende Rolle bei den ersten Preisvergaben gespielt haben.

Wird sich das Druckhaus im Jahr 2015 erneut um den Druckaward bewerben? Zürcher winkt an diesem Punkt ab. Erstens verliere die Auszeichnung an Wert, wenn sie geradezu inflationär erworben werde. Zum zweiten unterscheide man sich in einem wesentlichen Punkt von der Selbsteinschätzung beispielsweise eines FC Bayern: Man wisse durchaus, dass es weitere Sterne am Druckhimmel gebe. Es sei nur eine Frage kurzer Zeit bis Branchenpartner den Freiburger den Rang ablaufen könnten. Dennoch: Das Jahr 2016 ist für Zürcher eine ernst zu nehmende Option für eine nächste Bewerbung. **Roland Glin** ■



Bedienfehler werden auch in der Abteilung CtP erfasst; die Weiterverarbeitung soll noch folgen.