

Manner



LeanBaseAward

Einreichunterlagen Vorhaben Josef Manener Comp. & AG

2024

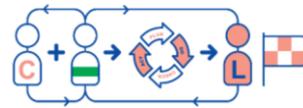


Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	2
1 GESCHICHTE & UNTERNEHMEN JOSEF MANNER & COMP. AG	3
1.1 GESCHICHTE: „CHOCOLADE FÜR ALLE“	3
1.2 MANNER HEUTE	3
1.3 AUSBAU DES WERKS IN WIEN	7
2 LEAN ALS GANZHEITLICHER ANSATZ	9
3 EINREICHUNG VORHABEN – LEANBASEAWARD 2024	10
3.1 AUSGANGSLAGE ALLGEMEIN	10
3.2 AUSGANGSLAGE METHODEN- / EXPERT*INNEN – KVP, WELCHER SCHMERZ WAR DAMIT VERBUNDEN?	10
3.3 WER WURDE DAZU WIE EINGEBUNDEN?	11
3.4 LÖSUNG & UMSETZUNG	11
3.5 KEY LEARNINGS:.....	13
3.6 SUMMERY	14
3.7 AUS DEM VORHABEN ABGELEITETE MAßNAHMEN & AUSBLICK	14
3.8 DANKSAGUNG	15
4 ABBILDUNGSVERZEICHNIS	16



Abbildung 1: Gruppenfoto Updatemeeting



1 Geschichte & Unternehmen Josef Manner & Comp. AG

1.1 Geschichte: „Chokolade für alle“

Das war die Devise von Josef Manner I. bei der Gründung der Süßwarendynastie im Jahre 1890. Josef Manner, ein gelernter Kaufmann, hatte im Herzen Wiens – am Stephansplatz – ein kleines Geschäft, in dem er Schokoladen und Feigenkaffee verkaufte. Als ihn aber die Qualität der Schokolade seines Lieferanten nicht zufrieden stellte, entschloss er sich, selbst in die Produktion einzusteigen. Am 1. März 1890 gründete er die „Chokoladenfabrik Josef Manner“.

Josef Manner war Erzeuger, Verkäufer und Werbeagent in einer Person und lieferte oft auch selbst die Ware aus. Das Geschäft auf dem Stephansplatz gab er auf, um sich ganz der Erzeugung zu widmen. Noch im Gründungsjahr zog Josef Manner aus Platzmangel in das Haus seiner Eltern im 17. Bezirk in Wien. Bald entstand rund um das Elternhaus eine Fabrik. 1897 zählt der Betrieb das erstmals 100 Mitarbeiter.

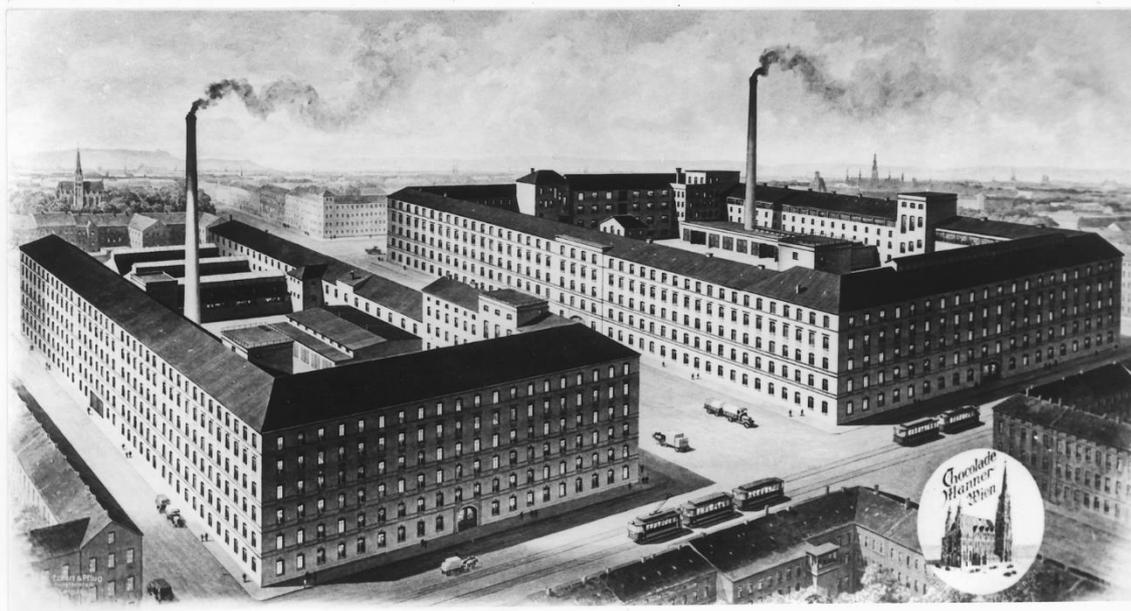
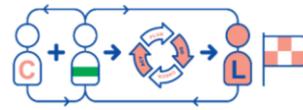


Abbildung 2: Manner Fabrik nach Ausbau 1900

1.2 Manner heute

Die Josef Manner & Comp. AG ist als Spezialist für Waffeln, Dragees und Schaumwaren die Nummer 1 am österreichischen Schnittenmarkt. Zur Manner Familie gehören neben den berühmten Manner Neapolitaner Schnitten mit Haselnusscreme unter anderem auch die Marken Casali mit den beliebten Rum-Kokos Kugeln und Schoko-Bananen und Napoli mit dem Klassiker Dragee Keksi sowie die beliebten Mozartkugeln von Victor Schmidt und Ildefonso. Manner Produkte werden weltweit in ca. 50 Ländern vertrieben. Die Zentrale befindet sich in Wien, die Produktion findet ausschließlich in Österreich statt. Am Produktionsstandort Wien/Hernals werden im vertikalen



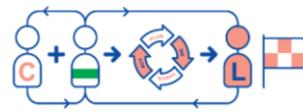
Betrieb vorwiegend Schnitten, Waffeln, Biskotten und Kekse produziert. Vor den Toren Wiens in Wolkersdorf werden vorwiegend Saisonware, Rum-Kugeln, Schokobananen und Dragee-Keki hergestellt. Manner ist der größte rein österreichische Süßwarenbetrieb, der die Schokolade noch von der Bohne weg verarbeitet.



Abbildung 3: Schnittenproduktion aktuell

Mit dem erfolgreichen Manner Shop am Stephansplatz ist Manner wieder an den historischen Ursprung der Marke zurückgekehrt. Es gibt aber auch Shops an anderen zentralen Orten in Österreich, Deutschland und Tschechien (<https://www.manner.com/de-AT/uber-manner/manner-shops>).

Nachhaltigkeit ist für das Traditionshaus Manner mehr als nur ein zeitgemäßes Schlagwort – Manner lebt es seit über 130 Jahren. Selbst die Firmengründung 1890 lag einem gesellschaftlichen Aspekt zugrunde. Josef Manner war mit der Qualität der Schokolade der damaligen Zeit nicht zufrieden und hatte den Gedanken, sie selbst zu produzieren: „Jedes Kind, das einen Kreuzer für meine Sachen ausgibt“, so seine Philosophie, „soll dafür nicht bloß eine Nascherei, sondern auch ein wertvolles Nahrungsmittel haben.“ Qualität war somit der Eckpfeiler des Unternehmens und daran hat sich bis heute nichts geändert.



2020 wurde der gesamte Bedarf für alle Markenprodukte aus dem Haus Manner auf nachhaltigen Kakao umgestellt. Sämtliche Manner Waffel- und Schnittenprodukte, Victor Schmidt Mozartkugeln, Napoli Drageekeksi sowie Casali Schokobananen und Rum-Kugeln tragen das Fairtrade Kakao-Siegel.

Die Mitarbeiter*innen bilden den Grundpfeiler für den Unternehmenserfolg und stehen bei Manner im Zentrum der Unternehmenswerte. Lehrlingsausbildung ist seit jeher ein zentraler Eckpfeiler bei Manner. In diesem Bereich setzt das Unternehmen seit einigen Jahren einen besonderen Schwerpunkt und das Ausbildungsprogramm wird stetig ausgebaut. Aktuell gibt es Lehrlinge im Bereich Lebensmitteltechnik und Mechatronik, Betriebslogistik, Prozesstechnik und Elektrotechnik – das Feld für zukünftige Fachkräfte ist vielfältig und die Lehrlingsausbildung individuell und auf die Person zugeschnitten. Diese soll auch in den nächsten Jahren kontinuierlich ausgebaut werden. Manner sieht hierin eine Chance, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Auch Kulturelles Sponsoring hat bei Manner seit jeher Tradition. Seit über 40 Jahren übernimmt Manner etwa die Lohn- und Lohnnebenkosten für einen Steinmetz am Stephansdom als ein Zeichen für die enge Verbindung zwischen dem historischen Bauwerk und der Kultmarke, die das Wiener Wahrzeichen seit 1889 als Schutzmarke führt.

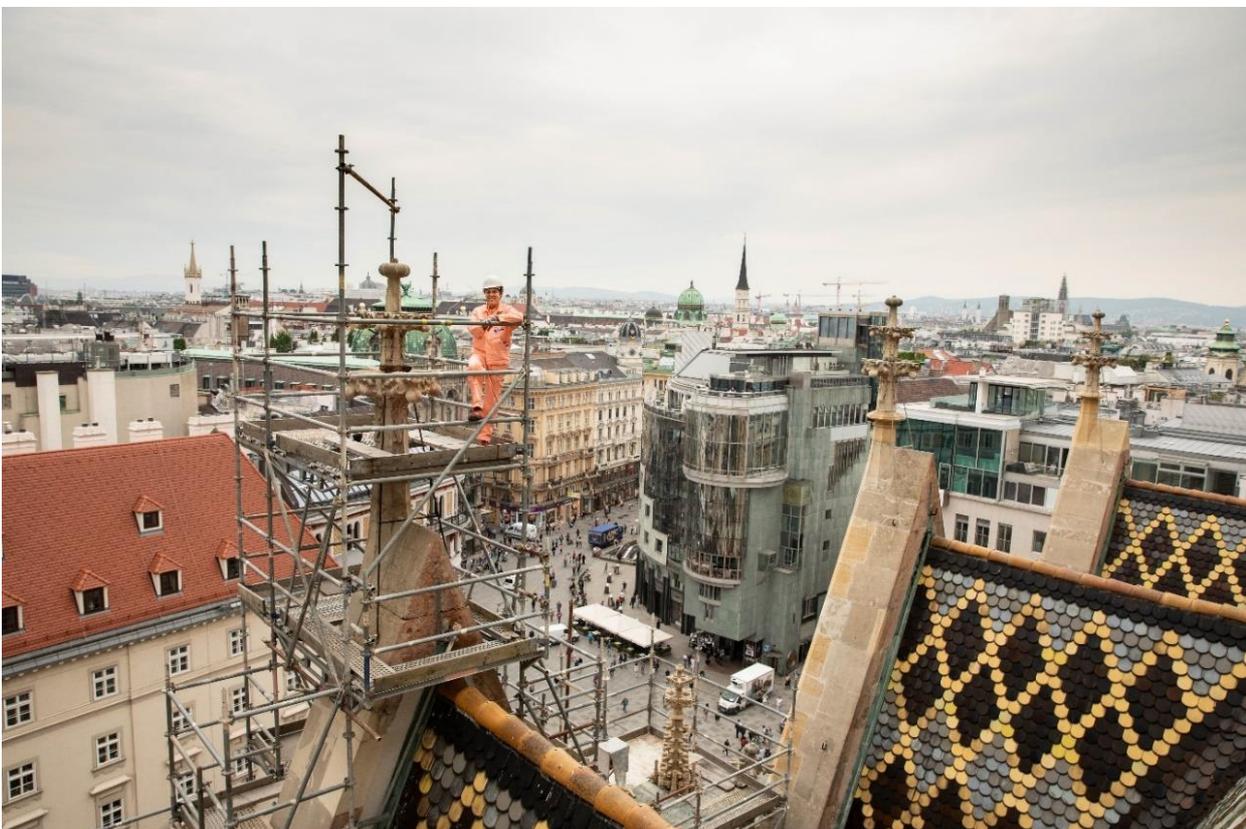


Abbildung 4: Manner Steinmetz am Stephansdom

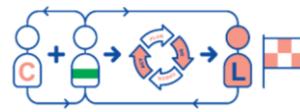


Manner ist stolz auf die Original Rezepte und legt Wert auf ausgewählte, hochqualitative Zutaten. Alle Rohstoffe werden bei der Anlieferung in Qualitätssicherungslabors einer eingehenden Prüfung unterzogen und auch während der laufenden Herstellung kontrolliert. Die kontinuierliche Verbesserung unserer Qualitätsstandards gehört zu den Grundpfeilern des Unternehmenserfolges. Manner ist nach dem besonders strengen Qualitätsstandard „IFS“ (International Food Standard) zertifiziert.

Das bekannteste Produkt von Manner, die Manner Original Neapolitaner Schnitte wurde 1898 erstmals als „Neapolitaner Schnitte No. 239“ urkundlich erwähnt. Die Haselnüsse für die Fülle kamen nämlich aus der Gegend um Neapel. Die Größe 47 x 17 x 17 mm war mundgerecht bemessen; vier Lagen Streichmasse kamen zwischen 5 Waffelblätter. Dieses Format und die Grundrezeptur haben sich bis heute bewährt.



Abbildung 5: Entwicklung der Manner Original Neapolitaner Schnitte in der Taschenpackung



1.3 Ausbau des Werks in Wien

Bereits 2011 fiel die für das österreichische Familienunternehmen Manner zukunftsweisende Entscheidung, das Stammwerk in Wien Hernals auszubauen und ca. 40 Millionen Euro in dessen Modernisierung zu investieren. Damit legte Manner den Grundstein für weitere, nachhaltige Erfolge und setzte einen wichtigen Schritt in Richtung Wettbewerbsfähigkeit und Produktionseffizienz. Die Zentrale im 17. Wiener Gemeindebezirk ist Hauptwerk und Firmenzentrale zugleich und seit über 130 Jahren im Manner-Besitz. Bereits vor dem ersten Weltkrieg wurde es zur heutigen Größe ausgebaut. Mit der Umsetzung dieses Vorhabens schafft Manner unter Berücksichtigung und Wahrung der Unternehmenstradition einen modernen und leistungsfähigen innerstädtischen Produktions- und Produktentwicklungsstandort.

Die baulichen Veränderungen am Standort Wien begannen bereits im Laufe des Jahres 2012. Im Rahmen des Umbaus wurden zunächst ein modernes Logistikzentrum sowie eine Verladezone errichtet. Auch eine WIPARK Volksgarage entstand auf dem Manner Areal. Ein neues Produktentwicklungszentrum (MIZ – Manner Innovationszentrum) mit angeschlossener Lehrlingsausbildung, ein neues Bürogebäude sowie ein Qualitätssicherheitsbereich mit angeschlossenem, modernsten Labor wurde ebenfalls im Zuge dieses Projektes in Betrieb genommen. Der Produktionsumbau ist zurzeit in der finalen Phase, das Produktionsgebäude steht bereits und einige Anlagen laufen. Zuletzt übersiedelte der weltgrößte Waffelofen von Perg nach Wien. Neu ist ein siebenstöckiges Produktionsgebäude. Durch den Neubau, der in einem der Manner Höfe errichtet wurde, erreicht der Produktionsbetrieb etwa 30% Flächenerweiterung. Neben einem Hochregallager gibt es Platz für Waffelöfen, Creme-Erzeugung und Verpackungsmaschinen. Auch die gesamte Haustechnik wurde neu aufgesetzt. Der Fokus liegt hier darauf, möglichst energieautark zu agieren. Die Abwärme aus dem Backprozess wird in das lokale Fernwärmenetz auf einer Länge von 3,5 Kilometern eingespeist und für Heizung und Warmwasser verwendet. 600 Haushalte und Betriebe werden in unmittelbarer Nachbarschaft der Waffelproduktion in Hernals und Ottakring profitieren. Manner wandelt darüber hinaus die überschüssige Abwärme des Herstellungsprozesses in Kälte um und verwendet diese für Kühlzwecke.

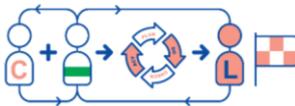


Abbildung 6: Waffeln auf dem Torbogenkühler nach dem Waffelofen



2 Lean als ganzheitlicher Ansatz

Zur Absicherung einer nachhaltigen Wertschöpfung sowie zur Erfüllung der jährlichen Vorgaben bezüglich Effizienzsteigerung wurde 2015 ein Projekt gestartet mit dem Ziel, das Manner-Produktions-System (MPS) durch den Einsatz von Lean-Methoden zu integrieren. Zur Erreichung der Projektziele, wie zum Beispiel die Optimierung der Arbeitsplätze hinsichtlich Sicherheit und Ergonomie und die Gestaltung von effizienteren Prozessen, oder die Reduktion von Fehlchargen wurden Leanmanagement-Tools wie 5S, KVP, TPM, SFM usw. (siehe Abbildung Stückliste) implementiert und laufend weiterentwickelt. Dies bedarf intensiver Schulungen und Trainings aller Mitarbeiter*innen. Insgesamt wurden bisher über 100 Führungskräfte zu Lean Production Green Belts oder Lean Admin Green Belts ausgebildet und mit einem Zertifikat der Donau Universität Krems ausgezeichnet. Für das Training aller Mitarbeiter*innen aus den produzierenden Bereichen, das in einem Tagesworkshop abgehalten wird, wurde ein eigenes Manner-Planspiel entwickelt.

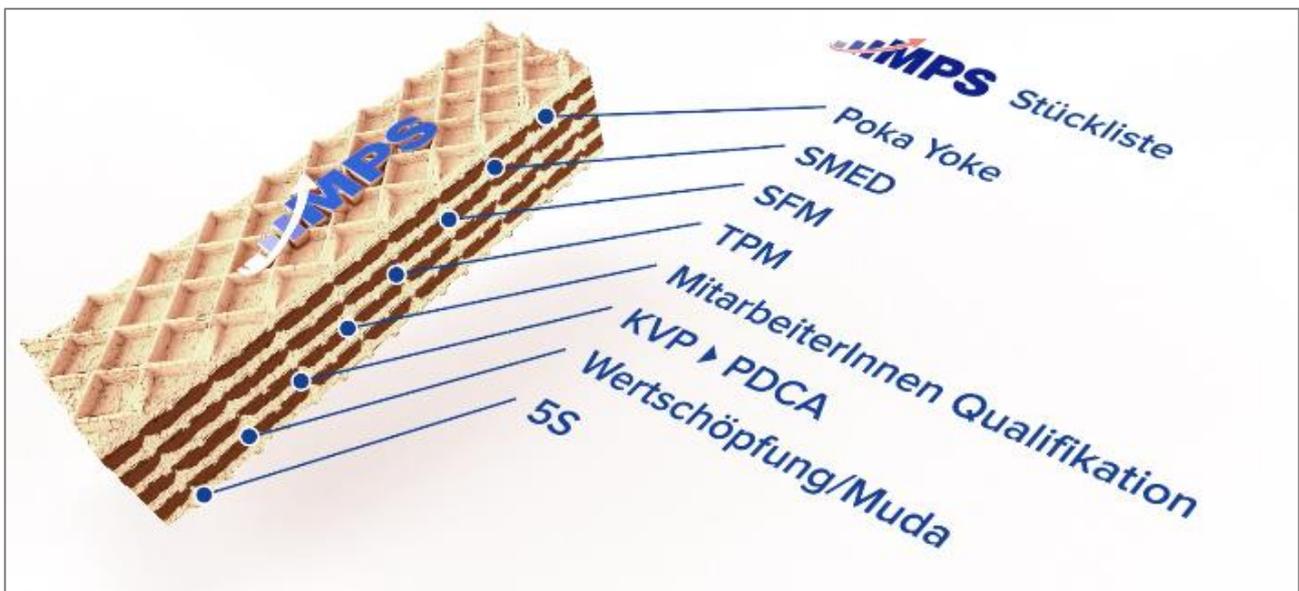


Abbildung 7: Manner-Produktions-System (MPS) – Stückliste - Schnitte

2022 wurden wieder mehr als 50 Mitarbeiter*innen geschult. Verstärkt angewendet wurde die Lean-Methode SPC (Statistical Process Control), bei der ein Prozess mit dem Fokus auf die Prozessfähigkeit analysiert wird. Auf Basis dieser Analysen werden weiterführende Mechanismen entwickelt, um den Prozess möglichst im gewünschten Fenster zu halten. Diese Methode findet bereits breite Anwendung im Automotive Segment und Manner zählt hier als Vertreter für die Lebensmittelindustrie zu den Vorreitern in puncto Prozessfähigkeitsanalysen.



3 Einreichung Vorhaben – LeanBaseAward 2024

3.1 Ausgangslage allgemein

Das Thema Lean begann bei der Josef Manner & Comp. AG im Jahr 2008 mit einigen Einzelprojekten. Aufgrund dieser Einzelinitiativen und der fehlenden dahinterliegenden strategischen Verankerung war eine nachhaltige Organisationsänderung oder Verbesserung nicht zu erreichen. 2014 wurde ein neuer Vorstand für Produktion & Technik bestellt und so startete die lange „Lean Reise“ und die zahlreichen Schritte der Verbesserung, geprägt von Erfolgen und Misserfolgen und Möglichkeiten, daraus zu lernen. In der Vergangenheit wurde bei Manner viel zu den Themen 5S, KVP, Shopfloor – Management und teilweise SMED oder autonome Instandhaltung umgesetzt. Qualifizierte Mitarbeiter*innen sind hierbei der Schlüssel zum Erfolg. Wie erwähnt wurden bisher über 100 Mitarbeiter*innen zu Lean Production Greenbelts oder Lean Admin Greenbelts ausgebildet (Anm.: nicht zu verwechseln mit Six Sigma Greenbelts, umfasst diese Ausbildung Lean Management-Grundlagen, Methoden und Werkzeuge). Alle anderen Mitarbeiter*innen aus dem produzierenden Bereich werden in einem ganztägigen Workshop mit einem eigenen Manner-Planspiel zum Thema Lean Management geschult. Themen wie 5S oder Shopfloormanagement sind bei Manner bereits gut etabliert und werden laufend verbessert. Die Bereiche Mitarbeiter*innen- und Methoden-/ Expert*innen-KVP sind in der Vergangenheit an Widerständen gescheitert oder wurden ineffizient betrieben. Die Reaktivierung und optimale Nutzung der Mitarbeiterqualifikationen wird im folgenden Paper mit Fokus auf den Methoden- und Experten – KVP beschrieben.

3.2 Ausgangslage Methoden– / Expert*innen – KVP, Welcher Schmerz war damit verbunden?

Die Rückmeldung der Führungskräfte, des Lean – Teams und der betroffenen Mitarbeiter*innen war, dass keine Wirkung oder Output der über 100 ausgebildeten Greenbelts zur Geltung kommt. Dies betrifft insbesondere die Problemlösungskompetenz in der Ermittlung der wahren Ursache und die nachhaltige Absicherung von Maßnahmen. Feuerlöschen und das nächste Feuer löschen bis das vorherige Feuer wieder aufflammt, stand an der Tagesordnung. Insgesamt wird es so beschrieben als würden die Greenbelts mit einem Führerschein ausgestattet worden sein, ohne das Verlangen zu verspüren, Autozufahren. Wie bekommt man das Auto zum Rollen oder vermittelt die Lust am Autofahren?

Ausbildung alleine ist zu wenig. Fertigkeiten müssen angewendet, geübt, mit Feedback versehen und eingefordert werden. Keine Sportler*in kommt perfekt auf die Welt, dies bedarf jahrelangen Training inkl. der Begleitorganisation (Coach, Motivator*innen, Trainingsumfeld). Ohne das nötige



Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten fällt man immer in alte Muster – das oben beschriebene „Feuerlöschen“ ist ja gelernt und bewährt.

3.3 Wer wurde dazu wie eingebunden?

In diesem Sinne wurde ein umfangreicher Relaunch der KVP- Aktivitäten gestartet. Hierbei waren alle Stakeholder an Bord. Mitarbeiter*innen, Lean – Team, Führungskräfte und Vorstand verliehen dem Wunsch, ausgebildete Mitarbeiter*innen stärker in die Verbesserungsarbeit einzubinden, die erforderliche Priorität. Das einheitliche Gefühl der Dringlichkeit war geschaffen und das Lean- Team für die Konzeptionierung und den Support beauftragt.

Als Mittel der Wahl für die Aktivierung der Greenbelt-Skills wurde das A3- Problemlösungsblatt ausgewählt. Das Framework stellt die erforderliche Plan- Phase, insbesondere Ursachenanalyse ausreichend dar und eignet sich aufgrund der schrittweisen Dokumentation besonders für Coaching. Die Vision ist, durch das Anwenden und Wiederholen das Lean Thinking insbesondere die Problemlösungskompetenz zu stärken und in den Unternehmensalltag zu integrieren. Diese Vorgehensweise wurde im jährlichen Führungskräfteworkshop ausführlich vorgestellt, diskutiert und mit dem erforderlichen Commitment versehen. „Wir haben die Ausbildung, wir können das“ ist das Zitat des Workshops und Zusammenfassung des Drives aller Führungskräfte.

3.4 Lösung & Umsetzung

Der Prozess im Detail: Jedem Greenbelt werden Problemstellungen von der jeweiligen Führungskraft zugewiesen oder die Mitarbeiter*innen erarbeiten selbst Vorschläge. Um die „nicht-verwendete“ Greenbelt – Ausbildung zu reaktivieren werden alle Greenbelts von einem internen Prozessoptimierer gecoacht.

Das Coaching ist individuell an die Erfahrung der Greenbelts angepasst und umfasst:

- Methodensupport in der A3- Problemlösestory d.h. der Greenbelt wird auf den nächsten Schritt oder Meeting je nach Bedarf vorbereitet
- Begleitung der Meetings, Methodenkontrolle und Feedback
- Motivator*in bei Unsicherheiten, der Coach führt zu den verborgenen Potentialen
- Berater*in bei Teamauswahl
- Unterstützung bei internen Widerständen
- Unterstützung bei Fragen des internen Netzwerks oder Zuständigkeitsfragen
- Support bei administrativen Themen oder IT-Problemen (die Greenbelts sind oftmals keine



Office-Experten)

- Ständiger Lern- und Reflexionsprozess, im Zuge der Coachingmeetings werden in regelmäßigen Abständen Retrospektiven mittels Starfishdiagramm mit dem Projektteam durchgeführt
- Falls nötig ein kleiner Push bei sinkendem Tempo

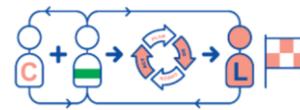
Die Greenbelts sind Projektleiter*innen und verantwortlich für den Fortschritt der Verbesserungen. Der begleitende Coach hat eine beratende Funktion und bei Bedarf auch die Rolle eines Facilitators, um Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen oder dabei zu unterstützen. Der Start jedes Projektes erfolgt durch ein Kick-off und einer gemeinsamen Zielvereinbarung. Zusätzlich zum laufenden Coaching ist ein wöchentlicher Updatetermin mit der nächsten Führungsebene = Produktionsleitung vereinbart.

Der Greenbelt beginnt bei diesem Updatetermin mit einer Zusammenfassung des Projektziels, ähnlich den Toyota - Kata – Coaching - Fragen erfolgt das weitere Gespräch:

- „Was wurde letzte Woche umgesetzt?“
- „Wie ist der aktuelle Status?“
- „Was sind deine nächsten Schritte bis nächste Woche?“



Abbildung 8: Updatemeeting



Durch diesen Updatetermin ist eine weitere Feedbackschleife sichergestellt, sowie die Möglichkeit für die Greenbelts, bei Schwierigkeiten innerhalb der Organisation Support einzuholen. Der Greenbelt bekommt in diesem Termin Feedback durch die Führungskraft und präsentiert einen wöchentlichen Verbesserungsschritt, durch ein erzeugtes Inkrement / Learning, einen erfolgreich abgeschlossenen Schritt im A3- Formular. Das bedeutet einen Kleinerfolg für die Greenbelts und die Organisation.

3.5 Key Learnings:

Durch die richtige Themenwahl muss sichergestellt werden, dass die Themen durch den Greenbelt in der Komplexität bearbeitbar sind und die Projekte in acht Wochen bis maximal einem dreiviertel Jahr abgeschlossen werden können. Die größte Angst der Greenbelts ist, adhoc keine Lösung für das Problem bereit zu haben. Auch dies muss gelernt werden. Das richtige Benutzen der Tools und das Bearbeiten und Absichern der wahren Ursache sind im Vordergrund und führen automatisch zum Ziel. Aus den erfolgreichen Schritten werden innerhalb weniger Monate Erfolge für den Greenbelt und das Unternehmen. Gemäß dem Motto „kleiner Losgrößen“ sind Kleinprojekte vorzuziehen. Durch die kleine Aufgabengröße werden in kurzen Intervallen Projekte abgeschlossen und Erfolge erzielt. Dieser Erfolg kann genutzt werden um weitere Projekte mit weiteren Personen zu starten. Zusätzlich verbessert der Coach durch die Learnings und die Betreuung mehrerer Mentees seinen Prozess ebenso laufend. Greenbelts die bereits mehrere Projekte erfolgreich abgewickelt haben, werden zukünftig zu Greenbelts ohne Coachingbegleitung befördert – siehe folgende Abbildung. So werden die Greenbelts zu wertvollen Multiplikatoren von Lean Thinking. Ein weiteres Nebenprodukt ist, dass alle Teammitglieder ebenso mit den Problemlösungsmethoden in Kontakt kommen.

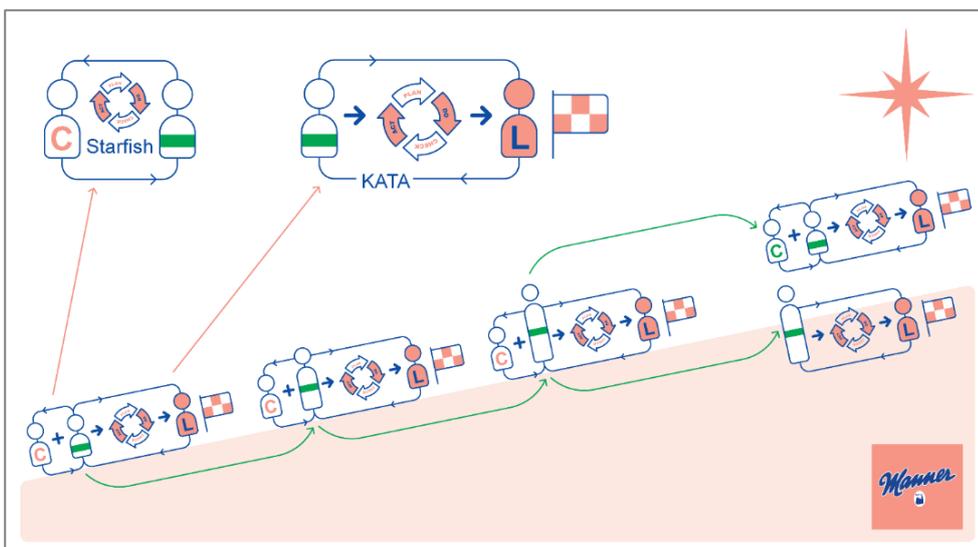
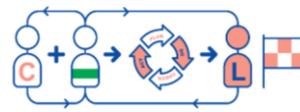


Abbildung 9: Manner Coaching Ablauf



3.6 Summery

Veränderung und Neues erzeugt Ängste. Der Greenbelt benötigt Support und Zeit um Erfahrungen zu sammeln. Der permanente Regelkreis aus Erfolgen im A3 für die Greenbelts, der Support durch den Coach/Facilitator, die Anpassung des laufenden Prozesses durch Retrospektiven und das wöchentliche Update an die Führungskraft mit Kata – Pull, schaffen ein sich ständig verbesserndes Verbesserungssystem. „Wiener Süßwarengenuss der begeistert“ lautet unsere Vision und „Lean Management das begeistert“ beschreibt die Leidenschaft zum Erfolg. Aktuell laufen mit 4 Coaches 23 Projekte mit einem enormen Einsparungspotential und daraus resultierenden 23 Mitarbeiter*innen (+Team-Member) die Ihre Problemlösungskompetenz erweitern.

3.7 Aus dem Vorhaben abgeleitete Maßnahmen & Ausblick

Die Ergebnisse der einzelnen Schritte, sowie die Endergebnisse der jeweiligen Projekte bestätigten die Vorgehensweise und den Fortbestand des Coachingregelkreislaufes. Seit dem Start wurden in den letzten Monaten noch weitere Ableitungen durchgeführt:

- Bewährter Fokus auf Ausbildung und Coaching
 - o Weiterhin werden neue Greenbelts extern ausgebildet, jedoch werden diese schon während der Ausbildung und Hausübung betreut.
 - o Lean – Lehrlingsausbildung (=Auszubildende): Alle Lehrlinge genießen eine externe Leanausbildung in Anlehnung an die Greenbeltausbildung, ebenso werden diese während der Ausbildung und Hausübung betreut.
 - o Erste Projekte sind abgeschlossen und Folgeprojekte gemäß Ablauf gestartet.
 - o Unterstufe der Greenbeltausbildung in Ausarbeitung – „Rosa Belt“.
- Weitere Anwendung des Starfishdiagramms: Dieses wird im Organisationsentwicklungs-Jourfixe als Review- / Optimierungstool des Meetings eingesetzt.
- Feiern von Erfolgen:
 - o Werden Einsparungen erzielt, erfolgt die Berechnung via Controlling.
 - o Greenbelts bekommen die Möglichkeit Ihre abgeschlossenen Projekte in einem High-Level Managementmeeting zu präsentieren.
 - o Wall of A3: Abgeschlossene Projekte mit Zusammenfassung der Erfolge, werden am Eingang des Produktionsbereichs ausgestellt und werden laufend mehr – siehe folgende Abbildung:

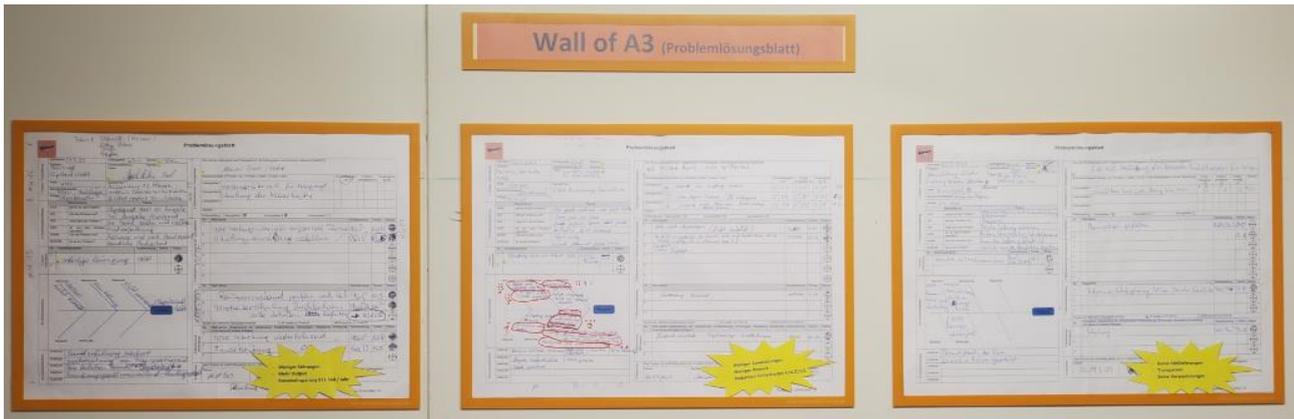
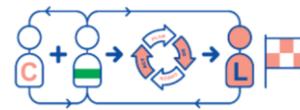


Abbildung 10: Wall of A3

Die nächste Weiterentwicklung kommt bestimmt, es gibt immer etwas zu verbessern.

3.8 Danksagung

DANKE an unsere Mitarbeiter*innen – ohne Ihren Einsatz und Motivation Probleme nachhaltig zu lösen, wären die genannten Erfolge nicht möglich. Ebenso gilt der Dank der StEP-Up Quality & Productivity GmbH (www.step-up.at), für die Unterstützung bei der Ausbildung unserer Mitarbeiter*innen.



4 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gruppenfoto Updatemeeting	2
Abbildung 2: Manner Fabrik nach Ausbau 1900.....	3
Abbildung 3: Schnittenproduktion aktuell	4
Abbildung 4: Manner Steinmetz am Stephansdom.....	5
Abbildung 5: Entwicklung der Manner Original Neapolitaner Schnitte in der Taschenpackung.....	6
Abbildung 6: Waffeln auf dem Torbogenkühler nach dem Waffelofen	8
Abbildung 7: Manner-Produktions-System (MPS) – Stückliste - Schnitte	9
Abbildung 8: Updatemeeting.....	12
Abbildung 9: Manner Coaching Ablauf.....	13
Abbildung 10: Wall of A3.....	15

