

Case Studies - Eine Auswahl aus unseren bisher durchgeführten Projekten

Geschäftsbereich: Training

Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass dieses Exposé stark anonymisiert und so dargestellt ist, dass ein Rückschluss auf den konkreten Auftraggeber nicht möglich ist.

Unser Geschäft steht und fällt mit gegenseitigem Vertrauen und unserer Diskretion – schließlich werden Sie nicht wollen, wenn Ihre Probleme veröffentlicht werden!

Wir nehmen unsere Verpflichtung sehr ernst und schützen sowohl unsere bestehenden Kunden als auch mögliche Interessenten.

Sollten Sie in Einzelfällen Bedarf an konkreten Referenzen haben, dann formulieren Sie bitte eine anonymisierte Anfrage, aus der Ihre Branche und Ihr Informationsbedarf hervor gehen. Diese Anfrage leiten wir dann an die Kontaktperson in dem dargestellten Unternehmen weiter. Erst dann, wenn von dort Zustimmung zu einer Kontaktaufnahme signalisiert wird, geben wir Ihre Anfragedetails (Name, Firmenname, Kontaktinformationen) weiter.

Selbstverständlich können Sie uns auch eine Sperrliste zukommen lassen (bitte mit mindestens fünf Einträgen!) – diese werden wir gewissenhaft beachten.

Kostenführerschaft und Wettbewerbsvorteile durch Lean Six Sigma Stichworte: Kostensenkung und Prozessoptimierung

1. Einleitung
2. Unsere Vorgehensweise
3. Erfahrungen
4. Nutzenpotenziale am Beispiel eines verarbeitenden Unternehmens

1. Einleitung

Ursprünglich kommt Six Sigma aus dem Bereich der Produktion, als westliche Antwort auf das japanische „Lean Production“. Ein gängiges, kurzes Synonym für Six Sigma ist „Null- Fehler- Strategie“. Schon kurz nach der Einführung Ende der 80er Jahre durch Marktführer wie Motorola, oder später GE (General Electric), wurde Six Sigma erstmals auch im reinen Dienstleistungssektor mit großem Erfolg eingesetzt.

Six Sigma ist zunächst eine Sammlung altbekannter Werkzeuge und Methoden.

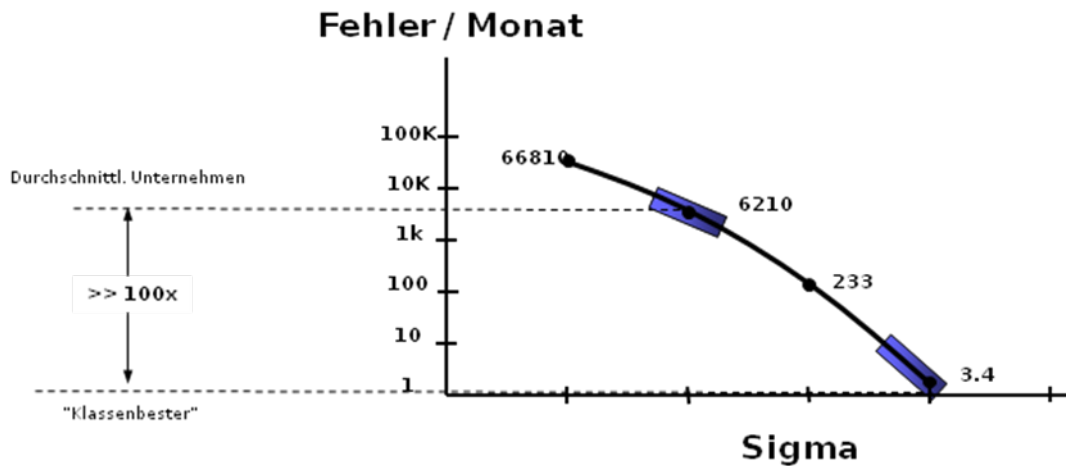
Diese werden in einer streng strukturierten und faktenbasierten Vorgehensweise angewendet, um mess- und nachweisbare und damit direkt ergebniswirksame Verbesserungen zu erreichen.

Six Sigma bietet aber noch viel mehr. Es ist ein Ansatz, um Geschäftsprozesse oder ganze Unternehmen auf höchstem Service- und Qualitätsniveau zu führen und um damit bei den angebotenen Dienstleistungen oder Produkten Weltklasse- Niveau zu erreichen.

Ein weltweites Benchmarking (1986-1987) ergab, dass die "Klassenbesten" 6 σ Qualität haben:

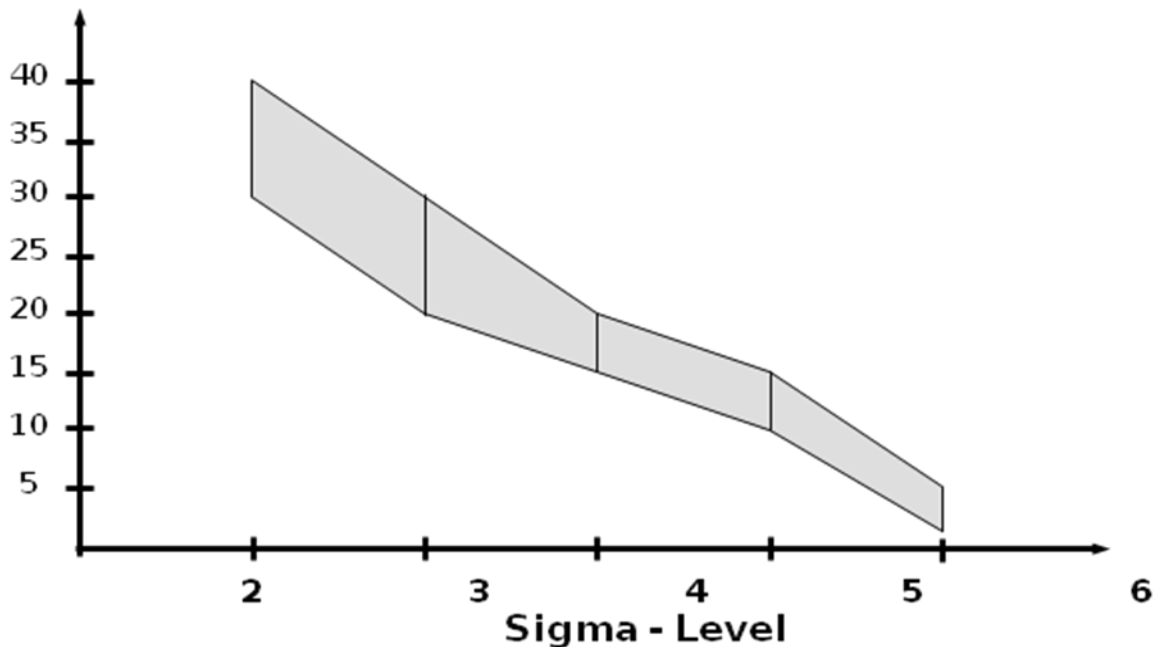
- Ein 4 σ Unternehmen gibt > 10% der Einnahmen für interne und externe Reparaturen aus
- Ein 6 σ Unternehmen gibt < 1 % der Einnahmen für interne und externe Reparaturen aus (Quelle: Motorola)

Fehlerreduzierung



Hinweis: Der ± 1.5 Sigma Shift ist enthalten.

COPQ - Gesamtqualitätskosten in % vom Umsatz



Zusammenhang zwischen dem Sigma- Level eines Unternehmens und den gesamten Fehlerkosten (Quelle: Motorola)

2. Unsere Vorgehensweise

Wir unterstützen Sie zunächst dabei, Ihre Wünsche / Ziele / Erwartungshaltungen an Six Sigma zu definieren und Ihren Weg zur Implementierung festzulegen.

Wichtig ist es, im Rahmen eines oder mehrerer Management- Workshops insbesondere das „Middle Management“ an Bord zu holen. Hierbei sammeln wir Vorschläge für Pilotprojekte.

Das Rollout startet mit einem dieser Pilotprojekte. Sie bestimmen einen oder mehrere Mitarbeiter, die das Pilotprojekt im Team hauptamtlich bearbeiten; dieses Team startet direkt mit der konkreten Arbeit und wird von uns begleitend intensiv geschult und gecoacht.

Zunächst beschreibt das Team die Aufgabenstellung möglichst präzise und definiert die Projektziele (üblicherweise als nachweisbare ergebniswirksame Verbesserung). Die erste Projektphase endet mit dem sogenannten „Projekt Charter“, einer förmlichen, knappen Darstellung dessen, was verbessert werden soll - mit konkreter Zielvorgabe. Dieser „Projekt Charter“ wird von allen Teammitgliedern unterschrieben und bildet damit die Arbeitsgrundlage für die folgenden Projektphasen.

Anschließend definiert das Team einfache, meßbare Kennzahlen, aus denen direkt der Grad der Zielerreichung abzulesen ist. Die Ermittlung dieser

Kennzahlen geschieht dabei vor Ort und tagesaktuell.

Weitere Untersuchungen und Beobachtungen lassen Ursachen und erste mögliche Lösungsansätze für die bestehenden Probleme erkennen. Anhand gezielter Versuche weist das Team durch die Anwendung exakter mathematisch-statistischer Methoden für die Entwicklung der Kennzahlen Einflüsse und Verbesserungspotenziale nach.

Die Umsetzung der als wirksam nachgewiesenen, identifizierten Maßnahmen führt schließlich zur letzten Phase des Projektes, in der das Team Werkzeuge und Methoden entwickelt, um die erreichten Verbesserungen nachhaltig zu verankern und etwaige Abweichungen frühzeitig zu erkennen.

Durch die bei diesem Pilotprojekt erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen sind Ihre Mitarbeiter bereits in der Lage, den Großteil der Werkzeuge und Methoden nicht nur zu kennen, sondern auch selber auf konkrete Aufgabenstellungen anzuwenden. Eine Weiterqualifizierung Ihrer Mitarbeiter zum „Black Belt“ – z. B. im Rahmen eines Folgeprojektes – versetzt Ihre Organisation in die Lage, selbsttätig und laufend weitere Kostensenkungspotenziale zu erschließen und nachhaltig umzusetzen.

3. Erfahrungen

Die Erfahrung zeigt, dass üblicherweise bereits während des ersten Pilotprojektes nachweisbare und dauerhafte Einsparungen in oberer fünf- bis sechsstelliger Größenordnung erreicht werden können.

Darüber hinaus tritt in der Organisation ein Sinneswandel ein. Durch die erworbenen Methoden-

kompetenzen werden neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren bereits im Vorfeld auf einem signifikant höheren Qualitätsniveau geplant und eingeführt, was auf Dauer zur Kostenführerschaft des „Six Sigma Unternehmens“ führt.

4. Nutzenpotenziale am Beispiel eines verfahrenstechnischen Unternehmens

a.) Erreichte Verbesserung

Bei dem Unternehmen der verarbeitenden Industrie, konnte innerhalb eines auf ein halbes Jahr angelegten Pilot- Projektes eine deutliche Verringerung des Produktionsausschusses erreicht werden. Das Unternehmen stellte hierzu drei Mitarbeiter ab; gemeinsam mit einem Six Sigma Master Black Belt aus unserem Hause wurden nachhaltige annualisierte Einsparungen von etwas über einer Mio. EUR erreicht.

Hierzu wurden vier Teilziele definiert, welche alle in ungefähr gleichem Maße zum Projekterfolg beitragen. Insgesamt wurden die bei Projektstart vereinbarten Projektziele um rund 6% übertroffen.

b.) Weitere Potenziale

Einerseits bieten die bereits definierten vier Teilziele noch Potenziale, um weitere Verbesserungen in der Größenordnung des bisher schon Erreichten umzusetzen.

Andererseits decken die Inhalte der vier Teilziele des Six- Sigma- Pilotprojekts bei unserem Kunden gerade einmal rund 30% des gesamten dortigen Produktionsausschusses ab.

So entschloss sich unser Kunde, im Rahmen eines Folgeprojektes mehrere eigene Mitarbeiter zu Lean Six Sigma Black Belts ausbilden zu lassen. Dieses Training fand in den Räumlichkeiten unseres Kunden statt und wurde von unserem Master Black Belt Rolf B. Drescher durchgeführt.

Anhand einer weiteren, etwa ein halbes Jahr dauernden Begleitung, erhielt jeder Trainee jeweils

ein anspruchsvolles Zertifizierungsprojekt zur weitgehend selbständigen Bearbeitung. Diese Projekte hatten jeweils definierte Zielvorgaben der Größenordnung über 150 TEUR annualisierte Kosteneinsparungen.

Alle Projekte wurden erfolgreich beendet, und es konnte wichtige Methodenkompetenz in die Organisation unseres Kunden transportiert werden. Das Unternehmen hat sich zu einem Six Sigma Unternehmen gewandelt. So werden z.B. vor Produktneuanläufen oder Prozessveränderungen umfangreiche Untersuchungen mit Werkzeugen wie QFD, FMEA, DoE angestellt, und die ständige weitere Optimierung aller Prozesse ist ein zentraler Bestandteil der Kultur im Unternehmen geworden.