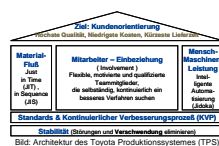


LEAN SIGMA FÜR KONSEQUENTEN ERFOLG („LEAN & SIX SIGMA INTEGRATION“)

1. Hintergrund

Aktuell werden zwei zentrale Ansätze zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Produktivität in den Unternehmen diskutiert und angewendet: **Lean Management und Six Sigma**. Bisher ist es den wenigsten Firmen gelungen, beide Ansätze wirkungsvoll zu integrieren, um eine schnelle und doch nachhaltige Verbesserungssystematik mit signifikanter Ergebniswirkung zu erreichen. Immer noch arbeiten die „Belts“ in Konkurrenz zu den Lean Spezialisten oder die Lean Organisation ging in eine Six Sigma Organisation über. In unserem einzigartigen Vorgehensmodell werden die Vorteile beider Ansätze kombiniert. Die Umsetzungsstärke, Nutzung Bester Praktiken und Mitarbeiterorientierung von „Lean“ werden mit der stringenten und datenbasierten Sigma-Methodik unter Einsatz eines konsequenten Projektmanagements kombiniert. Die Integrationsschiene läuft dabei über den DMAIC (define, measure, analyze, improve, control) Prozess. Unsere Erfahrung in Produktionsunternehmen zeigt, dass Six Sigma insbesondere Stärken in der signifikanten Verbesserung der Qualität über die Analyse der beeinflussenden Parameter aufweist. Lean führt zu einer deutlichen Verbesserung der Durchlaufzeit, Reduzierung der Bestände und Steigerung der Produktivität entlang der Wertschöpfungskette.



Fokus:
Beste Praktiken, Beste Fabrik, Mitarbeiterorientierung (GMV)



Fokus:
Beste Prozesse, Bestes Projekt, Datenorientierung (ZDF)

Integration Lean und Six Sigma über DMAIC

Die Kombination der Vorgehen kann nur den Methodikern gelingen, die sowohl nachhaltig erfolgreiche Lean Programme als auch konsequent erfolgreiche Six Sigma Projekte umgesetzt haben¹. Es gilt zudem bei

¹ Hinweis: ohne Massivinventionen in die Schulung / Zertifizierung der Projektorganisation bei fragwürdigem Mittelrückfluss aber hoher Mitarbeiterfluktuation der Belts“



vielen Methodikern und „einäugigen“ Beratern immer noch zu häufig das Motto: *„Wenn das einzige Werkzeug, das man kennt ein Hammer ist, dann sieht jedes Problem wie ein Nagel aus.“* Daher ist eine Ist-Analyse zur Problemdefinition (Problem = Abweichung vom Zielwert hinsichtlich Rendite, Durchlaufzeit, Kostenstruktur, Qualität, etc.) vorab wichtig, um aus dem Satz an zur Verfügung stehenden Werkzeugen des Lean Sigma die richtigen Werkzeuge in der richtigen Reihenfolge für das Problem auszusuchen und dann konsequent umzusetzen. Hier gibt es leider keine Universalmethodik, sondern diese muss an das Unternehmen und die Zielstellung angepasst werden.

2. Unser Leistungsangebot im Rahmen der Managementberatung

In der Zusammenarbeit mit Ihrem Programmmanagement erarbeiten wir, unter strengster Berücksichtigung von Vertraulichkeit, die Firmenstrategie Lean Sigma zur Verbesserung des Werteflusses in Ihrem Unternehmen. Hierbei ist die generische DMAIC-Methode von großer Bedeutung:

Define (D): Klare Definition des Projekt- und Prozessziels, des Umfangs, der zu messenden Kennzahlen (KPIs), des Projektteams, der Zeitplanung und der notwendigen internen/externen Unterstützung.

Measure (M): Messung/Feststellung des IST-Zustands eines Prozesses mit den relevanten Kenngrößen; Sicherstellung der Eignung entsprechender Kennzahlensysteme und Messungen; Gewichtung von Ansatzpunkten und Einflussfaktoren; Identifikation relevanter Einflussfaktoren und potenzieller Zusammenhänge mit zugrundeliegenden Prozessdaten.

Analyse (A): Konkrete Analyse des Verbesserungspotenzials; Identifikation von optimalen Abläufen; Risikobewertung, Kosten-Nutzen-Analyse sowie Priorisierung der identifizierten Optimierungsmöglichkeiten.

Improve (I): Erstellung einer Verbesserungssystematik; Umsetzung der Verbesserungssystematik (Managementsystem) in Zusammenarbeit mit den Prozessverantwortlichen; Standardisierung und Festlegung der optimierten Abläufe.

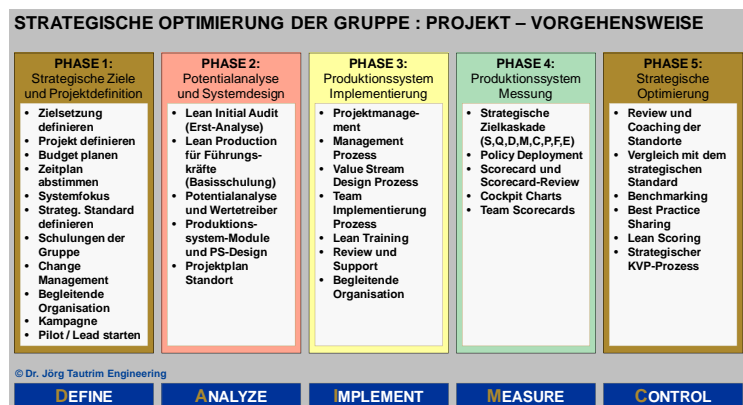
Control (C): Nachweis des Projekterfolgs (des Managementsystemes) anhand der am Projektstart definierten Kennzahlen; Sicherstellung der Nachhaltigkeit im Sinne einer kontinuierlichen Prozessverbesserung.

Das Ziel von Lean Sigma (DMAIC) ist glasklar: signifikante, schnelle und nachhaltige Verbesserungen bei der Produktivität, Kostenstruktur und Kundenzufriedenheit. Mit anderen Worten: Wachstum aus eigener Kraft, verbunden mit einer schnellen und nachhaltigen Steigerung der Rendite auch zur Sicherung der unternehmerischen Unabhängigkeit.

Die Definition einer generischen Methodik erlaubt die systematische und wiederholbare Multiplikation des Erfolges über mehrere Standorte.

3. Vorgehen zur Umsetzung von LEAN SIGMA

- i. Vertraulichkeitsvereinbarung
- ii. Definition der Ziele des Auftraggebers, des Programmmanagers
- iii. Vorab-Datensammlung und Analysen für „LEAN SIGMA“, Datenanalysen, „Data rooms“, Kennzahlenreports, Methodenbaukästen, Interviews, etc.
- iv. Bewertung des Managementsystems und des laufenden Optimierungsprogramms
- v. Design, Konfiguration und Definition des Managementsystems und des Optimierungsprogramms nach Lean Sigma
- vi. Implementierung des Programmmanagements Lean Sigma
- vii. Definition der begleitenden Organisation, Führungs- und Organisationsteam (Black Belts, Green Belts, Lean Experts, Lean Advisor, etc.) und Erstellung Masterplan des Veränderungsprozesses
- viii. Abstimmung und Festlegung des ROI-Ziels
- ix. Umsetzung der Lean Sigma Projekte nach Six Sigma Methodik
- x. Selektive Nutzung der richtigen Lean Sigma Werkzeuge
- xi. Coaching, Projektmanagement, Prozessbegleitung, Change Agents



Vorgehensmodell Lean und Six Sigma über DMAIC



Das DMAIC-Modell wird hier konsequent als Prozess (Regelkreis für Kontinuität) eingehalten, allerdings ist logischerweise vor der Auswahl des Werkzeugkastens immer die Problem- und Potenzialanalyse zu realisieren.

4. Ergebnisse (Beispiele)

Im Rahmen einer Vielzahl seit 2001 durchgeführter Lean Sigma Projekte wurde, bereits von Anfang an, der DMAIC-Prozess als generische Methode verankert. Auch laufen die Lean Transformationen nach einem streng geführten Projektmanagement mit stringenter Kennzahlensystematik ab. Neuere Entwicklungen berücksichtigen Design for Six Sigma (DFSS), DMAIC-basierendes Policy Deployment und die Integration in der Supply Chain (SCM) in einer integrierten Managementsystematik. Unsere Organisation verfügt über die Kompetenzen Master Black Belt, Black Belt sowie Lean Advisor und setzt bei den Trainings professionelle, praxisorientierte und standardisierte Trainingsunterlagen ein.

Erfolg ist das Ergebnis richtiger Entscheidungen.

5. Kontakt

Dr. Jörg Tautrim
Strategische Managementberatung
Erbprinzenstraße 29a
D-76133 Karlsruhe

Telefon: (+49) (0) - 721 - 160 89 563

Telefax: (+49) (0) - 721 - 160 89 564

Oder über: <http://www.lean-excellence.de/Kontakt.521.0.html>