

Mit Lean Six Sigma die Produktivität steigern

Obwohl die Wirtschaftsprognosen gut sind, stehen viele Unternehmen vor grossen Herausforderungen. Der internationale Wettbewerbsdruck verlangt nach permanenter Optimierung der Geschäftsprozesse.

Der Schweizer Wirtschaft geht es gut. Und es kommt noch besser: Die Weltkonjunktur erlebt einen kräftigen Aufschwung, der auch die Schweizer Konjunktur belebt. Das Bruttoinlandprodukt wird 2018 um 2.3 Prozent und 2019 um 1.7 Prozent steigen, prognostiziert die KOF (Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich). Doch der Blick trügt. In Wirklichkeit leiden einige Firmen im Industriebereich immer noch unter der Frankenstärke und einem Preisdruck, der daraus folgt. Die Margen sind weiterhin unbefriedigend – es fehlt damit oft auch das nötige Geld für Investitionen, um sich auf dem Weltmarkt zu behaupten. Dazu kommt die Kreditklemme, denn viele Banken sind mit Betriebskrediten sehr zurückhaltend.

Optimierung der Geschäftsprozesse nötig

Was kann man tun, wenn ein Unternehmen, trotz langer Tradition und technologisch führend, im globalen Markt immer weniger wettbewerbsfähig ist? Wenn der Kostendruck im Vergleich zu den internationalen Mitbewerbern laufend grösser wird, kann das Unternehmen oft nur durch eine tiefgreifende Restrukturierung gerettet werden.

Der gesteigerte Wettbewerbsdruck verlangt nach permanenter Optimierung der Geschäftsprozesse. Dazu müssen Streuungen, Fehler, Ausschuss, Durchlaufzeiten und Kosten gesenkt und die Prozesse kundenorientiert ausgerichtet werden. Lean Management und Six Sigma sind zwei eigenständige Qualitätsmanagement-Methoden, die aber kombiniert angewandt werden können. Die Kombination der beiden Methoden wird als Lean Six Sigma bezeichnet und in der Schweiz in der produzierenden Industrie seit 15 Jahren erfolgreich eingesetzt.

Ursprünglich stammen die Methoden des Lean Managements vom japanischen Automobilhersteller Toyota, dem es durch die Verschlinkung der Prozesse gelungen ist, ein hohes Qualitätsniveau zu erreichen und so den Weltmarkt zu erobern. Lean Management wird inzwischen weltweit in nahezu allen Branchen erfolgreich

angewendet und beschränkt sich nicht mehr nur auf fertigende Prozesse (Lean Production), sondern bezieht auch andere Geschäftsbereiche ein, wie etwa die Instandhaltung (Lean Maintenance) oder die Geschäftsprozesse (Lean Administration) bei der Erstellung von Dienstleistungen oder als unterstützende Prozesse bei der Auftragsabwicklung.

Produktivität um 14 Prozent gesteigert

Ein Beispiel aus der Praxis der inspire AG zeigt, wie die Produktivität in einem Betrieb um 14 Prozent gesteigert werden konnte und damit auch die Voraussetzung, um in der Frankenkrise zu bestehen. Die Produktionsprozesse waren klassisch ausgerichtet, wie sie in Schweizer KMU oft anzutreffen sind: Eine batch-orientierte, also diskontinuierliche, Produktion mit drei Wochen Durchlaufzeit, grossem WIP (Ware in Arbeit), einem Ausschuss von bis zu 6 Prozent, der, wenn möglich, nachbearbeitet wurde, sowie steigende Personalkosten. Trotz neuem Anlagepark lag das Hauptproblem in der Produktivität. Das Management entschied sich für eine konsequente Lean-und-Six-Sigma-basierte Neuausrichtung. Anstatt Personal zu entlassen oder die

Produktion ins Ausland zu verlagern, wurden die Mitarbeitenden in Lean und Six Sigma geschult, mit anfänglich begleiteter DMAIC-Problemlösung (Define - Measure - Analyze - Improve - Control). Dann erfolgte der Übergang zum sogenannten Shopfloor-Management, das heisst, dass relevante Entscheide immer aus den unternehmenswichtigen Prozessen getroffen werden, um den Prozess laufend zu optimieren. Die Produktion wurde – wo machbar – auf eine bedarfsgesteuerte Fließfertigung mit kleineren Losgrößen geändert. Die Durchlaufzeit wurde auf eine Woche reduziert, der WIP sank um 50 Prozent und der Ausschuss wurde um 50 Prozent reduziert. Dem Unternehmen geht es heute gut – man hätte den Prozess aber bereits viel früher in Gang setzen sollen.

Um den Lean-Prozess in einem Unternehmen umzusetzen gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder holt man sich einen externen Berater ins Haus oder engagiert einen Mitarbeiter, der über das nötige Rüstzeug verfügt, um firmeninterne Prozesse kundenorientiert auszurichten und zu optimieren. Dazu muss der Mitarbeitende die Möglichkeiten von Lean Six Sigma kennen und über die entsprechende Ausbildung verfügen.



Six-Sigma-Ausbildung ist gefragt

Lehrgänge dazu bietet die inspire academy an: Der Basiskurs hat die Ausbildung zum Lean Six Sigma Green Belt zum Ziel und endet nach erfolgreicher Prüfung und nach einem abgeschlossenen Verbesserungsprojekt mit der Zertifizierung. Angesprochen sind Fach- und Führungskräfte, welche zur Optimierung betrieblicher Geschäftsprozesse beitragen wollen.

Weitere Informationen:

www.inspire.ethz.ch/academy

TEXT SMA

inspire
academy

ZUM UNTERNEHMEN.

Die inspire AG als gemeinsame Gründung der ETH, des damaligen BBT (Bundesamt für Bildung und Technologie) der Swissmem und mehrerer schweizerischen Industriefirmen versteht sich als Bindeglied zwischen Hochschule und Industrie. Seit über 10 Jahren führt sie erfolgreich Dienstleistungsaufträge für Firmen und zusammen mit diesen gemeinsamen Projekte durch. Der Schwerpunkt liegt im Wissens- und Technologietransfer von Methoden und Prozessen, um die Industrie in der Entwicklung von neuen Verfahren und Produkten zu unterstützen.

Die Kurse der inspire academy ergänzen das Dienstleistungsangebot. Auch über sie werden die an den Hochschulen vorhandenen Methoden, Ansätze und Techniken der Industrie zugänglich gemacht.