



Gemeinsames Handeln bei der Einführung von Six Sigma-Methoden bewährte sich bei drei oberösterreichischen Automobilzulieferern.

Bild: MEV

Six-Sigma im Verbund

Durch den Zusammenschluss mehrerer Unternehmen zu einem Kooperationsprojekt, entstand die Möglichkeit, in sehr kurzer Zeit viele Pilotprojekte abzuwickeln und dadurch überproportional viele Erfahrungen zu sammeln. Die Aufteilung der externen Kosten auf drei Unternehmen reduzierten den Aufwand auf ein verkraftbares Ausmaß.

Greiner Perfoam, Enns

Mit 467 Mitarbeitern erwirtschaftete Greiner Perfoam 2003 einen Umsatz von 58 Millionen Euro. Der Mutterkonzern ist in Kremsmünster, Oberösterreich. 5 585 Mitarbeiter erzielten im Geschäftsjahr 2003 mit Schaum- und Kunststoffen einen konsolidierten Umsatz von 651 Millionen Euro. www.greiner-perfoam.com

Fitnessprogramm

Drei mittelständische Zulieferer des Automobil-Clusters in Oberösterreich setzten gemeinschaftlich die Six-Sigma-Methode in ihren Unternehmen um. Mit Erfolg: Bereits die ersten Pilotprojekte brachten durch Prozessoptimierungen Kosteneinsparungen von 430 000 Euro.

Mit Six-Sigma, einer auf Fakten basierende Methode zur Optimierung der Unternehmensprozesse, wird die leistungsfähige Umsetzung notwendiger Veränderungen des Kostengefüges sowie ein nachhaltiges Verbessern der gesamten Organisation sichergestellt.

Im Zentrum steht ein aus fünf Schritten bestehender formalisierter Verbesserungsprozess: Define – Measure – Analyze – Improve und Control. Für jeden Schritt ist die Vorgehensweise standardisiert und mit erprobten Werkzeugen hinterlegt.

Große Erfolge mit Six-Sigma sind vor allem aus Großkonzernen bekannt, wie zum Beispiel von General Electric, Ford oder Johnson Controls. Beispiele für eine erfolgreiche Implementierung des Six-Sigma-Konzeptes in klein- und mittelständische

Unternehmensstrukturen sind noch Mangelware.

Bei der Einführung von Six-Sigma handelt es sich um ein komplexes Projektvorhaben. Die gesamte Unternehmensorganisation muss auf die Six-Sigma-Idee und die mit ihr verbundenen Ziele eingeschworen werden. Ein derartiges Projekt bindet viel Zeit, Geld und Managementressourcen und kann vor allem nicht beliebig neu gestartet werden.

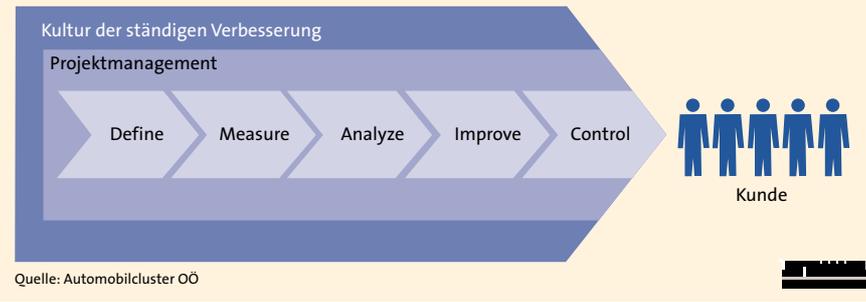
Bei der Implementierung begangene Fehler lassen sich später nur sehr schwer korrigieren und können die Idee nachhaltig zu einem Tabu-Thema machen. Um der österreichischen Automobilzulieferindustrie den Einstieg in Six-Sigma zu erleichtern und um den Grundstein für die Identifizierung und Entwicklung erfolgreicher KMU-Implementierungs-

varianten zu legen, initiierte der Automobil-Cluster in Oberösterreich ein Kooperationsprojekt. Dieses ermöglichte dem Management von drei an Six-Sigma interessierten Automobilzulieferern, die Zweckmäßigkeit und den wirtschaftlichen Nutzen von Six-Sigma zu erkennen. Die Unternehmen:

- Greiner Perfoam GmbH
- Pollmann Austria OHG
- Schöfer GmbH

In Zusammenarbeit mit der Six-Sigma-Austria (eine Kooperation zwischen Merten International und der Fachhochschule Wiener Neustadt), wurde ein auf die Bedürfnisse der Automotivebranche zugeschnittenes Qualifizierungskonzept erarbeitet. Neben dem Aufbau des für eine nachhaltige und erfolgreiche Einführung notwendigen Know-hows

Fünf Schritte der SigSigma-Methode



Mit einer Kultur der ständigen Verbesserung stellt Six Sigma ein anerkanntes Qualitätsverbesserungsinstrument dar.

Der konzeptionelle Ansatz der Qualifizierungsoffensive.

Pollmann Austria, Karlstein

Produkte: Deckel für Scheibenwischermotoren, Getriebegehäuse für Automotive-Schließsysteme, Grundplatten für Archivierungslaufwerke, Kilometer- und Meilenzähler, Schiebedach-Mechaniken, Schließsysteme für Cabrio-Verdecke, Antriebe für Lordosenstützen. <http://www.pollmann.at>

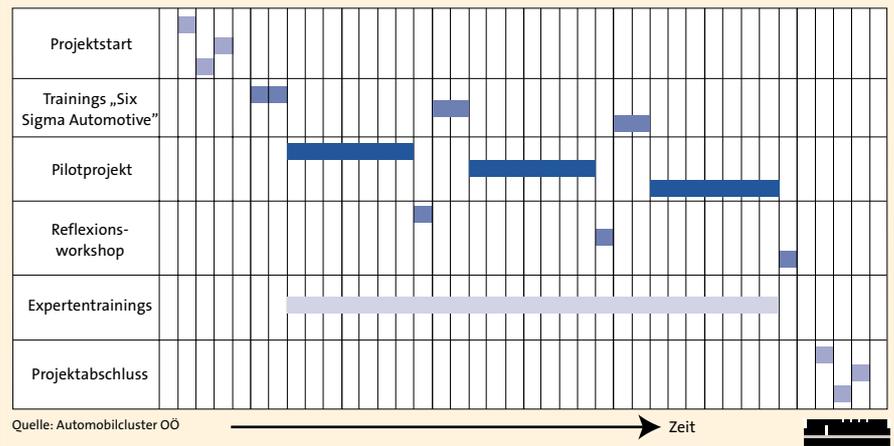
standen folgende Ziele im Mittelpunkt:

- Nachvollziehbare Kosteneinsparungen (beispielsweise reduzierte Ausschusskosten, Nacharbeitskosten oder Kulanzkosten)
- Gesteigertes Prozess-Know-how/ Prozessverständnis (wie zum Beispiel der Zusammenhang Produktmerkmale/Prozessparameter)
- Verbesserte Prozessfähigkeiten (beispielsweise reduzierte Prozessstreuungen, reduzierte Fehlerhäufigkeiten)
- Gesteigerte Methodenkompetenz beispielsweise durch Design of Experiments (DoE), Statistical Process Control (SPC), Measurement Systems Analysis (MSA) und Failure Mode and Effects Analysis (FMEA).

Schöfer, Schwertberg

Produkte: Spritzgussteile und Baugruppen aus technischen Thermoplasten. Komplexe, hochpräzise Prototypen und Serienspritzgusswerkzeuge für die Automobil- und Elektronikindustrie. Zirka 65 Mitarbeiter. <http://www.schoefer.at>

Module der SixSigma – Qualifizierungsinitiative



- Gesteigerte Projektmanagementkompetenz
 - Höhere Problemlösungskompetenz
- Über einen firmenübergreifenden Projektstartworkshop und einen weiteren bei jedem der drei Kooperationspartner wurde eine einheitliche und aufeinander abgestimmte Sichtweise bezüglich der Projektziele, der Hauptaufgaben, der Terminschiene, der notwendigen Ressourcen und der organisatorischen Rahmenbedingungen erarbeitet. Um sicherzustellen, dass das Management das Kooperationsprojekt von Beginn an mit ganzer Kraft unterstützt, wurde mit den Führungskräften ein halbtägiger Six-Sigma-Trainingsworkshop durchgeführt. Im Mittelpunkt dabei standen Fragen wie ‚Was ist und was bringt Six-Sigma?‘ Anschließend wurden – in Anlehnung an die definierten Ziele – Pilotprojekte festgelegt, mit denen die Six-Sigma-Systematik erprobt werden sollte.

In einem, auf die Anforderungen der mittelständischen Automobilzulieferindustrie maßgeschneiderten

Six-Sigma-Training (dreimal zwei Tage) wurden die fünf Six-Sigma-Phasen mit ihren Zielen, Hauptaufgaben, Werkzeugen und Ergebnissen intensiv geschult und geübt. Ein Schwerpunkt dabei waren die von der Automobilindustrie geforderten Qualitätstechniken wie DoE, SPC, MSA und FMEA.

Die im Rahmen der Projektstartworkshops definierten Pilotprojekte wurden parallel zu den Six-Sigma-

Institutionalisierter Austausch brachte wertvolle Erfahrungen

Automotive-Trainingseinheiten bearbeitet. Six-Sigma-Experten standen den Unternehmen bei Bedarf als externe Coaches zur Verfügung. Bereits bei diesen Pilotprojekten konnten die drei Unternehmen gemeinsam Kosteneinsparungen 430 000 Euro realisieren.

In drei Reflexionsworkshops (nach den Phasen Define, Analyze und Control) präsentierten die Kooperationspartner ihre Six-Sigma-



Mitautor Wolfgang Bittner ist überzeugt, mit dem Angebot firmenübergreifender Six-Sigma-Einführung, die oberösterreichische Automobilszene für die Zukunft fit gemacht zu haben.

Bild: Automobilcluster OÖ

Projektergebnisse. Geklärt wurden dort Fragen wie: Wurden die Six Sigma-Phasen eingehalten? Wurden die besten Werkzeuge richtig angewendet? Durch diesen institutionalisierten Austausch konnten firmenübergreifend viele Erfahrungen gesammelt werden.

Six-Sigma bedient sich eines Sets kraftvoller aber nicht immer einfach anzuwendender Werkzeuge. Parallel zur Six-Sigma-Basisausbildung (Trainings Six-Sigma-Automotive plus Pilotprojekte plus Reflexionsworkshops) wurde den kooperierenden Unternehmen daher eine weitere Möglichkeit geboten. In einem zum jeweiligen Unternehmen passenden Ausmaß wurden Expertentrainings zu den Themen SPC, MSA, DoE, Minitab (Six-Sigma-Software), 7STEP/ 8D (Problemlösungstechnik), Moderationstechniken und Kreativitätstechniken absolviert. So konnten die Unternehmen in einer für sie zielführenden Breite und einem für sie verkraftbaren Ausmaß tiefgehendes Wissen erwerben.

In firmeninternen Abschlussworkshops wurden der Umsetzungsgrad der definierten Projektziele, die Einhaltung der Ressourcen-, Kosten-

und Terminplanung sowie das Projektmanagement kritisch reflektiert. Die nächsten Schritte zur nachhaltigen Implementierung des Six-Sigma-Konzeptes wurden konkret festgeschrieben.

Bei einem firmenübergreifenden Projektabschlussworkshop präsentierten und diskutierten die Unternehmen mit ihren Kooperationspartnern die intern festgelegten Roadmaps. Dabei wurden weitere Maßnahmen festgelegt. Sie reichten von Trainings und zusätzlichen Six-Sigma-Projekten, über eine breite

Präsentation der Projekterfolge, der Entwicklung eines umfassenden Implementierungskonzeptes auf Basis der gewonnenen Erfahrungen bis zum konzernweiten Transfer des Six-Sigma-Gedankenguts. Alle mit dem Projekt verknüpften Zielsetzungen konnten in vollem Umfang realisiert werden.

Autoren: Magister Wolfgang Bittner, Leiter Automobil Cluster in Oberösterreich, Linz. Dr. Bernd Jung, Geschäftsführer Merten Management, Wien. Dipl.-Ing. Johann Wappis, FH Wiener Neustadt.