

Projekt 5: Einführung einer kontinuierlichen Prozessverbesserung auf Basis von Six Sigma in einem Dienstleistungsunternehmen

Auftraggeber	Dienstleistungsunternehmen (ca. 1.500 MA)
Ausgangssituation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungskräfte (FK) sind stark in das Tagesgeschäft eingebunden ▪ Mitarbeiter (MA) klagen über Ressourcenmangel ▪ Wenig Transparenz in den Prozessen ▪ Bewusstsein für kontinuierliche Verbesserung ist eher wenig ausgeprägt ▪ Es gibt erhebliche Schnittstellenprobleme auf Grund von fehlerhaften, unvollständigen, ungenauen oder zu späten Input (Meldungen, Dokumente, Dateien, Papiere, Unterlagen, Informationen)
Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozessanalyse und -verbesserung im Kernprozess "Auftragsabwicklung" auf Basis von Six Sigma ▪ Die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter sollen befähigt werden, die kontinuierliche Verbesserung in ihren Bereichen nachhaltig umzusetzen.
Lösungsansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 FK und 8 MA aus Vertrieb, Rechnungswesen, Operations und Kundenservice sind intensiv in alle Phasen des Six-Sigma-Projekts eingebunden (Kernteam). ▪ Das Six-Sigma-Konzept und die Tools werden "learning by doing" vermittelt und angewandt. ▪ Das Projekt wird auf Basis des DMAIC-Zyklus durchgeführt. ▪ Sie sollen unter Begleitung von Fr. Dr. Kudernatsch die Verbesserung der gesamten Auftragsabwicklung vorantreiben.
Projektverlauf Phase 1:	<p>Kick-Off:</p> <p>In einer Kick-Off-Veranstaltung (ca. 1-2 Stunden) wird den 4 FK das Projekt, die Grundzüge von Six Sigma sowie die Notwendigkeit für die Prozessverbesserung vorgestellt.</p> <p>Quick Scan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sichtung relevanter Unterlagen (Prozessdokumentationen, Reports, Kennzahlen, Qualitätshandbuch etc.) ▪ Durchführung von Interviews mit den 4 FK und 8 MA (ca. 1,5 – 2 Stunden)
Phase 2:	<p>Define-Phase: Bestimmung des Umfangs des zu untersuchenden Prozesses</p> <p>1. Schritt: Erstellung Project Charter im Kernteam</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung Business Case ▪ Beschreibung Problemhintergrund und Ziele ▪ Festlegung Projektrahmen und Meilensteine <p>2. Schritt: Workshop zur SIPOC-Analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchführung einer Prozessanalyse für die Auftragsabwicklung ▪ Graphische Darstellung des Prozesses "Auftragsabwicklung" in Form von Lieferant - Input - Prozessschritt - Output – Kunde

	<p>3. Schritt: Bestimmung der kritischen Qualitätsanforderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Überführung der Kundenanforderungen auf zentrale Kernthemen ▪ Verdichtung der zentralen Kernthemen zu den kritischen Qualitätsanforderungen - Critical to Quality Characteristics (CTQs)
Phase 3:	<p>Measure: Ist-Prozessaufnahme / Datenerfassung</p> <p>1. Schritt: Erarbeitung des Messsystems</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestimmung der Outputmessgrößen für die CTQs ▪ Quantifizierung der aktuellen Prozessleistung (Referenzleistung) auf Basis der Outputmessgrößen <p>2. Schritt : Überprüfung der Genauigkeit des Messsystems</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Überprüfung der Genauigkeit des Messsystems mit Gage R&R ▪ Das Kernteam lernt mit den wichtigen Kenngrößen Fehlerrate (PPM), Fehlerquote (DPMO), Prozessstreuung (Cp-Wert) und Prozessfähigkeit (Cpk-Wert) umzugehen. ▪ Außerdem wird das Kernteam befähigt den Sigma-Wert als zentrale statistische Kennzahl für das erreichte Qualitätsniveau zu ermitteln
Phase 4:	<p>Analyze: Erkennen der Ursachen für die aufgetretenen Qualitätsprobleme</p> <p>1. Schritt: Bestimmung der Inputmessgrößen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zurückführung der Outputmessgrößen auf Prozess- und Inputmessgrößen <p>2. Schritt: Datenanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse der Ursachen für die aufgetretenen Probleme ▪ Folgende analytische und statistische Instrumente kommen zum Einsatz und werden geübt: Ishikawa-Diagramm, FMEA, Regressionsanalyse, Design of Experiments (DOE) und statistische (Hypothesen-)Tests
Phase 5:	<p>Improve: Erarbeitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen im Kernteam</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Behebung der Fehlerursachen durch z.B. Definition klarer Informationsflüsse, Termine, Verantwortlichkeiten ▪ Einleitung und Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen an den Prozessschritten der Auftragsabwicklung ▪ Auf der Basis formulierter Hypothesen als mögliche bzw. plausible Ursachen-Wirkungs-Beziehungen lernt das Team kontrollierte Outputsimulationen für den angestrebten Sollprozess durchzuführen.
Phase 6:	<p>Control: Prozessregelung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumentation und Monitoring der Prozessergebnisse ▪ Definition der zulässigen Toleranzen in den einzelnen Prozessphasen ▪ Festschreibung von Maßnahmen bei Abweichung ▪ Nachhaltigkeit wird durch systematische Überwachung und Regelung der kritischen Inputs und Outputs sichergestellt

**Bisherige
Ergebnisse**

Neben einer signifikanten Verkürzung der Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten haben sich durch die Optimierung des Auftragsabwicklungsprozesses folgende positive Effekte ergeben:

- Erhöhung der Prozesstransparenz
- Reduktion der Kosten der Auftragsabwicklung
- Positive Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit durch Verkürzung der Durchlaufzeiten
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Steigerung der Auftragsabwicklungskapazität sowie
- Erhöhung der Liefertermintreue.