

# Keine Eintagsfliege

>> Das Erreichen der Operational Excellence mittels Lean- und Six-Sigma-Techniken hat mittlerweile auch in Schweizer Unternehmen Einzug gehalten. Tatsächlich hat das Toyota Production System seine Überlegenheit längst bewiesen. Wir haben Dr. Martin Stöckli getroffen, COO von Inspire AG, einem Technologietransferinstitut mit ETH-Beteiligung und Begründer der Inspire Academy, die über Dozenten mit der ETH verbunden ist und seit fünf Jahren Lean-Six-Sigma-(LSS-)Ausbildungskurse in der Schweiz anbietet.

## **SMM: Herr Dr. Stöckli, welche Bedeutung hat Lean Six Sigma für die Industrie?**

**Martin Stöckli:** Lean Six Sigma spielt für die Industrie eine entscheidende Rolle und hat auch in der Schweiz bereits eine bedeutende Dimension erreicht. Viele der grossen Firmen haben bereits oder sind dabei Lean und/oder Six-Sigma-Methoden einzuführen. Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung werden auch die KMU dazu gezwungen sein. Ich sage bewusst gezwungen sein, weil diese Produktionsphilosophie nicht eine japanische oder amerikanische Eintagsfliege ist. Die Vorteile gegenüber unserer klassischen westlichen Produktionsmethoden sind gewaltig; wer diesen Managementansatz nicht übernehmen wird, wird es in Zukunft sehr schwer haben.

## **Was sind denn die Vorteile der LSS-Pro-**

## **duktionsmethodik?**

**M. Stöckli:** Die Prozessorientierung ist entscheidend, also wie Material durch Arbeit in Produkte transformiert wird. Dabei schaut man, dass jegliche Verschwendung im Prozess eliminiert wird, unter anderem Transporte, Lager, Wartezeiten, schlechte Qualität. Die Durchlaufzeit wird durch schlanke Prozesse beschleunigt. Die Durchlaufzeit ist im heutigen Wettbewerb eine entscheidende Grösse. Diese kann oft auf mehr als die Hälfte reduziert werden. Der Kunde steht dabei tatsächlich im Mittelpunkt, ganz im Gegensatz zu der oftmals nur halbherzig umgesetzten Customer Orientation der Neunzigerjahre.

## **Können Sie die LSS-Methode kurz erklären?**

**M. Stöckli:** Lean Six Sigma besteht aus zwei Methodologien, die sich ergänzen: Wäh-

rend Lean auf die Reduzierung von Verschwendung und JIT fokussiert ist, konzentriert sich die Six-Sigma-Qualitätsmethode auf die Reduzierung der Varianz, also auf die Streuung im Prozess und den Produkten. Die kontinuierliche Verbesserung – in beiden Methodologien verankert – schliesslich ist die Managementphilosophie, welche das Streben nach immer besseren Ergebnissen zum Inhalt hat. Dies kann mittels Kaizen und des PDCA-Qualitätsregelkreises erfolgen oder bei grösseren Problemen mittels der DMAIC-Problemlösungsmethodik. Es ist auch klar zu erwähnen, dass diese Ansätze komplementär sind, also nicht Entweder-oder – sie sind synergetisch. Es ist sogar so, dass man manchmal beide Ansätze braucht, um wirkliche Exzellenz zu erreichen. LSS ist auch keine Toolbox, aus der man auswählen kann – wie dies oft fälschlicherweise verstanden und gelehrt



>> Die LSS-Philosophie muss gelebt werden, um erfolgreich zu sein. <<

Dr. Martin Stöckli, COO Inspire AG

GLOSSAR

**Abkürzungen und Erläuterungen:**

|              |  |
|--------------|--|
| GB, BB, MBB: | Green Belt, Black Belt, Master Black Belt: LSS-Experten verschiedenen Niveaus. |
| DMAIC:       | Strukturierte ursachenorientierte Problemlösungsmethodik.                      |
| MSA:         | Messsystemanalyse  |
| DOE:         | Design of Experiments (statistische Versuchsplanung).                          |
| TRIZ:        | Innovationsorientierte Problemlösungsmethode (Teil von DFLSS).                 |
| FMEA:        | Failure Mode and Effects Analysis.   |
| DFLSS:       | Design for Lean Six Sigma, strukturierter Ansatz zur Produktentwicklung.       |
| Kaizen:      | Team-orientierte kontinuierliche Verbesserung.                                 |
| PDCA:        | Qualitätsregelkreis (Plan-Do-Check-Act).                                       |

**Lean Six Sigma (LSS) kombiniert Lean Production und Six Sigma zu einem neuen Managementansatz**



➤ Konsequente Umsetzung und täglich gelebte Anwendung unter Leitung des obersten Managements ist Voraussetzung für die Erreichung der Operational Excellence

*Neuer Managementansatz durch Lean Six Sigma.*

Bild: Inspire

wird –; LSS ist ein synergetisches und zusammenhängendes Toolsystem sowie ein durchdachter und zielführender Managementansatz.

**Was unterscheidet Inspire von anderen Kursanbietern?**

*M. Stöckli:* Wir haben auf dem Gebiet Lean Six Sigma ein komplettes Angebot mit Green-Belt-, Black-Belt- und Master-Black-Belt-Kursen sowie speziellen Vertiefungskursen, wie Measurement Systems Analysis (MSA), DOE, TRIZ, FMEA und Design for Lean Six Sigma (DFLSS), nur um einige zu nennen. Zur Zertifizierung der Kursteilnehmer ist auch das Ausführen eines echten Verbesserungsprojektes durch den Teilnehmer erforderlich. Die praktische Umsetzung ist uns wichtig, denn der Know-how-Transfer muss stattfinden. Dies erfolgt mit Unterstützung durch unsere Coaches. Unsere Kurse werden unter anderem von Dozenten

der ETH durchgeführt, welche neben der akademischen Ausrichtung auch über grosse praktische Erfahrung in der Umsetzung verfügen. Bei Bedarf sind wir als Transferinstitut auch darauf vorbereitet, KMU bei der Einführung von Lean- und Six-Sigma-Techniken zu unterstützen. Eine Unterstützung in der Startphase ist fast zwingend, denn LSS ist nicht einfach «the flavour of the day», nein, es ist ein Programm – ja sogar eine Reise.

**Wie muss man sich die Einführung von LSS in einem KMU vorstellen?**

*M. Stöckli:* Die Geschäftsführung muss sich von Anfang an über die Tragweite von LSS im Unternehmen im Klaren sein. Wollen reicht nicht – die volle Unterstützung des Managements ist notwendig und die LSS-Philosophie muss im gesamten Unternehmen gelebt werden, um erfolgreich zu sein! Auch und zuerst von der Geschäftsführung.

Bei grösseren Unternehmen machen wir Inhouse-Schulungen, bei kleineren können die Unternehmen einzelne Teilnehmer zu unseren Kursen entsenden. Hier arbeiten wir mit unserem optimierten inspire-Ansatz. Die Teilnehmenden lernen die Grundsätze von Lean und Six Sigma kennen, um zunächst die grössten Probleme zu lösen. Zu einem späteren Zeitpunkt kommt die Lean Transformation zum Einsatz, welche das Unternehmen komplett verändert. Parallel dazu kommt das Empowerment zum Zuge, also die Befähigung der Mitarbeiter, über welches die kontinuierliche Verbesserung mittels Kaizen-Teams verankert wird.

**Hat das Hochlohnland Schweiz eine Chance im globalen Wettbewerb?**

*M. Stöckli:* Oh ja; es ist nicht notwendig, dass unsere Industrie in den Osten abwandert, wir können sehr wohl auch in der Schweiz produzieren, wir müssen aber um-



Bild: Inspire

>> Wir müssen uns vom Gedanken verabschieden, uns nur auf die reinen Produktionskosten fokussieren zu müssen. <<

Dr. Martin Stöckli, COO Inspire AG





Bild: Inspire

>> Neben der Produktion von bestehenden Produkten sind für die Schweizer Unternehmen aber auch die Innovation und die Produktentwicklung wichtig. <<

Dr. Martin Stöckli, COO Inspire AG

denken und uns vom Gedanken verabschieden, uns lediglich auf die reinen Produktionskosten fokussieren zu müssen. Wir müssen vor allem den Durchsatz an Gutteilen maximieren und gleichzeitig Verschwendungen minimieren. Die Produktionskosten sind kurzfristig wichtig, langfristig ist die Produktivität ausschlaggebend und die Konsequenz, wie man auf Kundenwünsche eingeht. Neben der Produktion von bestehenden Produkten sind für die Schweizer Unternehmen aber auch die Innovation und die Produktentwicklung wichtig. Für die Herausforderungen bei der Entwicklung

und Herstellung neuartiger Produkte haben wir einen speziellen «Design for LSS»-Kurs, der aufzeigt, wie auch bei der Innovation von Anfang an Lean- und Six-Sigma-Techniken zum Einsatz kommen können und wie die auf Kundenbedürfnisse orientierte Innovation erfolgreich umgesetzt werden kann.

#### Wie sieht die Zukunft aus?

M. Stöckli: Eine von uns durchgeführte Studie hat gezeigt, dass verschiedene Unternehmen planen, in den nächsten Jahren auf diesen Zug aufzuspringen. Wenn die Unter-

nehmen diesen Kulturwandel schaffen, sehe ich eine positive Zukunft für unsere Schweizer KMU. <<

Information:  
inspire AG  
Tannenstrasse 3  
8092 Zürich  
Tel. 044 632 40 73  
Fax 044 632 11 25  
www.inspire.ethz.ch

Anzeige

**Der Kühlschmierstoff.**

Ihre Produktivität zu steigern ist unser Ziel.

Blaser Swisslube AG  
3415 Hasle-Rüegsau Tel. 034 460 01 01 contact@blaser.com www.blaser.com