

**Six Sigma**  
**Ein Werkzeug für die heimische Möbelindustrie?**  
**17.10.2006**

**Dr. R.C. Ulrich Wünsche**

Dr. R.C. Ulrich Wünsche  
Uhlenburgstr. 28  
32760 Detmold  
Tel: 05231-982938  
Mobil: 0170-9346264  
Email: [wuensche@drwuensche.de](mailto:wuensche@drwuensche.de)  
Web: <http://www.drwuensche.de>

**Mir wurde am 10.10.06 eine neue Küche geliefert**



## Beobachtete Fehlerraten sind horrend



### Fehlerraten nach Prozessschritt eines mittelständischen Systemmöbelherstellers

Schmalflächenbearbeitung	19.6 %
Oberfläche	2.4 %
Korpusmontage	9.1 %
Endmontage	2.0 %

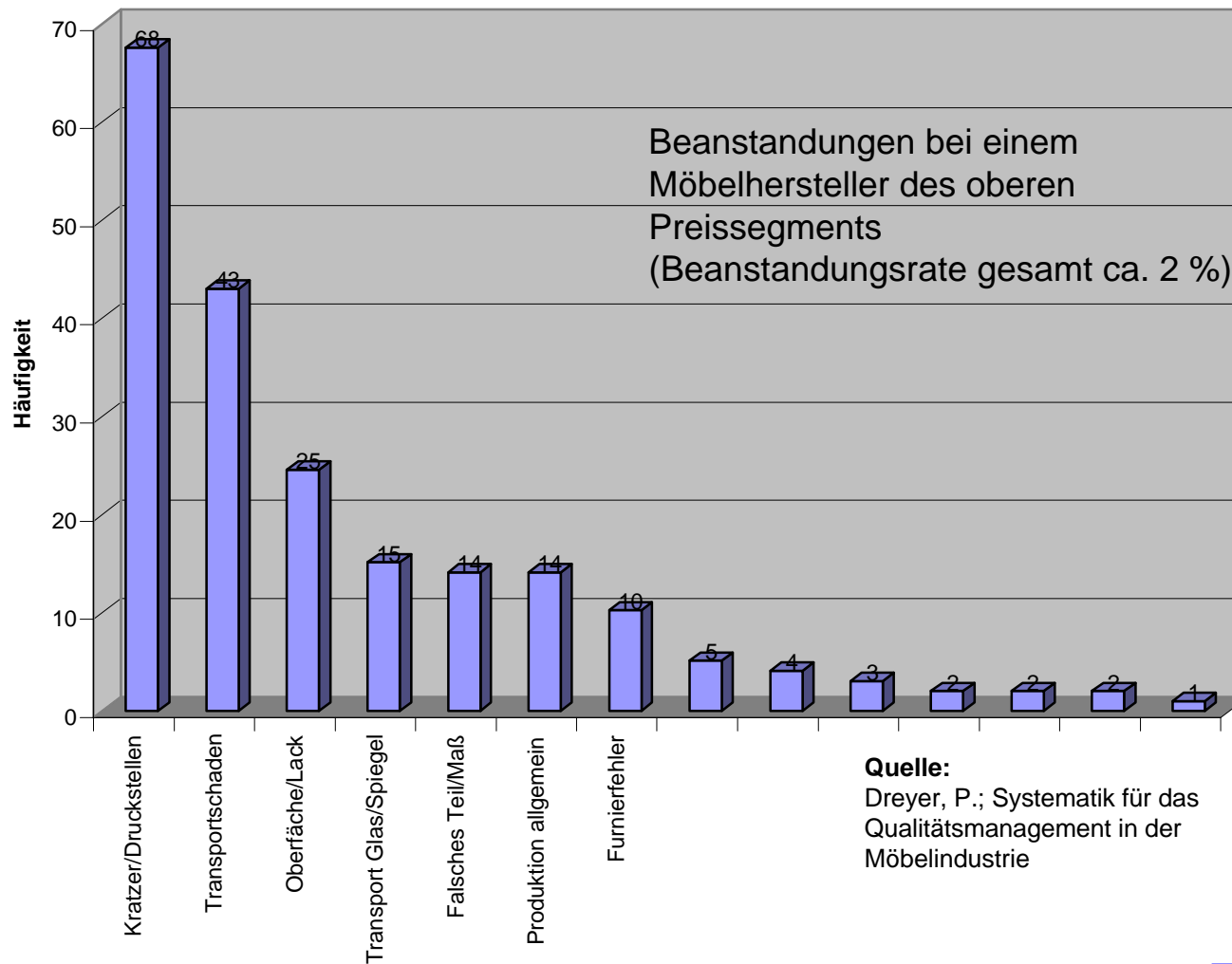
#### Ursachen

Einrichtung unzuverlässig,  
Wiederholgenauigkeit  
Maschineneinstellung, Werkzeugverschleiß, mangelnde Kenntnis der Wirkzusammenhänge, fehlende Qualitätskenngrößen, Fehlhandlungen

**Quelle:**

Dreyer, P.; Systematik für das Qualitätsmanagement in der Möbelindustrie

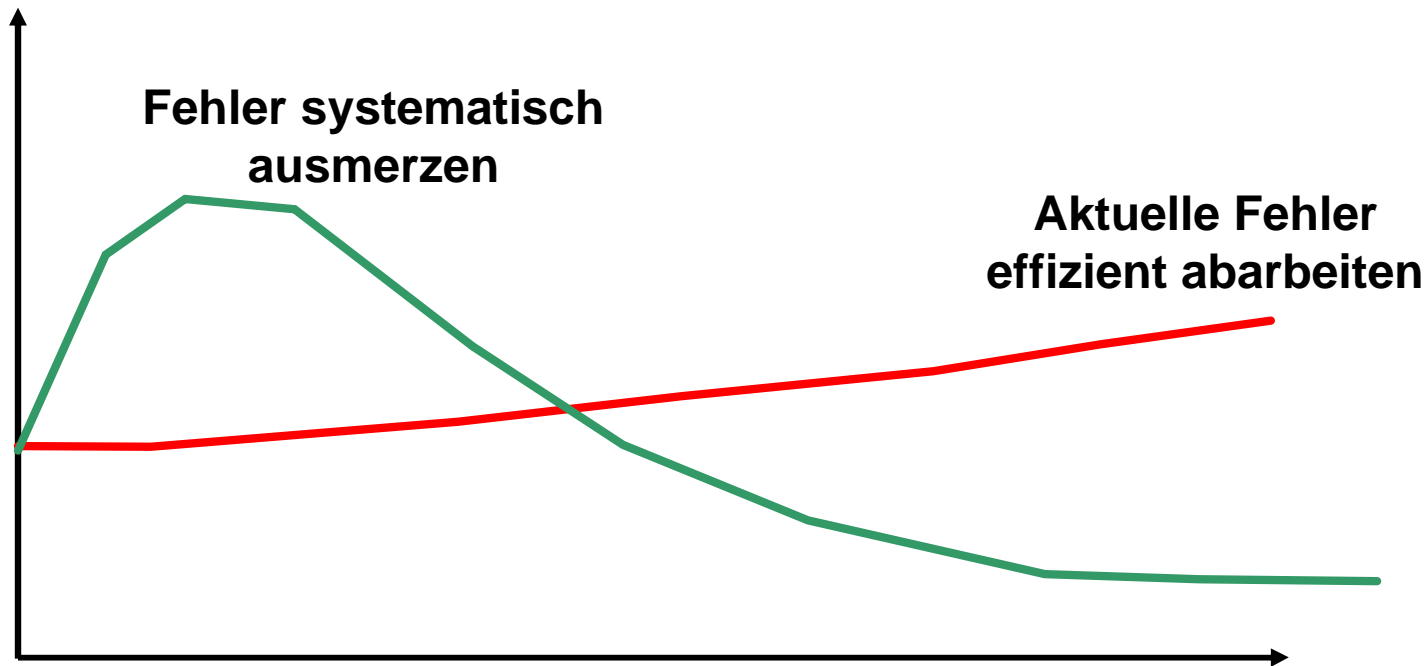
## 80 % der Beanstandungen lassen sich auf 5 Ursachen zurückführen



# Die Gretchenfrage: Lohnt sich das?



## Was ist besser?



## Vermeiden Sie das Frosch-Syndrom!



### Ausgangssituation:

Frosch im Wasser mit 25° C

Frosch springt **nicht** aus dem Wasser, denn er merkt nicht, dass er in den **kritischen** Temperaturbereich (tödlich!) gelangt, und stirbt.



### Aktion:

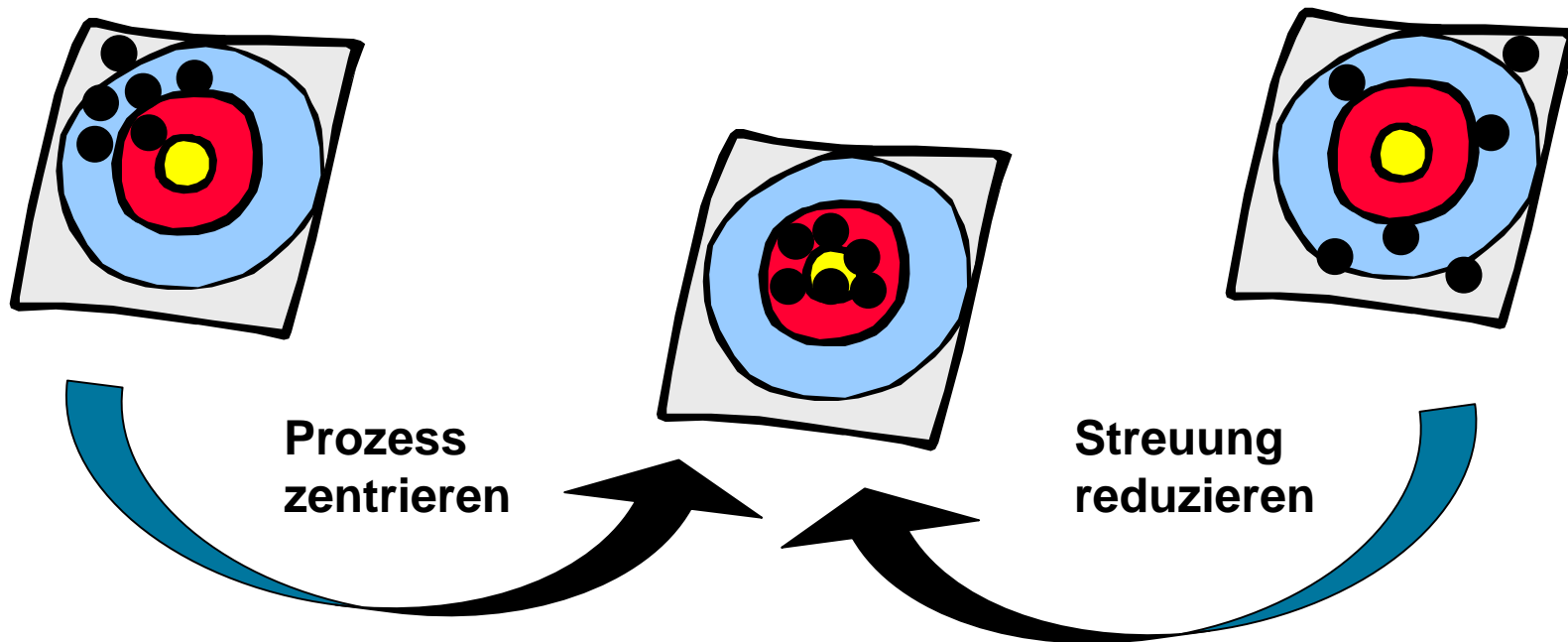
Allmähliche Erhöhung der Temperatur

### Also:

Manchmal geschehen Veränderungen langsam und stetig. Sie merken dann möglicherweise erst zu spät, dass Sie bereits im **roten Bereich** sind.

**Deshalb:** Rechtzeitig und **regelmäßig messen!**

# Prozessverbesserung heißt Abweichungen reduzieren



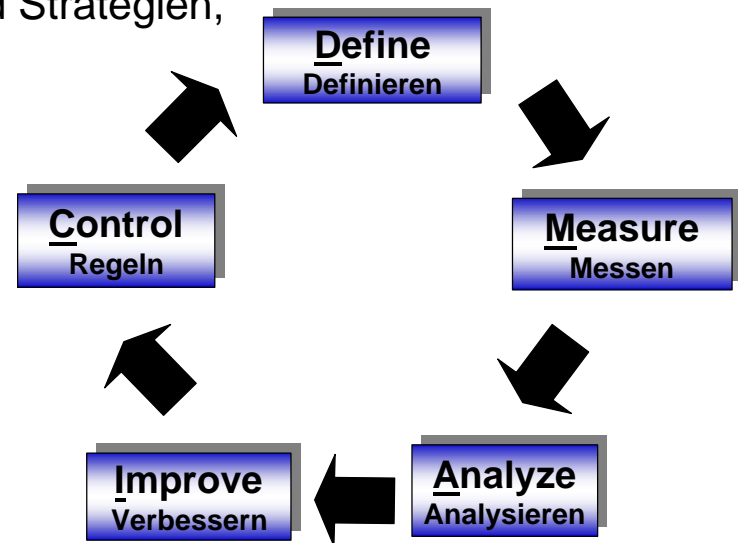
## Six Sigma - Eine Art strukturiert zu denken



- ➔ Wer ist mein **Kunde**? Und was will/erwartet er von mir?
- ➔ Wie schaut der **Prozess** aus, mit dem ich die Kundenerwartungen adressiere?  
Wo fängt er an und wo endet er?
- ➔ Was bedeutet **Prozessqualität**? - Was empfindet mein Kunde als gut / schlecht?
- ➔ Wie gut kann ich diese Qualität überhaupt **messen**?
- ➔ Wie gut bin ich **heute**?
- ➔ Wie gut will ich werden? - Welches **Ziel** möchte ich erreichen ?
- ➔ Warum treten Fehler auf? - Was sind die **3 wichtigsten Ursachen**/Gründe?
- ➔ Welche **Schritte** werde ich setzen, um den Prozess zu **verbessern**?
- ➔ Wie schaffe ich es, meinen Prozess **unter Kontrolle** zu halten?
- ➔ Wo habe ich „für alle Ewigkeit“ den Prozess ... **dokumentiert**?

## Methode lässt sich an verschiedene Randbedingungen anpassen

- In wohl jedem Geschäft ist diese Strukturierung anwendbar
  - GE: Bank, Herstellung von Diamanten und Turbinen
  - Siemens: CNC-Maschinensteuerung bis Computertomograph
- Was sind die Unterschiede und Gemeinsamkeiten des Arbeitsfelds?
  - Kundenanforderungen, Benchmarks, Ziele und Strategien, Messsysteme
- Die Methoden bleiben die gleichen:
  - Verpflichtung der Führung
  - Eine Art strukturiert zu denken
  - Transparenz
  - Messbarkeit
  - Kommunikation



## Veränderungen müssen strukturiert getrieben werden



1. Gefühl für Dringlichkeit erzeugen

2. Führungskoalition bilden

3. Vision und Strategien entwickeln

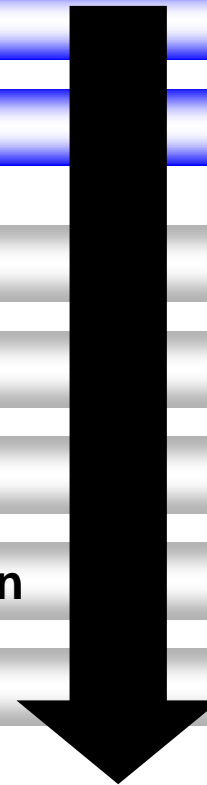
4. Vision des Wandels kommunizieren

5. Mitarbeiter befähigen

6. Kurzfristige Erfolge sicherstellen

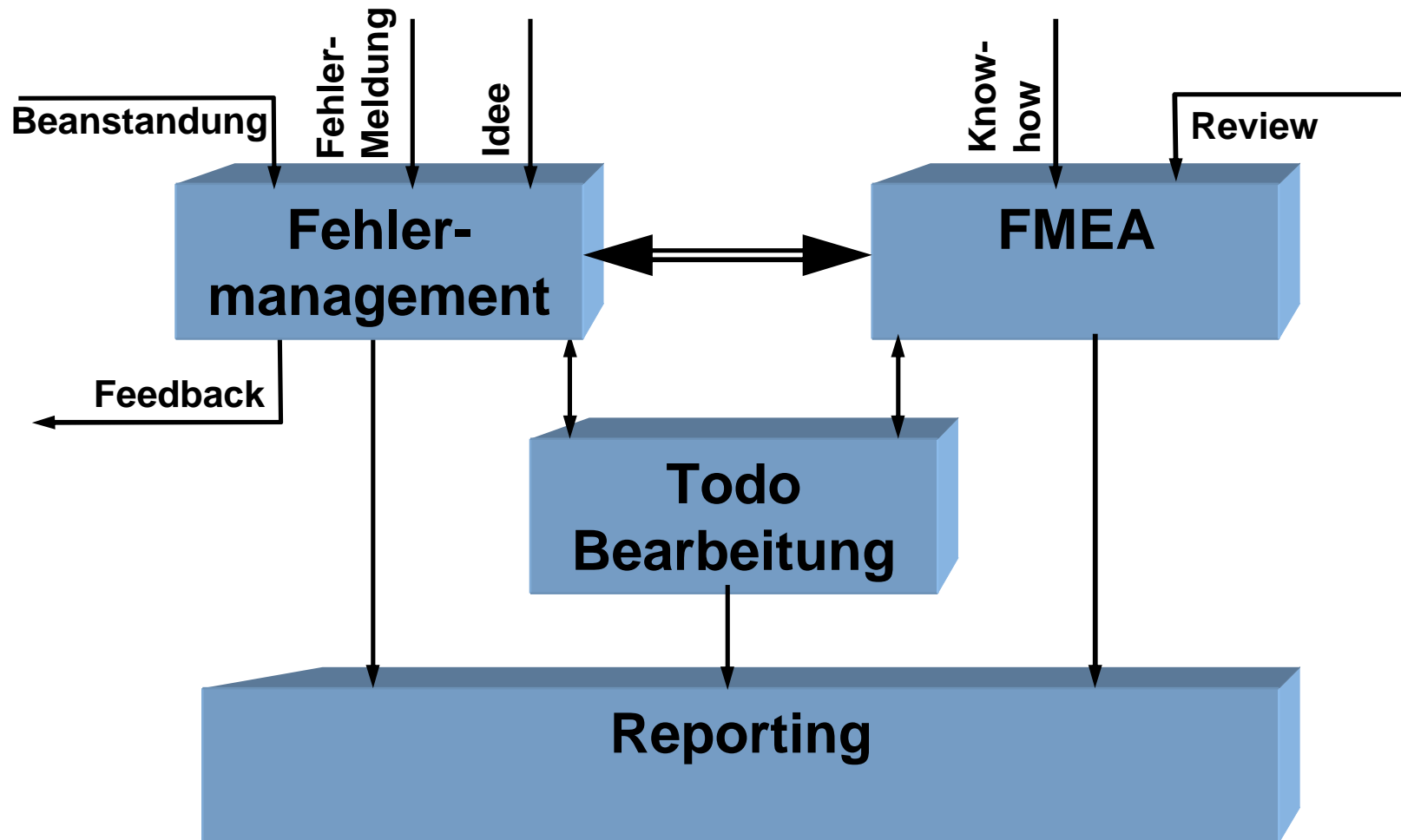
7. Erfolge konsolidieren und für weiteren Wandel sorgen

8. Neue Ansätze in der Kultur verankern



Quelle:  
IPT Aachen, 2002

# Die Prozesseigner führen den Kampf gegen Defekte



## Das Commitment der Führung muss ständig sichtbar sein



### **Steuern Sie das Flugzeug aus dem Cockpit.**

Sie gestalten und verfolgen die Umsetzung. Dann passiert auch genau das, was Sie wollen.

### **Ziehen Sie in jedem Meeting an Projekten und Kennzahlen.**

Wenn die Initiative die Unternehmensziele adressiert, ist das nur natürlich.

### **Besuchen Sie spontan Schulungen mit einem kurzen Statement.**

Das zeigt starke Wirkung, da jeder Teilnehmer unmittelbar spürt, wie wichtig Ihnen das Thema ist.

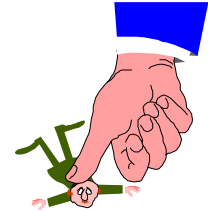
### **Integrieren Sie Six Sigma in Ihre interne und externe Kommunikation.**

Teilen Sie Ausrichtung und Erfolge. Tragen Sie Benchmark-Erkenntnisse ins Unternehmen. Belohnen Sie Six Sigma Verhalten. Ihr Commitment ist Bestandteil Ihres persönlichen Führungsstils geworden.

## 10 Punkte, das Wichtigste

### Fünf **sichere** Möglichkeiten, Projekte zu **killen**

1. Wählen Sie als Projekte solche Mitarbeiter aus, für die sie bis zur Pensionierung keine Verwendung haben oder mit denen Sie auch sonst nichts anzufangen wissen.
2. Delegieren Sie Ihre Projektverantwortung möglichst weit nach unten.
3. Installieren Sie Ihre Projektorganisation unter der Verantwortung eines exzellenten Statistikers.
4. Trennen Sie Ihre Projekte strikt von Produktivität und nehmen Sie sie nicht in den Geschäftsplan auf (so haben Sie kein Risiko, wenn´s nicht funktioniert).
5. Wenn das Projekt eingeführt ist, überprüfen Sie die Fortschritte höchstens vierteljährlich (Situationsbericht etwa 4x im Jahr spart **Zeit!**).



# Zusammenfassung

Aus Kundensicht besteht in der heimischen Möbelindustrie Differenzierungspotenzial.

Systematisches Handeln sichert das Überleben.



Wichtigster Faktor bleibt entschlossenes unternehmerisches Tun.

Six Sigma unterstützt mit erprobten Methoden:  
Definieren, Messen, Analysieren, Verbessern, Regeln.