

Six Sigma für Dienstleistungen

Wie reduzieren Sie die Kosten und verbessern gleichzeitig Ihre Wertschöpfung?

Wir führen Projekte zum Erfolg

Proposal Management

Produkte Entwicklung

Projekt Office

Beschaffungs-Management

Change Management

Problematik

In jeder grösseren Organisation bestehen Schnittstellen zwischen den verschiedenen Prozessen im Unternehmen. An diesen Schnittstellen entstehen Schattenkosten. Informationen sind vielleicht nicht verfügbar, die Rechnungsstellung dauert zu lange, Kompetenzstreitigkeiten fressen Zeit, Energie und schliesslich den Gewinn.

Der Six Sigma Ansatz

Six Sigma ist ein System zur Unterstützung des Managements bei der Elimination unnötiger Kosten. Es beruht auf den Prinzipien Kundenorientierung und Prozessorientierung. Alle Abläufe in der Organisation werden als Prozesse verstanden, deren Ergebnis einem—eventuell internen—Kunden zugute kommen.

Six Sigma ist eigentlich ein Begriff aus der Statistik. Mit „Sigma“ wird die Standardabweichung bei einem statistischen Ereignis bezeichnet. In der Fabrikation betrachtet man die Abweichung von Sollwerten.

Im Dienstleistungsbereich ist der Sollwert die Kundenzufriedenheit. Wir sparen Kosten, indem wir keine Abweichung vom Sollwert tolerieren. Teure Hotlines und die Behandlung von Reklamationen fallen weg.

Dafür muss man vorher investieren in gut designte Prozesse und ausgebildete Mitarbeiter. Diese Investitionen fallen aber in aller Regel sowieso an — mit Six Sigma bringen sie nun auch einen Nutzen, weil sie zielgerichtet sind.

Beispiele aus der Praxis

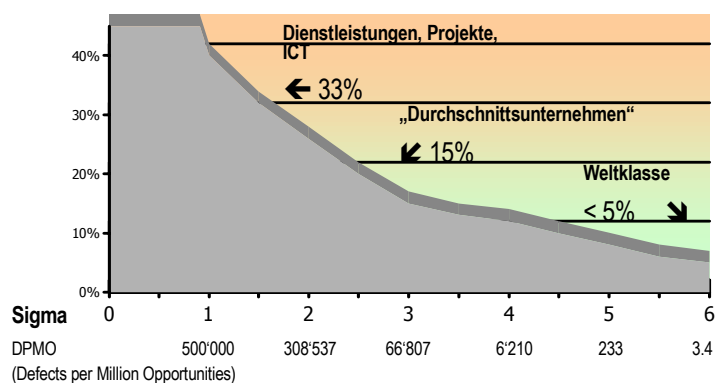
In einem mittelgrossen Unternehmen gelang durch Reduktion der Fehler im Offertwesen der Turn-Around innert eines Jahres.

Eine Airline reduzierte die Kosten in der First Class um einen Drittel und erhöhte die Einnahmen um 20% in einem Jahr. Die IATA kürte sie zur besten Airline der Welt.

Eine Bank wollte ein Internet-Angebot in sportlichem Tempo realisieren. Der Dienst ging nach sechs Monaten mit genau drei Stunden Verspätung on-line.

Schattenkosten

in % vom Umsatz



Six Sigma ist eine Aufgabe für das Management

Six Sigma wird vom Management getrieben. Es ist allerdings eine anspruchsvolle Ausbildung nötig. Im Dienstleistungsbereich braucht es zwar etwas weniger komplexe Statistik als in der Fabrikation, aber dafür müssen Techniken wie Kombinatorische Metrik, „Voice Of The Customer“ und „Contextual Inquiry“ eingesetzt werden.

Die Euro Project Office AG bietet Schulung und Projektbegleitung in Six Sigma Projekten an.

Six Sigma für Dienstleistungen

Wie es funktioniert

Wir
führen
Projekte
zum Erfolg

Voraussetzungen

Die Umsetzung einer Six Sigma–Strategie ist eine anspruchsvolle Aufgabe, welche die Bereitschaft erfordert, unbequeme Entscheide durchzuziehen.

Ferner ist eine inhaltliche Auseinandersetzung mit Six Sigma–Techniken erforderlich.

Ein prozessorientiertes Managementsystem ist hilfreich; wenn es aber noch nicht vorhanden sein sollte, werden einfach die tatsächlich ablaufenden Prozesse in den ausgewählten Six Sigma Projekte analysiert.

Proposal
Management

Managementsentscheid

Six Sigma wird vom Management Team getragen und umgesetzt. Sind divergierende Meinungen vorhanden, leidet oft der Erfolg wegen fehlender Kooperationsbereitschaft.

Das Management Team ernennt die Black Belts in der Organisation. Das sind die Verantwortlichen für die einzelnen Six Sigma Projekte. Black Belts sind die gegenwärtigen oder zukünftigen Linienvorgesetzten, die für die Aufgaben im Rahmen von Six Sigma freigestellt werden müssen. Sie werden unterstützt durch Green Belts, welche die Aufgaben traditioneller Qualitätsleiter wahrnehmen und vor allem für die Erfolgsmessungen zuständig sind.

Produkte
Entwicklung

Kenntnisse aufbauen

Die Black Belts werden in den Prinzipien und Techniken von Six Sigma geschult. Sie lernen die Kennzahlen von Six Sigma richtig zu interpretieren, die Reaktionen der Prozesskunden zu verstehen und eine Ursachenanalyse durchzuführen. Sie leiten die Six Sigma–Projekte der Organisation und sie lernen das Prinzip der „Führung durch Kennzahlen“ in der Praxis.

Projekt
Office

Die Green Belts lernen, statistische Auswertungen zu erstellen und mit Hilfe Kombinatorischer Metriken Messungen vorzunehmen. Sie erarbeiten geeignete Kennzahlen mit den Techniken des „Voice of the Customer“, Kano Inquiry, Quality Function Deployment und New Lancheater Theorie.

Beschaffungs-
Management

Projekte auswählen

Das Management Team wählt zusammen mit den Black Belts geeignete Projekte aus. Geeignet heisst, dass innert zwei bis drei Monaten messbare Erfolge vorzuweisen sind. Diese müssen sich immer auch in signifikanten Kosteneinsparungen und Ertragswachstum niederschlagen.

Messungen

Six Sigma bedeutet Führung durch Metriken. Die Auswahl geeigneter Metriken im Dienstleistungsbereich galt jedoch lange als schwierig.

Seit kurzem steht jedoch den Praktikern die Kombinatorische Metrik zur Verfügung . Der Umgang damit ist Teil der Black Belt Ausbildung; die Green Belts lernen den Umgang mit den verfügbaren Werkzeugen.

Change
Management

Erfolgskontrolle

In regelmässigen Abständen werden die Six Sigma Projekte überprüft und deren Erfolg beurteilt.