

Case Study



STOSSSTANGEN-PRODUKTION OHNE FLASCHENHALS

Beim Automobilzulieferer Decoma hilft iGrafx ineffiziente Geschäftsprozesse zu identifizieren

Wenn ein japanischer Kleinwagen beim Einparken die Stoßstange einer deutschen Limousine touchiert, dann treffen sie sich: die Fertigungsteile der Firma Decoma. Der Automobilzulieferer aus Altbach ist auf „Front Ends“ spezialisiert. Das sind Stoßstangen, Seitenschweller, Kühlergrills, Zierleisten und andere Komponenten, die einem Auto von vorne und hinten ein schönes Äußeres beschieren. Das Unternehmen gehört zur kanadischen Magna Gruppe und beschäftigt rund 16.000 Angestellte an 54 Standorten.

Six Sigma-Projekt für mehr Qualität

Welche Hersteller genau bei Decoma einkaufen, verrät das Unternehmen nicht. Das bleibt Geschäftsgeheimnis. Was dagegen jeder weiß: In der Automobilindustrie herrscht knallharter Wettbewerb, den nur übersteht, wer seine Firma optimal führt. Bei Decoma setzt man deshalb unter anderem auf die Management-Philosophie „Six Sigma“. Projekte und Initiativen für die Qualitätskontrolle und -verbesserung im Namen von Six Sigma konzentrieren sich auf die Eliminierung von Fehlern in Prozessen, um so Kunden mit höherer Qualität zufrieden zu stellen, die Umsatzrendite zu erhöhen und gleichzeitig Prozesskosten zu senken. Als „Nebeneffekt“ sehen die Entscheider von Decoma, ob die zweite eingesetzte Methode, das Lean-Management, effektiv funktioniert.

Wertvolle Hilfe dabei leistet die Software von iGrafx. Das Programm hilft, Prozesse grafisch zu modellieren und Abläufe zu analysieren. iGrafx orientiert sich an EPM (Enterprise Process

Management), das mit seinen Bestandteilen Dokumentieren, Analysieren, Optimieren und Kontrollieren in dem fünfstufigen Six Sigma-Konzept aus Definieren, Messen, Analysieren, Verbessern und Koordinieren aufgeht. Damit kann iGrafx eine umfassende Lösung für jede Phase eines Six Sigma-Projekts bieten.

Definieren und Messen

Mit der Definition von Ist- und Soll-Zustand und ersten Messungen stieß Decoma auf einen kritischen Punkt: Die Durchlaufzeiten bei Kunden-Anfragen entsprachen nicht immer den hohen Ansprüchen des Unternehmens. „Wir waren zwar ausreichend schnell, aber noch nicht zufrieden. Es gab auch eine ungefähre Vorstellung davon, wo das Problem liegen könnte und so haben wir iGrafx eingesetzt, um es zu isolieren und schließlich zu lösen“, sagt Rainer Seufferlein, Direktor Six Sigma bei Decoma. „Ich arbeite jetzt seit vier Jahren mit dem Programm und bin damit sehr zufrieden. Deshalb setzen wir es zusammen mit der Statistik-Applikation Minitab ein, um Prozesse zu stabilisieren und zu optimieren.“ Wichtig bei allen Six Sigma-Projekten sei, dass man ‚von oben‘ - vom Geschäftsplan aus - arbeitet. In vielen Fällen werde diese Regel nicht beachtet, so Rainer Seufferlein. Er ist Träger des Six Sigma Master Black Belt, der höchsten Auszeichnung für die Experten auf diesem Gebiet. Um ihn zu bekommen, sind zwei sechswöchige Trainingsprojekte und eine anschließende Prüfung nötig. Da der Decoma-Mitarbeiter Ivica Secolovic wie sein Vorgesetzter nach den höheren Weihen des



Six Sigma strebte, wurde das Durchlaufzeiten-Problem zu seinem Black Belt-Test. Ivica Secolovic nahm sich des Problems als Projektmanager an – unterstützt von acht Teammitgliedern und Rainer Seufferlein als Trainer.

Die Analyse

Das „Problemkind“ war die Customer Unit im englischen Leamington. Die Mitarbeiter dort erhalten zahlreiche Anfragen von Automobilherstellern in Form von technischen Lastenheften, in denen die genauen Spezifikationen von Teilen niedergeschrieben sind. An der Schnittstelle zwischen den Angestellten der Customer Unit und den Produktionsstätten gab es Schwierigkeiten mit der Koordination.

Verzögerungen tauchten immer dann auf, wenn die Spezifikationen von neuen Produkten noch unklar waren. „Selbstverständlich kommen Design und die dazugehörigen Eckdaten immer vom Hersteller selbst. Bei der Frage aber, wie es beispielsweise im ‚Inneren‘ einer Stoßstange aussieht, haben unsere Ingenieure Gestaltungsspielraum“, erklärt Rainer Seufferlein. Der Prozess von der Anfrage eines Kunden bis zur endgültigen Antwort ist folglich sehr komplex. Schließlich geben viele verschiedene Stellen im Unternehmen ihren Input dazu. iGrafx brachte mit seiner visuellen Darstellung der verschiedenen Prozesse den entscheidenden Durchblick bei den unterschiedlichen Verflechtungen in der Analyse-Phase des Six Sigma-Projekts. „Es kam heraus, dass die Abläufe einfach nicht sauber definiert waren. Dadurch kam es bei den Mitarbeitern der Customer Unit immer wieder zu Irritationen“, sagt Rainer Seufferlein. So mussten die Ingenieure oft Rücksprache halten und sich bei Kollegen und beim Autohersteller Informationen einholen, die eigentlich bereits vorlagen.

„Es gab zu viele Formblätter und trotzdem waren wichtige Daten

nicht für alle verfügbar. Das brachte den Beteiligten ungeplante und unnötige Überstunden“, sagt Rainer Seufferlein.

Verbessern und Koordinieren

In der dann folgenden ‚Verbesserungs‘- Phase des Six Sigma-Projekts spielte iGrafx erneut seine Stärke aus: Mit dem Programm lassen sich bestehende Abläufe auf ihre Wirtschaftlichkeit überprüfen und mit der Simulationsfunktion virtuell testen, wie sich die Veränderungen auf die Prozess-Ergebnisse auswirken. Dabei sieht der Anwender alle für die Modellierung wichtigen Aktivitäten auf einer Bildschirmseite, so dass die Erstellung des Ist-Prozess rasch von der Hand geht. Nützlich für die Decoma war auch die Möglichkeit, empirische Daten aus der Minitab-Applikation übernehmen zu können, um sie zur Simulation zu benutzen. „Wenn man erst einmal am Computer durchspielen kann, was in der Realität passiert, erspart man sich manch eine böse Überraschung“, sagt Rainer Seufferlein.

Dank der iGrafx Software war der letzte Schritt – die Koordination des Lösungsansatzes für die Decoma-Probleme – schnell gefunden: „Wir haben die Formulare gestrafft und Standard-Vorlagen erstellt, die die Kommunikation zwischen Abteilungen erleichtern“, sagt Rainer Seufferlein. „Die Arbeit ist jetzt weniger und vor allem ‚sorgloser‘ geworden, weil sich die Mitarbeiter nicht ständig fragen müssen ‚Mache ich es wohl richtig?‘“

* Zum Zeitpunkt der Case Study-Verfassung war Rainer Seufferlein Direktor Six Sigma bei Decoma.

iGrafx

iGrafx, LCC
7585 SW Mohawk St.
Tualatin, OR 97062
United States
Tel: 503.404.6050
info@iGrafx.com
www.iGrafx.com

iGrafx EMEA

iGrafx GmbH
Dr.-Johann-Heitzer-Str. 2
85757 Karlsfeld b. München
Deutschland
Tel: +49 (0)8131 3175 0
info.de@iGrafx.com
www.iGrafx.com/de