

Six Sigma in der Sparkasse Kraichgau

Auszug aus:
H. Hofer/S. Horsak/C. Miller/A. Wassermann (Hg.)
Six Sigma – Ein Modell für kleinere und
mittlere Kreditinstitute?
(1. Auflage 2006)



Sonnemannstr. 9-11 60314 Frankfurt am Main
Telefon 069/959163-0 Fax 069/959163-95

Management-Praxis in Banking & Finance **Studienarbeiten des Management-Studiums, Band 04**

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Bibliographic information published by Die Deutsche Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.ddb.de>

Besuchen Sie uns im Internet:
<http://www.verlag.bankakademie.de>

1. Auflage 2006 © Bankakademie-Verlag GmbH, Sonnemannstraße 9-11, 60314 Frankfurt am Main

Titelfotos: gettyimages / Xavier Bonghi (links oben) / Britt Erlanson (links unten) / Ghislain & Marie David de Lossy (Mitte)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISBN 3-937519-49-1

3.4. Six Sigma in der Sparkasse Kraichgau

Für die Zielerreichung der Diplomarbeit war es sehr wertvoll, ein Kreditinstitut zu befragen, das Six Sigma einsetzt und von der Größe und Struktur der in dieser Arbeit angesprochenen Bankengruppe weitestgehend entspricht. Über eine Veröffentlichung der Beratungsfirma PPI Financial Systems GmbH (PPI) sind wir auf die Sparkasse Kraichgau als Six Sigma anwendende Sparkasse aufmerksam geworden. Bei der Sparkasse Kraichgau handelt es sich um eine Flächensparkasse mit einem Geschäftsvolumen von ca. 3 Mrd. € (siehe Tabelle 13 im Anhang auf S. 87). Sie zählt damit zu den Banken, die in dieser Arbeit als Zielgruppe definiert wurden.

Am 25.08.2005 wurde ein Experteninterview in der Sparkasse Kraichgau in Bruchsal geführt. Ziel war es festzustellen, welche Erfahrungen die Sparkasse mit Six Sigma gesammelt hat. Als Interviewpartner stand uns Horst Bulbolz zur Verfügung, der als Abteilungsdirektor Marktservice auch für den Bereich Qualitätsmanagement verantwortlich und damit erster Ansprechpartner der Sparkasse in Sachen Six Sigma ist. Die Interviewdaten sind im Anhang auf S. 87 abgedruckt.

Die Sparkasse Kraichgau ist Fusionsinstitut und hat in erster Linie Veränderungs- und Entwicklungsbedarf bei den Erträgen und den Personalkosten. Sie ist eine von sieben Sparkassen im Bundesgebiet, die einem Projekt des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV) angeschlossen sind, mit dessen Durchführung eine Eigenkapitalrendite von 15 % und eine Cost Income Ratio von unter 60 % erreicht werden soll. In einem Teil dieses Fokusprojektes geht es um die Verbesserung der Qualität, was gleichzeitig weniger Kosten und eine bessere Konkurrenzfähigkeit bedeutet. Six Sigma ist dabei der von der Sparkasse Kraichgau gewählte Weg, um diese Qualitätsverbesserung zu erreichen.

Schon vor der Einführung von Six Sigma konzentrierte sich die Sparkasse primär auf die Ausgestaltung der Prozesse und an welchen Stellen die Qualitätsanforderungen in den Prozessen liegen. Die Beratungs- und Servicezufriedenheit und das äußere Erscheinungsbild finden sich in der Prozessbeurteilung wieder.

In einer Analyse im November 2003 mit PPI wurde festgestellt, dass die Prozessorientierung bereits eine gute Grundlage zur Einführung von Six Sigma ist. Auch die Kundenorientierung der Methode beeindruckte und begeisterte sowohl den Vorstand als auch die eingebundenen Mitarbeiter. Die

Sparkasse Kraichgau entschied sich, Six Sigma anhand von drei Pilotprozessen zu testen und folgte dabei einem pragmatischen Ansatz. Dazu Horst Bubolz: „Wir probieren das aus und wollen sehen, ob es nicht einen praktikablen Weg gibt, ohne große, wissenschaftliche, mathematische Berechnungen, die woanders vielleicht durchaus Sinn machen. Oder sie an anderer Stelle, zu bestimmten Punkten, auf ein sinnvolles Maß begrenzen zu können. Nach dieser Grundeinstellung erfolgte unsere Ausrichtung. Das haben wir dann auch getan. Ich glaube es hat sehr gut geklappt.“

In der Sparkasse gab und gibt es zudem eine große Unterstützung des Vorstandes für die Six-Sigma-Initiative.

Aufgrund einer Kundenbefragung zur Beratungsqualität im Bereich Girokonto ergab sich bei drei Fragestellungen ein Sigma-Niveau von 2,8 bis 3,0. Daraufhin wurden mit PPI eintägige Workshops durchgeführt, in denen die Grundlagen von Six Sigma vermittelt wurden. In diesen wurden unter Einbindung von Beratern, Organisatoren, Marketingmitarbeitern mithilfe von Kreativitätstechniken und mit Six-Sigma-Werkzeugen versucht, die Kundenanforderungen zu ermitteln. Weiter erläuterte Horst Bubolz: „Daraus haben wir Verbesserungsvorschläge entwickelt. Die Verbesserungsvorschläge haben wir umgesetzt und in die Abläufe integriert.“ In einem der nächsten Prozesse sollen auch Kundenworkshops zur Ermittlung der Kundenbedürfnisse durchgeführt werden.

Mittlerweile wurden 35 Prozesse im Passiv- und Dienstleistungsgeschäft mit Six Sigma betrachtet. Ausnahme hiervon ist lediglich das Depotgeschäft, das erst kurz vor Six Sigma untersucht wurde und das Aktivgeschäft, da hier erst die Einführung eines neuen Datenverarbeitungssystems abgewartet werden soll. Die Begründung beruht jedoch nicht darauf, dass es ohne das neue DV-System nicht möglich wäre. Horst Bubolz erklärte vielmehr, dass durch die neue Anwendung aus Sicht der externen und internen Kunden evtl. ganz andere Gestaltungsmöglichkeiten geboten werden. Durch diese Aussage wird deutlich, dass zwar eine gewisse Abhängigkeit von Rechenzentren besteht, diese sich aber mehr auf die Effizienz auswirken und weniger als Abschlusskriterium anzusehen ist.

Horst Bubolz erläuterte die Bestimmung eines Prozessverantwortlichen (Process Owner), der dafür Sorge trägt, dass der Arbeitsablauf nachher auch so erfolgt, wie er gedacht und dokumentiert ist.

Als Highlight bei den gesamten Verbesserungsprozessen nannte Horst Bubolz die derzeitige Prüfung, ob ein so genannter Kundenstammvertrag mög-

lich ist, um Folgegeschäfte mit Kunden möglichst einfach abzuwickeln. Dazu kam es auch zu Treffen zwischen einigen interessierten Sparkassen, dem Verband und Rechtsberatungen. In diesem Zusammenhang wird auch die Einführung einer elektronischen Unterschrift untersucht. Könnte diese schnellere Abwicklung über den Kundenstammvertrag künftig bei allen Passivgeschäften erfolgen, würde dies bei den 230 Sparkassen, die dem IT-Dienstleister Sparkassen Informatik GmbH & Co. KG angeschlossen sind, jährliche Einsparungen in einer Gesamthöhe von 125 Mio. € bedeuten.

Den Nutzen der bisherigen Six-Sigma-Initiative beziffert Horst Bubolz in den untersuchten Bereichen auf 37,6 % Personaleinsparung, dies entspricht 8,2 Mitarbeiterkapazitäten. Diese Personalbemessung ergibt sich aus der Soll-Prozessgestaltung. Der Prozess ist in Einzelschritte aufgeteilt, in denen auch die Qualitätsmessung und Mängelbeseitigung berücksichtigt sind. Jeder Schritt ist mit Prozesskosten, also auch Personalkosten versehen. Damit kann der Personal-Soll-Bestand errechnet und mit dem Personal-Ist-Bestand verglichen werden. Die Personalbemessung ist jedoch kein Bestandteil von Six Sigma, sondern ein Ausfluss dieser Methode. Die Mitarbeiterreduzierung soll unter Ausnutzung der natürlichen Fluktuation und Aufgabenverschiebungen erfolgen. Auch das große Veränderungsgefüge im Markt trägt zum Erreichen des Personal-Ist-Bestandes bei. So werden interne Bewerbungen betroffener Mitarbeiter bevorzugt behandelt. Betriebsbedingte Kündigungen waren also bislang noch nicht notwendig. Die Rolle des Personalrates beschreibt Horst Bubolz so: „Der Personalrat war schon von Anfang an eingebunden, schon bereits als wir diesen Prozess ohne Six Sigma gemacht haben“.

Die erforderlichen Messungen erfolgen möglichst einfach und pragmatisch. Die Fehleranzahl und -arten werden derzeit noch manuell erfasst. Langfristiges Ziel ist es, die Messungen nicht mehr permanent durchführen zu müssen, um den Messaufwand zu verringern. Momentan zeigt sich aber, dass durch eine Vernachlässigung der Messung die Fehlerquote wieder steigt. Zeitmessungen gibt es im Bereich der Qualitäts- und Serviceversprechen. So werden z. B. bei Kontoanlagen auf den Unterlagen Eingangsstempel angebracht. Somit kann folgendes erfasst werden: „Wann wurde der Vertrag abgeschlossen, wann ging er ein, wann hat ihn die Scanningstelle, als abschließende Stelle vorliegen?“ Die Scanningstelle stellt also die Einhaltung des Serviceversprechens fest.

Insbesondere im Bereich der Fehlermessung sind die Akzeptanz und das Verständnis der Mitarbeiter noch ausbaufähig. Die Sparkasse Kraichgau

möchte hierzu ein Kommunikationskonzept entwickeln, in dem auch die Führungsarbeit stärker eingebunden ist.

Die Sigma-Werte der einzelnen Bereiche werden auch im Rahmen von Zielvereinbarungen herangezogen. Die Sparkasse Kraichgau strebt hierbei in den meisten Bereichen einen Sigma-Wert von 5,0 und in Bereichen mit gesetzlichen Anforderungen von 6,0 an.

In den Workshops mit PPI wurden die Werkzeuge erläutert, die für den Regelkreis DMAIC zur Verfügung stehen. Die Sparkasse Kraichgau setzt je nach Prozess die geeigneten Werkzeuge ein. Im Prozess Charter wird das Ziel festgelegt, die Hauptprobleme genannt und dokumentiert, was untersucht werden soll und auch was nicht Gegenstand der Prozessuntersuchung sein soll. Nach anfänglicher Dauer von zwei Tagen sind diese Pilotworkshops zu einem Prozess mittlerweile an einem Tag, teilweise auch schon innerhalb eines halben Tages erledigt. Es werden immer die Werkzeuge VOC und CTQ genutzt. Ebenfalls zur Anwendung kommen SIPOC, Flussdiagramme, Prüfformulare und Checklisten. Es gibt auch Eigenentwicklungen von Checklisten und teilweise werden auch über das System Plausibilitätschecks eingebaut. Ein weiteres in der Sparkasse Kraichgau gängiges Tool ist „Mindmapping“, da dieses vielen Mitarbeitern bereits bekannt ist. Immer zur Anwendung kommen Ursache-Wirkungsdiagramme und Regelkarten.

Wie erwähnt, gab es zu Beginn Workshops mit PPI, in denen die Grundlagen von Six Sigma und die Werkzeuge theoretisch erläutert und dann praktisch angewandt wurden. Neben einer geplanten Green-Belt-Ausbildung von Horst Bubolz will die Sparkasse Kraichgau beim Thema Ausbildung schrittweise vorgehen. Es soll geprüft werden, ob eine Ausbildung aller Mitarbeiter in diesem Umfang notwendig ist, oder ob es mit dem vorhandenen Know-how und einer weiteren Spezialisierung zu handhaben ist.

Auf die Fragen, ob alles wieder so gemacht werden würde, wenn sich die Chance ergäbe, nochmals im Jahr 2003 anzufangen und welche Erfahrungen aus diesem Six-Sigma-Jahr gewonnen wurden, antwortete Horst Bubolz: „Von den Erkenntnissen her, wenn ich das heute noch mal machen würde – mit dem was ich jetzt weiß – würde ich die Kommunikation intensiver gestalten. Ich weiß es ist sehr zeitaufwändig, aber ich glaube es ist auch gut angelegt. Öfter kommunizieren, häufiger kommunizieren und immer wieder zu kommunizieren bis das Thema in den Köpfen einfach so drin ist. Das ist ganz wichtig. Das wäre der Hauptpunkt, wo ich etwas mehr machen würde, weil dass müssen wir jetzt nachholen.“

Die Sparkasse Kraichgau wird, so das abschließende Fazit von Horst Bublitz, auf jeden Fall weiter mit Six Sigma arbeiten. Die Sparkasse geht dabei offensiv mit dem Thema um und stellt Ihre Erfolge öffentlich dar. So sind in den Publikationen „ppiforum“ 2/2004 und 2/2005 der begleitenden Beratungsfirma Veröffentlichungen erschienen. Neben einem Bericht in der Zeitschrift „Betriebswirtschaftliche Blätter“ (09/2005) ist auch ein Beitrag in der Neuauflage des Kompendiums „Six Sigma in der Finanzbranche“ vom Bankakademie-Verlag geplant.