

Horst Bubolz, Dirk Dose, Nicholas Ney

Sparkasse Kraichgau: Prozess- und Qualitätsmanagement mit Six Sigma

Auszug aus:
W. Achenbach/K. Lieber/J. Moormann (Hg.)
Six Sigma in der Finanzbranche
(2. Auflage 2006)



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

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>.

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2006

Copyright © 2006 Bankakademie-Verlag GmbH, Frankfurt am Main, Germany
www.verlag.bankakademie.de

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 3-937519-13-0

Sparkasse Kraichgau: Prozess- und Qualitätsmanagement mit Six Sigma

Horst Bubolz, Dirk Dose, Nicholas Ney

- 1 Einführung von Six Sigma in der Sparkasse Kraichgau
 - 1.1 Umfeld der Sparkasse Kraichgau
 - 1.2 Pragmatisches Six-Sigma-Pilotprojekt
- 2 Vierstufiges Vorgehensmodell
 - 2.1 Stufe 1: Einführungsworkshop und Kundenbefragung
 - 2.2 Stufe 2: Anwendung des Six-Sigma-Vorgehensmodells
 - 2.3 Stufe 3: Abschlussworkshop
 - 2.4 Stufe 4: Prozesscontrolling
- 3 Erkenntnisse und Ergebnisse des Pilotprojekts
 - 3.1 Qualitätsmessung
 - 3.2 Qualitätsberichtswesen
 - 3.3 Qualitätsoptimierung
 - 3.4 Qualitätsoptimierung als permanenter Prozess
- 4 Weiterführung des Ansatzes in der Sparkasse Kraichgau

1 Einführung von Six Sigma in der Sparkasse Kraichgau

Dieser Artikel beschreibt eine angepasste Six-Sigma-Vorgehensweise zur Prozessoptimierung in einem Kreditinstitut. In einem Pilotprojekt mit der Sparkasse Kraichgau wurde dieses Vorgehensmodell erfolgreich erprobt.

Angepasste Vorgehensweise bedeutet, dass viele bewährte Bestandteile von Six Sigma übernommen worden sind (DMAIC¹, Statistik, Berechnung des Sigma-Werts, SIPOC², Regelmäßigkeit), einige zeit- und kostenintensive Bestandteile aber nicht genutzt wurden. So wurde z.B. auf eine umfassende Ausbildung der Mitarbeiter verzichtet, da viele Werkzeuge und Methoden von Six Sigma einem Bankorganisator bekannt sind. Zielsetzung dieser Vorgehensweise ist es, Six-Sigma-Innovationen, angepasst an die finanziellen Mittel und Kapazitäten, einführen zu können.

Im Folgenden werden die positiven Merkmale von Six Sigma herausgestellt: ein knappes und präzises Vorgehen, das nicht durch Annahmen beeinflusst wird, sondern durch Fakten objektiv nachweisbar ist. Aufgrund des pragmatischen Ansatzes wird auf eine explizite Erläuterung von Six Sigma sowie Literaturhinweise verzichtet.

1.1 Umfeld der Sparkasse Kraichgau

Als Fusions Sparkasse hat die Sparkasse Kraichgau die vorhandenen Qualitätssysteme der Althäuser im Rahmen eines Projekts zusammengeführt und dabei die Grundlagen für ein systematisches Qualitätsmanagementsystem geschaffen.

Hierauf aufbauend suchte die Sparkasse ein in der Praxis bewährtes System zur Optimierung und Qualitätssteuerung der Geschäftsprozesse. Bei der Suche nach einem Messverfahren half der „Blick über den Zaun“ in die Industrie weiter. Denn dort liegt die Priorität auf der Messung der Prozessleistung und Qualität des Herstellungsprozesses. Da auch Kreditinstitute im Prinzip Produkte herstellen, stellte sich die Frage, wie sich der Produktionsprozess von Bankdienstleistern von dem eines Industrieunternehmens unterscheidet.

¹ DMAIC = Define, Measure, Analyze, Improve, Control.

² SIPOC = Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers.

Durch ein Beratungsangebot des Unternehmens PPI Financial Systems, Hamburg, wurde die Sparkasse im November 2003 auf Six Sigma aufmerksam. Die erste Informationsveranstaltung zu dieser Methodik weckte das Interesse der Sparkasse. Während in den USA zahlreiche US-Bankkonzerne (Bank of Amerika, Citigroup etc.) Six Sigma erfolgreich einsetzen, fand dieses Konzept in der deutschen Kreditwirtschaft bisher kaum Anwendung. Dem Konzept wurden insbesondere eine hohe mathematische Komplexität sowie ein hoher Aufwand an Zeit, Kosten und Schulungsbedarf zugeschrieben. Dabei zeigte sich, dass das Wissen in den Banken über Six Sigma häufig gering war und die Bedenken groß, die bestehenden Ressourcen überfordern zu können.

1.2 Pragmatisches Six-Sigma-Pilotprojekt

Für die Sparkasse Kraichgau war es wichtig, kein „wissenschaftliches Beweisstück“ zu produzieren, sondern vielmehr eine pragmatische Vorgehensweise zu finden, ob und inwieweit Six Sigma mit vertretbarem Aufwand in den laufenden Betrieb der Sparkasse integriert werden kann.

Die Sparkasse Kraichgau hat entschieden, die Six-Sigma-Philosophie dem gesamten Haus nicht im „Hauruck“-Verfahren überzustülpen, sondern

- Six Sigma anhand von drei Pilotprozessen auf Praxistauglichkeit zu testen,
- statistische Erhebungen und mathematische Berechnungen auf ein notwendiges Maß zu begrenzen und
- die betroffenen Mitarbeiter durch einen Einführungsworkshop mit der Vorgehensweise und den Werkzeugen von Six Sigma bekannt zu machen.

Nach Abschluss des Pilotprojekts sollte die Sparkasse in der Lage sein, ihre Prozesse selbstständig nach dem angepassten Six-Sigma-Vorgehensmodell zu optimieren.

2 Vierstufiges Vorgehensmodell

Für die Projektdurchführung wurde ein überschaubares, vierstufiges Vorgehen gewählt:

- *Stufe 1*: Einführungsworkshop und Kundenbefragung
- *Stufe 2*: Anwendung des pragmatischen Six-Sigma-Vorgehensmodells
- *Stufe 3*: Abschlussworkshop
- *Stufe 4*: Prozesscontrolling

Die Stufen 1 bis 3 wurden in drei Monaten abgeschlossen, das Controlling ist ein laufender Prozess. In den folgenden Abschnitten werden zu jeder Stufe zuerst das Vorgehen und anschließend die Praxiserkenntnisse der Sparkasse Kraichgau wiedergegeben.

2.1 Stufe 1: Einführungsworkshop und Kundenbefragung

Bei der Optimierung eines Prozesses folgt Six Sigma einer ganzheitlichen Betrachtung. Da bei den ausgewählten Pilotprozessen externe Kunden beteiligt sind, liegt der Prozessbeginn bei der *Beratung* von externen Kunden und endet mit der *Archivierung* der Unterlagen. In diesem Sinn wurde als Einstieg eine Befragung der betroffenen Kundengruppen zur Beratungsqualität vorangestellt. Im Anschluss an diese Kundenbefragung wurde in der Sparkasse Kraichgau ein eintägiger Einführungsworkshop durchgeführt.

Die anonyme Kundenbefragung stellte sich als sehr wichtig für die Beurteilung der Leistung der Sparkasse Kraichgau heraus (Kundenzufriedenheit). Als Maß für die Kundenzufriedenheit wurden erstmals Sigma-Werte herangezogen. Diese Ergebnisse boten eine gewisse Überraschung:

- Die Rücklaufquote der 1.500 ausgegebenen Fragebögen lag bei 49,5%.
- Drei von elf abgefragten Bereichen, die bei erster Betrachtung gar nicht so negativ aussahen, entpuppten sich nach der Sigma-Betrachtung als unterdurchschnittlich:

- Beraterkompetenz: 3,3 Sigma
- Persönliches Eingehen auf den Kundenwunsch durch den Berater: 3,2 Sigma
- Zufriedenheit mit der Kontinuität der Ansprechpartner: 2,6 Sigma

Auf Basis dieser Ergebnisse wurde der Einführungsworkshop durchgeführt. Teilnehmer an dem Workshop waren alle an dem Projekt beteiligten Mitarbeiter. Die Agenda des Workshops bestand aus den folgenden Punkten:

- Vorstellung des Projekts durch den Vorstand
- Betonung der Relevanz des Projekts
 - Positionierung des Vorstands
 - Begleitung des Projekts durch den Vorstand
- Vorstellung des Projektvorgehens und des DMAIC-Kreislaufs
- Vorstellung der zu nutzenden Methoden und Tools
- Terminplanung

Durch den Workshop haben die Mitarbeiter der Sparkasse Kraichgau die Relevanz des Projekts erkannt. Das rechtzeitige Einbeziehen aller betroffenen Abteilungen hat von vornherein eine hohe Akzeptanz erzielt, andererseits aber auch hohe Erwartungen geweckt.

Der Workshop hat eine Übersicht über Six Sigma sowie einen ersten Eindruck über das Vorgehen im Projekt vermittelt. Die Mitarbeiter haben während des Workshops genau das richtige Maß an Informationen erhalten.

2.2 Stufe 2: Anwendung des Six-Sigma-Vorgehensmodells

Die Pilotprozesse, mit denen das angepasste Six-Sigma-Vorgehensmodell erprobt wurde, haben die Sparkasse Kraichgau und PPI gemeinsam festgelegt:

- Privatgirokonto eröffnen,
- Girokonto schließen und
- Konto umschreiben und Namen ändern.

Der DMAIC-Regelkreis bildete daraufhin die Grundlage für das Managen der ausgesuchten Prozesse. Pro Prozess wurden zwei Tage für die Phasen *Define* bis *Improve* eingeplant. Die Messungen erfolgten parallel zur Analyse und bestätigten Annahmen oder führten zur Änderung der Annahmen. Anschließend folgten die Umsetzung und das Controlling.

Die Phasen *Define*, *Measure*, *Analyse* und *Improve* wurden in Workshops durchgeführt. Teilnehmer waren Mitarbeiter aus dem Markt, der Marktfolge, aus der Organisation und zeitweise aus dem Marketing. Alle Beteiligten, wie auch der Personalrat, waren frühzeitig involviert und informiert.

Es kamen die in Tabelle 1 gezeigten Werkzeuge zum Einsatz.

Define	Measure	Analyse	Improve	Control
VOC CTQ SIPOC	IPO Datensammelplan	5x Warum? Ishikawa-Diagramm Mind-Map	Brainstorming	Prozessdokumentation Reaktionsplan
* VOC = Voice of the Customer IPO = Input, Process, Output CTQ = Critical to Quality SIPOC = Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers				

Tabelle 1: Eingesetzte Werkzeuge im Rahmen des DMAIC-Regelkreises

Zur Veranschaulichung wird in Abbildung 1 ein Messergebnis zur Gesamtdauer des Prozesses „Privatgirokonto eröffnen“ dargestellt.

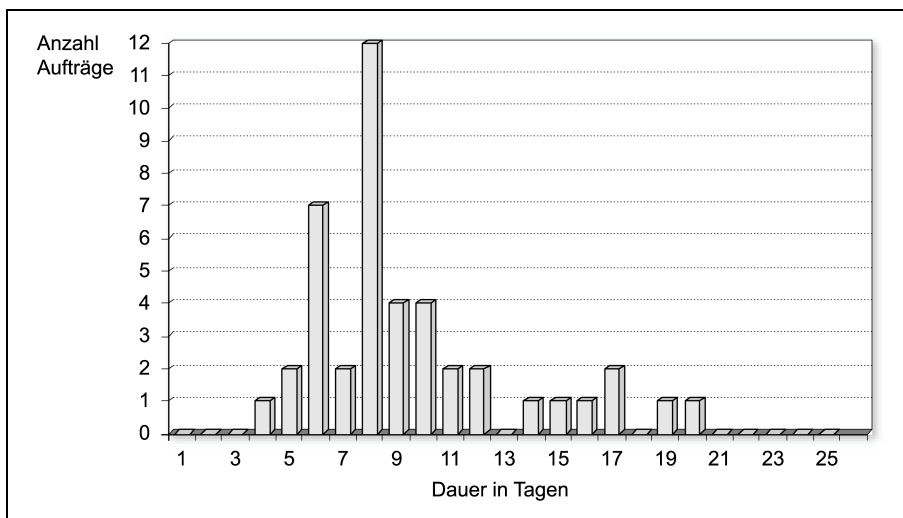


Abbildung 1: Messung der Gesamtdauer des Prozesses „Privatgirokonto eröffnen“

Der erste Workshop-Tag endete mit einer leichten Unzufriedenheit. Die Teilnehmer erkannten kein greifbares Ergebnis; der Zeitaufwand für die Define-Phase erschien zu hoch. Die Teilnehmer wollten frühzeitig ihre Ideen und Lösungen einbringen und fühlten sich durch das strukturierte Vorgehen behindert.

Bereits am Ende des zweiten Workshop-Tags hatte sich die Einschätzung der Teilnehmer aber ins Positive gewandelt. Mit einiger Überraschung wurde jetzt die Fülle der Lösungsvorschläge zur Kenntnis genommen sowie die Schnelligkeit der Ausarbeitung von Lösungsansätzen erkannt.

Durch das genaue Messen, Analysieren und Suchen nach Lösungen in den ausgeschauten Prozessen wurde deutlich, dass

- der pragmatische Ansatz von Six Sigma die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und die Motivation der Teilnehmer fördert,
- Messen für die Qualitätsverbesserung unverzichtbar ist,
- die Grundprobleme der Prozesse und deren Ursachen transparent werden,
- trotz der Abhängigkeit vom Rechenzentrum eine Vielzahl der Verbesserungsvorschläge umsetzbar ist,

- sich Six Sigma auch für komplexe Prozesse eignet und ein Qualitäts- und Prozesssteuerungssystem liefert sowie
- die Ermittlung von Sigma-Werten – wenn auch vorerst noch manuell – möglich ist (Fehler, Gesamtzahl der Vorgänge etc.).

Durch die Kombination des Einführungsworkshops mit den darauf folgenden Pilotworkshops wurden die vorgestellte Systematik und die Werkzeuge praktisch angewendet. Hierdurch wurde das Know-how für die spätere selbstständige Weiterführung durch die Sparkasse aufgebaut.

2.3 Stufe 3: Abschlussworkshop

Der Abschlussworkshop hatte das Ziel, die weitere Vorgehensweise der Sparkasse Kraichgau festzulegen.

In einem halbtägigen Abschlussworkshop wurden die Ergebnisse einem Vertreter des Vorstands, den Teilnehmern und weiteren Führungskräften vorgestellt, und es wurde über die weitere Vorgehensweise entschieden.

Die erwarteten Ergebnisse wurden übertroffen. Das Projektziel der Sparkasse wurde eindeutig erreicht. Prozesse und Qualität werden optimiert, und eine prozessübergreifende Qualitätssteuerung ist möglich. Die Ergebnisse waren im Einzelnen:

- Eine aufwändige Dokumentation wurde nicht vermisst.
- Die Workshopzeit für einen Prozess (*Define, Measure, Analyse und Improve*) wurde auf 1,5 Tage und somit um 25% reduziert.
- In den drei Pilotworkshops wurden insgesamt 69 Verbesserungsvorschläge erarbeitet, die dazu beigetragen haben, die erkannten Probleme zu beheben.
- Die strukturierte Methode Six Sigma kann auf die Bedürfnisse der Sparkasse angepasst werden und funktioniert bei einfachen wie auch bei komplexen Prozessen.
- Der Know-how-Transfer gelang so gut, dass sich die Sparkasse Kraichgau nach drei Monaten in der Lage sah, die Six-Sigma-Initiative ohne externe Unterstützung voranzutreiben.

Six Sigma erwies sich damit als ein pragmatischer Ansatz, der erfolgreich in einer Sparkasse eingesetzt werden kann. Nach dieser Erfahrung entschied der Vorstand, sämtliche Kernprozesse im Marktfolgebereich zu optimieren. Den Ausschlag dafür gaben

- die ganzheitliche Betrachtung der Prozesse – von der Beratung bis zum „Scannen“ – und somit die Vermeidung von Mehrfacharbeiten,
- die konsequente Orientierung an den Kundenbedürfnissen (Was will der *externe* bzw. *interne* Kunde?),
- die Vergleichbarkeit der Prozess- und Qualitätsmessung anhand des Sigma-Werts für ein internes und externes Benchmarking,
- die Möglichkeit, über Messwerte die Qualität zu steuern und das Qualitätsniveau der Sparkasse zu ermitteln,
- die zusätzliche Wertschöpfung durch Qualitäts- und Prozessmanagement sowie
- die Möglichkeit, sich schnell und flexibel an aktuelle Veränderungen anzupassen.

2.4 Stufe 4: Prozesscontrolling

Ein Pilotprojekt wird als Startschuss verstanden. Diesem Startschuss muss das Rennen folgen, damit die guten Ergebnisse des Starts genutzt werden können.

Eines der herausragenden Merkmale von Six Sigma liegt darin, dass ein Prozess nicht einmalig einer Optimierung unterliegt, sondern die Gesamtheit der (Kern-) Prozesse und damit die Qualität laufend gemanagt wird.

Es galt daher, die in den Pilotworkshops erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen auf ihre Umsetzbarkeit zu prüfen und praktisch zu realisieren. Weiterhin waren die Qualitätsmessungen in die neuen Prozessabläufe einzubinden. Für jeden Prozess wurde deshalb ein Prozessverantwortlicher bestimmt, der sowohl bereichsübergreifend für die Funktionsfähigkeit des Prozesses als auch für die Realisierung der beschlossenen Verbesserungsmaßnahmen verantwortlich ist.

Nach Abschluss der Pilotworkshops sah sich die Sparkasse in der Lage, die Optimierungen nach dem angepassten Six-Sigma-Vorgehensmodell selbstständig weiterzuführen.

Die Unterstützung der Six-Sigma-Initiative durch den Vorstand und das starke Engagement der Projektmitarbeiter sowie ein stringentes Vorgehen haben zu einer raschen Erweiterung der Qualitäts- und Prozessoptimierung geführt. Dabei wurde auch geprüft, ob die Optimierungsergebnisse aus Six Sigma zur Unterstützung weiterer Steuerungsinstrumente verwendbar sind.

3 Erkenntnisse und Ergebnisse des Pilotprojekts

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse des Six-Sigma-Pilotprojekts bei der Sparkasse Kraichgau beschrieben.

3.1 Qualitätsmessung

„Miss es oder vergiss es“ ist eine Weisheit, die das Qualitätsmanagement in seinem Kern trifft. Denn nur was messbar ist, kann auch verbessert werden. Das Messen von Fehlern oder Mängeln ist daher ein zentrales Thema von Six Sigma. Ohne Messgrößen kann die Prozessleistung nicht gemessen und ohne Zielgrößen können Qualität und Produktivität nicht verbessert werden.

Zur Integration von Six Sigma ist eine hohe Akzeptanz durch die Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung. Trotz Abstimmung über die Form der Messung mit dem Personalrat bewegte sich die Sparkasse hier auf einem schwierigen Terrain. Denn es ging um die konkrete Messung von Leistungen und Fehlern, die in dieser Konsequenz für die Mitarbeiter völlig ungewohnt war. Was im Industriebereich seit Jahrzehnten normal ist, muss im Dienstleistungsbereich erst noch Eingang in die Köpfe der Mitarbeiter finden.

Einen Fehler zu notieren wird oft als Verrat an Kollegen empfunden. Hinzu kommt – obwohl die Fehler anonym registriert werden –, dass die Rückgabe zur Bereinigung oft persönlich genommen wird und sich auf die Beziehungsebene der Mitarbeiter auswirkt. Die Sparkasse entwickelt derzeit ein Kommunikationskonzept, um das Verständnis und die Akzeptanz des Qualitätsmodells zu erhöhen.

Eigentliches Ziel von Six Sigma ist jedoch, von Anfang an Fehler zu vermeiden, und nicht, Fehler zu beheben. Fehlervermeidungsziele können im Rahmen der Optimierung priorisiert werden. Um zukünftig Fehler zu vermeiden, war es für die Sparkasse wichtig ein System einzurichten, das Fehler festhält und auch auswerten kann. Zum Einstieg war eine manuelle Erfassung notwendig; eine EDV-Erfassung am Arbeitsplatz ist zurzeit im Test.

Die Gesamtzahl der Vorgänge (Fehlermöglichkeiten) wurde zu Beginn ebenfalls manuell erfasst (Abbildung 2). Auch hier wird derzeit eine automatisierte Lösung getestet.

Qualität Ja!		Erfassung Qualitätsmängel - Privatgirokonto eröffnen							Qualität Ja!	
		Monat:								
OE	Filiale	Mängel bei Vertragsunterlagen				Mängel bei Legitimation		Sonstige	Statistik	
		Vertragsunterlagen sind unvollständig	Schufa-Erklärung fehlt	Gesetzlicher Vertreter fehlt	Gesetzliche Vertretung ist falsch	Legitimation fehlt	Legitimation ist falsch			Personendaten wurden falsch angelegt
271	Center Engelsberg									
274	Brett.Jörg-Schwarz.-Str.									
275	Brett. Melanchthonstr.									
371	Wiesental									
373	Forst									
374	Karlsdorf									
375	Neuthard									
376	Hambrücken									
377	Bruchsal-Hardfeldplatz									
378	Bruchsal-Siemensstr.									
379	Büchenau									
72x	WVB - Bretten									
73x	WVB - Bruchsal									
	Summen									

Abbildung 2: Erfassung von Qualitätsmängeln

3.2 Qualitätsberichtswesen

Für das bestehende Qualitätsmanagementsystem wurde ein Berichtssystem entwickelt, das für die optimierten Prozesse Sigma-Werte enthält. Die Werte stehen den Führungskräften der 1. und 2. Führungsebene als Steuerungsinstrument periodisch zur Verfügung. Für die einzelnen Prozesse werden Sigma-Werte vereinbart, die als Zielwerte in die Berichte eingehen (Abbildung 3).

Das Qualitätsberichtswesen ermöglicht es, mit den neuen Werten die Qualitätsentwicklung der betroffenen Prozesse zu überwachen, um bei Abweichungen rechtzeitig reagieren zu können. Die Führungskräfte erhalten objektive Werte über die Leis-

tungsfähigkeit der Prozesse und das Qualitätsniveau ihres Zuständigkeitsbereichs. Subjektive Eindrücke über Entwicklungen können so durch reale Werte untermauert werden. Entscheidungen erhalten eine solide und objektive Grundlage.

Sparkasse Kraichgau		Sigma-Monatsreport: Vorstand / Filial- / Abteilungsdirektoren																Qualität Ja!	
		Monat: Juni 2005																	
Bereiche	2xx		3xx		4xx		6xx		7xx		8xx		9xx		Summen				
	Filialdirektion 1		Filialdirektion 2		Filialdirektion 3		Filialdirektion 4		Abteilungs- direktion 1		Abteilungs- direktion 2		Abteilungs- direktion 3		Anzahl Mängel	Sigma- Wert	Erfolgsquote	Sigma- Zielwert	
	Anzahl Mängel	Sigma- Wert	Anzahl Mängel	Sigma- Wert	Anzahl Mängel	Sigma- Wert	Anzahl Mängel	Sigma- Wert	Anzahl Mängel	Sigma- Wert	Anzahl Mängel	Sigma- Wert	Anzahl Mängel	Sigma- Wert					
Giroverkehr																			
Privatgirokonto eröffnen	3	3,7	1	4,2	5	3,5	7	3,5	0	6,0	0	6,0	0	6,0	16	3,7	98,6 %	5,0	
Girokonten ändern	5	3,9	0	6,0	0	6,0	1	4,4	0	6,0	0	6,0	0	6,0	6	4,3	99,74 %	5,0	
Verfügungsbeschränkungen	0	6,0	2	3,9	0	6,0	0	6,0	0	6,0	0	6,0	0	6,0	2	4,4	99,81 %	5,0	
Verfügungsberechtigungen	3	3,5	2	3,6	3	3,5	7	3,2	0	6,0	0	6,0	0	6,0	15	3,4	97,1 %	5,0	
Dispositionskredite (vereinfachtes Verfahren)	8	3,0	26	2,8	13	3,1	6	3,4	4	1,9	0	6,0	0	6,0	57	3,0	93,3 %	5,0	
Girokonten schließen	6	3,6	20	3,3	20	3,2	15	3,4	3	3,1	2	3,7	2	3,7	68	3,4	97,1 %	5,0	
Sparverkehr																			
Normalsparen / Vertragssparen	14	3,4	27	3,3	19	3,3	14	3,6	11	2,8	1	3,0	0	6,0	86	3,3	96,4 %	5,0	
Sparkassenbrief / RentaPlan	1	2,7	1	2,8	0	6,0	1	2,8	0	6,0	0	6,0	0	6,0	3	2,9	91,9 %	5,0	
Depositen																			
Festgeld / Giro-Plus	0	6,0	5	3,5	2	3,9	2	4,1	2	3,9	0	6,0	0	6,0	11	4,1	99,53 %	5,0	
Gesetzliche Anforderungen																			
Geldwäsche Gesetz	0		3		5		1		0		0		0		9				
Legitimationsprüfung	19	3,9	26	3,8	46	3,5	45	3,7	4	3,9	3	4,1	0	6,0	143	3,8	98,9 %	6,0	
Kartensysteme																			
MasterCard / VISA	0	6,0	2	3,8	9	3,2	5	3,4	1	3,0	6	3,0	0	6,0	23	3,4	97,1 %	5,0	
SparkassenCard	158	2,3	391	1,9	261	2,1	150	2,5	22	2,1	29	2,2	5	6,0	1016	2,2	75,8 %	5,0	
Steuerangelegenheiten																			
Freistellungsaufträge	18	3,0	28	3,0	37	2,7	47	2,6	1	2,7	0	6,0	0	6,0	131	2,8	90,3 %	5,0	
NV-Bescheinigungen	1	3,0	0	6,0	1	2,8	1	3,1	0	6,0	0	6,0	0	6,0	3	3,2	95,5 %	5,0	
Zahlungsverkehr																			
IZV-Schecks	20		45		44		48								157	4,0	99,38 %	5,0	
IZV-Überweisungen	22		56		53		76								207	4,6	99,9 %	5,0	
Kassen-PN's	10		27		24		14								75				
Schalter-PN's	137		277		118		185								717				
AZV-Schecks	2		3		5		5								15	3,5	97,7 %	5,0	
AZV-Überweisungen	2		1		4		5								12	3,8	98,9 %	5,0	
AZV-EU-Standardüberweisungen	3		1		4		4								12	3,8	98,9 %	5,0	
Bereichsübergreifende Aufgaben																			
Konten umschreiben & Namen ändern	4	3,5	3	3,7	9	3,3	10	3,1	1	2,7	0	6,0	0	6,0	27	3,4	97,1 %	5,0	
Rollen & Verbünde	8	2,9	11	3,0	8	2,9	4	3,3	0	6,0	2	2,9	0	6,0	33	3,0	93,3 %	5,0	
Person anlegen	36	2,0	67	2,1	28	2,3	61	2,1	2	1,5	6	2,7	0	6,0	200	2,7	88,5 %	5,0	
Person ändern	22	2,9	53	2,6	40	2,6	46	2,5	0	3,1	0	6,0	0	6,0	161	2,2	75,8 %	5,0	
Scannung	57		153		206		124		6		37		0		583				
Summen	559		1231		964		884		57		86		7		3788				

Abbildung 3: Qualitätsbericht (Beispiel)

Die Qualitätsberichte mit Sigma-Werten stellen einen einheitlichen Vergleichsmaßstab zur Verfügung. Wie unschwer zu erkennen ist, wird das Qualitätsverbesserungspotenzial für die Führungskräfte transparent abgebildet. Auch die Fehlerhäufung kann eindeutig erkannt werden und zeigt somit die Handlungsschwerpunkte zur Verbesserung der Qualität und Prozessleistung auf (Abbildung 4).

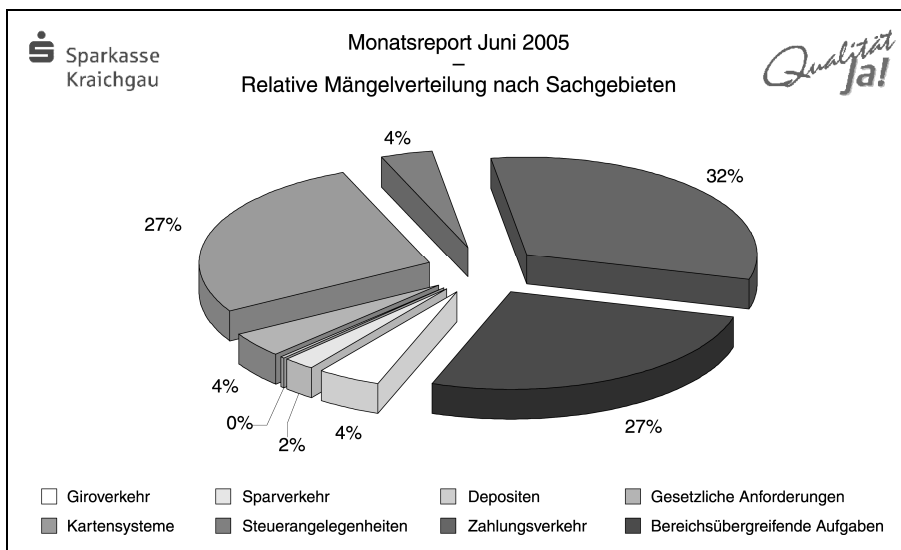


Abbildung 4: Mängelverteilung nach Sachgebieten

3.3 Qualitätsoptimierung

Nach Abschluss des Pilotprojekts wurde das angepasste Six-Sigma-Vorgehensmodell zum Prozess- und Qualitätsmanagement auf 23 weitere Prozesse ausgeweitet. Die Optimierung von 25 Kernprozessen führte zu 338 Verbesserungsvorschlägen, von denen 215 kurzfristig umgesetzt wurden. Die weiteren Vorschläge befinden sich in der Prüfung oder werden mittel- bzw. langfristig umgesetzt.

In den Mitte 2005 von den Prozessen betroffenen Gruppen arbeiteten insgesamt 34 Mitarbeiter mit insgesamt 21,8 MAK (Mitarbeiterkapazitäten). Nach Umsetzung der Verbesserungen reduzierte sich die notwendige Mitarbeiterkapazität auf 13,6 MAK, was einer Reduzierung um 37,6% entspricht. Die frei werdenden Mitarbeiterkapazitäten werden weitestgehend vertriebsnah eingesetzt.

Gegenüber Kunden und internen Stellen wurden ferner Serviceversprechen abgegeben, z.B. Eingang der SparkassenCard beim Kunden spätestens 5 Tage nach Girokontoeröffnung.

Mit zunehmender Qualitätsverbesserung im Zuge des Steuerungsprozesses erhöht sich die Prozessleistung. Dadurch werden weitere Potenziale frei, die bedarfsgerecht eingesetzt werden können. Zum 30.06.2005 sind weitere 8 Prozesse im Rahmen von

Workshops optimiert worden. Sie wurden bis zum 30.10.2005 umgesetzt und qualitätsgesichert.

3.4 Qualitätsoptimierung als permanenter Prozess

Da die Qualitäts- und Prozessoptimierung mit Six Sigma ein permanenter Prozess ist, spiegelt ein aktuell gehaltener Prozess auch die aktuelle Prozessleistung wider. Dadurch bietet sich für die Sparkasse die Möglichkeit, auch weitere Steuerungssysteme mit aktuellen Daten zu versorgen. Dies sind z.B. die Personalbemessung, Prozess- und Produktkalkulation. Damit kann auch die Kundenkalkulation auf einem aktuellen Stand gehalten werden.

Das streng methodische Vorgehen von Six Sigma bietet ein hohes Maß an Effizienz. Zusammen mit der zunehmenden Routine konnten die Optimierungsworkshops dadurch im Regelfall auf einen Tag pro Prozess verkürzt werden.

4 Weiterführung des Ansatzes in der Sparkasse Kraichgau

Die Sparkasse Kraichgau bewertet das angepasste Vorgehensmodell von PPI auf der Basis von Six Sigma sehr positiv. Der Kunde wird ins Zentrum des Denkens und Handelns gerückt. Der Werkzeugkasten und das strukturierte Konzept von Six Sigma ermöglichen ein äußerst effizientes Prozess- und Qualitätsmanagement. Die Methode lässt es zu, Überholtes zu entfernen, Bewährtes beizubehalten und geeignete Werkzeuge neu aufzunehmen.

Die Kombination der Ergebnisse aus der Erfüllung der Kundenanforderungen, positiven Prozessveränderungen und Qualitätsverbesserungen erbringt den Mehrwert. Dessen Verwertung wird zeitnah durch konsequente und transparente Mess- und Steuerungssysteme unterstützt. Dadurch kann auf aktuelle Entwicklungen rechtzeitig Einfluss genommen werden.

Die Prozessleistung und damit die Qualität erhöhen sich ständig. Neben einer steigenden Kundenzufriedenheit und damit -bindung werden die Prozesskosten gesenkt. Für die Zukunft ist in der Sparkasse Kraichgau vorgesehen, alle (Kern-)Prozesse mit dem angepassten Six-Sigma-Vorgehensmodell systematisch zu managen.