

Markus Baumann

ist Programmleiter OPEX der NRS Norddeutsche Retail-Service AG (NRS) in Hamburg.

Dirk Dose

ist Managing Consultant, Black Belt Six Sigma, der PPI AG in Hamburg.

Einführung von Six Sigma Lean bei der NRS AG

Dauerhaft exzellente Leistung in Preis und Qualität

Das Ziel, Kunden mehr Qualität zu geringeren Kosten anbieten zu können, hat jedes Unternehmen. Die NRS Norddeutsche Retail-Service AG hat ihre dahin gehend Zielvorgaben in erstaunlich kurzer Zeit erreicht. Ihr genügten eineinhalb Jahre, um ihre Kosten um 13 % zu senken und zugleich die Qualität ihrer Dienstleistungen zu erhöhen. Dieses Ergebnis war nicht zuletzt deshalb möglich, weil die NRS die Qualitätsmanagement-Methode Six Sigma eingeführt und konsequent verfolgt hat.

Die NRS ist ein noch junges Dienstleistungsunternehmen. Sie bietet in Norddeutschland als erstes Unternehmen dieser Art seit Mitte 2006 Abwicklungs- und Stabsfunktionen aus einer Hand an. An derzeit drei Standorten und in einer Dependence bearbeiten rund 1 200 Mitarbeiter dabei alle Backoffice-Abläufe aus den Bereichen Finanzen, Controlling, Kreditservice, Marktservice und Zahlungsverkehr für mittlerweile 31 Sparkassen in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen.

Operative Exzellenz

Die Kunden der NRS wünschen sich hohe Qualität und geringe Kosten. Das erfordert stetige Bemühungen zur Optimierung der Kosten, zugleich aber auch zur Qualitätssicherung bzw. -verbesserung der Prozesse. Um eine exzellente Leistungsqualität bereitstellen zu können, rief die NRS ein

Programm mit dem Namen OPEX ins Leben. OPEX steht dabei für operative Exzellenz.

Das Management der NRS diskutierte dazu intensiv über die verschiedenen in Frage kommenden Optimierungsmethoden. Das Verfahren sollte geeignet sein, sowohl die Unternehmensziele zu unterstützen als auch kulturelle Veränderungen im Haus anzustoßen und nachhaltig voranzutreiben. Ein wesentlicher Punkt war dabei der Aufbau von Methoden-Know-how im eigenen Haus, also die Ausbildung der eigenen Mitarbeiter. All diese Ansprüche erfüllt im Kern die Methode „Six Sigma Lean“.

Professionell mit Methode

Six Sigma ist eine etablierte Methode in der Industrie, um systematisch Produktivitäts- und Qualitätserfolge zu erzielen. Im Vordergrund von Six Sigma steht die Reduzierung der Fehlerrate und die Verringerung von Prozessvariationen. Die NRS hat Six Sigma durch einzelne Lean-Bausteine ergänzt, um unnötige Aufgaben schnell erkennen und vor allem den Anteil der wertschöpfenden Tätigkeiten systematisch erhöhen zu können. Die NRS setzt dabei im Wesentlichen auf sechs Bausteine:

- > die systematische Ausbildung der eigenen Mitarbeiter
- > die formalisierte Verbesserungsmethode DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control) mit bewährten Techniken
- > die permanente Durchführung kleiner, schneller Projekte mit einer Dauer von 90 Tagen und einem Aufwand von 40 Tagen
- > die Verantwortung der betroffenen Führungskräfte für die Projekte
- > eine Ausrichtung der Projekte an den Kunden- und Managementanforderungen
- > eine zentrale Portfolio-Steuerung der Projektdurchführungen

Getragen wird dieses Konzept von einem „Management Commitment“ der ersten und zweiten Führungsebene. Das Programm fördert so dauerhaft Qualitäts- und Produktivitätssteigerungen, statt wie viele Projekte lediglich einmalig die Kosten zu senken.

Einführungsstrategie

Die NRS ist ein neu gegründeter reiner Processing-Dienstleister mit bereits hoher Produktqualität und -produktivität. Die Dienstleistungen wurden anfangs jeweils standortbezogen für die Gründerhäuser in Hamburg und Bremen erbracht. Parallel dazu integrierte das Unternehmen die ersten Sparkassen in ihre Prozesse.

Die klassischen Backoffice-Einheiten verfügen nur bedingt über Kompetenzen im Prozess- und Projektmanagement oder auch in der Organisation. Die Ausbildung der Mitarbeiter in Six Sigma ist daher in der Regel auch so angelegt, dass ein vergleichsweise geringer Erfahrungshintergrund in diesen Bereichen zugrunde gelegt wird.

Vor diesem Hintergrund waren die richtige Größenordnung und der richtige Zeitpunkt der Einführung von großer Bedeutung. Den Rahmen für die Einführung von Six Sigma Lean bildeten

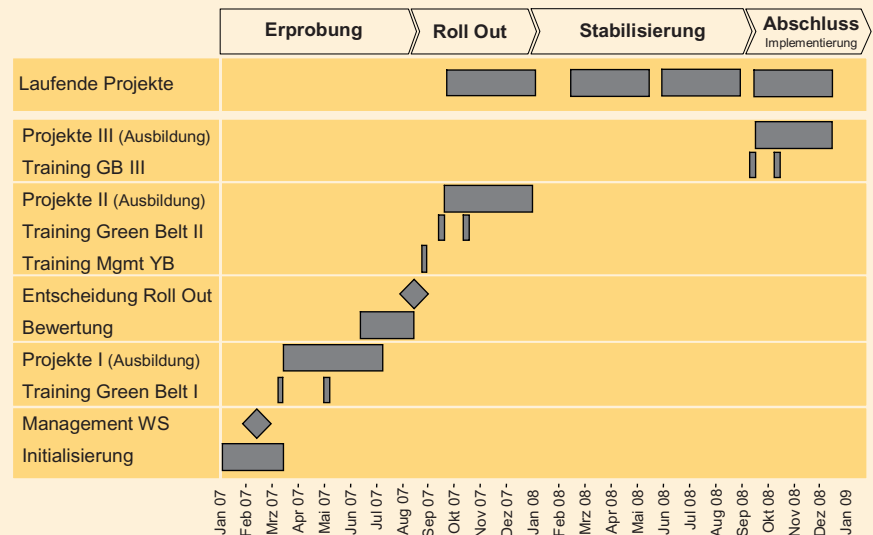
- > ein Top-down-Ansatz,
- > ein Management-Commitment,
- > die vollständige Erfassung aller Unternehmensbereiche,
- > das komplette Prozessspektrum,
- > eine Erprobungsphase in allen Geschäftsbereichen,
- > die Ausbildung der gesamten dritten Führungsebene zu „Green Belts“ (Six-Sigma-Projektleiter),
- > eine breite Qualifikation der Mitarbeiter zu „Yellow Belts“, also Projektmitarbeitern mit Six-Sigma-Grundausbildung, ▶



Quelle: Archiv

Es gibt viele Wege, um ein Ziel zu erreichen. Im Qualitätsmanagement ist Six Sigma eine bewährte Methode, um eine hohe Leistungsfähigkeit sicherzustellen.

Die Six-Sigma-Einführung



- der Verzicht auf Vollzeit-Belt-Rollen bzw. die Six-Sigma-Integration in die Produktionsverantwortung,
- eine externe Unterstützung von Ausbildung, Coaching im Projekt und Begleitung der Programmsteuerung durch die PPI AG,
- ein Inhouse-Training durch externe Trainer von PPI (Yellow und Green Belt).

In der NRS sind die OPEX-Rollen in die bestehende Struktur integriert. Das heißt, es gibt keine separate, parallele Projektorganisation. Der Steuerungskreis besteht aus einem Vorstandsmitglied (Sponsor) und der zweiten Führungsebene. Die Champions sind in der dritten Führungsebene angesiedelt. Spezialisten und die Mitarbeiter der vierten Führungsebene erhielten die Green-Belt-Rolle. Projektmitarbeiter bekamen den Yellow Belt. Diese verschiedenen Rollen bzw. Aufgaben sind den Rangzeichen japanischer Kampfsportarten nachempfunden.

Die einzige Ausnahme in diesem Organisationsgefüge bildet das Kernteam. Zum Kernteam gehören der freigestellte Leiter des Programms und die nunmehr nur noch zeitweise eingesetzten externen Berater. Darüber hinaus plant die NRS zur Weiterentwicklung des Programms eine freigestellte OPEX-Rolle je Geschäftsbereich. Diese Funktion, die bei Six Sigma klassischerweise der Black Belt innehat, muss noch konkret ausgestaltet werden.

Das Vorgehen wurde in einer Initialisierungsphase mit dem Management entwickelt und vereinbart. Ein Vorstandsmitglied gestaltete als Sponsor alle Aktivitäten von Anfang an mit. Die NRS führte Six Sigma Lean dabei in vier Phasen ein. Nach der Erprobung folgte der Rollout, die Stabilisierungsphase und der Abschluss der Ausbildung (s. Abb. 1).

Phase 1: Erprobung

In der Erprobungsphase wurden in allen drei Geschäftsbereichen (Marktservice, Kreditservice, Finanzen und Controlling) jeweils zwei Projekte durchgeführt und sechs Green Belts ausgebildet. Die Schulung dauerte zehn Tage. Hinzu kam ein begleitendes Coaching.

Den Projektmitarbeitern wurden in einem eintägigen Yellow-Belt-Training die Six-Sigma-Grundlagen vermittelt. An diesen Trainings nahm auch das gesamte Management teil. Dabei stand unter anderem die Frage zur Diskussion, in welcher Weise Six Sigma sich eignet, die verschiedenen Prozesse des Unternehmens zu optimieren. Die Ergebnisse

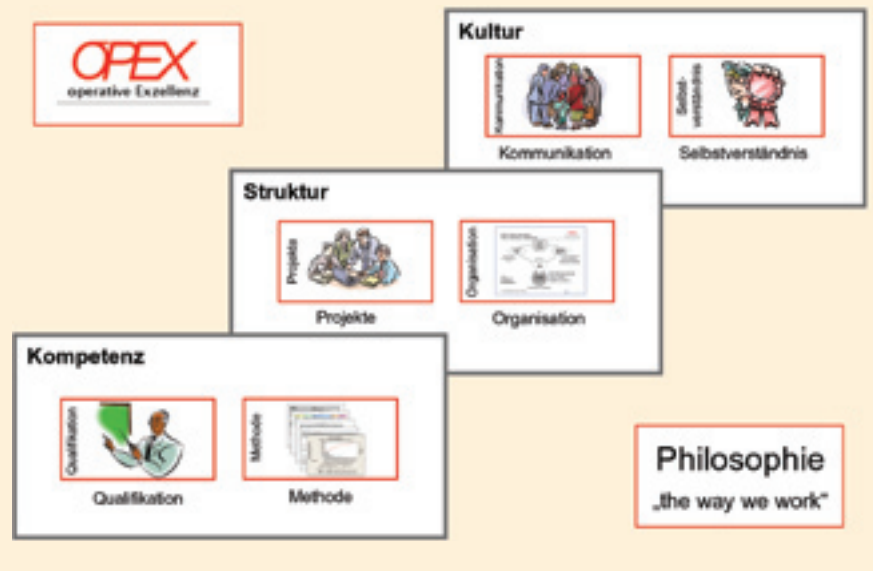
ABBILDUNG 2

Vergleich der Projektkulturen

Projekte	OPEX-Projekte
<ul style="list-style-type: none"> Keine Ausbildung von Projektmitarbeitern Keine Ausbildung von Projektleitern im Fachbereich 	<ul style="list-style-type: none"> Ausbildung von Projektmitarbeitern (Yellow Belt) Ausbildung von Projektleitern im Fachbereich (Green Belt) Ausbildung von verantwortlichen Führungskräften i.d.R. Abteilungsleitern (Yellow Belt)
<ul style="list-style-type: none"> Keine aktive Begleitung der Projekte (neben Gremien) 	<ul style="list-style-type: none"> Projektbegleitung durch parallele Ausbildung (1. Projekt) und professionelles Coaching (externe Consultants / interne Projektmanager) Die betroffene Führungskraft ist für das Projekt verantwortlich und nimmt eine aktive Rolle wahr.
<ul style="list-style-type: none"> Projekte haben eine lange Laufzeit (Monate bis Jahre) und erfordern einen großen Aufwand. Damit sind hohe Risiken verbunden und es werden oft viele Mitarbeiter z.T. Vollzeit benötigt (häufig Versetzung in das Projekt) 	<ul style="list-style-type: none"> Kleine (max. 40 PT Aufwand) und schnelle Projekte (90 Tage) haben nur sehr geringe Risiken und benötigen die Mitarbeiter nur ‚kurz‘. Die Projekte können im Rahmen der täglichen Arbeit durchgeführt werden.
<ul style="list-style-type: none"> Methodik, Vorgehen den Projektmitarbeitern nicht transparent Expertise wird über Workshops, Interviews oder Ähnliches ‚abgefragt‘ 	<ul style="list-style-type: none"> Projekt (Vorgehen) ist für jeden Mitarbeiter überschaubar Eigenes Engagement führt zu eigenen Ergebnissen

ABBILDUNG 3

Six Sigma lebt von Kompetenz, Struktur und Kultur



zeigten jedoch, dass die Methode auch auf die NRS-Prozesse erfolgreich anwendbar ist. Sie führte bei Prozessen mit hohen Stückzahlen, wie der privaten Baufinanzierung, aber auch bei Prozessen mit geringen Stückzahlen, wie dem monatlichen Risiko-Reporting, zu systematischen Produktivitäts- und Qualitätsverbesserungen.

Da Six Sigma eine große Zahl von Tools anbietet, untersuchte die NRS im Rahmen des Projekt jeweils Vor- und Nachteile ihres Einsatzes. Da eine sehr große Zahl von Geschäftsvorfällen fallabschließend von nur einem Mitarbeiter bearbeitet wird, wäre in diesen Fällen eine umfassende statistische Analyse der ermittelten Prozesskennzahlen zu aufwendig. Aus diesem Grund wird die Statistik hier auf ein Minimum reduziert.

Eine statistische Auswertung lohnt sich immer dann, wenn geprüft werden soll, wo sich eine Optimierung lohnt. Verbesserungsmöglichkeiten sucht die NRS deshalb nur dort, wo nachweislich, also messbar, hohe Bearbeitungszeiten in (Teil-)Prozessen anfallen und bei einer entsprechenden Optimierung auch reduziert werden können.

Parallel zu den Erprobungsprojekten wurde die Gesamtausrichtung des Programms in einer Workshop-Reihe mit der zweiten Führungsebene feinjustiert. Ein wesentliches Ergebnis dieses Prozesses ist die Steuerung des Projektportfolios über festgelegte Leitlinien (Projektlaufzeit etc.). Dieses Vorgehen stärkt die Projektverantwortung einzelner Einheiten in den verschiedenen Geschäftsbereichen und reduziert den Management-Overhead auf ein Minimum. Die Einhaltung der Leitlinien überwacht der Leiter des Programms. Er bereitet zugleich auch erforderliche Entscheidungen vor. Für das Projekt-Reporting und die Dokumentation der Optimierungsmaßnahmen ist ein Kennzahlensystem eingeführt worden.

Phase 2: Rollout

Im zweiten Halbjahr 2007 wurden weitere Mitarbeiter zu Green Belts ausgebildet. Gemeinsam mit den bereits zertifizierten Green Belts wurden parallel 18 Projekte in allen Geschäftsbereichen durchgeführt.

Alle Projekte zusammen leisteten im Jahr 2007 einen maßgeblichen Beitrag zu der Kostensenkung von 13 %, die in den ersten eineinhalb Jahren erzielt wurde. Der kostengemäße „Break-even“ der Projekte selbst lag bei durchschnittlich unter einem Jahr. Dieser Projekterfolg liegt unter anderem in den

besonderen Rahmenbedingungen der OPEX-Projekte begründet (s. Abb. 2).

Phase 3: Stabilisierung

Seit Anfang 2008 werden 20 Projekte durchgeführt. Das Coaching und die Begleitung durch Six-Sigma-Experten konnten inzwischen deutlich reduziert werden. Diese höhere Eigenverantwortung führt dazu, dass die Routine der Green Belts weiter wächst. Die OPEX-Prozesse im Gesamtunternehmen stabilisieren sich, und das Rollenverständnis festigt sich bei allen Beteiligten.

Für die NRS als Unternehmen, das stark in ein vielfältiges Wertschöpfungsnetz eingebunden ist, stellt die Einbeziehung externer Partner in die Projekte eine große Herausforderung dar. So müssen etwa auch die externen IT-Dienstleister an die Taktung der 90-Tage-Projekte herangeführt werden. Lösungen, die selbst oder mit externer Unterstützung realisiert werden, müssen daher stets auch mit diesen Dienstleistern synchronisiert werden (s. Abb. 3).

Phase 4: Abschluss der Ausbildung

Die letzten Green Belts werden im Rahmen der Six-Sigma-Einführung bis Ende 2008 ausgebildet. In der dritten Projektwelle 2008 bearbeiten alle Green Belts parallel 32 Projekte.

Ausblick

Das bisher eingeführte einfache Kennzahlensystem wird weiterentwickelt und zu einem System für die Produktivitäts- und Qualitätssteuerung ausgebaut. Einen weiteren wesentlichen Beitrag zur dauerhaften Optimierung sieht die NRS in den so genannten Multiplikator- und Sekundäreffekten. Erfolgreiche Lösungen werden dabei auf andere Bereiche übertragen und dort umgesetzt (Multiplikatoreffekt). Als Folge aus direkten Optimierungsmaßnahmen (Sekundäreffekte) entstehen weitere Einsparungen. So kann etwa die Folge einer Reduktion des Ablagevolumens die Reduzierung der Archivfläche sein. Um diese Effekte in der Breite nutzen zu können, ist die Einrichtung einer Wissensplattform und eines strukturierten Austauschforums vorgesehen.

Dieses Maßnahmenpaket erfüllt den Anspruch der NRS an stete Produktivitätssteigerungen und eine Qualitätssicherung. Auf diese Weise erzielt sie operative Exzellenz und verschafft sich und ihren Mandanten entsprechende Wettbewerbsvorteile. ◀

Nicht unser Lösungsansatz!



➔ Leistungen von der Stange bekommen Sie woanders. Ihre IT sollte sich an Ihren Prozessen orientieren – und nicht umgekehrt.

Wir bringen Ihre IT auf den Punkt: mit innovativen Strategien, durchdachten Lösungen und kompetenten Teams aus über 2.000 Mitarbeitern weltweit. Als eines der Top 10 IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen in Deutschland bietet Ihnen die Unternehmensgruppe msg systems integrierte Lösungen auf Basis von Standard- und Individualsoftware für die Branchen Versicherungen, Finanzdienstleistungen, Automotive und Gesundheitswesen.

www.msg-systems.com

.consulting .solutions .partnership