

Eine moderne Methode der Prozessoptimierung

Einführungsstrategien und Erfolgsperspektiven von Six Sigma

Zu den modernen Verfahren der Prozessoptimierung gehört Six Sigma. Da es seine Wurzeln in stark technisch ausgerichteten Unternehmen hat, ist dieses Konzept bei Finanzdienstleistern noch nicht so verbreitet. Doch feierte Six Sigma auch in Kreditinstituten erste Erfolge. Umfang und Tiefe möglicher Prozessverbesserungen hängen nicht zuletzt auch davon ab, wie Six Sigma in einem Unternehmen eingeführt worden ist, ob als ergänzende oder als strategische Methode.

Banken und Sparkassen haben auf die Verschärfung des Wettbewerbs im Gefolge der europäischen Marktharmonisierung mit Fusionen und verstärkten Kosteneinsparungen reagiert. Filialen werden geschlossen, Abteilungen zusammengelegt, Dienstleistungen ausgelagert. Zugleich wachsen die Anforderungen des Gesetzgebers und der Bankenaufsicht stetig. Aktuelle Stichworte für diese Entwicklung sind Basel II (Eigenkapitalrichtlinie), MiFID (Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente) und MaRisk (Mindestanforderungen an das Risikomanagement).

Die neuen aufsichtlichen Vorgaben erfordern veränderte interne Geschäftsprozesse. Sie wirken sich aber auch direkt auf die Kundenbeziehungen aus. Die Institute benötigen daher Instrumente, um ihre Prozesse effizient den Anforderungen anzupassen, die der Markt und die Aufsicht an sie stellen, ihre Organisationsstrukturen zu vereinfachen und dabei gleichzeitig qualitativ hochwertige Ergebnisse erzielen zu können.

Prozessverbesserungen

Doch noch wissen viele Institute nicht einmal halbwegs, ob ihre Kunden mit ihren Leistungen auch wirklich zufrieden sind. Vor allem bei Instituten, die den Ansprüchen ihrer Kunden nur bedingt gerecht werden, können schon kleine Störungen im Workflow der Kundenbetreuung immense Folgen unter anderem durch vermehrte Kündigungen haben. Doch auch Institute, deren Kunden überwiegend ihren Service schätzen, müssen etwa bei prozessbedingten Störungen erhebliche Anstrengungen unternehmen, um ihnen das Gefühl zurückzugeben, gut betreut zu werden.

Daher muss es ein vorrangiges Ziel von Kreditinstituten sein, Produktivität und Qualität ihrer Prozesse zu verbessern. Auf diese Weise sparen sie letztlich Kosten, stellen ihre Kunden zufrieden, erhöhen ihre Erträge und stärken zugleich die Motivation ihrer Mitarbeiter.

Auch die Sparkassen stehen vor der Herausforderung, ein solides Fundament für

ein umfassendes Prozess- und Qualitätsmanagement zu schaffen. Dazu haben sie in den vergangenen Jahren ein System von Prozessmodellen entwickelt, das inzwischen Eingang in die Praxis findet. Allerdings erfordert ein solches System auch eine Methode zur Messung und Steuerung von Qualität und Qualitätsansprüchen. Dafür bietet sich das Konzept Six Sigma an, bei dem es sich um eine Weiterentwicklung und Verknüpfung erprobter Methoden und Werkzeuge handelt, die die Anforderungen interner und externer Kunden eines Unternehmens konsequent in den Mittelpunkt stellen.

Sparkassen, die Six Sigma eingeführt haben, wählten dafür unterschiedliche Ansätze. Sie verwenden Six Sigma von vornherein als

- > Ergänzung bestehender Optimierungskonzepte,
- > Optimierungsprogramm in Teilen des Unternehmens,
- > unternehmensweite Strategie.

Das Verfahren

Six Sigma stellt eine Prozess- und Qualitätsstrategie aus der Industrie dar und legt den Schwerpunkt auf die exakte Messung der Produktivität und Qualität von Herstellungsprozessen. Diese geistige Herkunft spiegelt sich auch im Namen Sigma wider, der als Begriff für die Standardabweichung geläufig ist. Six Sigma geht von der Prämisse aus, dass nur das, was messbar und damit objektivierbar ist, letztlich auch verbessert werden kann.

Sparkassen erstellen Finanzprodukte und Dienstleistungen. Diese Produktionssicht erlaubt es, die Six-Sigma-Methode auch auf den Sparkassenbetrieb zu übertragen. Erfolgreiche Beispiele von Finanzdienstleistern wie



Quelle: Archiv

Six Sigma optimiert nur Prozesse, die auch quantifizierbar sind.

Beispiele für den Einsatz von Six Sigma



AlG Insurance, American Express, Citibank, GE Capital Services und andere zeigen, dass dies erfolgreich möglich ist. Auch deutsche Finanzinstitute wie die Deutsche Bank oder xchanging setzen bereits Six Sigma ein.

Six Sigma zielt darauf ab, komplexe Prozesse zu analysieren und zu verbessern, und bietet dazu entsprechende Verfahren an. In der Praxis muss zu diesem Zweck ein formalisierter Regelkreis mit den Phasen Definition, Messungen, Analyse, Verbesserung und Steuerung durchlaufen werden.

Ein zentrales Ziel von Six Sigma ist es, Fehler zu vermeiden, bevor sie entstehen. Die Prämisse lautet also Fehlervermeidung statt Fehlerbehebung. Der Blick richtet sich dabei stets auf die Kunden und ihre Bedürfnisse, die durch die Perfektionierung der Prozesse erfüllt werden sollen.

Bei Einführung und dauerhafter Verfolgung der des Six-Sigma-Verfahren gilt es fünf Bausteine zu beachten.

- > Zunächst muss das Top-Management eingebunden werden, denn es muss die Six-Sigma-Initiative zum einen gezielt fördern, zum anderen auch einfordern.
- > Verbesserungsprojekte werden konsequent nach dem Sigma-Vorgehensmodell abgewickelt.
- > Für die Optimierung werden betroffene Mitarbeiter jeder Prozessstufe ausgewählt.
- > Zentraler Baustein der Six-Sigma-Methode ist die Messung der aktuellen Prozessleistung, der Einflussparameter und der Pro-

zessleistung nach der Prozessverbesserung.

- > Six Sigma sieht ein eigenes Ausbildungskonzept vor.

Der Grad der Ausbildung wird ähnlich wie beim Judo durch Gürtelfarben dokumentiert:

- > Der White Belt erhält eine grundlegende Einführung in Six Sigma.
- > Der Green Belt erlernt Six Sigma anhand der Anwendung der formalisierten Verbesserungsmethode am Beispiel eines konkreten Projekts.
- > Der Black Belt absolviert eine weiterführende Ausbildung zum Experten.

Einführungsstrategien

Die Einführung von Six Sigma über die Ergänzung bestehender Verbesserungskonzepte hinaus erfordert die Unterstützung durch Vorstände und Führungskräfte. Die Führungskräfte treiben die Initiative voran und wählen dazu unterschiedliche Einführungsstrategien.

Ergänzung bestehender Konzepte

Werkzeuge der Six-Sigma-Methode und ihre Vorgehensweisen werden in vorhandene Verbesserungsprogramme oder Management-Instrumente wie die Balanced Scorecard (BSC) integriert. Der Grad der Zustimmung der Unternehmensleitung ist in solchen Fällen sehr unterschiedlich. Der Vorstand betrachtet Six Sigma dabei in der Regel nicht als eine unternehmensweite Strategie. Six Sigma eignet sich gut dazu,

bestehende Systeme zu ergänzen, weil dieses Verfahren über eine Sammlung bekannter Methoden (Prozessfähigkeitsberechnungen, Pareto-Diagramm, Kreativitätstechniken etc.) verfügt, die auch in andere Vorgehensmodell integrierbar sind. Darüber hinaus lassen sich die einzelnen Six-Sigma-Methoden weiterhin auch ausschließlich nutzen. In der Praxis ist oft zu beobachten, dass trotz der Verwendung anderer Ansätze Six-Sigma-Werkzeuge und -Vorgehen zur Bewältigung unterschiedlichster Probleme herangezogen werden.

Verbesserungsinstrument

Ein üblicher Ansatz ist auch der, dass nicht ganze Unternehmen, sondern nur einzelne Bereiche Six Sigma in ihrem Wirkungsgebiet als Verbesserungsinstrument einsetzen. Dieses Konzept ist in seiner Strahlkraft beschränkt, wird von diesen Bereichen in der Regel jedoch freiwillig gewählt. Mit Six Sigma sollen dabei meist Prozesse im Tagesgeschäft mit Hilfe von Pilotprojekten oder -bereichen verbessert werden. Diese Erfolge können zwar zur unternehmensweiten Verbreitung von Six Sigma führen, doch setzt dies Einverständnis und Unterstützung der Geschäftsführung voraus. Dieser Fall ist aber durchaus nicht typisch.

Diese Einführungsform eignet sich daher nicht unbedingt, um Six Sigma kaskadenartig in einem Haus zu verbreiten. Denn häufig scheuen sich auch andere Bereiche, auf den Zug aufzuspringen. Oft ist es auch so, dass ▶

- ▶ der initiierte Bereich auf Grund seiner relativ geringen Bedeutung nicht die notwendige Akzeptanz und Rückendeckung vom Top-Management erhält. Die Gefahr ist hier, dass die Initiative stirbt. Im Vergleich zur unternehmensweiten Einführung sind die erzielbaren Erfolge entsprechend geringer, obwohl die Optimierungsergebnisse in dem betreffenden Bereich sehr gut sein können. Der Zeitraum ihrer Umsetzung dauert meist entsprechend länger.

Der Vorteil dieses Ansatzes liegt jedoch darin, dass weniger Ressourcen als für die unternehmensweite Einführung von Six Sigma benötigt werden. Ein Institut kann Six Sigma so in mehreren kleineren Pilotprozessen und -bereichen ausprobieren und das Konzept dafür auf ein akzeptables Maß stützen. Dadurch reduziert es zugleich auch sein Risiko, falls sich herausstellen sollte, dass Six Sigma kein geeignetes Verfahren für das Haus ist. Mitarbeiter können je nach Bedarf in die Projekte eingebunden werden.

Unternehmensstrategie

Die konsequenteste und effizienteste Form der Six-Sigma-Einführung durch den Vorstand ist im Gesamtunternehmen. Strategische Unternehmensziele werden in diesem Fall mit Six-Sigma-Verbesserungsprojekten verbunden. Das Top-Management muss hier allerdings von dem Konzept überzeugt sein, hohes Engagement dafür verlangen und die Initiative konsequent unterstützen. Die Einführung erfolgt nach der grundlegenden Befürwortung durch den Vorstand im Rahmen eines Top-down-Ansatzes. Für die Einführung empfiehlt sich ein 3-Phasen-Prozess.

Die Mobilisierungsphase erfordert zunächst eine ganze Reihe von Schritten, die getan werden müssen:

- ▶ Wichtig ist eine konsequente Management-Unterstützung von Anfang an.
- ▶ Das Institut muss ausreichend Green Belts und Black Belts ausbilden.
- ▶ Die Black Belts müssen in allen Unternehmenseinheiten eingesetzt werden und sich dort etablieren.
- ▶ Six Sigma muss in die Laufbahnkonzepte der Mitarbeiter integriert werden.
- ▶ Notwendig ist der Aufbau einer Net-Benefit-Rechnung.

Der zweite Schritt dient der Einbindung des Sigma-Konzepts in die Unternehmensstrukturen.

- ▶ Six Sigma wird mit den Unternehmenszielen kombiniert.
- ▶ Six Sigma muss mit den Incentive-Systemen verknüpft werden.
- ▶ Aufwand und Nutzen von Six Sigma müssen in einem vernünftigen Verhältnis stehen.

Die dritte Phase dient der Verankerung von Six Sigma in der Unternehmenskultur. Mit ihr zu arbeiten, muss Normalität im Unternehmen werden.

Diese Vorgehensweise bietet den Vorteil, in kürzester Zeit einen sehr großen Anteil der Mitarbeiter in Six Sigma einzubinden. Das Institut verfügt über eine einheitliche Methode zur Optimierung von Prozessen und die Entwicklung neuer Produkte. Projekte werden anhand festgelegter Kriterien ausgewählt und Annahmen durch Messungen verifiziert. Verschwendung wird systematisch vermieden.

Diesen Vorteilen steht ein großer Zeitaufwand der beteiligten Personen gegenüber, der auch ein Coaching einschließt. Denn die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter und Führungskräfte Unterstützung für die Prozessoptimierung benötigen. Sie müssen in die Lage versetzt werden, eine Vielzahl von Verbesserungsprojekten zu organisieren und zu koordinieren.

Diese Form der Einführung führt zunächst zu einer hohen Arbeitsbelastung der Mitarbeiter und Führungskräfte. Auch sollten die Black Belts von ihren bisherigen Aufgaben freigestellt werden. Die Green Belts benötigen zur Erfüllung ihrer Aufgaben eine Teilfreistellung. Wichtig ist in diesem Kontext auch die Unterstützung durch den Personal- bzw. Betriebsrat.

Die Akteure dürfen vor allem nicht zu schnell in das Six-Sigma-Zeitalter einsteigen, denn dann besteht Gefahr, dass die Mitarbeiter dem Tempo der Veränderung nicht folgen können und diesen Weg nicht begleiten. Erschwerend kommt hinzu, dass einzelne Elemente der Methode Six Sigma wie die statistischen Hypothesentests sehr anspruchsvoll sind. Schließlich muss das Institut den beteiligten Mitarbeitern Perspektiven bieten, wenn sie Kraft und Zeit in eine Six-Sigma-Initiative investieren.

Ein Kreditinstitut, das diese engagierte, anspruchsvolle Art der Einführung wählt, kann erfahrungsgemäß innerhalb von zwei bis vier Jahren ein hohes Einsparpotenzial realisieren. Ein weiterer Pluspunkt, der nicht hoch genug bewertet werden kann, ist der

Wandel der Unternehmenskultur, der mit einem solchen Schritt verbundenen ist. Prozessveränderungen werden ebenso wie der Umgang mit und die Beseitigung von Prozessmängeln zu einer Selbstverständlichkeit. Dadurch wird der Wandel für die Mitarbeiter zur Normalität und die Unternehmenskultur zu Bemühungen um stete Serviceverbesserungen.

Fazit

Ein Kreditinstitut kann Six Sigma auf verschiedene Weisen einführen. Welche Strategie es wählt, hängt davon ab, welche Ziele und Erfolge es wie schnell anstrebt. Der Vorstand muss sich zudem darüber im Klaren sein, in welcher Intensität er Six Sigma umsetzen und leben möchte. Damit ist der Rahmen dafür gesteckt, ob ein Institut Six Sigma entweder nur ergänzend zu anderen Verbesserungsmethoden oder in Teilbereichen einsetzt. Schließlich kann es dieses Verfahren aber auch als Unternehmensstrategie wählen, um seine Vorteile voll ausschöpfen zu können.

Die Methode ist das eine, doch der Mensch steht auch hier im Mittelpunkt. Der Gesamterfolg von Six Sigma resultiert aus der Qualität der Methode und deren Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Je nach Art der Einführung erfahren die Mitarbeiter ein unterschiedliches Maß an Veränderungen und verbinden damit persönliche Ängste. Sie können durch eine professionelle methodische Einführung und Projektbegleitungen aufgefangen werden. So hat sich in der Praxis gezeigt, dass Mitarbeiter motivierter die Einführung begleiten und ihre Projekte durchführen, wenn ihnen erfahrene Personen als Coaches eng zur Seite stehen. Gleichzeitig dokumentiert der Vorstand mit diesem Coaching-Modell den hohen Stellenwert seiner Six-Sigma-Initiative. ◀

Literatur

- 1 **Bubolz, Horst/Firnes, Bernhard:** *Six-Sigma steuert Qualität und Produktivität dynamisch*, in: B.Bl. 09/2005, S. 491-496.
- 2 **Dose, Dirk/Ney, Nicholas:** *Six Sigma eignet sich als Messsystem für die Balanced Scorecard*, in: B.Bl. 09/2006, S. 493
- 3 **Kroslied, Dag/Faber, Konrad/Magnusson, Kjell/Bergmann, Bo:** *Six Sigma*, München/Wien 2003
- 4 **Poehls, Andreas/Siedentopf, Holger/Hiendlmeier, Stefan/Lange, Tim:** *Strategische Neuausrichtung mit der Balanced Scorecard*, in: B.Bl. 09/2005, S. 498-500