



PPI AKTIENGESELLSCHAFT

„Wir wollen operative Exzellenz“

Axel Kodlin, Vorstand der NRS Norddeutsche Retail-Service AG, über das Projekt OPEX mit der Methode Six Sigma – Langfassung des Interviews aus dem PPI Forum 1/2008.



Welches Ziel verfolgen Sie mit der Einführung von Six Sigma?

Die NRS ist ein innovatives Dienstleistungsunternehmen für Sparkassen. Wir bieten eine breite Palette an Dienstleistungen aus einer Hand an: einfach, unkompliziert und effizient. Dabei sind wir ein Partner für alle Themen. Die NRS bündelt Mengen und nutzt Synergien zur Senkung der Produktionskosten, wobei wir uns an höchsten Ansprüchen orientieren. Unsere Kunden wünschen sich eine höhere Qualität und geringere Kosten in der Durchführung von Prozessen. Die Optimierung von Kosten, einhergehend mit Qualitätssicherung beziehungsweise -verbesserung, ist daher wichtig. Um diese exzellente Leistungsqualität bereitstellen zu können, wurde eine Initiative mit dem Namen OPEX ins Leben gerufen. OPEX steht für operative Exzellenz, und Six Sigma ist darin eine Methode.

Sind denn die Prozesse in der Bankenwelt mit einem Verfahren beherrschbar, das aus der Industrie stammt?

Durchaus, aber die Methode stellt uns auch vor neue Herausforderungen wie z. B. bei der Nutzung von statistischen Methoden für die Prozessoptimierung. Wir sehen OPEX mehr als nachhaltige Philosophie. Six Sigma erfüllt im Kern die Ansprüche, die wir an eine dafür erforderliche Methode haben, unterstützt die Unternehmensziele und ist geeignet, auch kulturelle Veränderungen im Haus anzustoßen.

Wir haben Six Sigma in einer Verprobungsphase getestet. Die erzielten Ergebnisse zeigen uns, dass die Methode auch auf unsere Bankprozesse mit großem Erfolg anwendbar ist. Die Methode führt uns bei Prozessen mit hohen Stückzahlen wie bei der privaten Baufinanzierung, aber auch bei Prozessen mit geringen Stückzahlen wie bei einem monatlichen Risiko-Reporting strukturiert zu Produktivitäts- und Qualitätsverbesserungen. Natürlich muss man die Besonderheiten im Bereich Finanzdienstleistungen berücksichtigen. Und vor allem gilt es, die Methode in eine überzeugende Philosophie und Strategie des Unternehmens einzubetten – denn ohne diese würde Six Sigma auch in der Industrie nicht funktionieren.

Welche Vorteile bringt die Top-down-Einführung?

Das Management der NRS hat sich sehr intensiv mit der Auswahl einer Optimierungsmethode auseinandergesetzt, mit dem Ziel, mit der gefundenen Methode Unternehmensziele und auch Veränderungen im Haus anzustoßen und nachhaltig voranzutreiben. Aber als klassische Top-down-Einführung sehen wir das nicht. Ich würde es eher eine „Überzeugungseinführung“ nennen – unter Einbeziehung



PPI AKTIENGESELLSCHAFT

und Verpflichtung des Top-Managements. Wir streben eine gemeinschaftliche Entwicklung der Führungsmannschaft an. Deshalb wollen wir keine Drucksituation für die Mitarbeiter erzeugen, sondern eine Nachfragesituation, weil Mitarbeiter überzeugt sind und bei der Umsetzung von ihren Vorgesetzten unterstützt werden. So steht eine breite Mannschaft hinter der Methode. Das ist wichtig, um sie als Philosophie zu etablieren.

Six Sigma ist daher für uns ein Instrument, welches wir langfristig in unserem Haus verankern wollen. Als junges Unternehmen müssen wir am Markt schnell und gut sein. Unsere Top-down-Überzeugung unterstützt diese Einführung und gibt der Initiative das richtige Gewicht.

Wie werden Ihre Mitarbeiter für Six Sigma fit gemacht?

Wir bilden Mitarbeiter über alle Hierarchieebenen aus. Das Management inklusive Vorstand erhält eine so genannte Yellow-Belt-Schulung. Hier werden die Grundlagen gelegt – Six Sigma wird im Rahmen eines Planspiels erlebt, dem sich unmittelbar ein 90-Tage-Projekt anschließt. Das gleiche Training erhalten Projektmitarbeiter, die Projekte aktiv unterstützen. Unsere Projektleiter – das sind Gruppenleiter und Mitarbeiter mit Sonderaufgaben – werden zum Green Belt qualifiziert. Diese Ausbildung befähigt die Kollegen, Optimierungsprojekte im Rahmen ihrer täglichen operativen Aufgaben professionell durchzuführen. Das verstehen wir unter einer zielgerichteten Aus- und Weiterbildung zur Entwicklung von Methoden-Kompetenz im Sinne einer „Talententwicklung“. Sparkassen haben eine vertriebsorientierte Ausbildung – wir das Pendant mit prozess- und optimierungsorientierter Ausbildung.

Nach welchen Kriterien werden die Projekte ausgewählt?

Bei der Auswahl der Projekte orientieren wir uns an den Prozessen, bei denen Produktionskosten innerhalb eines kurzen Zeitraums gesenkt werden können – wobei die Qualität dabei langfristig abgesichert wird.

Kriterien dabei sind z. B.:

- Eigenständigkeit der Umsetzung
- schnelle Umsetzbarkeit
- vermutete Mindesteinsparung
- strategische Relevanz
- das Mengengerüst
- die Verfügbarkeit der für die Optimierung notwendigen Mitarbeiter

Die ausgewählten Projekte werden zentral begleitet und regelmäßig in einem Steuerungskreis, der mit dem Top-Management besetzt ist, berichtet und gegebenenfalls adjustiert. Dies zeigt unter anderem, wie wichtig uns dieses Thema ist.



PPI AKTIENGESELLSCHAFT

Wie geht es weiter?

Wir haben im Jahr 2007 bereits mehr als 20 Projekte im Rahmen der OPEX-Initiative erfolgreich durchgeführt. Für das Jahr 2008 planen wir die Anzahl der Projekte weiter zu erhöhen und unsere Mitarbeiter entsprechend weiter zu qualifizieren. Wir begleiten das Thema unternehmensweit, bewerten es und sichern die Nachhaltigkeit – das ist ein stringenter Prozess. So stellen wir sicher, dass der Gedanke einer kontinuierlichen Produktivitätssteigerung, einhergehend mit der Qualitätssicherung – sprich der Erreichung einer operativen Exzellenz –, im gesamten Hause der NRS immer stärker verbreitet und danach gelebt wird.

Damit verfolgen wir zwei Ziele: Durch den permanenten Prozess wollen wir die Etablierung einer Philosophie erreichen. Auch hier sehen wir uns als Pendant zu den Sparkassen, die die Philosophie der Vertriebsparkasse umsetzen und leben – wir leben die Prozess- und Optimierungsphilosophie. Dadurch erreichen wir das Ober-Ziel, nämlich bester Dienstleister in Deutschland zu sein. Das ist ein hoher Anspruch, aber wir sind schon auf einem sehr guten Weg.