

Lean Six Sigma und Outsourcing

Frank Bornhöft
Michael Leyer
Jörg Thamm

Frank Bornhöft



Michael Leyer



Jörg Thamm



Erschienen in:

gi Geldinstitute
Hans Holzmann Verlag,
Bad Wörishofen
Heft 1/2010

Lean Six Sigma und Outsourcing

Outsourcingprojekte erfolgreich unterstützen. Dieses Thema wurde in einem Expertenworkshop des ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management von erfahrenen Black Belts und Master Black Belts aus der Finanzbranche diskutiert.



Autor: Frank Bornhöft ist Master Black Belt und Principal bei Horváth & Partners.



Autor: Michael Leyer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management.



Autor: Jörg Thamm ist Senior Project Manager bei Horváth & Partners und verantwortlich für die Optimierung von IT-Organisationen und deren Prozesse bei Finanzdienstleistern.

Ergebnis: Lean Six Sigma kann in allen Phasen eines Outsourcingprojekts für eine Erfolgssteigerung eingesetzt werden. Dies gilt besonders für eine eindeutige Abgrenzung des auszulagernden Prozesses im Vorfeld sowie bei der Festlegung der gemeinsamen Vertragsbeziehungen.

Lean Six Sigma wird seit einiger Zeit auch bei Finanzdienstleistern verwendet. Die Kombination aus Lean Management und Six Sigma soll die Vorteile beider Methodiken verbinden. Six Sigma ist eine Methodik zur Qualitätssteigerung. Sie konzentriert sich vor allem auf die Reduzierung der Fehlerstreuung in der Prozessdurchführung. Damit sollen Prozesse stabiler und besser steuerbar werden. Fokus des Lean Management ist dagegen die Vermeidung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten in einem Unternehmen. Dadurch sollen Prozesse schlanker, kostengünstiger und schneller werden. Ziel ist es, die bei Six Sigma im Fokus stehende Verringerung der Fehlervarianz mit der Reduktion

der Komplexität und der Kosten durch den Lean-Ansatz zu kombinieren. Die Vorteile einer Verbindung zeigen sich auch bei einer Betrachtung der jeweils einsetzbaren Werkzeuge zur Umsetzung. Die Werkzeuge beider Methodiken ergänzen sich ideal im Rahmen eines DMAIC-Projekts. Dieser Begriff steht für die Projektphasen Define, Measure, Analyze, Improve und Control. Der DMAIC-Regelkreis ist eine fest vorgegebene Vorgehensweise zur Durchführung von Prozessoptimierungsprojekten mit (Lean) Six Sigma.

Ein vielversprechendes Anwendungsfeld für Lean Six Sigma ist das Outsourcing. Das Outsourcing eines Prozesses kann generell in vier Phasen unterteilt werden (siehe Grafik).

In den verschiedenen Phasen kommt es aber in der Praxis bei vielen Unternehmen zu Problemen. So findet zum Beispiel eine ungünstige Abgrenzung statt, die im operativen Betrieb zu Nacharbeiten führt. Andere Probleme tauchen in der Übergangsphase auf, in der das Wissen

beider Unternehmen in Teams oft fehlt. Hier ist Lean Six Sigma eine Möglichkeit zur Steigerung des Erfolgs beim Outsourcing. Wie die Grafik zeigt, kann Lean Six Sigma in allen vier Phasen eines Outsourcingprojekts eingesetzt werden.

Abgrenzung und Bewertung: Diese Phase sollte vor einer Entscheidung über ein mögliches Outsourcing stattfinden. Die bestehenden Prozesse werden auf ihre strategische Bedeutung analysiert und zuerst so gut wie möglich verbessert. Wenn ein Prozess mit bestehenden Problemen ausgelagert wird, dann werden diese in der Regel auch beim Outsourcingpartner auftreten. Dies kann mittelfristig zu Schwierigkeiten beim Outsourcingpartner führen, da dieser auch sprunghafte Kosten hat. Daher ist es sinnvoll, dass die bestehenden Prozesse zuerst verbessert werden, etwa mit Lean Six Sigma. Der Vorteil einer Nutzung von Lean Six Sigma liegt darin, dass es anschließend auch sehr gut in einem Outsourcingprojekt eingesetzt werden kann. Hier kann Lean Six Sigma für die genaue Festlegung der Schnittstellen im Prozess genutzt werden, wie die Erfahrungen der Teilnehmer zeigen.

Vorbereitung und Vertragsverhandlung: Beim Outsourcing entstehen Probleme, wenn die Ziele vom Outsourcingpartner und Outsourcer nicht übereinstimmen. Der Outsourcingpartner muss auch den Anreiz haben, den Prozess zu verbessern. Hier ist die Wahl eines geeigneten Incentivierungs- und Steuerungssystems ein wichtiger Einflussfaktor. Beispiel ist die Auslagerung eines Helpdesks. Wenn der Dienstleister nach der Anzahl von Beschwerden bezahlt wird, dann wird er kein Interesse haben, diese Anzahl zu verringern. Vertrauen und Transparenz können hier durch

ProcessLab-Workshop: Six Sigma in der Finanzbranche

Diese Veranstaltungsreihe wurde im Sommer 2008 gestartet und richtet sich an Experten auf dem Gebiet Six Sigma. Die Workshops finden viermal im Jahr statt. Im Vordergrund steht die Diskussion aktueller Projekte, Erfolge und Herausforderungen. Der Diskussionskreis ist nur für erfahrene Belts (Black Belts/ Master Black Belts) geöffnet, um einen gewinnbringenden Austausch unter Know-how-Trägern zu fördern und um Six Sigma im Finanzdienstleistungsbereich weiterzuentwickeln. Die Themen werden grundsätzlich von der Diskussionsgruppe ausgewählt und von einem der Teilnehmer moderiert. Die Workshops werden an der Frankfurt School of Finance & Management durchgeführt.

Kontakt: Diana Heckl (d.heckl@frankfurt-school.de)

die Definition der richtigen und messbaren Kennzahlen geschaffen werden. Damit beide Unternehmen die gleichen Interessen haben, kann Lean Six Sigma für die Definition der richtigen und messbaren Kennzahlen eingesetzt werden. Um dies sicherzustellen, sollte sich im Rahmen eines Outsourcings ein Black Belt in das Projekt einschalten. Seine Aufgabe ist die Verknüpfung sowohl primärer als auch sekundärer Messungen als Basis für die Gestaltung eines Anreizsystems zur Bezahlung. Im Ergebnis können so die Leistungsbeziehungen zwischen beiden Unternehmen klar und transparent geregelt werden.

Übergangs- und Anpassungsphase:

Wenn ein Prozess an ein anderes Unternehmen ausgelagert wird, prallen meist zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander. Hier ist der Einsatz eines Black Belts in gemeinsamen Outsourcingprojekten hilfreich. Dieser kann für ein gemeinsames Projektverständnis sorgen und helfen, solche Situationen zu vermeiden. Neuerdings zeigt sich nach Erfahrungen der Teilnehmer auch der Trend zu virtuellen Lean-Six-Sigma-Teams. Ursache ist, dass in Projekten, die mit einem Outsourcingpartner zusammen durchgeführt werden, die Teams meist auf verschiedene Städte, Länder

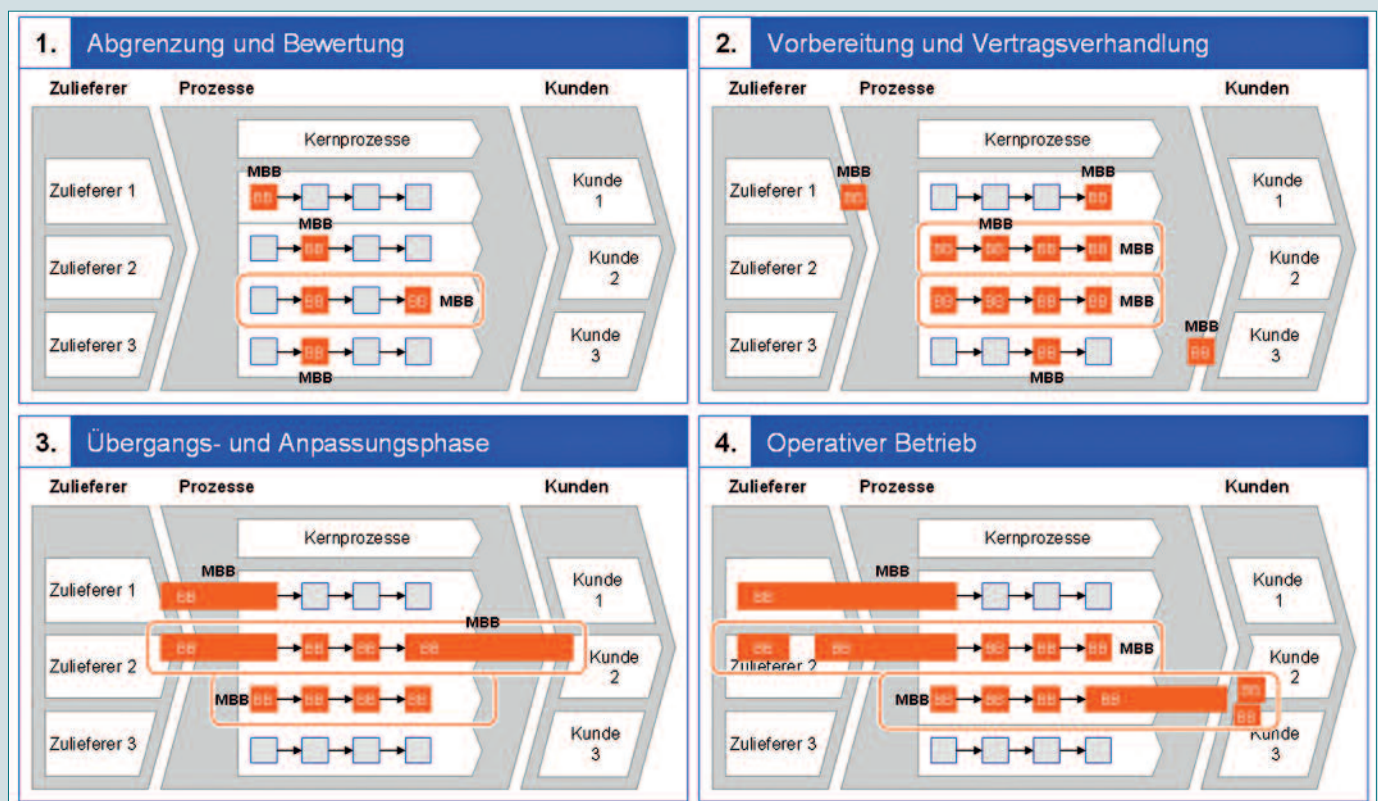
oder Kontinente verteilt sind. So kann sich ein Lean-Six-Sigma-Coach direkt auf die Rechner der Mitarbeiter des Outsourcingprojekts aufschalten und virtuelle Coachings durchführen. In dieser Phase, aber auch im operativen Betrieb, kann Lean Six Sigma gut mit bestehenden etablierten Methoden im IT-Bereich verbunden werden. Zudem sollten Methodiken je nach ihrer Kernaussrichtung an der am „Besten passenden“ Stelle eingesetzt werden. Aus Praxiserfahrungen zeigt sich, dass eine Verknüpfung von CMMI (Reifegradmodell) beziehungsweise ITIL und Lean Six Sigma sinnvoll ist. Soll zum Beispiel ein CMMI-Level von drei erreicht werden, kann Lean Six Sigma intensiv für die Erreichung dieses Levels eingesetzt beziehungsweise genutzt werden. Lean Six Sigma liefert basierend auf dem vorliegenden Prozess Informationen (aktuelle Qualität), wie die notwendigen Verbesserungen umzusetzen sind. **Operativer Betrieb:** Die Auslagerung eines Prozesses sollte nicht bedeuten, dass der Outsourcer einfach nur die Prozessleistungen einkauft. Der ausgelagerte Prozess ist in der Regel Teil eines unternehmensübergreifenden Gesamtprozesses. Daher sollten Verbesserungsprojekte auch gemeinsam (Business und IT) durchgeführt werden.

Grundsätzlich gilt, dass für die Verbesserung ei-

nes Prozesses über Unternehmensgrenzen hinweg auf beiden Seiten die nötigen Kapazitäten vorhanden sind. In der Regel müssen beide Partner den Willen haben, Verbesserungen durchzuführen. Dies ist häufig bei einem Outsourcingprojekt nicht der Fall. Hier findet keine abgestimmte Prozessoptimierung über die Unternehmensgrenzen hinweg statt. Die Ursache kann darin liegen, dass die Entscheidung auszulagern getroffen wurde und mögliche Prozessverbesserungen dann Aufgabe des Outsourcingpartners sind. Aber auch eine falsche Anreizstruktur im Zuge der Vertragsvereinbarung oder fehlendes Vertrauen kann dafür verantwortlich sein.

Wie diese Probleme durch einen Einsatz von Lean Six Sigma vermieden werden können, wurde in den vorherigen Phasen beschrieben. Im operativen Betrieb ist es hilfreich, Lean Six Sigma auch weiterhin in gemeinsamen Projekten zu nutzen. Dies bedeutet auch, dass der Outsourcer dem Outsourcingpartner Know-how durch Black Belts zur Verfügung stellen kann. Diese haben das Wissen über die bestehenden Prozesse und können für eine Verbesserung des Gesamtprozesses sorgen. ■

Überblick: Einsatz von Six Sigma in den Phasen des Outsourcings



Quelle: Horvath & Partners/ProcessLab