

Textauszug aus dem Buch:

Katrin Lieber

Six Sigma in Banken

Kapitel 6.1: „Anforderungen an ein Six Sigma-Konzept für Banken“

6 Definition von Anforderungen an ein Six-Sigma-Konzept und dessen Einführung in Banken

Gemäß der in Kapitel drei dargestellten Methodologie der Arbeit werden in diesem Kapitel anhand der Ergebnisse der vorangegangenen Untersuchungen Anforderungen an ein Six-Sigma-Konzept und dessen Einführung in Banken entwickelt.

Die folgende Grafik bietet eine Übersicht über die im folgenden diskutierten Anforderungen:

Abbildung 15: Anforderungen an ein Konzept und dessen Einführung

ANFORDERUNGEN	
an ein 6 σ Konzept für Banken	an die Einführung von 6 σ in Banken
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausgangssituation der Bank mit Wettbewerbs- und Kostendruck als Grundlage 2. Klare Zielsetzung in Übereinstimmung mit und auf Grundlage der Unternehmensziele 3. Anpassung auf die existierende Organisation und das Stärken- und Schwächenprofil der Bank 4. Besonderheiten der Dienstleistungen hinsichtlich Prozessen und Qualität 5. Eigenarten der Bankdienstleistung 6. Besonderheiten bei der Übertragung von den USA auf Europa 7. Verpflichtung des Top Managements 8. Schaffung eines Grundverständnisses für die Problematik 9. Korrekte Vermittlung des Konzeptinhalts 10. Anwendbarkeit und Neuigkeitswert herausstellen 11. Umsetzung von Six Sigma durch das Unternehmen, nicht durch die Qualitätsabteilung 12. Kosten-Nutzen-Analyse aufgrund hoher Ressourcenbereitstellung notwendig 13. Erfolgsüberprüfung 14. Integration in bestehende Konzepte und Abläufe der Bank 15. Rechtliche Aspekte, z. B. Betriebsrat beachten 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wirkungsvolles Veränderungsmanagement um die Einführung zu ermöglichen 2. Six-Sigma-Startprozesses, die einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Systems leisten 3. Verpflichtung des CEO und Top Down Implementierung 4. Mangelnde Motivation der Mitarbeiter als Folge der Top Down Implementierung 5. Managementausbildung um Akzeptanz und Unterstützung zu erlangen 6. Entwicklung von Teilstrategien für die Einführung von Six Sigma und die Schulungen 7. Stufenweise Implementierung durch entsprechendes Trainingsvorgehen 8. Erhöhung des Implementierungsnutzens durch Verbreitung und Akzeptanz mit der Green Belt Schulung 9. Ressourcenbereitstellung und Priorisierung der Six-Sigma-Projekte 10. Erfolgreiches Projektmanagement

Quelle: Eigene Darstellung

6.1 Anforderungen an ein Six-Sigma-Konzept für Banken

Die folgenden Anforderungen wurden aus den Darstellungen in der Literatur, der empirischen Untersuchung und den Experteninterviews gewonnen. Die Auflistung der Anforderungen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dient der Ergänzung und Betonung der in der Literatur identifizierten entscheidenden Faktoren für den Erfolg eines Six-Sigma-Konzeptes.

Grundlage der Erstellung eines Six-Sigma-Konzeptes für eine Bank ist die mit dem Ansatz verfolgte Zielsetzung der Bank. Die drei Ebenen der Zielrichtungen, die mit dem Six-Sigma-Ansatz angestrebt werden können, sind in Kapitel 2.4.1.3 beschrieben. Konkrete Zielsetzungen der Banken, auf denen letztlich die Anforderungen an ein Six-Sigma-Konzept beruhen, sollen an dieser Stelle jedoch nicht weiter diskutiert werden.

6.1.1 Ausgangssituation der Banken

Eine wesentliche Rahmenbedingung für die Entwicklung eines Six-Sigma-Konzeptes für Banken ist deren Ausgangssituation. Wie in der Einleitung zu dieser Arbeit beschrieben, befinden sich die deutschen Banken in einem Spannungsfeld zwischen Kundenwünschen, Shareholder Value und Aufsichtsrecht¹⁶⁵ und stehen in Bedrängnis, die Profitabilität ihrer ausländischen Mitbewerber zu erreichen.¹⁶⁶ Die Hauptaufgaben der deutschen Banken sind daher die Meisterung des Strukturwandels, die Entwicklung eines Geschäftssystems, das es ermöglicht, flexibel auf Marktänderungen zu reagieren¹⁶⁷ und die nachhaltige Senkung der Kostenquote.¹⁶⁸ Die Verbesserung der Kostenposition alleine ist nicht ausreichend, um eine nachhaltige Wettbewerbsverbesserung zu erreichen, sondern bedarf struktureller Änderungen.¹⁶⁹

¹⁶⁵ Vgl. Sendelbach, J. J., Oppold, B. (2002), S. 1095.

¹⁶⁶ Vgl. Heismann, G., Bögl, D. (2002), S. 1.

¹⁶⁷ Vgl. Sendelbach, J. J., Oppold, B. (2002), S. 1095.

¹⁶⁸ Vgl. Eichelmann, T. (2002)a, S. 2.

¹⁶⁹ Vgl. Eichelmann, T. (2002)a, S. 6.

6.1.2 Klare Zielsetzung

Die Auswertung der Experteninterviews ergab, dass die Grundvoraussetzung für das Six-Sigma-Konzept in den befragten Banken eine klare Zielsetzung des Konzeptes in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen ist. Six Sigma muss eingesetzt werden, um durch konsequente Anwendung einer effektiven Methode nachhaltig Veränderungen im Unternehmen zu erzielen und Ergebnisse nachhaltig zu sichern. Grundlage für Six Sigma ist die Definition einer Unternehmensstrategie in drei Punkten: erstens eine klare und an alle Mitarbeiter kommunizierte Vision, zweitens wenige Schlüsselziele, die der Realisierung der Vision dienen sollen und drittens die Kommunikation der Ziele an die Mitarbeiter, um zu verdeutlichen, wie die Leistung jedes Einzelnen zur Erreichung der Zielsetzung des Unternehmens beiträgt.¹⁷⁰

6.1.3 Anpassung auf die existierende Organisation und das Stärken- und Schwächenprofil der Bank

Die Notwendigkeit der genauen Anpassung des Konzepts auf die jeweilige Bank, die von den Experten identifiziert wurde, wird auch in der Six-Sigma-Literatur vertreten. „Wir möchten jedoch betonen, dass das Six-Sigma-Rahmenkonzept – obwohl es allgemein anwendbar ist – auf das jeweilige Unternehmen und die Branche zugeschnitten werden muss.“¹⁷¹ Im Gegensatz zu Reengineering Programmen, die gegebene Strukturen nicht beachten und eine komplett neue Organisation aufbauen, muss der Startpunkt des Six-Sigma-Programms die Stärken der existierenden Organisation sein, um daraufhin bestehende Prozesse zu verändern: “There is no one set procedure. One must account for each organization’s strengths and weaknesses and leverage them accordingly.”¹⁷²

6.1.4 Besonderheiten der Dienstleistungen

Da die Verbesserung der Servicequalität¹⁷³ durch das Six-Sigma-Konzept auf einer Prozesssicht aufbaut, muss die besondere Ausgangssituation

¹⁷⁰ Vgl. DeFeo, J. A. (1999), S. 9.

¹⁷¹ Magnusson, K., Kroslid, D., Bergman, B. (2001), S. 78.

¹⁷² Douglas, P. C. (2000), S. 47.

¹⁷³ Eine Definition von Servicequalität bietet Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1992), S. 32: „Servicequalität, wie vom Kunden wahrgenommen, kann deshalb definiert

des Dienstleistungssektors im Hinblick auf dieses Thema bei der Erstellung des Konzepts berücksichtigt werden. Dienstleistungsprozesse besitzen im Vergleich zu Fertigungsprozessen einzigartige Merkmale. Erstens besteht eine geringere wissenschaftliche Denkweise. Zweitens beruht der Dienstleistungsprozess auf menschlicher Interaktion. Daraus resultiert, dass Verbesserungsmöglichkeiten schwer identifizierbar und Projekte schwer definierbar sind. Und drittens ist der Prozess Output häufig immateriell und einmalig, daher existieren häufig keine Maßzahlen für die Prozessleistung. Wichtige Gemeinsamkeiten zwischen Fertigungs- und Nicht-Fertigungsprozessen sind die Existenz „versteckter Fabriken“ und die hohen Kosten schlechter Qualität.¹⁷⁴ In einem Six-Sigma-Konzept für einen Dienstleister muss die Weiterentwicklung und Unterstützung des Prozessmanagements, das Vorantreiben der Identifizierung der Prozesse in dem Dienstleistungsunternehmen, das Schaffen des Bewusstseins für Prozesse im Unternehmen auf allen Ebenen sowie die Bewältigung der Probleme des Messens und Findens von Maßgrößen explizit Berücksichtigung finden.¹⁷⁵

6.1.5 Besonderheiten der Bankdienstleistung

Ein Six-Sigma-Konzept in einer Bank und dessen Einführung muss die besonderen Merkmale der Bankdienstleistung berücksichtigen, die sie von anderen Dienstleistungen unterscheidet. Auf diese Eigenarten der Bankdienstleistungen wie Immaterialität und Abstraktheit¹⁷⁶ soll hier jedoch nicht näher eingegangen werden.

6.1.6 Übertragung des Six-Sigma-Konzepts von den USA auf Europa

Bei der Übertragung des Konzepts von den USA auf Europa sollten gemäß McElhiney mehrere Punkte beachtet werden, die auf historisch und kulturell bedingten Unterschieden beruhen. Erstens findet in Europa ein getesteter und verlässlicher Ansatz eher Akzeptanz als ein neues revolutionäres Konzept. Diese Akzeptanz wird durch die Vertrautheit der statistischen Methoden gewonnen, jedoch muss auch die neuartige konsequente

werden als *das Ausmaß der Diskrepanz zwischen den Erwartungen und Wünschen der Kunden und ihren Eindrücken von der tatsächlichen Leistung.*“

¹⁷⁴ Vgl. Bisgaard, S., Hoerl, R. W., Snee, R. D. (2002), S. 702-703.

¹⁷⁵ Vgl. Magnusson, K., Kroslid, D., Bergman, B. (2001), S. 78.

¹⁷⁶ Vgl. Büschgen, H. E. (1998), S. 310-314.

Anwendung und der konzeptionelle Rahmen verdeutlicht werden. Zweitens werden neue Konzepte in Europa nur beachtet, wenn sie an die vorhandenen Strukturen angepasst sind. Und drittens resultieren die traditionell höheren Kosten europäischer Unternehmen in bereits kostenoptimierte Prozesse. Daher sollte der Schwerpunkt auf den finanziellen Beiträgen durch Prozessverbesserungen liegen.¹⁷⁷

6.1.7 Verpflichtung des Top Managements

Die befragten Experten bestätigen, dass als Grundlage für das Funktionieren des Ansatzes das Konzept die sichtbare und totale Verpflichtung des Top-Managements und der darunter liegenden Managementebenen beinhalten muss. Die Verantwortung für das Konzept und dessen Einführung sowie die Rollen bei der Durchführung müssen klar geregelt und durch geeignete Maßnahmen nachvollzogen werden können. Diesen letzten Punkt beschreibt Pande als „Integration auf allen Ebenen“¹⁷⁸, was die tägliche Verantwortung aller Manager beinhaltet. Eine adäquate Berücksichtigung dieses Erfordernisses in der Kompensationsregelung unterstützt diesen Gedanken.¹⁷⁹

6.1.8 Notwendiges Grundverständnis in der Bank

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigten, dass bisher die Grundproblematik, die Six Sigma anspricht, also die Notwendigkeit der konsequenten Ausrichtung der Bank auf den Kunden und seine Anforderungen mittels der Prozessorientierung und nahezu fehlerfreier Leistungserstellung, in der Bank zunächst erkannt werden muss. Ein Six-Sigma-Konzept für eine Bank muss die Veränderung der Einstellung und Denkweise der Mitarbeiter forcieren. Dabei sollte Six Sigma nicht als eine von vielen Initiativen in der Bank betrachtet, sondern strategisch hervorgehoben werden: "The organization needs to realize that Six Sigma is not another fad of the year".¹⁸⁰

¹⁷⁷ Vgl. McElhiney, G. (2002), S. 300-302.

¹⁷⁸ Pande, P. S., Neumann, R. P., Cavanagh, R. (2001), S. 54.

¹⁷⁹ Vgl. Pande, P. S., Neumann, R. P., Cavanagh, R. (2001), S. 54.

¹⁸⁰ Naumann, E., Hoisington, S. H. (2001), S. 139.

6.1.9 Korrekte Vermittlung der Konzeptinhalte

Die Anwendung von Six Sigma durch zahlreiche Dienstleister und Finanzdienstleister zeigt, dass das ursprünglich aus der Industrie stammende Konzept auch über den Fertigungsbereich hinaus erfolgreich und umfassend Anwendung findet. Im Geschäftsbericht 1997 der General Electric Company steht: “‘Six Sigma’ is a disciplined methodology, [...] that focuses on moving every process that touches our customers — every product and service [Hervorhebung durch d. Verf.]— toward near-perfect quality.”¹⁸¹ Daher erscheint der in der empirischen Untersuchung ermittelte Kritikpunkt der begrenzten praktischen Anwendbarkeit aufgrund der vollen Einsatzfähigkeit nur in Produktions- und Fertigungsbetrieben als Fehleinschätzung. Diese fehlerhafte Interpretation des Six-Sigma-Ansatzes kann auch auf mangelnde Kenntnisse des Konzeptes zurückgeführt werden. Daher muss auf korrekte und vollständige Vermittlung des Konzeptinhalts verstärkt geachtet werden. Um die statistische und mathematische Komplexität des Ansatzes zu überwinden sind die Gegebenheiten und Erfordernisse hinsichtlich Wissen und Lernbereitschaft in der Bank zu berücksichtigen.

6.1.10 Anwendbarkeit und Neuigkeitswert herausstellen

Der Six-Sigma-Ansatz findet geringe Akzeptanz in der Bank, wenn die entscheidenden Unterschiede zu bereits bestehenden Konzepten und Initiativen nicht deutlich werden. Hierbei muss Klarheit darüber bestehen, dass Six Sigma ein ganzheitlicher Ansatz ist unter Beibehaltung der bisherigen Systeme. Darüber hinaus muss, um weitläufige Akzeptanz zu erlangen, die Anwendbarkeit des Konzeptes durch Vorweisen früher Erfolge unter Beweis gestellt werden.

6.1.11 Umsetzung von Six Sigma durch das Unternehmen und nicht durch die Qualitätsabteilung

Six Sigma sollte sich von anderen Qualitätsprogrammen dahingehend unterscheiden, dass es keine Initiative der Qualitätsabteilung ist, sondern eine Initiative des Unternehmens, womit die Verantwortung für Qualität bei den Linienmanagern residiert. Nicht die Qualitätsabteilung besitzt und ist

¹⁸¹ General Electric Company (1997).

verantwortlich für die Qualität der Produkte, Prozesse und Dienstleistungen eines Unternehmens, sondern diejenigen im Unternehmen, die diese herstellen. „Each person and department had to take responsibility for the quality of its own work, with the quality organization providing the needed expertise and procedures to make the whole system work.“¹⁸² Damit ist es auch nicht Aufgabe der Qualitätsabteilung Six Sigma einzuführen, sondern die Einführung und Umsetzung zu unterstützen. Damit wird die Qualitätsabteilung kleiner, konzentriert sich aber auf kritische, Mehrwert generierende Aufgaben wie das Sicherstellen der Existenz und Nutzung effektiver Systeme zum Qualitätsmanagement. Aufgrund der finanziellen Maßstäbe zur Projektauswahl und Erfolgsmessung innerhalb von Six Sigma muss die Qualitätsfunktion stärker in die restliche Unternehmung integriert werden.¹⁸³

6.1.12 Erfolgsüberprüfung

Das Konzept muss die Möglichkeit der Erfolgsüberprüfung und Verantwortungszuweisung durch Dokumentation und Berichtswesen berücksichtigen.

6.1.13 Integration in bestehende Konzepte und Organisationen

Breyfogle bestätigt die in den Experteninterviews herausgestellte Notwendigkeit der Integration von Six Sigma mit anderen Programmen des Unternehmens:

„We believe that Six Sigma should not be considered just another initiative but should integrate other programs and initiatives at a higher level as part of an overall business strategy. Six Sigma should not replace other initiatives, but instead offer a tactical methodology to determine the best approach for a given situation/process.“¹⁸⁴

Der Gefahr jeder Einführung eines neuen Begriffs oder Konzepts im Unternehmen, dass alles Vorhergehende als veraltet und falsch abqualifiziert wird, muss entgegnet werden.¹⁸⁵ Six Sigma muss in die Strategie und Abläufe der Bank integriert werden, was dessen Kompatibilität mit anderen

¹⁸² Hoerl, R. W. (1998), S. 37.

¹⁸³ Vgl. Hoerl, R. W. (1998), S. 35-41.

¹⁸⁴ Breyfogle, F. W. III, Cupello, J. M., Meadows, B., (2000), S. 3.

¹⁸⁵ Vgl. Lipp, H. J. (2000), S. 1219.

bereits verwendeten Konzepten und einer bestehenden Qualitätsabteilung erfordert.

6.1.14 Rechtliche Aspekte hinsichtlich Betriebsrat

Six Sigma basiert auf einer formalisierten Messmethodik auch unter Verwendung von Maßzahlen, die auf der Leistung eines einzelnen Mitarbeiters beruhen. Im Experteninterview wurde daher auf die Beachtung möglicher rechtlicher Einschränkungen durch den Betriebsrat hinsichtlich derartiger Messungen hingewiesen. Der Einbezug des Betriebsrats sowie die Beachtung arbeitsrechtlicher Vorschriften müssen in der Konzeption des Six-Sigma-Ansatzes für eine Bank berücksichtigt werden. Auf mögliche Implikationen und die Notwendigkeit weiterer Untersuchungen zu diesem Thema soll an dieser Stelle nur hingewiesen werden.
