

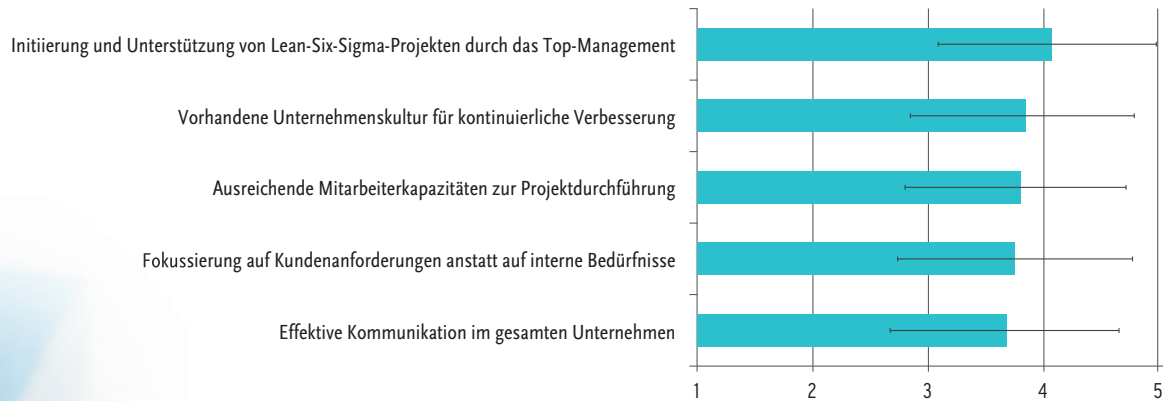
## Operational Excellence

# Lean Six Sigma in Banken

Die ständige Verbesserung von Geschäftsprozessen ist für Banken eine *Conditio sine qua non*. Die Initiierung und Durchführung von Operational-Excellence-Programmen spiegelt diese Notwendigkeit wider. Eins der verbreitetsten Konzepte zur Prozessoptimierung ist Lean Six Sigma (LSS). Aber was ist der State-of-the-Art von LSS in der Bankbranche? Was ist wirklich wichtig für den Erfolg von LSS-Programmen? Welche Hindernisse gibt es? Unsere Autoren stellen erste Ergebnisse der bislang umfangreichsten Untersuchung zu LSS in der Finanzbranche vor.



Abb. 01 Erfolgsfaktoren für LSS-Programme



Digitalisierung, Regulierung und sich ändernde Kundenbedürfnisse sind nur einige Beispiele dafür, warum die Unternehmen ihre Prozesse und sogar ihre Geschäftsmodelle immer wieder überarbeiten und anpassen. Daher wurde in den letzten Dekaden eine große Zahl von Konzepten zur Erzielung von Operational Excellence (OpEx) entwickelt.

Diese reichen von evolutionären Ansätzen (z. B. Total Quality Management, Kaizen, Six Sigma, Lean Management) bis hin zu radikalen Ansätzen wie Business Process Reengineering und Business Engineering.

Die Vielfalt der Konzepte zeigt einerseits deren Bedeutung für die permanente Verbesserung von Geschäftsprozessen und -strukturen. Es wird andererseits aber auch deutlich, dass es nicht die „beste“ Methodik gibt.

Eins der erfolgversprechendsten Konzepte ist Lean Six Sigma (LSS), die Kombination aus Lean Management und der klassischen Six-Sigma-Methodik. LSS wird weltweit in praktisch allen Branchen eingesetzt, um die Effizienz und Effektivität von Geschäftsprozessen zu erhöhen.

Auch in Banken hat sich LSS verbreitet. Die Branche bietet dafür ein ideales Anwendungsfeld. Der Wettbewerbsdruck und

die Kundenerwartungen sind größer als je zuvor. Das Interesse, Stückkosten und Fehlerquoten zu senken, ist ausgesprochen groß. Schließlich ist der Druck auf der Kostenseite enorm. Dementsprechend ist es schwierig, ausreichende Margen zu erzielen – zumindest in einem gesättigten Markt wie Deutschland. Vergleichsplattformen wie Check24, Finanzcheck etc. sowie Direktbanken erhöhen noch den Druck.

### Was ist Lean Six Sigma?

Lean Management ist eine Unternehmensphilosophie zur gemeinsamen und kontinuierlichen Verbesserung der Wertschöpfung eines Unternehmens. Um die Verbesserung zu erreichen, soll jegliche Art von Verschwendung reduziert oder gar eliminiert werden. Ganz bewusst sollen alle Mitarbeiter und Führungskräfte in Lean Management involviert werden. In der Bankbranche ist das Konzept insbesondere unter den Bezeichnungen „schlanke Bank“ bzw. „Lean Banking“ bekannt geworden.<sup>1</sup>

Six Sigma ist eine Methodik, die auf Daten und der statistischen Analyse beruht, um den Output von Geschäftsprozessen zu messen und zu verbessern. Insbesondere wird die Abweichung von wesentlichen prozessbezogenen Zielgrößen (z. B. Bearbeitungsdauer von Schadenfällen) reduziert. Die Methodik wird anhand des Vorgehensmodells DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve und Control) angewendet

und umfasst eine Vielzahl von Werkzeugen.

Lean und Six Sigma werden kombiniert, um die Stärken der beiden Konzepte miteinander zu verknüpfen. Das Lean-Konzept verfügt zwar über viele intuitiv verständliche Werkzeuge, aber die Verwendung fortschrittlicher statistischer Verfahren wird nicht als Programmbestandteil gesehen. Außerdem fehlt Lean ein zielorientiertes Vorgehensmodell.

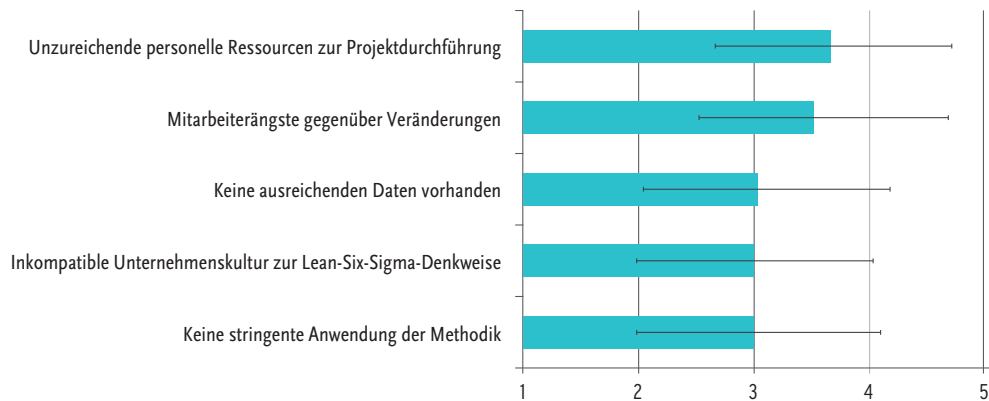
Umgekehrt basiert Six Sigma auf intensiver quantitativer Datenanalyse, was für weniger komplexe Probleme überzogen erscheint. Six Sigma arbeitet mit einem klar definierten Vorgehensmodell.

Die Kombination als LSS erscheint daher als ideal. Zudem ist die Methodik heute gut erprobt und dokumentiert.

### Studie zu LSS in der Finanzbranche

Um die Fähigkeit von Unternehmen zu untersuchen, wirklich Lean Six Sigma durchzuführen, haben wir zusammen mit Kollegen anderer Universitäten eine weltweite Studie gestartet. Ziel ist es, den aktuellen Stand und die Perspektiven der Weiterentwicklung von Lean Six Sigma in der Finanzbranche zu untersuchen.

Nun liegen erste Ergebnisse für den deutschsprachigen Bereich vor. Dabei wurden ausschließlich Mitarbeiter und Führungskräfte befragt, die LSS in ihren Unternehmen tatsächlich angewendet haben.

**Abb. 02 Probleme beim Einsatz von Lean Six Sigma**

Der reine Besitz eines Zertifikats (wie Green Belt oder Black Belt) war nicht ausreichend. Berater wurden explizit nicht befragt.

Insgesamt lagen 200 beantwortete Fragebögen vor. Davon entfielen auf Mitarbeiter in Kreditinstituten 83 und auf Mitarbeiter in der Versicherungsbranche 72 Antworten; 49 Teilnehmer gaben „Anderes“ an (z. B. Bausparkasse, Zahlungsdienstleister). Einige Probanden kreuzten mehrere Antworten an. In der Stichprobe sind Mitarbeiter von Finanzdienstleistern aller Größen enthalten. Nahezu die Hälfte der Mitarbeiter (94) ist in den großen Finanzkonzernen (>10.000 Mitarbeiter) tätig.

Es haben sich Mitarbeiter aus allen Hierarchiestufen beteiligt, darunter zehn Vorstandsmitglieder. 16 Teilnehmer waren zum Befragungszeitpunkt Master Black Belt, 52 waren Black Belt, 98 Green Belt, 6 Yellow Belt und 25 gaben „Sonstiges“ an. Da alle Rollen und Managementpositionen gut repräsentiert sind, handelt es sich um ein starkes Sample.

### Positiver Einfluss von LSS auf die Performance

Zunächst haben wir untersucht, ob sich der Einsatz von LSS überhaupt positiv auf die Performance von Unternehmen der Finanzbranche auswirkt. Dazu haben wir den Einfluss von LSS auf wichtige Performance-Kennzahlen abgefragt.

Die Ergebnisse zeigen eine positive Wirkung des Einsatzes von LSS. So sind z. B. die Werte signifikant höher für die Zufriedenheit der internen Kunden ( $p < .05$ )<sup>2</sup>, die Verkürzung der Durchlaufzeit der Prozesse ( $p < .05$ ), die Durchdringung von LSS-Wissen in anderen organisatorischen Einheiten ( $p < .005$ ), das Erreichen der finanziellen Projektziele ( $p < .001$ ) und das Kosten-Nutzen-Verhältnis der LSS-Initiative ( $p < .001$ ). Unsere Studie zeigt: Je intensiver Unternehmen LSS implementieren, desto höher ist die Performance. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Ergebnisse im Bankensektor.

### Erfolgsfaktoren für LSS-Projekte

Wie kann man nun die LSS-Projektziele erreichen bzw. erhöhen? Um herauszufinden, was zum Aufbau der LSS-Fähigkeit beiträgt, haben wir nach den Erfolgsfaktoren gefragt. Aus einer umfangreichen Liste von Faktoren, die den Erfolg von LSS-Projekten beeinflussen, haben die Teilnehmer fünf Faktoren als besonders wichtig für Banken erachtet. ► **Abb. 01** Die Abbildung zeigt die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (am unwichtigsten) bis 5 (am wichtigsten) an. Die schwarze Querlinie zeigt die Standardabweichung. Die Aspekte gelten sicherlich für alle (nicht nur LSS-) Projekte. Da sich aber unsere Studie explizit auf LSS bezogen hat, können wir nur zu LSS Aussagen treffen.

Wie bei wohl allen großen Programmen ist die Geschäftsleitung entscheidend. Angesichts der Tatsache, dass „Vorbild führt“, wird das Programm vor allem dann erfolgreich sein, wenn der Vorstand vorangeht und das Programm glaubwürdig und nachhaltig unterstützt. Mit der Unterstützung des Top-Managements wird es dann auch ausreichende Mitarbeiterkapazitäten und eine am End-to-End-Prozess ausgerichtete Fokussierung auf die Kundenanforderungen geben (4,08). Den niedrigsten Wert erhielt übrigens das Item „Incentivierung des Projektteams“ (2,76). Geld oder andere Anreize für das Team sind für den Erfolg eines LSS-Programms demnach vergleichsweise unbedeutend.

### Probleme bei der LSS-Implementierung

Wie bei allen OpEx-Initiativen können auch beim Einsatz von Lean Six Sigma Probleme auftreten. Wir haben daher den Teilnehmern eine Liste möglicher Probleme vorgelegt und sie gebeten, diese zu bewerten. Die fünf größten Hindernisse des LSS-Einsatzes zeigt ► **Abb. 02**. Die Skala reicht von 1 (sehr schwach) bis 5 (sehr stark).

Unzureichende Ressourcen werden immer wieder als Problem gesehen (3,67). Besonders kritisch ist in Banken – immer im Vergleich mit anderen Branchen – jedoch die ausgeprägte Angst der Mitarbeiter gegenüber Veränderungen (3,53). Hier steht das

Management in Zeiten der Digitalisierung und großer Umwälzungen vor erheblichen Herausforderungen.

Dagegen wird Widerstand des Betriebsrats von den Teilnehmern nicht als großes Problem gesehen (2,70). Oftmals begrüßen Betriebsräte die Grundprinzipien von LSS: extrem transparentes Vorgehen, klare Rollen und Verantwortlichkeiten sowie enge Einbindung der betroffenen Mitarbeiter bei der Identifikation von Ursachen und bei der Suche nach spezifischen Lösungen.

Aber warum scheitern viele Unternehmen an der Implementierung der LSS-Methodik? Warum hilft es nicht, einfach Berater als Projektleiter einzusetzen oder mehr Personen mit passender Ausbildung einzustellen? Wir glauben, dass die Unternehmen zu wenig beachten, dass es letztlich um die Entwicklung einer organisationalen Fähigkeit geht.

### Entscheidend ist die LSS-Fähigkeit

Lean Six Sigma im Unternehmen einzusetzen, wirkt sich, wie oben gezeigt, klar positiv aus. Die Ergebnisse bei den einzelnen Banken sind jedoch sehr unterschiedlich.

Warum ist das so? Die Antwort findet sich in der generellen Evolutionsökonomie. Die Vertreter dieser Theorie haben nach Analogien zwischen Biologie und Firmenwelt gesucht. Variation, Selektion und Selbst-Replikation standen im Fokus der Wissenschaftler. Dabei haben sie nach dem kleinsten „Baustein“ des Unternehmens gesucht, einer Analogie für die DNA.

Die Wissenschaftler kamen zu dem Schluss, dass Routinen (oder wiederholbare, erkennbare Interaktionsmuster), ausgeführt von mehreren Akteuren, als die DNA der Unternehmen verstanden werden können. Die Routinen bestehen aus unbewusstem Wissen. Routinen kann man nicht kaufen, sondern muss sie entwickeln. Im Unterschied zu anderen Wissenschaftlern, die formalisierte Prozesse als Unternehmens-DNA verstehen, erfassen die Evolutionsökonomien durch Routinen auch die nicht formalisierten, aber tatsächlich vorhandenen Interaktionen und Handlungen der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Kreditinstitute sind ein gutes Beispiel: Es gibt große Unterschiede zwischen formali-

## Ein Beispiel aus der Praxis

Die Bank A hat sich seit Langem mit Fragen der Operational Excellence beschäftigt. Die unterschiedlichen Vorgehensweisen (KVP, Six Sigma, GPO etc.) im Bereich der OpEx waren der Bank bekannt. Auch wurden diverse Vorgehensweisen bereits in verschiedenen Bereichen der Bank verwendet. Dem Management war allerdings unklar, welche dieser Methodiken tatsächlich genutzt werden sollte. Anstatt fokussiert die bestehenden Probleme anzugehen, wurden alle denkbaren Vorgehensweisen ausprobiert: man wollte die Eine, die Beste finden. Leider waren die Konsequenzen negativ: Es entstand keine Routine.

Quasi jeder mögliche Ansatz wurde einmal ausprobiert. Damit konnte eine Fähigkeit, die zu positiven Ergebnissen führt, nicht entstehen. Dieses Problem sowie die interne Uneinigkeit hinsichtlich der geeigneten Vorgehensweise hatten die Mitarbeiter demotiviert. Die mangelnde Unterstützung und die Kritik des Managements (wenngleich angemessen kommuniziert) wurden persönlich genommen. Die Bereitschaft, zu kommunizieren und die Ergebnisse der Arbeit zu akzeptieren, ging verloren.

Erst ein Neuanfang hat dieser Bank geholfen. Das Management der Bank hat sich für eine Methodik entschieden und diese zum Teil der internen Kultur gemacht. Der Ansatz hat Erfolg gebracht. Dieser trat nicht sofort ein, aber je öfter die Aktivitäten durchgeführt wurden, desto besser war das Ergebnis. Hätte man die Entscheidung früher getroffen, wäre die Motivation bereits früher entstanden. So musste die Motivation von Grund auf neu entwickelt werden.

Heute kann man von einer LSS-Fähigkeit in der Bank A sprechen: Die Ergebnisse sind positiv, werden von allen Mitarbeitern und Führungskräften angenommen, die Umsetzung erfolgt in konsequenter Weise und LSS wurde zum Teil der Unternehmenskultur. Die Bank arbeitet heute mit einer Aufwand-/Ertragsquote von rund 60 Prozent und gilt als ein vergleichsweise innovatives Institut.

sierten Prozessen und Routinen. Eine Routine erfasst zusätzlich viele informelle Interaktionen, z. B. den regelmäßigen Austausch unter den Mitarbeitern. Gespräche während der Kaffeepausen, Mittagspausen etc. haben Einfluss auf die Durchführung von Aufgaben. So kann ein informeller Ratschlag über WhatsApp eine größere Wirkung auf ein Prozessergebnis haben als der vorgeschriebene Prozessablauf.

Routinen, die sich in der Gesamtorganisation etabliert haben, sind schwer (wenn überhaupt) kopierbar. Aus mehreren solcher Routinen entstehen organisationale Fähigkeiten. Hier ist aber zu beachten, dass zwar jede Fähigkeit eine Routine ist, aber nicht jede Routine eine Fähigkeit darstellt, d. h.

man kann auch falsche bzw. ineffiziente Routinen entwickeln, die jedoch nicht zu einer Fähigkeit beitragen. Die Geschäftsleitung einer Bank ist diejenige Instanz, die für die Entwicklung und Steuerung der organisationalen Fähigkeiten verantwortlich ist.

Unter einer organisationalen Fähigkeit wird verstanden, inwieweit ein Unternehmen in der Lage ist, seine Ressourcen durch eine zielorientierte Ausrichtung und Koordination zu nutzen. Ressourcen zu besitzen, ist also nicht genug – man muss lernen, wie man diese richtig einsetzt.

Dementsprechend ist es sicher richtig, Mitarbeiter zu schulen und zu zertifizieren; es ist aber nicht ausreichend. Entscheidend ist vielmehr die „LSS-Fähigkeit“ des Unter-

nehmens. Diese Fähigkeit umfasst regelmäßig wiederholte Aktivitäten zur gemeinsamen und kontinuierlichen Erhöhung der Wertschöpfung des Unternehmens (Lean Management) in Kombination mit einer statistischen Analyse von wesentlichen prozessbezogenen Zielgrößen (Six Sigma).

Kern einer LSS-Fähigkeit sind die Routinen, die die Mitarbeiter entwickeln, wenn sie regelmäßig LSS-Methoden einsetzen. „Übung macht den Meister“ ist ein passendes Sprichwort, wenn es um organisationale Fähigkeiten geht. Aber welchen Kontext benötigt man, damit die Mitarbeiter proaktiv LSS anwenden? Im Wesentlichen geht es dabei um vier Elemente:<sup>3</sup>

- » **Prozesse:** Die Bank muss die organisationalen Prozesse entwickeln und diese in Routinen verankern. Natürlich kann eine organisationale Fähigkeit auch in individuellen Kenntnissen und Fertigkeiten verankert sein, dann hat die Bank aber keine Kontrolle über die Fähigkeit und kann diese nur schwer steuern,
- » **Struktur:** Es ist eine passende Organisationsstruktur notwendig, die die Verbesserungsinitiativen unterstützt (z. B. in der Organisation verankerte Prozessteams/-verantwortliche),
- » **Motivation:** Es ist notwendig, die Mitarbeiter und Führungskräfte zur ständigen Verbesserung der Prozesse zu motivieren,
- » **Organisationale Anpassung:** Darunter wird die Bereitschaft des Unternehmens verstanden, Veränderungen sowohl in den Prozessen als auch in der Struktur des Unternehmens zu akzeptieren und umzusetzen.

Dies ist intuitiv nachvollziehbar. Entscheidend für den erfolgreichen Aufbau organisationaler Fähigkeiten ist die Vernetzung von Wissen über das eigene Arbeitsgebiet hinaus, d. h. je ausgeprägter die organisatorische Trennung von Funktionen ist, desto schwieriger wird es.

Ähnlich verhält es sich mit der Motivation: Die Fähigkeit wächst mit der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter, die ihrerseits durch aktive Unterstützung der Geschäftsleitung gefördert wer-

den kann. Last, but not least ist die Umsetzung von LSS-Projektergebnissen erforderlich. Denn wenn nicht aufgenommen wird, was das LSS-Projektteam erarbeitet, bringt die Fähigkeit auch nichts.

Diese vier Elemente erklären auch unsere Untersuchungsergebnisse: Die Erfolgsfaktoren spiegeln den „richtigen“ organisatorischen Kontext für eine LSS-Fähigkeit wider, während die Implementierungsprobleme als Indikator für einen „falschen“ organisatorischen Kontext verstanden werden können. Dieser Zusammenhang wird auch an dem Praxisbeispiel (siehe Kasten) deutlich.

### Was muss getan werden, um LSS-Fähigkeiten zu entwickeln?

Sicher ist es schwierig, allgemeingültige Empfehlungen zu einer so komplexen Sache wie der Entwicklung der LSS-Fähigkeit zu geben. Wir möchten aber auf die folgenden Aspekte hinweisen:

1. Entscheidend für den Aufbau von organisationalen Fähigkeiten ist das Praktizieren. Nur fortwährendes Üben und Lernen führt zu echtem Fortschritt. Es muss also geübt werden, bis sich die Fähigkeit herauskristallisiert. In unserer Untersuchung haben wir die LSS-Fähigkeit analysiert; für alle anderen Fähigkeiten (z. B. Digitalisierungsfähigkeit) gilt aber das gleiche Prinzip.
2. Die zentralen Stellhebel für die Entwicklung einer organisationalen Fähigkeit sind effiziente Prozesse, eine passende Organisationsstruktur, die richtige Motivation der Beteiligten sowie die Bereitschaft, die Initiative ernsthaft zu unterstützen und umzusetzen. Wenn man eine organi-

sationale Fähigkeit entwickeln möchte, muss das Top-Management den richtigen Kontext schaffen.

3. Der unterschiedliche Grad an LSS-Fähigkeit erklärt, warum sich die einzelnen Banken hinsichtlich ihrer operativen Exzellenz unterscheiden. Ist ein Institut wesentlich besser als andere, deutet das eventuell auf eine Kernkompetenz hin, die zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann.

### Fazit

Gerade vor dem Hintergrund der großen Veränderungen in der Finanzbranche wird die ständige Erhöhung der organisatorischen Leistungsfähigkeit immer wichtiger. Die Entwicklung einer Lean-Six-Sigma-Fähigkeit ist ein wesentlicher Baustein für die Optimierung der Geschäftsprozesse. Diese wiederum ist Voraussetzung dafür, dass Banken die nächsten Jahre erfolgreich gestalten.

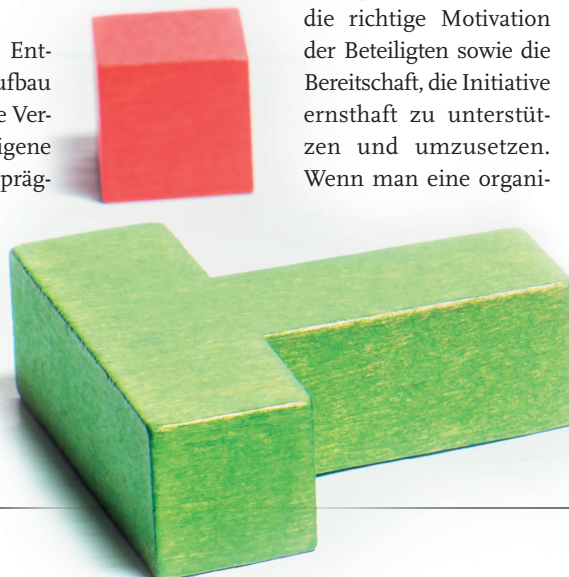
### Autoren



**Dr. Jürgen Moormann** ist Professor für Bank- und Prozessmanagement an der Frankfurt School of Finance & Management. Er ist Gründer und Co-Head des Researchcenters ProcessLab, das sich auf das Prozessmanagement in der Finanzbranche spezialisiert hat.



**Dr. Yevgen Bogodistov** ist Postdoktorand am ProcessLab der Frankfurt School. Er forscht im Bereich Strategisches Management, Prozessmanagement und Emotionen in Organisationen.



1 Vgl. Bierer, H./Fassbender, H./Rüdel, T. (1992): Auf dem Weg zur schlanken Bank, in: Die Bank, 91. Jg., Nr. 9, S. 500-501; Leyer, M./Roepke, O./Moormann, J. (2014): Wie „lean“ sind Banken wirklich?, in: die bank, 113. Jg., Nr. 4, S. 62-66.

2  $p < .05$  heißt: die Wahrscheinlichkeit, dass ein solches Stichprobenergebnis erhalten wird, wenn die Nullhypothese („es gibt keinen Effekt von LSS auf die Performance“) wahr ist, liegt bei weniger als 5% (bei  $p < .005$  - weniger als 0,5%,  $p < 0,001$  - weniger als 0,1%). Einfacher formuliert: Es zeigt, dass der beobachtete Zusammenhang zu weniger als 5% (0,5%, 0,1%) ein Zufall ist.

3 Vgl. Grant, R.M./Jordan, J. (2015), Foundations of Strategy, 2. Aufl., Wiley: Chichester.