

Katrin Lieber

Six Sigma in Banken

Konzept - Verbreitung - Anwendung



Hochschule
für Bankwirtschaft/HfB

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Tabellen.....	XV
Verzeichnis der Abbildungen.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Einführung und Problemstellung.....	1
1.1 Eingrenzung des Begriffs „Six Sigma“.....	2
1.2 Forschungsfragen und Ziele der Diplomarbeit.....	4
1.3 Wie ist die folgende Arbeit aufgebaut?.....	5
2 Das Six-Sigma-Konzept.....	7
2.1 Historische Entwicklung des Konzepts.....	7
2.2 Anwendung des Six-Sigma-Konzepts in Fertigung und Dienstleistung.....	8
2.3 Grundlagen und Begriffe.....	9
2.3.1 Qualität.....	10
2.3.2 Prozesse.....	10
2.3.3 Geschlossener Regelkreis.....	11
2.3.4 Output als Funktion der Inputvariablen.....	12
2.3.5 Kundenanforderungen.....	13
2.3.6 Variation.....	14
2.3.7 Prozessfähigkeit.....	14
2.3.8 FpMM / DPMO und Sigma als Maß für Variation.....	15
2.3.9 Die statistische Bedeutung des Ausdrucks „Six Sigma“.....	16
2.3.9.1 Statistische Bedeutung von Six Sigma kurzfristig.....	16
2.3.9.2 Statistische Bedeutung von Six Sigma langfristig.....	16
2.3.9.3 Bedeutung der Sigma-Grade.....	17
2.4 Einführung des Six-Sigma-Konzepts im Unternehmen.....	18
2.4.1 Vorbereitung der Einführung von Six Sigma im Unternehmen.....	21
2.4.1.1 Unternehmensstrategie - Unternehmensführung - Unternehmenskultur.....	21
2.4.1.2 Six-Sigma-Rollen und -Organisation.....	22
2.4.1.3 Zielsetzung und Umfang der Einführung.....	24
2.4.1.4 Prozess- und Projektauswahl.....	25

Inhaltsverzeichnis

2.4.2 Stufen und Ablauf der Einführung des Six-Sigma-Konzepts.....	27
2.4.2.1 Prinzipien für die erfolgreiche Einführung von Six Sigma.....	27
2.4.2.2 Einsatzplan zur Einführung von Six Sigma.....	28
2.5 Umsetzung der Six-Sigma-Verbesserungsmethodik.....	29
2.5.1 Breakthrough Strategy und Breakthrough Cookbook.....	30
2.5.2 Phasen des DMAIC Zyklus.....	32
2.5.2.1 Erkennen.....	33
2.5.2.2 Definieren - Define.....	33
2.5.2.3 Messen - Measure.....	34
2.5.2.4 Analysieren - Analyze.....	34
2.5.2.5 Verbessern - Improve.....	34
2.5.2.6 Kontrollieren - Control.....	35
2.5.2.7 Standardisieren und Integrieren.....	35
2.6 Kritik am Six-Sigma-Ansatz.....	36
2.6.1 Positive Kritik.....	36
2.6.2 Negative Kritik.....	38
3 Methodologie der Arbeit.....	41
4 Empirische Untersuchung bei Banken im deutschsprachigen Raum.....	43
4.1 Ziele der Untersuchung.....	43
4.2 Darstellung der methodischen Vorgehensweise.....	43
4.2.1 Auswahl der Untersuchungseinheit.....	43
4.2.1.1 Grundgesamtheit.....	43
4.2.1.2 Stichprobe.....	43
4.2.2 Datenerhebung.....	44
4.2.3 Datenerfassung.....	46
4.3 Datenanalyse.....	46
4.3.1 Quantitative Auswertung der Fragebogenergebnisse.....	46
4.3.2 Qualitative Auswertung der Fragebogenergebnisse.....	48
4.3.2.1 Kenntnis von und Aufmerksamkeit für Six Sigma.....	49
4.3.2.2 Umsetzung von Six Sigma.....	49
4.3.2.3 Kritik an Six Sigma.....	50

4.3.2.4 Gründe dafür Six Sigma nicht anzuwenden.....	51
4.3.2.5 Qualitätsmanagement in den befragten Banken.....	51
4.4 Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	53
5 Befragung von Experten deutscher Banken.....	57
5.1 Ziele der Befragung.....	57
5.2 Darstellung der methodischen Vorgehensweise.....	57
5.2.1 Festlegung der Befragungstechnik.....	57
5.2.2 Festlegung des Auswahlverfahrens.....	58
5.2.3 Fragestellungen im Interview.....	58
5.3 Auswertung und Dokumentation der Befragung.....	60
5.3.1 Einführung und Umsetzung von Six Sigma am Beispiel der Ford Bank.....	61
5.3.1.1 Rahmen und Grundlagen.....	61
5.3.1.2 Vorbereitung und Rahmenbedingungen für die Einführung von Six Sigma.....	62
5.3.1.3 Durchführung der Implementierung des Konzepts in der Bank.....	63
5.3.1.4 Eingliederung von Six Sigma in den Arbeitsablauf.....	66
5.3.1.5 Rückblick und Evaluation der Vorgehensweise zur Implementierung.....	68
5.3.1.6 Ausblick und Bewertung von Six Sigma.....	70
5.3.2 Einführung und Umsetzung von Six Sigma am Beispiel der GE Bank.....	71
5.3.2.1 Rahmen und Grundlagen.....	71
5.3.2.2 Vorbereitung und Rahmenbedingungen für die Einführung von Six Sigma.....	72
5.3.2.3 Durchführung der Implementierung des Konzepts in der Bank.....	72
5.3.2.4 Eingliederung von Six Sigma in den Arbeitsablauf.....	73
5.3.2.5 Rückblick und Evaluation der Vorgehensweise zur Implementierung.....	74
5.3.2.6 Ausblick und Bewertung von Six Sigma.....	75
5.4 Ergebnisse der Befragungen.....	76

6 Definition von Anforderungen an ein Six-Sigma-Konzept und dessen Einführung in Banken.....	83
6.1 Anforderungen an ein Six-Sigma-Konzept für Banken.....	84
6.1.1 Ausgangssituation der Banken.....	84
6.1.2 Klare Zielsetzung.....	85
6.1.3 Anpassung auf die existierende Organisation und das Stärken-und Schwächenprofil der Bank.....	85
6.1.4 Besonderheiten der Dienstleistungen.....	85
6.1.5 Besonderheiten der Bankdienstleistung.....	86
6.1.6 Übertragung des Six-Sigma-Konzepts von den USA auf Europa.....	86
6.1.7 Verpflichtung des Top Managements.....	87
6.1.8 Notwendiges Grundverständnis in der Bank.....	87
6.1.9 Korrekte Vermittlung der Konzeptinhalte.....	88
6.1.10 Anwendbarkeit und Neuigkeitswert herausstellen.....	88
6.1.11 Umsetzung von Six Sigma durch das Unternehmen und nicht durch die Qualitätsabteilung.....	88
6.1.12 Erfolgsüberprüfung.....	89
6.1.13 Integration in bestehende Konzepte und Organisationen....	89
6.1.14 Rechtliche Aspekte hinsichtlich Betriebsrat.....	90
6.2 Anforderungen an die Einführung von Six Sigma in einer Bank . . .	90
6.2.1 Veränderungsmanagement.....	90
6.2.2 Auswahl der Six-Sigma-Startprojekte.....	91
6.2.3 Top Down Implementierung.....	92
6.2.4 Mangelnde Motivation der Mitarbeiter als Folge der Top Down Implementierung.....	93
6.2.5 Akzeptanz von Six Sigma in der Bank durch Managementausbildung als Durchsetzungsaufgabe der Strategieimplementierung.....	93
6.2.6 Entwicklung von Teilstrategien zur Einführung von Six Sigma als Umsetzungsaufgabe der Strategieimplementierung.....	94
6.2.7 Stufenweise Implementierung.....	94
6.2.8 Erhöhung des Implementierungsnutzens durch Green Belt Schulungen.....	95

6.2.9 Ressourcenplanung und Priorisierung von Six-Sigma-Projekten.....	96
6.2.10 Einführung anhand eines erfolgreichen Projektmanagements.....	96
7 Erstellung eines Projektplans zur „Implementierung von Six Sigma“ am Beispiel einer deutschen Bank.....	99
7.1 Projektdefinition.....	100
7.1.1 Projektauftrag.....	100
7.1.2 Grundlagen der Entscheidung für Six Sigma.....	102
7.1.2.1 Konzeption des Six-Sigma-Systems.....	102
7.1.2.1.1 Anforderungskatalog für das Six-Sigma-Konzept in der Bank.....	102
7.1.2.1.2 Analyse der Ausgangslage und Entwurf eines Six-Sigma-Konzepts für eine deutsche Bank.....	102
7.1.2.2 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung als Rechtfertigung für das Projekt.....	105
7.1.3 Projektorganisation.....	106
7.1.3.1 Teammitglieder.....	106
7.1.3.2 Form der Projektorganisation.....	107
7.2 Projektplanung.....	108
7.2.1 Strukturplanung.....	108
7.2.1.1 Produktstrukturplanung.....	108
7.2.1.2 Projektstrukturplanung.....	112
7.2.2 Terminplanung.....	114
7.2.2.1 Zeitplan.....	114
7.2.2.2 Meilensteinplan.....	115
7.2.3 Einsatzmittelplanung.....	116
7.2.3.2 Personalplan.....	116
7.2.3.3 Hilfsmittelplan.....	120
7.2.4 Kostenplan und Finanzierungsplan.....	120
7.3 Projektkontrolle.....	122
7.4 Projektabschluss.....	122
8 Fazit.....	125
Literaturverzeichnis.....	129

Anhang	141
I. Standardnormalverteilung.....	141
II. DMAIC Werkzeuge.....	143
III. Anschreiben zur empirischen Untersuchung.....	159
IV. Fragebogen.....	161
V. Fragebogenauswertung.....	167