

Die Lean Six Sigma **TÄUSCHUNG**

Wenn Prozessverbesserungswerkzeuge wie Lean und Six Sigma in Dienstleistungsunternehmen eingesetzt werden...

Warum ist es so schwer, bewährte Verbesserungsmethoden wie Lean und Six Sigma effektiv in der Dienstleistungsbranche einzusetzen? Die meisten Dienstleistungsunternehmen, die versucht haben, diese Strategien aus der Fertigungsindustrie zu übernehmen, warten immer noch auf den großen Durchbruch – und manche rechnen bereits nach, was sie der Fehlschlag gekostet hat. Wir sind der Meinung, dass Dienstleistungsunternehmen überprüfen müssen, ob ihre Unternehmensstrukturen für die Anwendung der Methoden überhaupt geeignet sind. Ansonsten wird Geld zum Fenster herausgeworfen.

Chris Stokes

DIENSTLEISTER IM VERGLEICH ZUR FERTIGUNGSINDUSTRIE

Methoden wie Lean und Six Sigma haben in der Fertigungsindustrie für viel Wirbel gesorgt. Somit ist es nicht überraschend, dass die Prozessverbesserungs-Gurus jetzt auch in der Dienstleistungsindustrie tätig werden wollen. Schließlich ist doch ein Prozess immer nur ein Prozess. Wenn diese erprobten, bewährten und gut dokumentierten Ansätze in der Fertigung solche dramatischen Ergebnisse erzielen können, müssten mit ihnen doch auch im Dienstleistungssektor Verbesserungen erzielt werden können.

Dienstleistungsunternehmen unterscheiden sich von der Fertigungsindustrie aber nicht nur dadurch, dass mit Informationen anstelle von Produkten gearbeitet wird. Die in der Fertigungsindustrie bestehenden Informationsflüsse sind mit denen der Dienstleistungsbranche und der Art und Weise, in der bei Dienstleistungen mit Informationen gearbeitet wird, einfach nicht vergleichbar. Eine Übertragung von Lean oder Six Sigma auf die Dienstleistungsindustrie ist deshalb nicht ohne weiteres möglich. Wenn man hofft, dass einer dieser Ansätze einen schnellen Weg zum Erfolg darstellt, täuscht man sich ganz gewaltig.

Die Lean und Six Sigma zugrundeliegende Philosophie trifft auf jeden Tätigkeitsbereich zu. Niemand möchte ein Unternehmen führen, in dem Verschwendung, unnötige Varianten und ein Mangel an Flexibilität an der Tagesordnung sind. Die besondere Aufmerksamkeit, die bei Lean und Six Sigma diesen Aspekten gezollt wird, ist daher äußerst wertvoll und der Schlüssel für notwendige Veränderungen.

WIR SIND DER MEINUNG... **LEAN SERVICES**

Bei aller Begeisterung für diese vielversprechenden Methodiken sollte man jedoch nicht die tatsächliche Anwendbarkeit des Ansatzes außer Acht lassen. So liegt der besondere Charakter von Dienstleistungsunternehmen darin, dass ihr Geschäft in nicht unerheblichem Maße durch unvorhersagbare Ereignisse bestimmt wird, die zum Teil außerhalb des Unternehmens statt finden und weitgehend unsichtbar sind. Ein Dienstleister kann daher zwar explizite, genau definierte Prozesse haben – die Umsetzung dieser Prozesse wird jedoch stark variieren.

Betrachten wir zum Beispiel einmal einen Darlehensantrag. Das Produkt ist natürlich so weit wie möglich standardisiert. Die Prozesse für die Bewertung, Bewilligung und Abwicklung sind ebenfalls mit einem hohen Genauigkeitsgrad festgelegt. Wir können aber nicht vorhersagen, wie genau der Darlehensantrag abgewickelt wird. Eventuell sind einige Zusatzinformationen von Dritten außerhalb des Unternehmens erforderlich, wie zum Beispiel von Gutachtern oder Versicherungen. Möglicherweise muss der Antrag modifiziert werden, wenn weitere Informationen verfügbar sind, oder an veränderte Kundenanforderungen angepasst werden. Jeder Darlehensantrag ist einzigartig. Er wird auf die individuellen Kundenansprüche ausgerichtet und so ausgearbeitet, dass die Ziele aller Beteiligten berücksichtigt werden. Es geht also nicht nur um die Abwicklung des Antrags: es wird versucht, die entsprechenden Mittel zuzuteilen, Risiken abzudecken, sicherzustellen, dass der Kunde die Zahlungen leisten kann, und soviel Mehrwert zu schaffen wie möglich.

Dienstleistungen sind also nachfrageorientiert. Und „nachfrageorientiert“ bedeutet nicht nur, dass der Service durch die Handlung des Kunden ausgelöst wird: die Nachfrage ist ein sich ständig verändernder Faktor. Die Prozesse eines Dienstleistungsunternehmens sind mit einer langwierigen, komplexen Unterhaltung vergleichbar. Die Systeme dienen dabei dazu, zwischen unterschiedlichen Zielsetzungen zu vermitteln. Hier besteht ein großer Unterschied zur Fertigungsindustrie, wo die „Nachfrageorientierung“ ein Mittel zur Steuerung der Produktion ist und wo die Auswahlmöglichkeiten des Kunden auf die Wahl zwischen konfigurierbaren Eigenschaften beschränkt sind.

DIAGRAMM 1: FERTIGUNGSPROZESSE IM VERGLEICH ZU PROZESSEN BEI DIENSTLEISTERN

	DIENSTLEISTER	FERTIGUNGSINDUSTRIE
Input	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen relativ schlecht vorhersehbar • Von Kundenlaune abhängig • Art der Aufgabe unvorhersehbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen relativ leicht vorhersehbar • Art der Aufgabe gut vorhersehbar
Input-Messwerte	<ul style="list-style-type: none"> • Anruferaufkommen • Art der Anrufe – z. B. Wertschöpfung oder Verlust • Kundenvorlieben/-stil 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsplan
Fluss	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Material
Abläufe	<ul style="list-style-type: none"> • Können unterschiedliche Wege einschlagen • Nicht standardisierte Abläufe sind möglich • Möglicherweise viele Entscheidungen erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Stark standardisierter Ablauf • Abweichungen vom Standard sind schwierig • Wenige Entscheidungen erforderlich
Output-Messwerte	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamte Abwicklungszeit • Durchschnittliche Abwicklungszeit und Abweichungen • Kundenzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsvolumen • <i>Taktzeit</i>¹ • Anzahl Herstellungsfehler
Erfolgsstrategien	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung des Anruferaufkommens • Reduzierung der Leistungsvarianten • Langfristige Kundenbeziehung 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung von standardisierter Arbeit • Umsetzung von Lösungsansätzen • Qualitätsmessung

LEAN UND SIX SIGMA IM DIENSTLEISTUNGSUMFELD

Ein großer Anteil des Erfolgs von Lean und Six Sigma liegt darin, dass den Industrieprozessen eine Kommunikationsebene hinzugefügt wird. Visuelle Informationssysteme bereichern das Arbeitsumfeld durch klare Signale für die Anlieferung von Werkstücken oder einen Werkzeugwechsel.

In einer Dienstleistungsumgebung stellen sich ganz andere Herausforderungen für die Sichtbarkeit von Informationen. Es mangelt in der Regel nicht an Systemen, die Zugriff auf die dokumentierten Einzelheiten der aktuellen Kundenprojekte ermöglichen, allerdings bilden diese nur selten den Status des Projekts ab. Meistens ist nur bekannt, dass die Projekte „schwebend“ sind – buchstäblich irgendwo in der Luft hängen.

Wenn man Lean und Six Sigma Prinzipien direkt auf eine Dienstleistungsumgebung anwendet, führt dies oft zu geradezu absurden Ergebnissen. Ein berühmtes Beispiel war die Übertragung einer eleganten Methode zur Optimierung der Bewegungsabläufe eines Maschinenbedieners auf die Bewegungsabläufe eines PC-Benutzers. Die entzückten Mitarbeiter fanden einen mit schwarzem Klebeband markierten Bereich auf ihren Schreibtischen vor, der ihnen die ideale Zone für ihre Mausbewegungen

¹Taktzeit ist in der Fertigungsindustrie die durchschnittliche Zeit, in der eine Mengeneinheit ein Produktionssystem verlässt

WIR SIND DER MEINUNG... **LEAN SERVICES**

aufzeigen sollte. Das eigentliche Werkzeug von Dienstleistungsmitarbeitern ist aber nicht die Maus, sondern das Informationssystem, das mit der Maus bedient wird. Schwarzes Klebeband ist dabei wenig hilfreich.

Es gibt eine ausgereifte und zuverlässige Disziplin, die Menschen dabei hilft, ein unsichtbares Prozessumfeld zu verstehen. Dabei handelt es sich um die Systemanalyse. Heutzutage wird dieser Disziplin wenig Beachtung geschenkt, da davon ausgegangen wird, dass es sich um die Spezifizierung von Computersystemen handelt. In der Tat gab es die Systemanalyse aber bereits vor dem Zeitalter der digitalen Computer: diese Disziplin baut mehr auf der Biologie als auf der Elektronik auf und kann auf jedes System angewandt werden – seien es Telekommunikationsanlagen oder unsere Gesellschaft. Die Systemanalyse modelliert Systemgrenzen und -komponenten, ermittelt, wie die Elemente miteinander arbeiten, und beschreibt ihr Verhalten. Es ist eine natürliche Art, das Geschäft eines Unternehmens abzubilden – zu beschreiben, was das Unternehmen weiß und was es tut.

Bei der Systemanalyse gibt es keine Black Belts*, keine geschützten Methoden und keine wahnsinnig teuren Werkzeuge. Und doch ist es die “Lingua Franca”, die Basis aller Ansätze wenn es darum geht, Unternehmen und Geschäftsabläufe strukturiert zu betrachten. Methoden wie Lean und Six Sigma sind werkzeuggestützte Interventionen: sie versuchen, mehr Straffheit in Umgebungen einzubringen, in denen ein gewisser Schlendrian Einzug gehalten hat und Prozesse zu korrigieren, die keinen Sinn mehr machen. Dienstleistungsumgebungen sind aber keine Produktionsmaschinen, die gewartet und auf den neuesten Stand gebracht werden müssen. Es sind sensible Systeme, die dazu da sind, auf Kundenanforderungen zu reagieren und die Ressourcen an die Anforderungen anzupassen. Wenn solche Umgebungen verbessert werden sollen, muss nach organischen Hilfsmitteln gesucht werden: Strategien, die für das Unternehmen passend sind.

STRATEGIEN FÜR EINE UMSTRUKTURIERUNG

So wie eine pauschale Übernahme von Standardmethoden einem Dienstleistungsunternehmen schadet, führt auch eine undifferenzierte Anwendung von Methoden bei Change Programmen zu Verwirrung und verpassten Chancen. Eine Umstrukturierung kann auf vielerlei Art und Weise erfolgen und ist davon abhängig, was für das Unternehmen erreicht werden soll. Berater in Punkto Organisationsentwicklung müssen daher Kenntnis über eine breite Palette verfügbarer Strategien haben und deren unterschiedliche Merkmale wie Nutzungsgrad, Zeitrahmen, Kosten und Risiko genau kennen.

Soll beispielsweise eine deutliche Kostenreduzierung durch taktische Interventionen auf Projektebene ohne die nachhaltige Entwicklung einer kontinuierlichen Verbesserungskultur erreicht werden, sollte Six Sigma angewandt werden. Wenn Sie aber vorhaben, die Kosten längerfristig zu reduzieren und dauerhafte Prozessveränderungen im Rahmen einer kontinuierlichen Verbesserung anstreben, ist Lean passender. Möchten Sie

* Black Belt und Master Black Belt sind Bezeichnungen für Vollzeit Projektmanager bzw. deren Trainer in Six Sigma

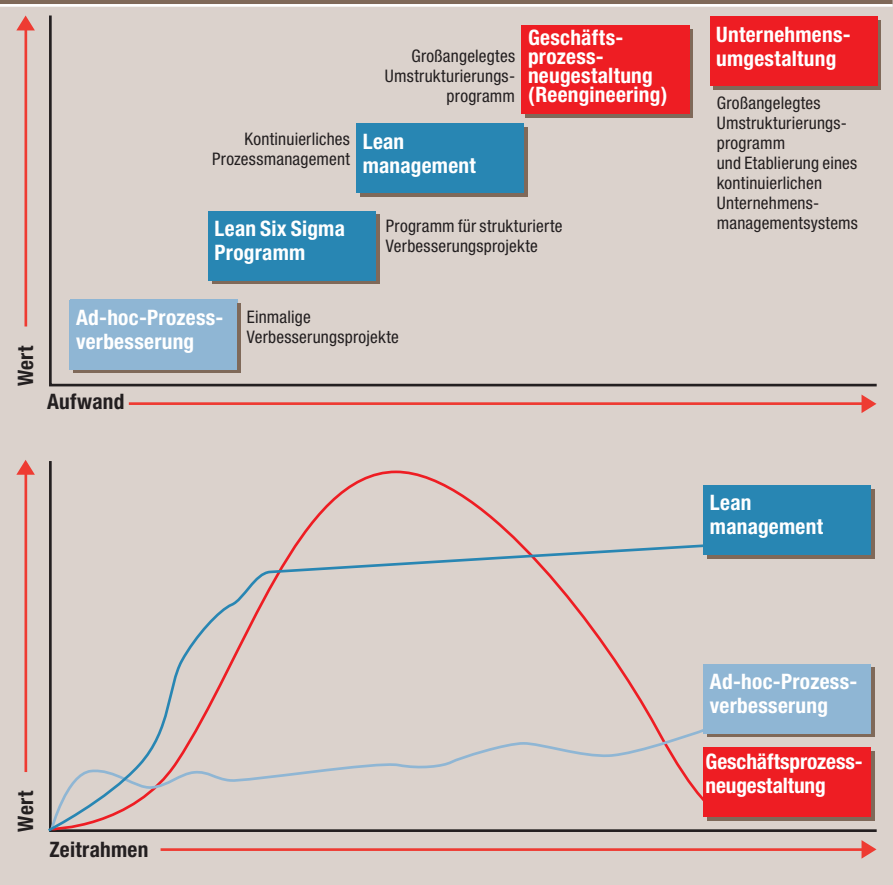
RICHTIGER ORT, FALSCHER ANLASS

Lean und Sigma Six werden oft für das Callcenter eines Unternehmens angewandt, da dies der am ehesten fabrikähnliche Prozess in einer Dienstleistungsumgebung ist. Aus einer System-Perspektive ist jedoch das Callcenter der Startpunkt für komplexe Prozesse und kein Produktionsknotenpunkt. Eine Messung und Kategorisierung von Anrufen, um die Gesprächsleitfäden zu verbessern, ist mit der Geschichte des schwarzen Klebebands auf dem Schreibtisch vergleichbar. Erst wenn die tatsächlichen Callcenter-Daten untersucht werden, wird man sich der Vielfältigkeit und Bedeutung von versteckten Ereignissen bewusst, die einen Einfluss auf die Erfahrung des Kunden mit dem Unternehmen haben. Beispiele hierfür sind Verzögerungen, Nachbesserungen oder auch eine falsche Adressierung. Die Analyse der Callcenter-Daten bietet einen Einblick in die Problematik, der die Außendienstmitarbeiter ausgesetzt sind, stellt einen sehr wertvollen Input für die Prozessverbesserung dar und kann somit einen höchst produktiven Weg zur Verbesserung des Geschäfts darstellen. Es ist aber erst der Anfang der Reise und nicht schon das Ziel.

nur schnelle Gewinne erzielen, sind Sie mit Business Process Reengineering - der Neugestaltung der Geschäftsprozesse - eventuell am besten bedient.

Wirklich nachhaltige betriebliche Verbesserungen zu erzielen, erfordert Zeit und Geld. Einen Beschleuniger für die kulturellen Veränderungen, die für eine kontinuierliche Verbesserung notwendig sind, gibt es leider nicht. Aber auch nicht für jedes Unternehmen machen Investitionen in Prozessoptimierung Sinn. Unternehmen in Erwartung einer Übernahme durch Investoren sollten Methoden wie Lean oder Six Sigma nicht anwenden: sie müssen sich auf Kostenreduzierung und die Vorbereitung auf die anstehenden Veränderungen konzentrieren. Hat ein Unternehmen jedoch hinsichtlich seiner Geschäftsergebnisse die Schmerzgrenze erreicht und die zugrundeliegenden Unternehmensstrukturen müssen geändert werden, dann ist eine pragmatische Umsetzung von Systemanalysemethoden viel wertvoller.

DIAGRAMM 2: PROZESSVERBESSERUNGSSTRATEGIEN



**WIR SIND DER MEINUNG...
LEAN SERVICES**

DENKEN SIE NOCH EINMAL DARÜBER NACH

Wenn ein Dienstleistungsunternehmen mit Lean oder Six Sigma keinen Erfolg hat, sind nicht die Methoden daran schuld. Es liegt am Umfeld, in dem sie angewandt werden, und an den Absichten des Managements, an die sie gekoppelt sind. Der große Erfolg dieser Methoden in der Fertigungsindustrie macht die Anwendung von traditionellen Management-Kontrollen, einschließlich kritischer Erfolgsfaktoren und Change Management, nicht überflüssig.

Vor allem sollten die Entscheidungsträger mit den Verlockungen der gerade modernen Methoden vorsichtig umgehen. Es existiert unglücklicherweise die Vorstellung, dass ein qualifizierter Black Belt Six Sigma Guru automatisch auch ein Fachmann für Statistik, Strategie, Projekt- und Change Management ist. In der Tat sind aber nur die Leute, die das Unternehmen tatsächlich leiten, für ihre Unternehmensumgebung qualifiziert. (Das sage ich, obwohl ich selbst ein Black Belt bin).

Nur wenige Umstrukturierungsstrategien profitieren nicht von einer anfänglichen Phase des ganzheitlichen Systemdenkens. Methoden wie IDEF0 (SADT), Soft System, iThink, die Departmental Purpose Analysis, Kontextdiagramme und Wirkungsgraphen bieten ein umfassendes Bild der wichtigen Elemente innerhalb einer Dienstleistungsumgebung. Die Flussdiagramme, Wertstromanalysen und SIPOC-Diagramme, die bei Lean und Six Sigma zur Anwendung kommen, übersehen hingegen oft wichtige Performancetreiber im Dienstleistungsprozess, wie Kontrollen, Einschränkungen, äußere Einflüsse und Datenstrukturen.

Es geht hier also nicht darum, eine Doktrin einer anderen vorzuziehen. Es ist einfach eine Tatsache, dass Methoden, die Unternehmensziele hinterfragen und beleuchten, mehr und vor allem wertvollere Ansatzpunkte für positive Veränderungen liefern. Und um jetzt ganz radikal zu sein: Trotz der Behauptungen, die manchmal aufgestellt werden, haben weder Lean noch Six Sigma einen großen Einfluss auf die Geschäftsumsätze. Zwar mögen einige Unternehmen behaupten, dass sie durch den Einsatz dieser Methoden einen Anstieg ihrer Einnahmen verzeichnen konnten, die Berechnungsmethodik hierfür ist aber häufig sehr suspekt. Und letzten Endes wissen wir alle, dass der einzige Weg, die Einnahmen zu erhöhen, darin liegt, mehr zu verkaufen oder die Preise zu erhöhen. Den Profit zu steigern, indem die Betriebskosten gedrosselt werden, ist nur bedingt möglich.

Eine gründliche Analyse des Unternehmens kann Schwachstellen im Produktportfolio oder in den Marktstrategien aufdecken. Sie kann Synergien aufzeigen, die von fertigungsbasierten Methoden übersehen werden. Manchmal macht Lean oder Six Sigma in einem Dienstleistungsunternehmen wirklich Sinn – wenn sie auf die Produktentwicklungsprozesse angewandt werden.

3-PUNKTE-PLAN

- Betrachten Sie das Unternehmensgeschäft als eigenständiges System
- Klären Sie die wirklichen Zielsetzungen der Umstrukturierung
- Wählen Sie passende Methoden aus, ohne der aktuellen Mode zu verfallen

FAZIT

Die Unternehmen, die Lean und Six Sigma entwickelt haben, wendeten diese Verfahren in ihrem eigenen Umfeld an. Diese Methoden sind das organische Ergebnis eines Systemdenkens in ihrem Ursprungsumfeld. Somit sind sie auf Umgebungen, die dem Ursprungsumfeld ähnlich sind, leicht übertragbar. In völlig anderen Geschäftsumgebungen – einschließlich eines jeden Dienstleistungsunternehmens, das wir erlebt haben – müssen die Entscheidungsträger die Methoden so anpassen, dass sie ihrer spezifischen Geschäftsumgebung und ihren Unternehmenszielen gerecht werden.

Manche Bereiche eines Dienstleistungsunternehmens können wie Fertigungsprozesse behandelt werden und manche Bereiche können so umkonfiguriert werden, dass sie sich entsprechend verhalten. Die wertvollsten Bereiche, die das Dienstleistungsunternehmen ausmachen, werden sich aber immer gegen reine Lösungen aus der Fertigungsindustrie sträuben. Die totale Veränderlichkeit des Verhaltens eines Dienstleistungsunternehmens ist seine große Stärke. Wenn diese Besonderheit ignoriert wird, wird Unternehmenswert zerstört. Respektieren Sie die Andersartigkeit des Dienstleistungssektors. Mit den richtigen Methodiken können Sie die Performance erhöhen – und das immer wieder.

Wessen **MEINUNG IST DAS?**

CHRIS STOKES



Chris Stokes ist einer der führenden Berater in unserer Lean Solutions-Gruppe. Sein Erfahrungsschatz umfasst Geschäftsprozessneugestaltung, Systementwicklung, Qualitätsmanagement, Change Management, Lean und Six Sigma bei Finanzdienstleistern, Versorgern, BPOs, Kommunal- und Zentralregierungen.

Wenn er ein bisschen Freizeit hat, geht er Tauchen, macht Karate oder putzt sein Mountainbike.

chris.stokes2@uk.fujitsu.com

IHRE MEINUNG

Chris freut sich über Ihre Kommentare per Email (chris.stokes2@uk.fujitsu.com) oder an uk.fujitsu.com/opinion



FRAGEN SIE FUJITSU

Fujitsu Services GmbH, Schiessstraße 76,
D-40549 Düsseldorf. Kontaktieren Sie uns unter Tel.
[+49\(0\) 211 5261 01](tel:+49(0)211526101), Fax [+49\(0\) 211 5261 261](tel:+49(0)2115261261) oder
kontakt@de.fujitsu.com oder besuchen Sie
de.fujitsu.com

REF: 2556

**Fujitsu Services Limited, Handelsregisternummer in England 96056,
Firmensitz: 22 Baker Street, London, W1U 3BW**

Copyright © Fujitsu Services Limited 2007. Alle Rechte vorbehalten. Ohne vorherige schriftliche Einwilligung von Fujitsu Services Ltd darf dieses Dokument oder Auszüge daraus in keiner Form reproduziert, gespeichert oder wiedergegeben werden. Fujitsu Services bemüht sich sicherzustellen, dass die in diesem Dokument enthaltenen Informationen korrekt sind, übernimmt jedoch keine Haftung für eventuelle Fehler oder Auslassungen.