

# **Ergebnisse der Studie**

## **„Wie lean sind Finanzdienstleister?“**

Dr. Michael Leyer, Prof. Dr. Jürgen Moormann  
ProcessLab, Frankfurt School of Finance & Management

November 2013

in Kooperation mit UMS Consulting



## Zusammenfassung

Lean Management ist in der Fertigungsindustrie ein seit vielen Jahren etabliertes Konzept. Im Kern geht es darum, Werte ohne Verschwendung zu schaffen. Dementsprechend beabsichtigt Lean Management, alle Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens optimal auf einander abzustimmen und alle überflüssigen Aktivitäten zu vermeiden.

In der Finanzbranche ist Lean Management seit etwa zwei Jahrzehnten bekannt. Seitdem gibt es in Banken und Versicherungsunternehmen zyklisch wiederkehrende Lean-Programme. Insbesondere aufgrund der Bankenkrise und dem damit einhergehenden Vertriebs- und Kostendruck hat das Lean Management in der Finanzbranche erneut an Bedeutung gewonnen.

Das neu erwachte Interesse war der Anstoß für das ProcessLab, ein Forschungszentrum der Frankfurt School of Finance & Management, gemeinsam mit der UMS Consulting GmbH eine Studie zum Lean Management durchzuführen. Dabei wurde untersucht, wie „lean“ Banken und Versicherer heute sind. Die Studie bezieht sich auf den deutschsprachigen Bereich.

Die Studienergebnisse – insgesamt wurden Antworten von über 3.600 Teilnehmern ausgewertet – bestätigen, dass die Finanzbranche das Thema Lean Management durchaus aufgegriffen hat. Allerdings muss man feststellen, dass der Lean-Grad – gemessen an der Ausprägung typischer Lean-Indikatoren – in der Finanzbranche durchschnittlich um 30% hinter den Möglichkeiten zurückbleibt. Bei einem Viertel der Befragten zeigt sich sogar eine Lücke von 40%. Eine Diskrepanz zeigt sich zudem zwischen der Selbstwahrnehmung über den für Lean-Grad und der tatsächlichen Umsetzung, die erheblich geringer ausgeprägt ist. Man kann daher von einer „Lean Fata Morgana“ sprechen. Vor allem sehen Führungskräfte ihr Unternehmen deutlich leaner als ihre Mitarbeiter – je weiter man weg von den operativen Tätigkeiten ist desto leaner wirkt es. Und das gilt für nahezu alle lean-relevanten Dimensionen, beginnend mit der Etablierung von Wertschöpfungsströmen mit einer End-to-End-Sicht über die Anwendung des Pull-Prinzips bis hin zum Grad an Eigenverantwortung von Mitarbeitern. Lediglich bei der Konzentration auf kurze Durchlaufzeiten für Kundenaufträge liegen Finanzdienstleistungsunternehmen über dem Durchschnitt der lean-relevanten Dimensionen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>HINTERGRUND</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>THEORETISCHE GRUNDLAGEN</b> .....	<b>6</b>
2.1	UMSETZUNGSEBENE .....	6
2.1.1	<i>Wissen über Kundenbedürfnisse</i> .....	6
2.1.2	<i>Schaffung von Wertschöpfungsströmen</i> .....	6
2.1.3	<i>Herstellung eines Flusses in den Wertschöpfungsströmen</i> .....	7
2.1.4	<i>Anwendung des Pull-Verfahrens</i> .....	8
2.1.5	<i>Anstreben einer perfekten Wertschöpfung</i> .....	8
2.2	SELBSTVERSTÄNDNISEBENE .....	9
2.2.1	<i>Managementstil</i> .....	9
2.2.2	<i>Eigenverantwortung</i> .....	9
2.2.3	<i>Kultur der kontinuierlichen Verbesserung</i> .....	10
<b>3</b>	<b>METHODIK</b> .....	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>STICHPROBE</b> .....	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>ERGEBNISSE</b> .....	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>FAZIT</b> .....	<b>13</b>
	<b>LITERATUR</b> .....	<b>16</b>

## Hintergrund

Lean Management ist eine Unternehmensphilosophie zur gemeinsamen und kontinuierlichen Verbesserung der Wertschöpfung eines Unternehmens. Um dies zu erreichen, soll jegliche Art von Verschwendung reduziert oder gar eliminiert werden (Womack/Jones 2003). Ganz bewusst sollen alle Führungskräfte und Mitarbeiter in das Lean Management involviert werden. Unternehmen, die dieser Idee folgen, können eine deutlich höhere Effektivität und Effizienz erreichen (Dahlgaard/Dahlgaard-Park 2006).

Auch in der Finanzdienstleistungsbranche sind die Ideen des Lean Managements von Interesse. Im deutschsprachigen Bereich haben vor allem Bierer, Fassbender und Rüdel (1992) das Konzept des Lean Banking bekannt gemacht. Sie avisierten eine fünfzigprozentige Kostenreduktion bei gleichzeitiger Steigerung des Kundennutzens als Ergebnis der Anwendung dieses Konzepts.

Allerdings hat sich gezeigt, dass Banken und Versicherungsunternehmen mit der Anwendung von Prinzipien des Lean Managements vielfach Schwierigkeiten haben (Bortolotti/Romano 2012). Eine Übertragung der Prinzipien aus der Fertigungsindustrie auf Unternehmen im Finanzsektor ist nicht eins zu eins möglich. Der Grund liegt darin, dass es substantielle Unterschiede zwischen produzierenden Unternehmen sowie Banken und Versicherern gibt:

- *Subjekt/Objekt der Leistungserstellung:* Banken und Versicherungsunternehmen erbringen überwiegend informationszentrierte Dienstleistungen, in denen Informationen aufgenommen, erzeugt und verarbeitet werden (Davies 1994). Produkte, die im Rahmen von informationszentrierten Dienstleistungsprozessen abgesetzt werden, sind im Wesentlichen nicht sichtbar (auch wenn Mitarbeiter noch physische Akten bearbeiten). Die Produkte und Leistungen bleiben daher für Mitarbeiter und Kunden abstrakt.
- *Kundenintegration:* Ein wesentlicher Aspekt von informationszentrierten Dienstleistungsprozessen ist, dass die Kunden in die jeweiligen Leistungserstellungsprozesse integriert sind – im Gegensatz zu Prozessen in der Fertigungsindustrie (Corrêa et al. 2007). Kunden müssen daher zu bestimmten Zeitpunkten während der Leistungserstellung verfügbar sein, damit die Dienstleistung erbracht werden kann (Leyer/Moormann 2012a).
- *Aufbauorganisation:* Banken und Versicherungsunternehmen sind im Gegensatz zu produzierenden Unternehmen immer noch stärker funktional aufgebaut. Eine wesentliche Ursache dafür ist die organisatorische Trennung des Verkaufs (Front-Office, Markt) von der Bearbeitung der Produkte (Back-Office, Marktfolge) aufgrund gesetzlicher Bestimmungen (BTO, 2, a) und b) MaRisk(BA)). Diese

Organisation erschwert eine prozessorientierte Zusammenarbeit der Beteiligten zur Erfüllung des jeweiligen Kundenanliegens.

Es stellt sich somit die Frage, ob eine Übertragung der Ideen des Lean Managements auf Finanzdienstleistungsunternehmen erfolgen kann. Das ist notwendig, um zu erheben welche Prinzipien des Lean Managements bereits in Banken und Versicherungsunternehmen gelebt werden. Ziel ist dann die Identifikation des Lean-Grades der Unternehmen. Der Lean-Grad wird anhand genereller Prinzipien spezifiziert, d.h. welche Prinzipien im Arbeitsbereich der Befragten bereits in die Praxis eingegangen sind.

# 1 Theoretische Grundlagen

Das Verständnis dieser Studie ist, dass Lean Management eine Unternehmensphilosophie ist. Diese Philosophie schlägt sich in der Art und Weise zu denken sowie in der Ausgestaltung der täglichen Arbeit von Führungskräften und Mitarbeitern in einem Unternehmen nieder. Damit einhergehend haben Techniken und Werkzeuge eine untergeordnete Rolle und sind lediglich zur Unterstützung der Anwendung von Lean Management notwendig. Gemäß dieses Verständnisses kann die Realisierung von Lean Management auf zwei Ebenen erfolgen (Moyano-Fuentes/Sacristan-Diaz 2012) – der Umsetzungsebene und der Selbstverständnisebene.

## 1.1 Umsetzungsebene

Die erste Ebene bezieht sich auf die Produktion, d.h. die Durchführung der Leistungserstellung. Dieser Bereich wird meist als „Lean Produktion“ bezeichnet (Dahlgaard/Dahlgaard-Park 2006) oder als „technisches System“ (Drew et al. 2004). Es lassen sich fünf wesentliche Prinzipien identifizieren, die sich zur Umsetzung des Lean Managements etabliert haben (Womack/Jones 2003). Die Bedeutung der fünf Prinzipien und die Übertragbarkeit auf die Finanzbranche werden im Folgenden dargestellt.

### 1.1.1 Wissen über Kundenbedürfnisse

#### Bedeutung

Produkte und Dienstleistungen, die von einem Unternehmen angeboten werden, sind idealerweise konsequent auf die Erfüllung von Kundenbedürfnissen ausgerichtet (Alsmadi et al. 2012). Wichtig ist, dass der Kunde für die Erfüllung dieser Bedürfnisse bereit ist, Geld zu bezahlen. Mitarbeiter wissen, welche dieser Kundenbedürfnisse für ihr Unternehmen relevant sind. Zudem sind sie darüber informiert, wie zufrieden Kunden mit den aktuellen Produkten und Dienstleistungen sind (Psychogios et al. 2012).

#### Übertragbarkeit

In der Finanzdienstleistungsbranche sind die Produkte und deren Merkmale nur teilweise sichtbar. Es werden jedoch Informationen verarbeitet, deren Wert für die Kunden den Mitarbeitern bekannt sein sollte. Eine Übertragbarkeit ist damit vollständig gegeben.

### 1.1.2 Schaffung von Wertschöpfungsströmen

#### Bedeutung

Der Wertstrom besteht aus allen Tätigkeiten, die notwendig sind, um ein Produkt oder eine Dienstleistung gemäß den identifizierten Kundenbedürfnissen herzustellen und diese/s dem Kunden fertig anzubieten (Bowen/Youngdahl 1998). Das umfasst den Produktlebenszyklus (von der Produktidee bis zum Ausphasen), die Erstellung von Dienstleistungen und Produkten sowie den notwendigen Informationsfluss von der Prognose bis zur Steuerung (Kundu et al. 2011). Verantwortlichkeiten und Zusammenarbeit der Mitarbeiter orientieren sich an den Wertschöpfungsströmen und nicht an Funktionen (de Souza/Pidd 2011). Die Ziele für die Durchführung der Tätigkeiten orientieren sich an der Zufriedenheit der Kunden (Trebble et al. 2010).

#### Übertragbarkeit

Bei Finanzdienstleistern, insbesondere bei Banken, muss die regulatorisch festgelegte Trennung in Front- und Back-Office berücksichtigt werden. Trotzdem sollte der gesamte Wertstrom betrachtet, optimiert und harmonisiert gesteuert werden, um konkurrierende Ziele und eine Suboptimierung zu vermeiden (Abdi et al. 2006). Auch hier ist eine Übertragbarkeit des Prinzips - trotz der Einschränkungen - gegeben.

### **1.1.3 Herstellung eines Flusses in den Wertschöpfungsströmen**

#### Bedeutung

Benötigte Informationen und Materialien sollen in den jeweiligen Aktivitäten zur Verfügung stehen, so dass Liegezeiten für Kundenaufträge in einem Wertschöpfungsstrom minimal sind (Koskela 1992). Die richtigen Mitarbeiter müssen zur richtigen Zeit am richtigen Ort für die Leistungserstellung verfügbar sein (Kollberg et al. 2006). Zudem sollte der benötigte Input (z.B. Informationen und Materialien) vorhanden sein, so dass Verzögerungen und Rückschleifen vermieden werden. Mit funktionsübergreifenden Steuerungsmechanismen sollen Engpässe (Theory of Constraints) vermieden bzw. schnell behoben und dadurch der Fluss gewährleistet werden (Trebble et al. 2010). Möglichkeiten zur Gewährleistung des Flusses sind vor allem Prozessaustaktung, Ausbildung von Mitarbeitern, um den gleichen Wissensstand zu erhalten sowie Eskalations- und Vertretungsregeln.

#### Übertragbarkeit

Finanzdienstleistungen sind dadurch gekennzeichnet, dass in den meisten Fällen die Kunden in den Leistungserstellungsprozess integriert sind. Diese Kundenintegration führt zu Verzögerungen, z.B. wenn Kunden nicht verfügbar sind. In diesem Fall können kundenabhängige Tätigkeiten nicht zum geplanten Zeitpunkt durchgeführt werden. Insbesondere bei Banken muss zudem die erwähnte regulatorisch festgelegte Trennung in Front- und Back-Office beachtet werden, die die Steuerung erschwert. Das sollte nicht davon abhalten die Prozesse so zu verbes-

sern, dass Warte- und Liegezeiten vermieden werden. Eine Übertragbarkeit des Prinzips ist - trotz der Einschränkungen - gegeben.

#### **1.1.4 Anwendung des Pull-Verfahrens**

##### Bedeutung

Der Kunde stellt den Ausgangspunkt für die Leistungserstellung dar (Kollberg et al. 2006). Die Information über die benötigten Aktivitäten im Wertschöpfungsstrom wird von der jeweiligen ausführenden Stelle weitergereicht (Kress 2008). Jede Stelle fängt erst aufgrund dieser Nachfrage bzw. definierter Regeln zur Erhaltung eines Mindestbestands an, für den jeweiligen Kundenauftrag zu arbeiten (Alsmadi et al. 2012).

##### Übertragbarkeit

Da in der Finanzdienstleistungsbranche kaum eine Leistungserstellung ohne eine konkrete Kundennachfrage erfolgt, da es keine Produktion auf Lager geben kann (Leyer/Moormann 2012b), bietet sich der Einsatz von Pull-Verfahren an (Maleyeff 2006). Eine Übertragbarkeit vollständig gegeben.

#### **1.1.5 Anstreben einer perfekten Wertschöpfung**

##### Bedeutung

Für die Wertschöpfungsströme erfolgt ein ständiges, nachhaltiges Bestreben zur Reduktion nicht-wertschöpfender Tätigkeiten (Verbindungstätigkeiten zwischen den wertschöpfenden Tätigkeiten, z.B. Transport) (Farrar et al. 2004) sowie zur Erhöhung der Effizienz der wertschöpfenden Tätigkeiten (Dahlgaard et al. 2011). Um Perfektion zu unterstützen, sollten die Ergebnisse sowie einheitlich festgelegte Standards der Leistungserstellung sichtbar gemacht werden (Mazzocato et al. 2012).



### Übertragbarkeit

In der Finanzbranche existieren viele gesetzliche Regulierungen (wie z.B. das Vier-Augen-Prinzip), die bei Prozessverbesserungen als Limitationen berücksichtigt werden müssen. In der Finanzdienstleistungsbranche werden hauptsächlich Informationen aufgenommen, erzeugt und verarbeitet. Oft sind diese physisch nicht sichtbar (außer auf Dokumenten). Hier bietet sich Visualisierung der Prozesse, Arbeitsabläufe und Arbeitsrückstände, sowie Ausfüllhilfen bei Dokumenten und Bearbeitungsmasken an, um weitere Verbesserungspotentiale zu heben. Eine Übertragbarkeit vollständig gegeben.

## **1.2 Selbstverständnisebene**

Die zweite Ebene bezieht sich auf das Selbstverständnis der beteiligten Mitarbeiter (Kundu et al. 2011; Alsmadi et al. 2012). Drew et al. (2005) benennen dies als Managementinfrastruktur und verstehen darunter die Einstellung und das Verhalten in einer Organisation. Das Selbstverständnis drückt sich in drei Prinzipien aus. Die Bedeutung dieser Prinzipien und die Übertragbarkeit auf die Finanzbranche werden im Folgenden skizziert.

### **1.2.1 Managementstil**

#### Bedeutung

Der Managementstil bezieht sich auf das individuelle Verhalten einzelner Führungskräfte, d.h. mit welchem Selbstverständnis sie ihre Rolle und Verantwortung wahrnehmen (Tsang/Antony 2001). Führungskräfte agieren im Lean Management überwiegend als Coach (Kundu et al. 2011). Führungskräfte sind zur gemeinsamen Zielerreichung vor Ort und Managemententscheidungen werden dort getroffen, wo die Leistungserstellung stattfindet (Papadopoulos et al. 2011). Grundlage für alle Führungstätigkeiten sind die gesetzten Ziele. Dafür gibt es Konzepte wie „Hoshin Kanri“ (japanisches Managementsystem), nach dem Ziele ausgehend von der Unternehmensstrategie systematisch abgeleitet werden (Dahlgaard et al. 2011).

#### Übertragbarkeit

Trotz der Trennung in Front- und Back-Office sollte bei Banken und Versicherungen eine Abstimmung zwischen Verkauf und der Abwicklung von Produkten erfolgen. Die Rolle der Führungskraft als Coach bleibt davon unbenommen und kann weiter entwickelt werden. Eine Übertragbarkeit ist weitgehend gegeben.

### **1.2.2 Eigenverantwortung**

### Bedeutung

Mitarbeiter fühlen sich persönlich für ihre Tätigkeiten verantwortlich. Sie stimmen sich zudem eigenständig mit ihren relevanten Kollegen in den operativen Tätigkeiten ab (Mazzocato et al. 2012). Für die Abstimmung in Teams gibt es regelmäßige (z.B. tägliche) Treffen (Radnor/Johnston 2012).

### Übertragbarkeit

Dieser Aspekt ist vollständig auf Finanzdienstleistungsunternehmen übertragbar.

## **1.2.3 Kultur der kontinuierlichen Verbesserung**

### Bedeutung

In Unternehmen herrscht eine konstruktive Fehlerkultur, d.h. Fehler werden als Chance zur Verbesserung wahrgenommen (Tsang/Antony 2001). Bei Fehlern werden keine Schuldzuweisungen vorgenommen, sondern es wird gemeinsam nach Lösungen zur Verbesserung gesucht (Maleyeff 2009). In regelmäßigen Meetings werden die wichtigen Dinge gemeinsam besprochen und die Mitarbeiter befähigt, selbstständig die Lösung zu entwickeln und umzusetzen (Mefford 1993).

### Übertragbarkeit

Dieser Aspekt ist vollständig auf Finanzdienstleistungsunternehmen übertragbar.

## **2 Methodik**

Für die Studie könnte die Frage einer Übertragbarkeit der Lean-Prinzipien auf die Finanzbranche weitgehend positiv beantwortet werden. Die Studie erfolgte dann im Wesentlichen unter Verwendung geschlossener Fragen. Im Fragebogen wird bewusst die Nennung der Thematik „Lean Management“ vermieden, sondern indirekt gefragt. Durch vielfältige Versuche der Einführung von Lean-Management in Finanzdienstleistungsunternehmen sind vielfältige positive und negative Eindrücke über das Konzept bei den Mitarbeitern entstanden. Es soll durch diese Vorgehensweise in der Studie vermieden werden, dass diese Eindrücke einen verzerrenden Einfluss auf die Antworten haben.

Die Beantwortung der Fragen erfolgt aus Sicht der Befragten. Um die Vergleichbarkeit der Antworten zu gewährleisten, sollen sich die Antworten daher immer auf das direkte Arbeitsumfeld beziehen. Das direkte Arbeitsumfeld wird mit der kleinsten organisatorischen Einheit des jeweiligen Mitarbeiters abgegrenzt.

Neben der Abfrage demographischer Daten enthält der Fragebogen einen Fragenblock für jedes der Prinzipien (siehe Abschnitte 2.1 und 2.2) des Lean Managements. Als Bewertungsskala wird die üblicherweise verwendete Likert-Skala mit

den Ausprägungen „5 – Stimme voll zu“ bis „1 – Stimme gar nicht zu“ (Abstufung in ganzen Zahlen) verwendet.

### 3 Stichprobe

Insgesamt haben 3.624 Mitarbeiter von Finanzdienstleistungsunternehmen an der Studie teilgenommen.

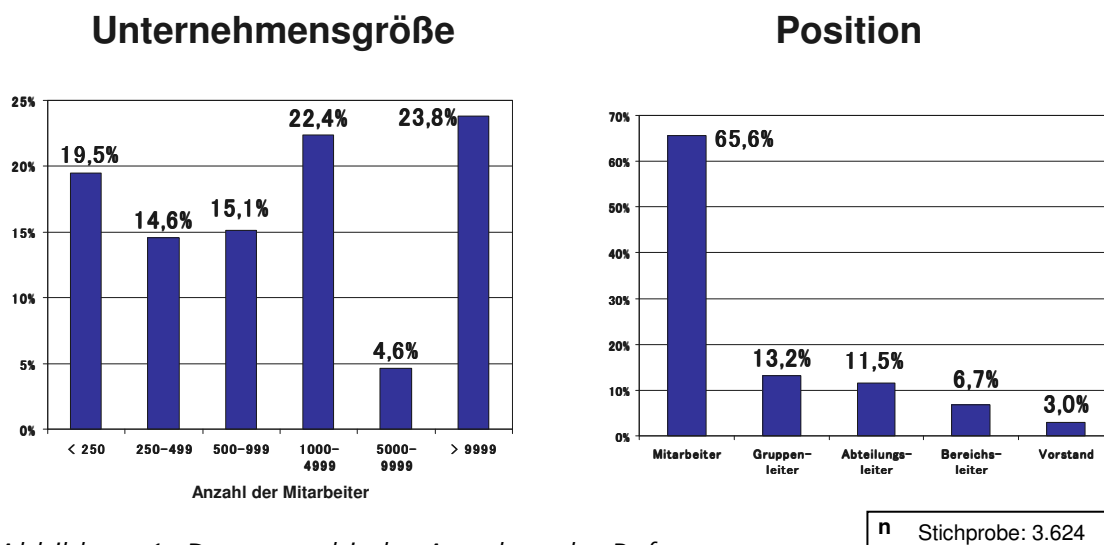


Abbildung 1: Demographische Angaben der Befragten

Die Verteilung der demographischen Angaben zeigt, dass die Teilnehmer die Verteilungen in der Realität sehr gut widerspiegeln. Es sind Mitarbeiter aus Banken und Versicherungsunternehmen aller Größen in der Stichprobe enthalten. Auffallend ist, dass nur verhältnismäßig wenige Mitarbeiter aus Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl zwischen 5.000 und 9.999 teilgenommen haben. Dies entspricht jedoch der Realität, da in dieser Größenklasse tatsächlich nur wenige Unternehmen am Markt tätig sind. Außerdem haben sich Mitarbeiter aus allen Hierarchiestufen beteiligt. Hier sind die Fallzahlen mit steigender Hierarchiestufe geringer. Dies entspricht der geringeren Anzahl von Mitarbeitern auf höheren Hierarchiestufen in Unternehmen. Bei unserer Stichprobengröße heißt das, dass z.B. mehr als 100 Vorstandsmitglieder an der Untersuchung teilgenommen haben.

### 4 Ergebnisse

Die Studienergebnisse bestätigen, dass die Finanzbranche das Thema Lean Management durchaus aufgegriffen hat. Allerdings muss festgestellt werden, dass die Branche deutlich unter ihren Möglichkeiten bleibt (Abbildung 2).

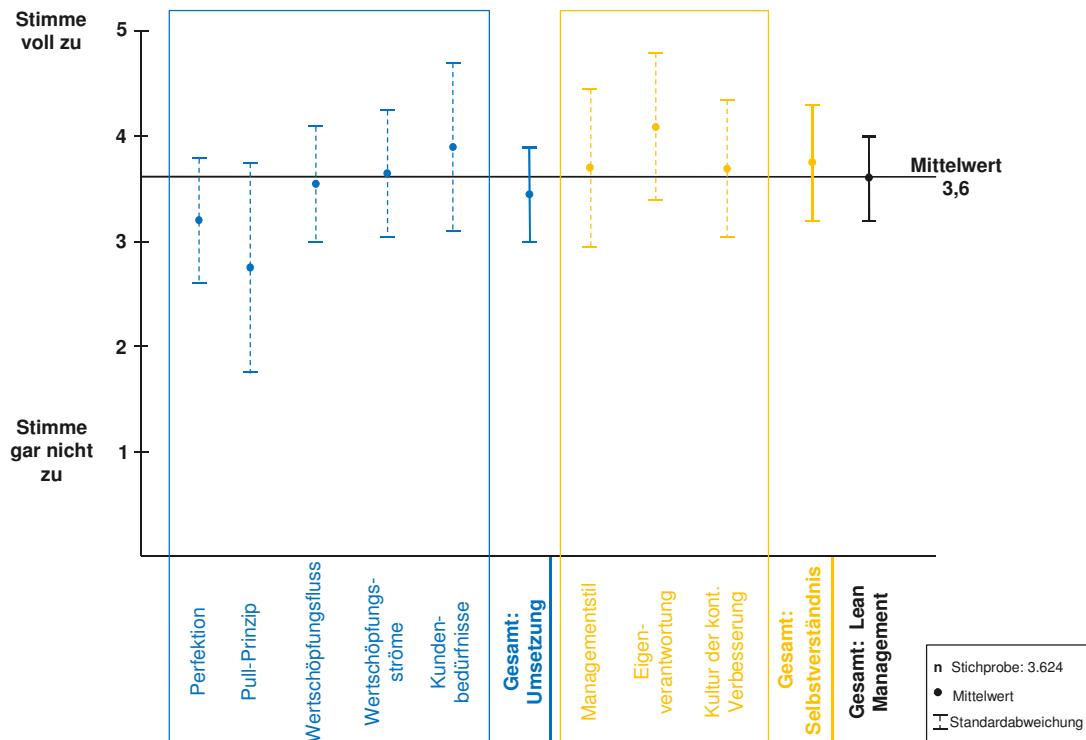


Abbildung 2: Auswertung der Antworten zum Lean-Grad

**Die folgenden Kernaussagen machen deutlich, wie stark ausgeprägt einzelne Lean-Prinzipien heute gelebt werden:**

- Nur 28% der Befragten geben an, dass sie in erster Linie auf Kundenanforderung arbeiten (Pull-Prinzip). Für Dienstleister, die ja qua Definition im Kundenauftrag handeln, ist das ein überraschendes Ergebnis. Das Pull-Prinzip ist schließlich ein Kernelement des Lean Managements. Das Ergebnis lässt sich nur so erklären, dass es bei den verbleibenden 72% eine zumindest gefühlte Entkopplung der Arbeit von Kundenanfragen zu geben scheint. Das wiederum führt dazu, dass sich Mitarbeiter ihren eigenen Plan dazu machen, wann sie anstehende Arbeit erledigen.
- Nur 43% der Befragten geben an, dass sie mess- und beeinflussbare, aus Kundenanforderungen abgeleitete, konfliktfreie Ziele haben und auch regelmäßig Informationen über die tatsächliche Zielerreichung erhalten. Auf die positiven, wissenschaftlich vielfach belegten Effekte einer kennzahlenorientierten Steuerung wird offenbar in vielen Fällen verzichtet.
- Ein Drittel der Befragten nutzt im Rahmen ihrer täglichen Arbeit Fehlervermeidungs- und Kontrollmechanismen nur begrenzt oder gar nicht. Während die Werte in den Abwicklungsbereichen höher sind (z.B. im Zahlungsverkehr), zei-

gen sich insbesondere in den unterstützenden Bereichen (z.B. Personal und IT) Defizite.

- Auch hat nur ein knappes Drittel der Befragten Visualisierungen bei der täglichen Arbeit zur Verfügung. Visualisierungen der Arbeitsprozesse sind ebenfalls ein wichtiges Element im Lean-Konzept. Durch den Verzicht geht wertvolle Arbeitszeit verloren, die beispielsweise für das Zusammensuchen notwendiger Informationen benötigt wird.
- Im Durchschnitt verwenden Führungskräfte entgegen des Lean-Gedankens nur ein Drittel ihrer Arbeitszeit auf das Thema Führung. Der Rest verteilt sich auf operative und projektbezogene Tätigkeiten. Damit kommt das Coaching der Mitarbeiter, wie im Lean Management angestrebt, möglicherweise zu kurz.
- Je höher der Lean-Grad im Umfeld der Befragten ist, desto höher ist deren Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz. Eine bessere Organisation der täglichen Arbeitsabläufe gemäß des Lean-Gedankens hat daher eine über die reine Prozesseffizienz hinausgehende, positive Wirkung.

Eine Differenzierung der Antworten zwischen Managern und Mitarbeitern zeigt, dass Manager und Mitarbeiter den bereits erreichten Lean-Grad in ihren Unternehmen unterschiedlich wahrnehmen. Fragen nach der Ausprägung typischer Lean-Indikatoren werden von Managern auf einer Skala von 1 bis 5 mit durchschnittlich 3,8 bewertet (5 ist die höchste Ausprägung). Mitarbeiter bewerten dieselben Fragen hingegen mit durchschnittlich 3,5. Es zeigt sich auch hier eine „Lean Fata Morgana“ Die Selbstwahrnehmung der Führungskräfte weicht von der Wahrnehmung der Mitarbeiter deutlich ab.

Für beide Teilnehmergruppen gilt jedoch, dass der mögliche Lean-Grad offenbar noch lange nicht erreicht ist. Die Studie gibt erste Hinweise, woran das liegen könnte. Wie die oben dargestellten Ergebnisse zeigen, sind lean-typische Organisations- und Arbeitsprinzipien in der Finanzbranche nur partiell umgesetzt. Darüber hinaus gibt es aber auch kulturelle Themen, die – so die Ergebnisse diverser Studien (z.B. Rafferty/Tapsell 2001; Mann 2005) –, einen erheblichen Einfluss auf Effizienz und Effektivität der Arbeit haben. Dies gilt weitestgehend unabhängig von der Größe des jeweiligen Unternehmens.

## 5 Fazit

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Lean-Grad – gemessen an der durchschnittlichen Beurteilung der Ausprägung typischer Lean-Indikatoren – in der Finanzbranche durchschnittlich 30% hinter den Möglichkeiten bleibt. Bei einem Viertel der Befragten zeigt sich sogar eine Lücke von 40% – und das in nahe-

zu allen lean-relevanten Dimensionen. Dies beginnt mit der Etablierung von Wertschöpfungsströmen mit End-to-End-Sicht, geht über die Anwendung des Pull-Prinzips und bis hin zum Grad an Eigenverantwortung von Mitarbeitern. Lediglich bei der Konzentration auf kurze Durchlaufzeiten für Kundenaufträge liegen Finanzdienstleistungsunternehmen besser.

Durch eine konsequentere Anwendung von Lean Management könnten Banken und Versicherungsunternehmen erhebliche Verbesserungen hinsichtlich Effektivität und Effizienz erzielen. Idealerweise kann gleichzeitig auch die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit gesteigert werden. Letzteres würde zusätzlich das Image des jeweiligen Instituts und längerfristig das der gesamten Branche verbessern.

## **6 Ausblick**

Die angeführten Kernaussagen werden auf Grundlage der durchgeführten Studie derzeit in weiteren Forschungsaktivitäten aufgegriffen. Konkret werden genau diejenigen Aspekte untersucht, die in der Finanzbranche unterrepräsentiert sind. Es soll herausgefunden werden, ob Verbesserungen möglich und wie diese realisierbar sind.

Dabei braucht es nach Einschätzung der Autoren keine großen Projekte. Es gibt eine Vielzahl von mittleren und kleineren Stellhebeln, die jedoch eng mit der Kultur und dem Führungsstil von Unternehmen verknüpft und daher nicht immer leicht zu bedienen sind.

Im Rahmen von Piloten konnte beispielsweise statistisch signifikant nachgewiesen werden, dass die Visualisierung von Arbeitsanweisungen in der täglichen Arbeit dazu führt, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre täglichen Aufgaben schneller und mit weniger Fehlern erledigen können. Konkret zeigte sich eine Effizienzsteigerungen um ca. 50%.

Des Weiteren wurde gezeigt, dass die Kommunikation von Teamkennzahlen und deren aktueller Status positive Auswirkungen hat. So kann ein Team sehen, wo es gerade hinsichtlich der Zielerreichung steht. Diese Transparenz wird zwar oft gewünscht, kann aber auch für Mitarbeiter negativen Stress verursachen. Ergebnisse zeigen allerdings, dass Mitarbeiter auch in stressigen Situationen Kennzahlen als positiv wahrnehmen. So konnten Mitglieder der Teams je nach Situation gegensteuern oder beruhigt weiterarbeiten. Diese Motivation schlägt sich zudem in um ein Drittel verbesserten Arbeitsergebnissen nieder.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es eine Vielzahl ungenutzter Potenziale in der Finanzbranche gibt. Gerade vor dem Hintergrund der Finanzkrise sollte es da-

her im Interesse der Unternehmen sowie deren Mitarbeiter sein, diese Potenziale möglichst rasch zu heben.

## Literatur

Abdi, F., Shavarini, S. K. and Hoseini, S. M. S. (2006): Glean Lean. How to use lean approach in service industries, *Journal of Services Research*, 6. Jg., Nr. Special Issue, S. 191-206.

Alsmadi, M., Almani, A. and Jerisat, R. (2012): A comparative analysis of Lean practices and performance in the UK manufacturing and service sector firms, *Total Quality Management*, 23. Jg., Nr. 4, S. 381-396.

Bierer, H., Fassbender, H. and Rüdell, T. (1992): Auf dem Weg zur schlanken Bank, *Die Bank*, 91. Jg., Nr. 9, S. 500-501.

Bortolotti, T. and Romano, P. (2012): Lean first then automate. A framework for process improvement in pure service companies. A case study, *Production Planning & Control*, 23. Jg., Nr. 7, S. 513-522.

Bowen, D. E. and Youngdahl, W. E. (1998): "Lean" service. In defense of a production-line approach, *International Journal of Service Industry Management*, 9. Jg., Nr. 3, S. 207-225.

Corrêa, H. L., Ellram, L. M., Scavarda, A. J. and Cooper, M. C. (2007): An operations management view of the services and goods offering mix, *International Journal of Operations & Production Management*, 27. Jg., Nr. 5, S. 444-463.

Dahlgaard, J. J. and Dahlgaard-Park, S.-M. (2006): Lean production, Six Sigma quality, TQM and company culture, *The TQM Magazine*, 18. Jg., Nr. 3, S. 263-281.

Dahlgaard, J. J., Pettersen, J. and Daahlgaard-Park, S. M. (2011): Quality and lean health care. A system for assessing and improving the health of healthcare organisations, *Total Quality Management & Business Excellence*, 22. Jg., Nr. 6, S. 673-689.

Davies, M. N. (1994): Bank-office process management in the financial services. A simulation approach using a model generator, *The Journal of the Operational Research Society*, 45. Jg., Nr. 12, S. 1363-1373.

de Souza, L. B. and Pidd, M. (2011): Exploring the barriers to lean health care implementation, *Public Money & Management*, 31. Jg., Nr. 2, S. 59-66.

Drew, J., McCallum, B. and Roggenhofer, S. (2004): *Journey to lean. Making operational change stick*, Palgrave: New York.

Farrar, J. M., AbouRizk, S. M. and Mao, X. (2004): Generic implementation of Lean Concepts in Simulation Models, *Lean Construction Journal*, 1. Jg., Nr. 1, S. 1-23.

Kollberg, B., Dahlgaard, J. J. and Brehmer, P.-O. (2006): Measuring lean initiatives in health care service. Issues and findings, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56. Jg., Nr. 1, S. 7-24.



Koskela, L. (1992): Application of the new production philosophy to the construction industry, Technical Report, Center for Integrated Facilities Engineering. Department of Civil Engineering. Stanford University: Stanford.

Kress, N. J. (2008): Lean Thinking in Libraries. A Case Study on Improving Shelving Turnaround, *Journal of Access Services*, 5. Jg., Nr. 1-2, S. 159-172.

Kundu, G. K., Manohar, B. M. and Bairi, J. (2011): A comparison of lean and CMMI for services (CMMI-SVC v1.2) best practices, *The Asian Journal on Quality*, 12. Jg., Nr. 2, S. 144-166.

Leyer, M. and Moormann, J. (2012a): A method for matching customer integration with operational control of service processes, *Management Research Review*, 35. Jg., Nr. 11, S. 1046-1069.

Leyer, M. and Moormann, J. (2012b): Kundenintegration bei der Erstellung von informationszentrierten Dienstleistungen. Analyse der Auswirkungen auf die Produktivität der Leistungserbringung, in: *Proceedings der Teilkonferenz Service Engineering & Management im Rahmen der Multi-Konferenz Wirtschaftsinformatik*, Braunschweig, S. 137-150.

Maleyeff, J. (2006): Exploration of internal service systems using lean principles, *Management Decision*, 44. Jg., Nr. 5, S. 674-689.

Maleyeff, J. (2009): Analysis of Service Processes Characteristics across a Range of Enterprises, *Journal of Service Sciences & Management*, 2. Jg., Nr. 1, S. 29-35.

Mann, D. (2005): *Creating a Lean Culture. Tools to Sustain Lean Conversions*, Productivity Press: New York.

Mazzocato, P., Holden, R. J., Brommels, M., Aronsson, H., Bäckman, U., Elg, M. and Thor, J. (2012): How does lean work in emergency care? A case study of a lean-inspired intervention at the Astrid Lindgren Children's hospital, Stockholm, Sweden, *BMC Health Services Research*, 12. Jg., Nr. 28, S. 1-13.

Mefford, R. N. (1993): Improving service quality. Learning from manufacturing, *International Journal of Production Economics*, 30-31. Jg., Nr. Special Issue, S. 399-413.

Moyano-Fuentes, J. and Sacristan-Diaz, M. (2012): Learning on lean. A review of thinking and research, *International Journal of Operations & Production Management*, 32. Jg., Nr. 5, S. 551-582.

Papadopoulos, T., Radnor, Z. and Merali, Y. (2011): The role of actor associations in understanding the implementation of lean thinking in healthcare, *International Journal of Operations & Production Management*, 31. Jg., Nr. 2, S. 167-191.

Psychogios, A. G., Atanasovski, J. and Tsironis, L. K. (2012): Lean Six Sigma in a service context. A multi-factor application approach in the telecommunications

industry, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29. Jg., Nr. 1, S. 122-139.

Radnor, Z. and Johnston, R. (2012): Lean in UK Government. Internal efficiency or customer service?, *Production Planning & Control*, forthcoming. Jg., Nr. 5.

Rafferty, J. and Tapsell, J. (2001): Self-managed work teams and Manufacturing Strategies. Cultural Influences in the Search for Team Effectiveness and Competitive Advantage, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 11. Jg., Nr. 1, S. 19-34.

Trebble, T. M., Hansi, N., Hydes, T., Smith, M. A. and Baker, M. (2010): Process Mapping the patient journey through health care. An introduction, *Business Management Journal*, 34.1. Jg., Nr. 1, S. 394-397.

Tsang, J. H. Y. and Antony, J. (2001): Total quality management in UK service organisations. Some key findings from a survey, *Managing Service Quality*, 11. Jg., Nr. 2, S. 132-141.

Womack, J. P. and Jones, D. T. (2003): *Lean Thinking. Banish waste and create wealth in your corporation*, Free Press: New York.