

# Lean Sigma

Modischer Hype oder konsequente  
Weiterentwicklung eines Erfolgskonzepts?

Für Imaso Society, Carlton Zürich  
22. November 2006

Werner Schreier, Master Black Belt und AXA Way Leader  
Winterthur Versicherungen

# Agenda – Lean Sigma

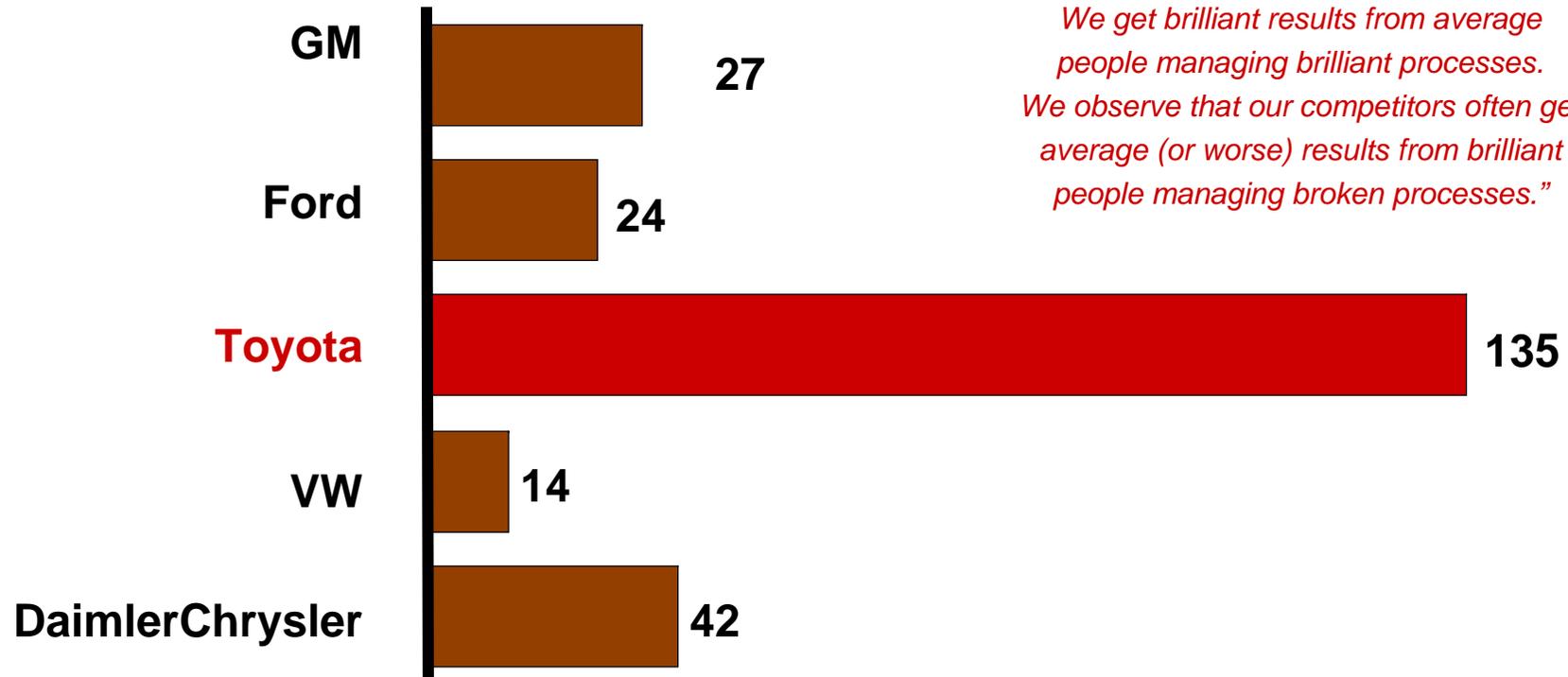
---

- **Ursprünge und Entwicklung der Methodik**
- Six Sigma
- Lean
- Lean Sigma bei der Winterthur
  - Value Stream Mapping
  - DEDIC
- Anwendungsbeispiele aus der Praxis
- Diskussion

Eine Business Strategie kann zum Ziel haben,  
weltweit operativ führend zu sein!



Market Cap, March 2004, US\$ Billions



*“Brilliant process management is our strategy.  
We get brilliant results from average  
people managing brilliant processes.  
We observe that our competitors often get  
average (or worse) results from brilliant  
people managing broken processes.”*

# Unternehmen mit Lean Sigma Finanzdienstleister

## USA: Start 1995 mit Lean/Six Sigma Programmen

 2004	250 Black Belts Kosteneinsparungen 150 Mio. nach 1 Jahr
 2001	Gesamter Betrieb Steigerung Kundenzufriedenheit von 42% auf 92%
 1999	Ganzer Betrieb über USD 400 Mio. Ertragsverbesserungen im 2002
 1997	Privat- und Firmenkunden Divisionen (Citibank) 92,000 Mitarbeiter über 2 Jahre trainiert Fehlerrate im Fondstransfer 73 % gesenkt. Reduktion Entscheidungsrunden im Leasinggeschäft um 67 %
 1995	Ganzer Betrieb 1% der MA abgestellt USD 1.6 Mia. Einsparungen im 2001

## Europa: Erste Ankündigungen



2001



Lloyds TSB

The Abbey National Group

– The Guardian,  
2. August 2003

– Business Wire,  
20. Juni 2003



– NZZ,  
– 11. Oktober 2003



– Business Line,  
20. September 2003



– Press statement, RBS,  
6. Oktober 2003

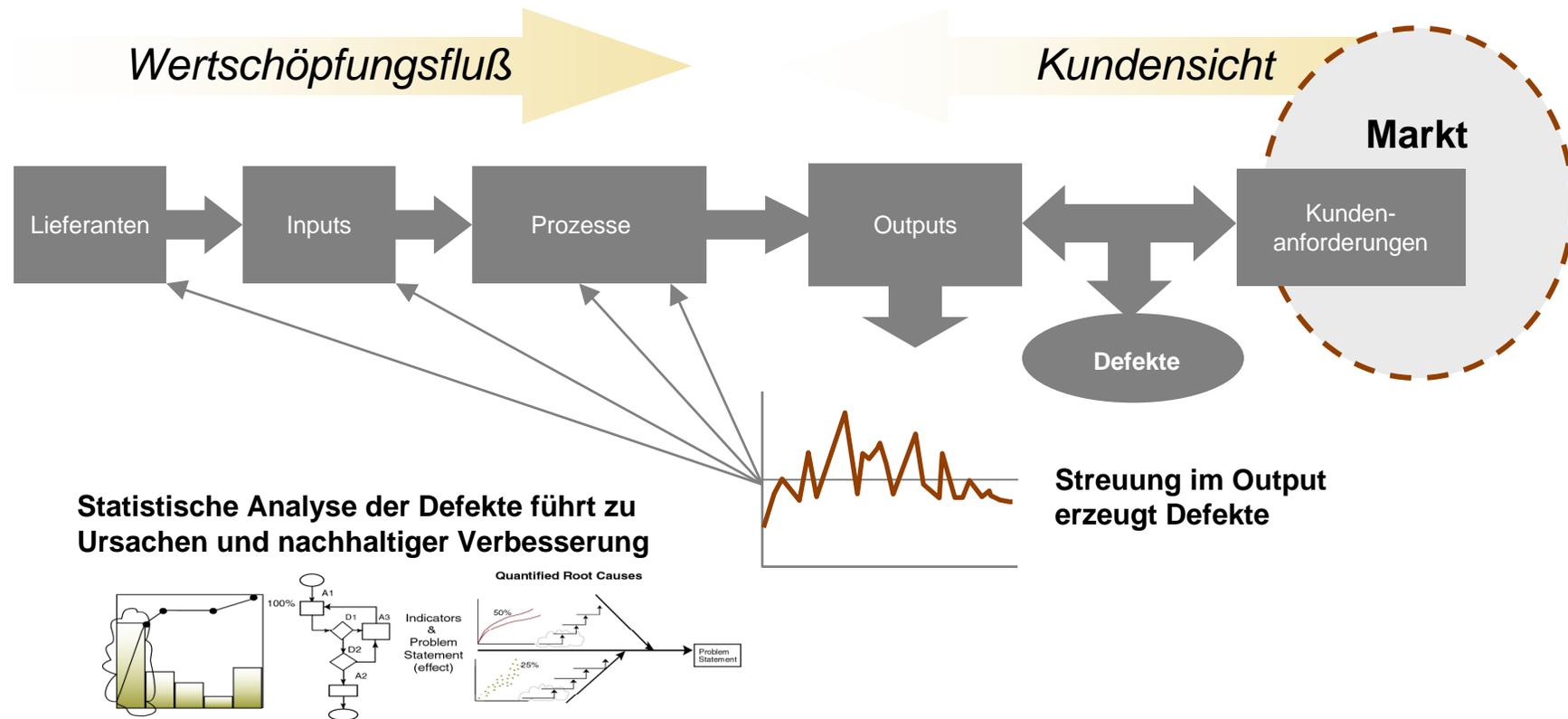
# Agenda

---

- Ursprünge und Entwicklung der Methodik
- **Six Sigma**
- Lean
- Lean Sigma bei der Winterthur
  - Value Stream Mapping
  - DEDIC
- Anwendungsbeispiele aus der Praxis
- Diskussion

# Kurze Zusammenfassung von **Sigma**: Prozessverbesserung mit Zahlen, Daten, Fakten und der Analyse der Ursachen

**Define, Measure, Analyse, Improve, Control**: Eine sichere Methode, um die Zusammenhänge zwischen Input, Prozess und Output zu erkennen und gezielte nachhaltige Verbesserungen einzuführen



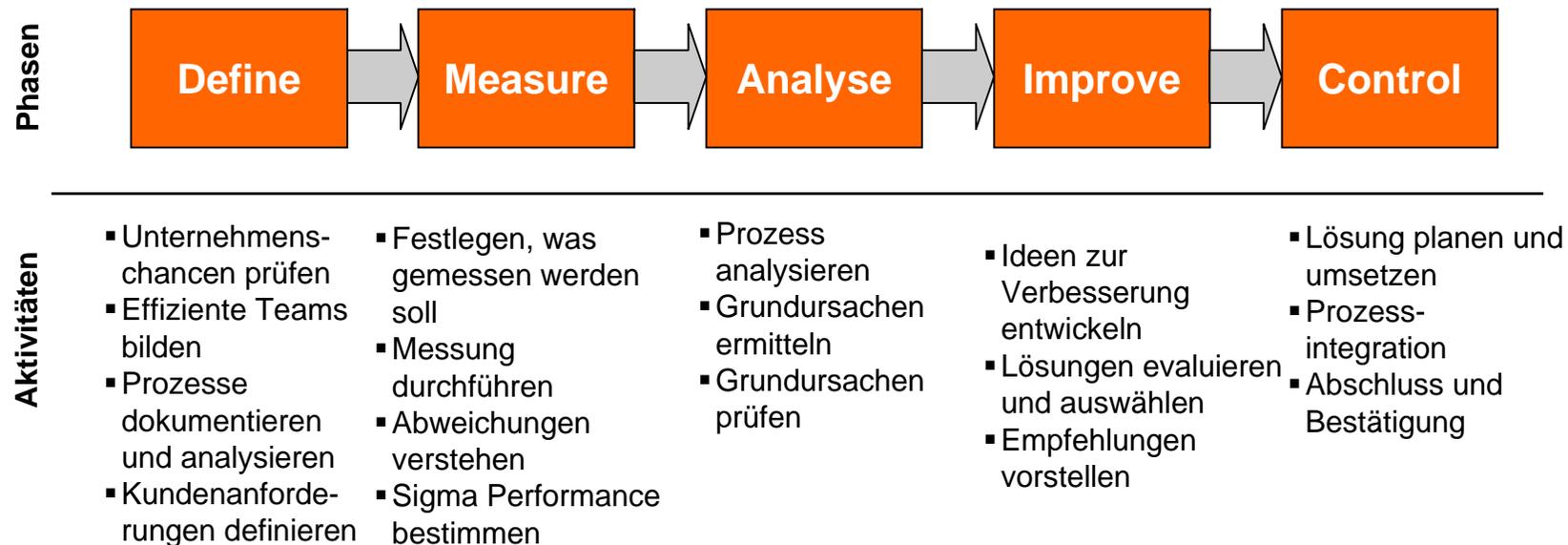
# Vom Voice of Customer zu Critical to Quality

---

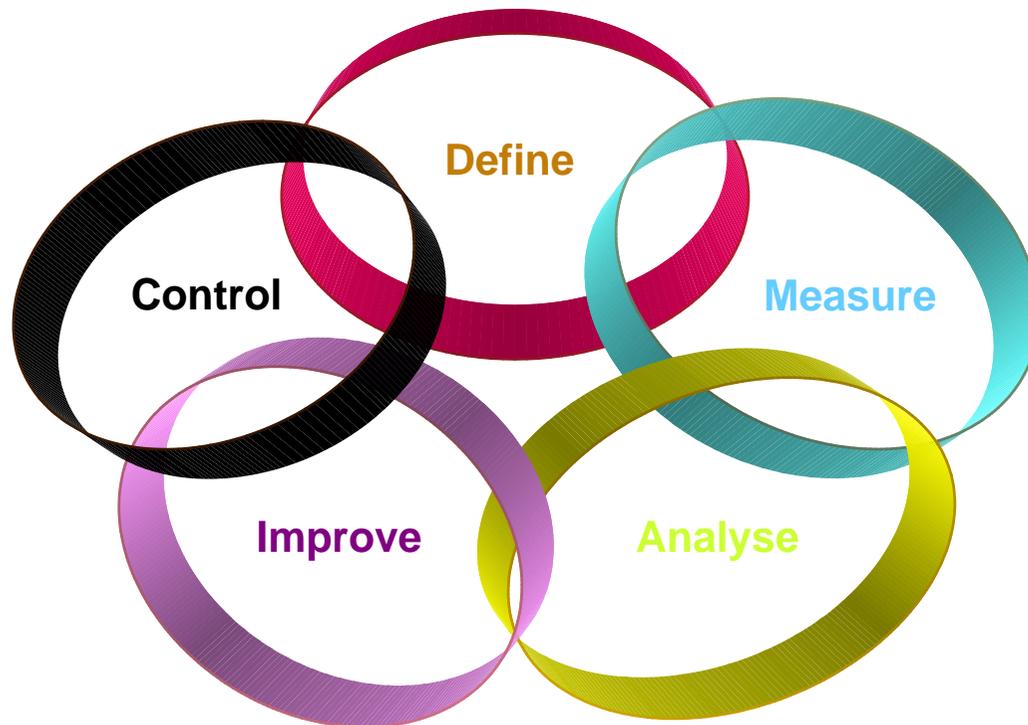
**Für die Umsetzung von Lean Sigma  
ist es äußerst wichtig, den CTQ vom  
VOC abzuleiten**

- Critical-to-Quality (**CTQ**) ist ein **klar definiertes Kundenbedürfnis**, das gemessen werden kann (metrisch, SOLL-IST Vergleich, Abbildung der Grenzen, Definition des Fehlers)
- In der Serviceindustrie ist das Kundenziel z.B.: „to get the policy as fast as possible“. Um einen exakten CTQ zu bestimmen (z.B. nicht länger als 3 Tage) und um die Leistungsgrenze zu definieren (es ist ein Fehler wenn es länger als 7 Tage dauert) braucht es eine repräsentative und kostspielige Kundenbefragung.

# DMAIC – Six Sigma Verbesserungsmethodik



# Sigma Prozessverbesserung



- Befasst sich mit den "tatsächlichen Problemen" ohne schon eine Lösung zu kennen (Offenheit)
- Bringt Resultate innerhalb 4 – 6 Monaten
- Benützt verschiedene Tools und Techniken, einschließlich statistischen Methoden, sofern nötig
- Erbringt Verbesserungen mit Langzeitwirkung

Define – Measure – Analyse – Improve – Control -> kurz: DMAIC

# Agenda

---

- Ursprünge und Entwicklung der Methodik
- Six Sigma
- **Lean**
- Lean Sigma bei der Winterthur
  - Value Stream Mapping
  - DEDIC
- Anwendungsbeispiele aus der Praxis
- Diskussion

The one thing to remember...

**flow**

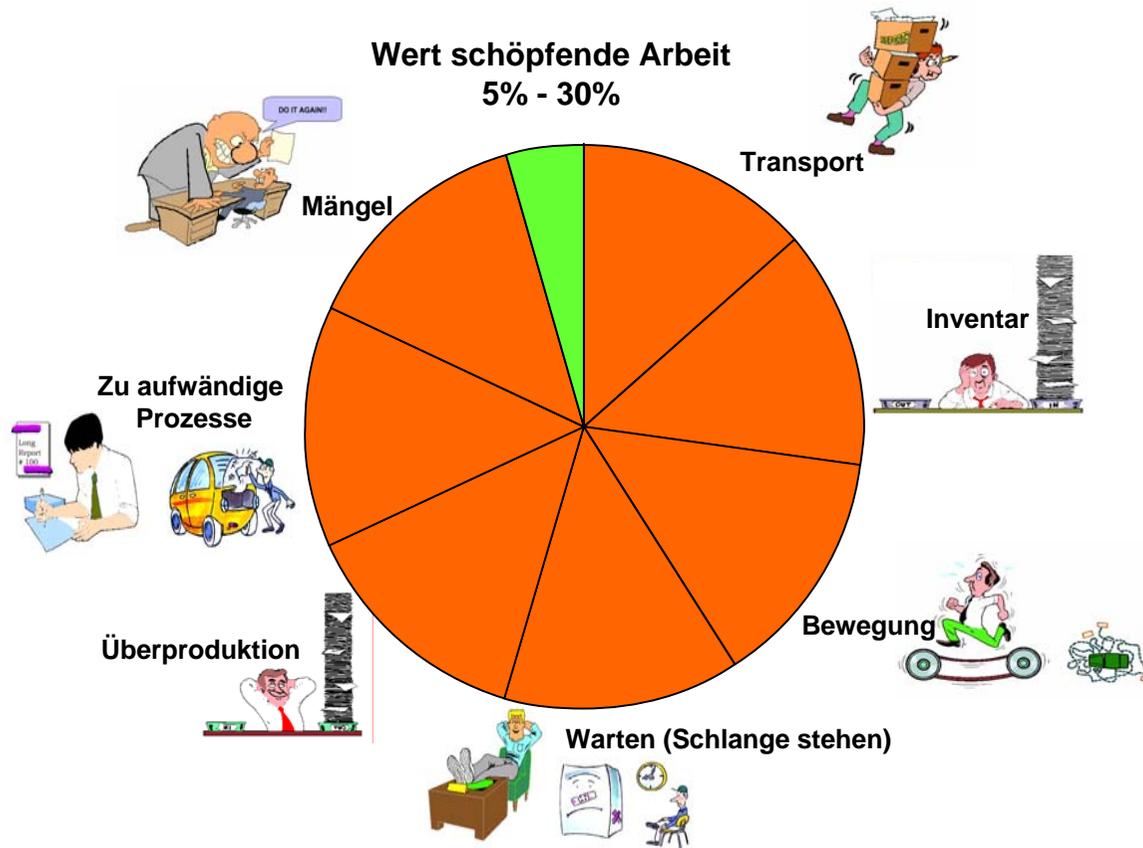


# Lean Prinzipien

---

1. Der Arbeitsfluss (Wertfluss) zum Kunden soll so schnell und reibungslos wie möglich, ...
2. so produktiv wie möglich und ...
3. so konstant, voraussehbar und konsequent wie möglich sein.

# 7 Formen des unnötigen Aufwands: der “Grippevirus” des Büroumfelds



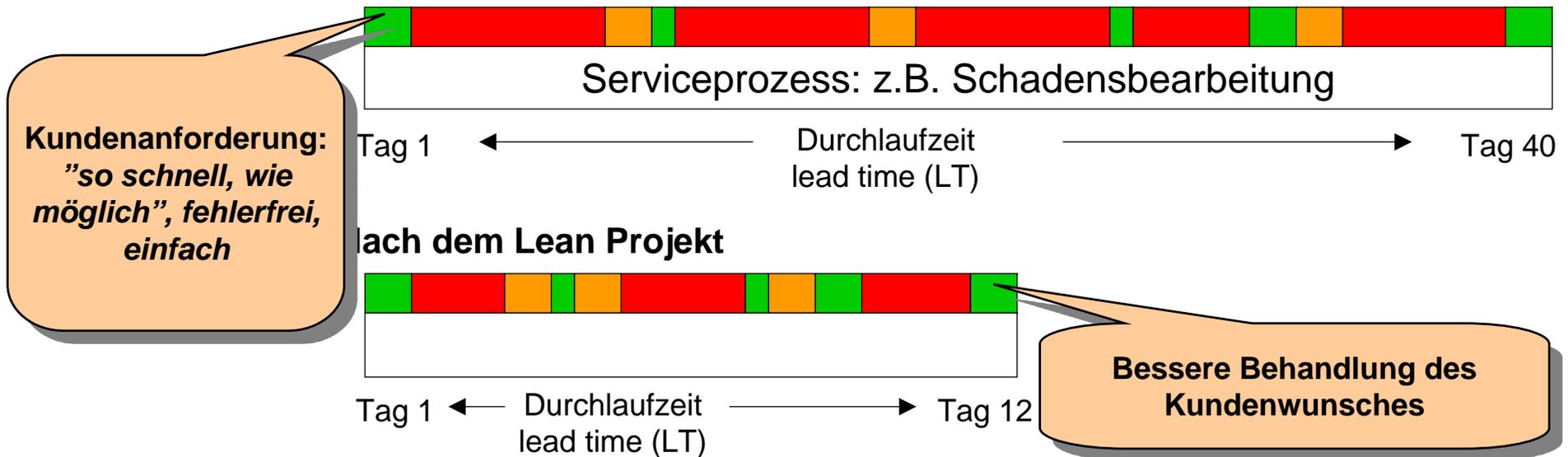
- Weitere toxische Auswirkungen unnötigen Aufwandes:**
- Körperliche Ermüdung
  - Emotionale Ermüdung
  - Mehr Frustration
  - Mehr Stress
  - Schuldzuweisung
  - Vermindertes Selbstwertgefühl
  - Unentschlossenheit

**Unnötiger Aufwand**

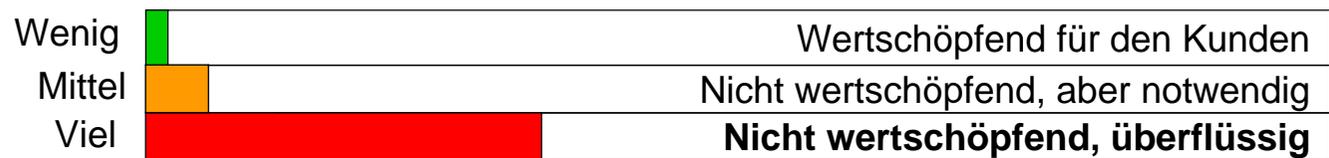
**Ziel: Eliminierung von unnötigem Aufwand. Gemäss “Lean” gilt alles das als unnötig, was zusätzlich Zeit und Geld kostet und keinen Mehrwert schafft. Es sind Tätigkeiten ohne Wert für den Kunden, auch wenn sie in den allgemeinen Kosten mit eingerechnet sind.**

# Kurze Zusammenfassung von **Lean**: Mehr Service für die Kunden mit weniger Aufwand durch die Reduzierung von überflüssigen Arbeiten

## Wertschöpfungsanalyse eines Prozesses vor dem Lean Projekt



## Woher kommen die Reduktionen ?



**Guter Service mit weniger Kosten**