

3. Konferenz „Qualitätsmanagement im Versicherungsunternehmen“ der Versicherungsforen Leipzig blickt hinter die Kulissen der Prozessoptimierung

Black Belts als neue Trumpfkarte der Assekuranz

Etablieren sich Six-Sigma-Werte zu wettbewerbsrelevanten Faktoren bei der Marktpositionierung? Müssen für eine erfolgreiche Prozessoptimierung eigene Mitarbeiter zu Black Belts und Green Belts ausgebildet werden? Welches Potenzial liegt tatsächlich in der Messung und Auswertung von Verlustdaten? Nicht zuletzt im Zuge der globalen Finanzkrise gewinnen diese Fragen bei Versicherungen aktuell zunehmend an Bedeutung.

LEIPZIG, 8. JULI 2009. Entsprechend groß waren das Interesse und der Durst nach Erfahrungsaustausch auf der Konferenz "Qualitätsmanagement im Versicherungsunternehmen", zu der sich am 23. und 24. Juni rund 40 Fach- und Führungskräfte der Unternehmensbereiche Qualitäts- und Prozessmanagement und Betriebsorganisation sowie Mitarbeiter der Fachabteilungen auf Einladung der Versicherungsforen Leipzig eingefunden hatten.

Glasklare Verantwortung für einzelne Geschäftsprozesse



„Wir kamen im Beschwerdemanagement einfach nicht weiter, der Kunde fühlte sich nicht ernst genommen“, erinnert sich Martin Müller von der Abteilung Betriebsorganisation der Aachen Münchener Versicherung in seinem Fachvortrag. Das Unternehmen hatte ihn deshalb vor drei Jahren zum Six-Sigma-Experten ausbilden lassen. „Heute ist die Methode zum erfolgreichen Selbstläufer im Unternehmen geworden.“ Das Versicherungsunternehmen arbeitet mit der **Prozessoptimierungsmethodik AGIL**, die auf Lean-Management, Six Sigma und Change-Management basiert. Damit wurden

bereits 14 Projekte abgeschlossen, in diesem Jahr sollen 25 Projekte umgesetzt werden. Den kalkulatorischen Netto-Nutzen für 2008 beziffert Müller auf 3,6 Millionen Euro, für das laufende Jahr rechnet er gar mit 4 Millionen Euro.

Unternehmensweit, jedoch hauptsächlich in der Betriebsorganisation, sind derzeit ausgebildete Optimierungsexperten im Einsatz: 26 AGIL-Experts („Green Belts“), vier AGIL-Senior-Experts („Black Belts“) und zehn AGIL Executives. „Sicher gab es vor Six Sigma bereits Prozessverantwortliche. Heute aber sind wir deutlich besser unterwegs durch **klare Felder, denen je ein Geschäftsprozessverantwortlicher zugeordnet ist** – mit glasklarer Zuständigkeit.“

Aha-Effekte in der Measure-Phase von Six-Sigma-Projekten

Dass es zwingend ist, Experten im eigenen Haus zu verankern, untermauerte Andreas Bucholz, Six Sigma Black Belt bei Siemens – das Unternehmen arbeitet bereits seit 15 Jahren mit dieser Qualitätsmanagement-Methodik. „Gönnen Sie sich die Zeit und das Geld für diese Ausbildung“, forderte er die Konferenzteilnehmer in seinem Fachvortrag auf und stellte seine Erfahrungen mit einem Six-Sigma-Projekt – angewendet auf den Antragsprozess Lebensversicherung – umfassend vor.

„Nehmen Sie sich einen kritischen Prozess heraus, sonst verzetteln Sie sich. In der Define-Phase ist dann eine saubere Definition der Probleme essentiell“, berichtete Bucholz aus der Praxis und erinnerte sich an „Aha-Effekte bei der Feststellung der Baseline in der Measure-Phase.“ Bei der Umsetzung wurde festgestellt, dass die Anzahl der Weiterleitungen von An-

trägen – fast jeder fünfte fehlerhaft – deutlich zu hoch und vermutlich eine Ursache für zu hohe Durchlaufzeiten ist.

Nach der **Gewichtung der Qualitätsziele und Zielausprägungen** stand für das Unternehmen fest, dass der Verbesserung der Durchlaufzeit höchste Priorität eingeräumt werden muss. In der Improve-Phase wurden schließlich mehr als 60 Lösungsvorschläge entwickelt und letztlich ein Vollzeit-Qualitätsmanager eingeführt.

Förderung kooperativen Verhaltens im Fokus des Mitarbeitermanagements

„In technische Intelligenz und instrumentelle Kompetenz investieren Versicherer sehr stark“, stellte Dr. Gottfried Koch fest – Professor für Versicherungsinformatik an der Universität Leipzig – und näherte sich in seinem Fachvortrag dem Thema Qualitätsmanagement aus soziobiologischer Perspektive. „Soziale Kompetenz aber ist der wesentliche **Erfolgsfaktor für Führung und Customer Relationship Management**. Hier geben Unternehmen noch zu wenig Geld aus.“

Gewinnbringende Strategien im Mitarbeitermanagement und für kooperatives Verhalten sind nach Koch kleine überschaubare und stabile Gruppen von Mitarbeitern. Nachteilig beurteilte der Experte eine hohe Mitarbeiterfluktuation in Unternehmen, ebenso wie einen hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigten, zeitlich befristeten Verträgen und häufigen Umstrukturierungen. Eng damit verbunden sei unbedingt die Personifizierung und Regionalisierung der Kundenschnittstelle.

„Der Kunde will zudem Klarheit haben. Das bedeutet einfache, leicht verständliche Produktstrukturen, nachvollziehbare **Prämiendifferenzierung und Bonus-/Malussysteme** sowie der Verzicht auf nutzlose Produktelemente.“ Der Kunde müsse besser kennengelernt werden, indem mehr Business Intelligence in die Prozessgestaltung integriert wird. Durch Nutzung von Cross- und Up-selling-Effekten könne zudem eine längerfristige Bindung erreicht werden.

Marktforschung als Goldesel für erfolgreiches Stakeholder-Management

Damit traf Koch den aktuellen Diskurs in Führungsetagen. Denn gerade im Zuge der globalen Finanzkrise gewinnt die **Bedeutung der Kundenzufriedenheit** bei Versicherungen zunehmend Priorität: Zwei Drittel der Assekuranzen sehen diese als wichtigsten Trend im Finanzsektor an.

In diesem Zusammenhang referierte Manfred Kreieder, Versicherungsmarktforscher und Bereichsleiter in der Finanzforschung von TNS Infratest, über das **Kundenbindungs- bzw. Stakeholder Management-System TRI*M Grid** – einem Ansatzes zur Ableitung und Priorisierung von Maßnahmen, der Unternehmen mittels einer einzigen Grafik darüber informiert, wodurch es seine Kunden bindet, wo Potenziale für eine stärkere Kundenbindung existieren und wodurch die Kundenbeziehungen möglicherweise gefährdet werden. „Mit diesen Ergebnissen können Firmen den Finger in die Wunde legen und gegen den Verlust von Marktanteilen kämpfen“, sagte Kreieder.

Kundenbefragung deckt versteckte Chancen der Versicherer auf

Erhebungen unter Lebensversicherungskunden ergaben beispielsweise, dass fehlerfreie und vollständige Vertragsunterlagen sowie eine richtige und nachvollziehbare Beitragsabbuchung von Kunden als Standardleistungen vorausgesetzt werden. Verbesserungsbedürftig aus Kundensicht sind dagegen die Punkte „gute telefonische Erreichbarkeit auch außerhalb der üblichen Geschäftszeiten“, die „Beantwortung telefonischer Anfragen von Mitarbeitern in der Zentrale sofort an Ort und Stelle“ sowie eine „Reaktion auf schriftliche Anfragen innerhalb einer Woche.“

„Der **Kunde beurteilt das Versicherungsunternehmen nach kleinen Ausschnitten**, die er wahrnimmt. Ein zufriedener Kunde erzählt erfreuliche Erlebnisse etwa dreimal weiter, ein unzufriedener dagegen gibt seinen Ärger über Vorgänge sieben- bis zehnmal an Dritte weiter.“

Verluste aus Reputationsrisiken nehmen zu – etablierte Prozesse fehlen jedoch

Unbefriedigte Kundenerwartungen bergen zudem erhebliche Reputationsrisiken, betonte Dr. Thomas Kaiser, Leiter der globalen Operational & Reputational Risk-Praxis bei der KPMG. „Lange wurde das **Reputationsrisiko** lediglich als Folgeeffekt gesehen, aber heute ist klar, dass dieses Risiko per se existiert, auch als **Auslöser für Liquiditätsrisiken**“, sagte Kaiser. Verluste aus Reputationsrisiken hätten sich in den vergangenen Jahren in der Assekuranz gehäuft. In England werde deshalb begonnen, diese Verluste jetzt statistisch zu erfassen. „Ich bin der felsenfesten Auffassung, dass Risikomanagementsysteme vieler Unternehmen große Defizite aufweisen.“

Der häufigste Fehler von Unternehmen beim Reputationsrisikomanagement sei der Trugschluss, alle Risiken vermeiden zu wollen, „es geht aber darum, sie zu limitieren und sie zu überwachen.“ Aus der Praxis berichtete Kaiser, dass **Verlustdatensammlung, Self-Assessment und Szenarioanalyse** sowie regelmäßige Erhebung und Auswertung von Frühwarnsignalen leider noch stiefmütterlich abgewickelt werden, nämlich „oft nur als Pflichtaufgaben, wenig zukunftsorientiert und kaum maßnahmeleitet.“

Alle Mitarbeiter müssen mitwirken bei der Verlustdatensammlung

Zahlreiche Organisationseinheiten müssen jedoch verstärkt in das Management und Controlling eingebunden werden. Insbesondere die Bereiche Qualitäts-, Prozess- und Beschwerdemanagement spielten hier eine nicht zu unterschätzende Rolle und sollten **intensiver mit dem Risikocontrolling kommunizieren**, damit alle für die OpRisk- und RepRisk-Steuerung relevanten Informationen in die Entwicklung der entsprechenden Richtlinien optimal einfließen.

Die Quantifizierung von Risiken liefere zwar wertvolle Informationen für die Priorisierung, sei aber nur als ein Hilfsmittel von mehreren einzuordnen. „Das größte Risiko ist, einem Modell blind zu vertrauen. Es darf nicht vergessen werden, dass es oft auf reinen Annahmen und historischen Daten basiert. Wir bewegen uns beim Reputationsrisikomanagement auf einem noch sehr jungen Feld. Erst in zehn bis fünfzehn Jahren wird hier ein befriedigender Zustand erreicht sein“, prognostizierte Kaiser, denn derzeit gebe es zur Steuerung von Reputationsrisiken in der Regel noch **keine etablierten Prozesse** – beziehungsweise bislang nur fallweise und produktbezogen.

Durch Kennzifferorientierung lösen klare Zahlen diffuse Vermutungen ab

Doch selbst der **Durchdringungsgrad** der etablierten **Qualitätsmanagement-Methodik Six Sigma** in der Versicherungswirtschaft ist heute noch sehr niedrig – obwohl sie bereits in den 1980er Jahre entwickelt wurde und in der Industrie bereits zum obligaten Eckpfeiler für eine erfolgreiche Prozessoptimierung zählt.

„Die **Kennzifferorientierung** ist für unsere Kunden ein neues Erlebnis“, berichtet Dr. Michael Reich, Geschäftsführer von 67rockwell, einem Managementberater für Versicherungsunternehmen. „Man redet nicht mehr über ein Bauchgefühl, sondern hat plötzlich Daten auf dem Tisch.“ Reich geht davon aus, dass mindestens ein Prozent der Mitarbeiter zum Black Belt ausgebildet werden müssen – „vielleicht sogar zwei Prozent. Hier sammeln wir noch Erfahrungen.“

Allein die Suche und Auswahl von Six-Sigma-Experten sei für das Unternehmen mit einem hohen Benefit verbunden. „Auf einmal schwimmen die ganzen Goldfische des Betriebs nach

oben, die **Leistung** der Mitarbeiter und später auch die **Erfolge** bei Verbesserungen werden **mess- und objektivierbar**." Nicht zuletzt werde durch Six Sigma bei der Prozessoptimierung ein vertikales Abteilungsdenken abgelöst durch ein **horizontales prozessorientiertes Denken**.

Großes Bedürfnis an Informations- und Erfahrungsaustausch in der Assekuranz

Dass Qualität nicht nur Technik, sondern auch Geisteshaltung ist, konstatierte bereits William Edwards Deming, Wirtschaftspionier im Bereich des Qualitätsmanagements. Langsam aber sicher scheint diese Einstellung auch im Top-Management von Versicherungsunternehmen zu wachsen – nicht zuletzt im Zuge der **Nachhaltigkeitsdiskussion**. Noch vor zwei Jahren gingen sieben von zehn deutschen Finanzunternehmen davon aus, dass Six Sigma künftig eine noch **stärkere Rolle beim Standardisieren von Abläufen** spielen wird. Schließlich sind „85 Prozent der Gründe für das Versagen, Kundenerwartungen gerecht zu werden, auf Mängel in Systemen und Prozessen zurückzuführen“, sagte William Edwards Deming.

Die Konferenz "Qualitätsmanagement in Versicherungsunternehmen" hat wiederholt gezeigt, dass mit dem **Wandel von Unternehmenskulturen** durch neue Wege im Qualitätsmanagement der Handlungsbedarf und das Bedürfnis an Informations- und Erfahrungsaustausch in diesem Bereich stetig zunimmt.

Eine ideale Gelegenheit zum fachlichen Dialog bietet die **User Group "Prozess- und Qualitätsmanagement in der Versicherungswirtschaft"** (1. Arbeitstreffen am 5./6. Mai 2010), mit der durch einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch ein unternehmensübergreifendes Netzwerk zu diesem Thema geschaffen werden soll.

Weitere Informationen und Ansprechpartner:

www.versicherungsforen.net/qm

Marko Heise, Projektleiter im Kompetenzteam „Prozesse, IT und Organisation“, Tel.: +49(0)341 / 12 455 23, E-Mail: heise@versicherungsforen.net

Marlene Keßler, Weiterbildung und Veranstaltungen, Tel.: +49(0)341 / 12 455 13, E-Mail: kessler@versicherungsforen.net



Versicherungsforen Leipzig

Die Versicherungsforen Leipzig unterstützen als Wissensdienstleister für die Assekuranz Fach- und Führungskräfte aus Versicherungsunternehmen beim Know-how-Aufbau und beim praxisorientierten Erfahrungsaustausch.

Dabei sind sie der Wissenschaftlichkeit genauso verpflichtet wie dem Anliegen der Praxis, das Wissen anwendungsorientiert zu entwickeln und bereitzustellen. Nah an der Wissenschaft bieten die Versicherungsforen innovative, qualitativ hochwertige, sowohl fachlich als auch methodisch fundierte Dienstleistungen an.

Sie verstehen sich als neutraler Partner und bilden in einem ganzheitlichen Ansatz nahezu alle aktuellen und relevanten Themen der Branche ab. (www.versicherungsforen.net)

Der kostenfreie Abdruck dieser Pressemitteilung ist gestattet. Belegexemplar erbeten.