

Der sechste Sinn für den Kunden

Das Managementkonzept Six Sigma spürt auch in Versicherungen Fehlerquellen auf.

Die Herausforderungen an die Versicherungsbranche sind ähnlich vielfältig wie die unterschiedlichen Versicherungssparten selbst. Höhere Qualitätsansprüche des Gesetzgebers an die Vermittler von Versicherungen, zunehmendes Risikomanagement im Zuge von Solvency II oder der stärker werdende Wettbewerb aus dem Ausland: Mehr denn je sind die Assekuranzunternehmen unter Druck, den Versicherungsbetrieb auf Effektivität und Effizienz zu trimmen und rücken deshalb das Qualitätsmanagement verstärkt in den Fokus. 62 Prozent der Anbieter wollen vor allem das Vertrauen ihrer Kunden stärken, indem sie Fehler minimieren und die Servicequalität erhöhen. Dabei greifen Versicherer vermehrt auf erfolgreiche Methoden aus der Industrie zurück. Das Managementkonzept Six Sigma soll dabei helfen, Fehlerkosten zu senken und die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Qualität & Kundenorientierung: wichtige Wachstumstreiber

Der Grund für den zu beobachtenden Kurs der Versicherer: Es ist kaum noch möglich, weiteres Wachstum über den Preis zu erzielen. Nur sieben Prozent der deutschen Unternehmen streben die Preisführerschaft an. Dieser Trend betrifft auch die Versicherer. In der Kfz-Sparte tobt wieder einmal ein Preiskampf, der die Margen massiv nach unten gedrückt hat. In anderen Sparten verschärft sich ebenfalls der Wettbewerb, sei es durch ausländische Anbieter oder durch versicherungsfremde Finanzdienstleister, beispielsweise Banken. Gleichzeitig steigen die Ansprüche des Kapitalmarktes an die Eigenkapitalrenditen der börsennotierten Versicherer. Die Qualität im Service und in der Beratung gewinnt immer mehr an Bedeutung. Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg liegt in der kontinuierlichen Steigerung der Effizienz und Effektivität der gesamten Wertschöpfungskette der Versicherungsunternehmen. Interne Abläufe können Werte schaffen, aber sie auch zerstören: Kommt es beispielsweise bei der Antragsbearbeitung

zu langen Durchlaufzeiten oder fehlerhaften Bearbeitungen, nehmen die Kundenverluste stark zu und Kunden können - wenn überhaupt - nur mit hohem Aufwand gehalten werden. Diese hohen Fehlerkosten können sich die Versicherer angesichts des herrschenden Wettbewerbs kaum noch leisten. Viele Prozessverantwortliche stellen sich deshalb aktuell die Frage, mit welchen Managementkonzepten sie die Kosten- und Ertragsprobleme in den Griff bekommen können.

Am Anfang steht der Kunde - am Ende auch

Eine erfolgreiche Methode aus der Industrie soll nun auch in der Versicherungsbranche die Qualität der internen Abläufe in Schwung bringen und die Kundenzufriedenheit erhöhen. Führende Weltunternehmen wie Motorola und General Electric entwickelten diese Unternehmensphilosophie und -strategie seit 1986 kontinuierlich weiter. Der Sigma-Wert für die Prozessleistung wird durch eine umfassende Prozessanalyse ermittelt.

Das Erreichen eines Six-Sigma-Niveaus bedeutet, dass in einem Arbeitsprozess mit einer Million Fehlermöglichkeiten im Ergebnis nur 3,4 fehlerhafte Ereignisse auftreten. Dies bedeutet, dass ein Prozess zu 99,9997 Prozent fehlerfrei abläuft. Die meisten Unternehmen schaffen allerdings nur 3-

Fehlerkosten			
Sigma-Werte	Fehler pro eine Million Fehlermöglichkeiten	Fehlerfreie Produkte und Prozesse (in %)	Fehlerkosten (% vom Umsatz)
2	308.537 (Nicht wettbewerbsfähig)	69,2	-
3	66.807	93,3	25-40
4	6.210 (Industriedurchschnitt)	94,4	15-25
5	233	99,98	5-15
6	3,4 (Weltklasse)	99,9997	<1

Steigt der Sigma-Wert um eine Einheit, verbessert sich der Profit um zehn Prozent.

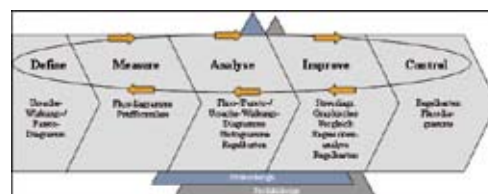
Sigma-Level oder knapp 67.000 Fehler pro eine Million Möglichkeiten. Dies führt zu Umsatzeinbußen von 25 Prozent und mehr.

Der klassische Six-Sigma-Ansatz legt bei der Optimierung der Unternehmensabläufe und der Produkte einen klaren Fokus auf die Kundenbedürfnisse. Die Kundenanforderungen sind die Referenz, an der alle Abläufe im Versicherungsunter-

men gemessen und neu ausgerichtet werden. Nach dem Erfassen der Kundenwünsche und der Ableitung von messbarem Prozess-Output und Prozesseinflussgrößen wird die Prozessleistung erhoben. Wird festgestellt, dass der Kunde nicht das bekommt, was er sich wünscht, leitet der Prozessverantwortliche ein Projekt zur Produkt- oder Prozessverbesserung ein.

Abläufe stehen dauerhaft auf dem Prüfstand

Im Ergebnis führt Six Sigma zu deutlichen Qualitätssteigerungen und Kosteneinsparungen. Die Fehlerquote von Prozessleistungen wird bei konsequenter Anwendung von Six Sigma sukzessive in Richtung Null gesenkt. Als Grundlage für die Verbesserung der Abläufe dient ein geschlossener Regelkreislauf, der immer wieder durchlaufen wird, bis die Prozesse die angestrebte Qualität erreichen. Produkte- und Prozessverbesserungsprojekte werden in fünf Phasen aufgeteilt und systematisch durchgearbeitet. Der so genannte DMAIC-Zyklus (Define, Measure, Analyse, Improve und Control) ist ein Kernelement der kontinuierlichen Verbesserung.



Qualitätsmanagement nach industriellen Maßstäben

Obwohl Six Sigma eigentlich aus der herstellenden Industrie stammt, findet das Konzept mittlerweile auch im Finanzbereich immer mehr Anhänger. Ähnlich wie in der Industrie gibt es auch dort eine Vielzahl von Dienstleistungen und Produkten, die auf sich wiederholenden Arbeitsschritten basieren. In der Assekuranz sind dies beispielsweise Tätigkeiten im Bereich der Kernprozesse wie Antragsbearbeitung und Policierung, Schadenbearbeitung und Kundendienst, aber auch bei erfolgskritischen internen

Six Sigma: Begriff und Philosophie

Six Sigma ist ein umfangreiches und anpassungsfähiges System mit dem Ziel der Verbesserung und dem Design von Geschäftsprozessen und Produkten auf der Basis von Kundenanforderungen bei gleichzeitiger Steigerung der Kundenzufriedenheit und Rentabilität. Wesentliche Faktoren sind dabei:

- ein tiefes Verständnis der Kundenwünsche und -bedürfnisse,
- die disziplinierte Auswertung von Daten und Fakten mit Hilfe von statistischen Analysen,
- konsequente Umsetzung der Methode.

Der Begriff Six Sigma besteht aus zwei Teilen. Sigma stammt vom griechischen Buchstaben σ und steht in der Statistik für die Standardabweichung, ist also ein Indikator für die Streuung (von Ergebnissen). Six Sigma als Methode misst den Prozess-Output im Sinne von Fehlern und besagt, dass bei 6 Sigma für eine Million Fehlermöglichkeiten 3,4 Fehler existieren. Fehler ist hier das, was nicht den Anforderungen der Kunden entspricht. Ein Unternehmen, das beispielsweise mit Prozessfähigkeiten von 4 Sigma arbeitet, produziert 6.210 Fehler pro eine Million Fehlermöglichkeiten, in anderen Worten 99 Prozent der Resultate sind gut.

Prozessen wie zum Beispiel dem IT-Support oder dem Recruiting. Der Weg von der Antragsaufnahme beim Kunden bis zum Versand der fertigen Versicherungspolice enthält beispielsweise eine Fülle von Abläufen, die sich optimieren lassen. Diese so genannten workflowbezogenen Dienstleistungen eignen sich ideal für die Analyse und Verbesserung mit Six Sigma. Insbesondere Versicherungsunternehmen, die bestimmte Dienstleistungen in Shared Service Center ausgelagert haben, können die Gelegenheit nutzen, die Abläufe mit Hilfe von Six Sigma auf eine eventuelle Fehleranfälligkeit zu prüfen. Die meisten Unternehmen beginnen in der Regel damit, zuerst ihr Back-Office zu optimieren. Sie vereinfachen die Prozesse, reduzieren die Durchlaufzeiten und vergleichen die Ergebnisse mit den Bedürfnissen der internen Kunden. Dort erfolgreich umgesetzt, wenden sie dieses System im Front-Office an, beispielsweise in der Kundenberatung.

Erfolge aus der Praxis weisen den Weg

Speziell in der Versicherungswirtschaft steht Six Sigma allerdings noch am Anfang. Vor allem internationale Unternehmen beginnen Erfahrungen mit Six Sigma-Projekten zu sammeln. Swiss Life kann beispielsweise bei reduzierter Mitarbeiterkapazität im IT-Servicemanagement 15 Prozent mehr Geschäftsvorfälle mit kürzerer Durchlaufzeit bearbeiten. GE Insurance Solutions verwendet die in Six Sigma-Projekten erhobenen Kennzahlen als umfassendes Führungs- und

Steuerungsinstrument. Die AXA erreichte eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei gleich bleibenden oder niedrigeren Kosten.

Six Sigma wird die Finanzbranche erobern

Der Skandia-Gruppe gelang es mit Six Sigma die Bearbeitung der Anträge zu beschleunigen sowie die Abläufe im Kundenservice zu optimieren. Diese Erfolge aus der Praxis zeigen, dass das Managementkonzept Six-Sigma in der Versicherungswirtschaft mit Erfolg anwendbar ist. Sieben von zehn der Finanzunternehmen in Deutschland gehen davon aus, dass Six Sigma künftig eine noch stärkere Rolle beim Standardisieren von Abläufen spielen wird.



Andreas Achner

Vorstand der PPI AG



Dirk Dose

Management Consultant und Six-Sigma-Experte (Black Belt) der PPI AG