

Streben nach ständiger Verbesserung

Weniger Fehler und bessere Qualität verspricht Six Sigma. Das Managementkonzept findet unter anderem bei Finanzdienstleistern immer mehr Interessierte. Verständlich, gibt es doch bereits sehr gute Erfahrungen.

von **andreas achner, dirk dose*** | markus.bereszewski@informationweek.de

Im Wettbewerb um Kunden können sich Versicherer kaum noch Fehler erlauben. Langsame Antworten auf Anfragen oder Mängel in der Antragsbearbeitung bestrafen die Versicherten immer häufiger mit dem Wechsel zur Konkurrenz. Und die wird zahlenmäßig und qualitativ immer stärker. Wettbewerber aus dem Ausland drängen mit vergleichbaren Produkten in den Markt. Preiskämpfe wie in der Kfz-Versicherung sorgen zusätzlich dafür, dass sich die Assekuranzen verstärkt über die Qualität ihrer Dienstleistung vom Markt differenzieren müssen. Im Fokus der Versicherer steht deshalb das Vermeiden von Fehlern in täg-

lichen Arbeitsprozessen. Um die Fehlerquote auf ein Niveau zu bringen, das den Erwartungen der Kunden entspricht, schauen sich Entscheider immer häufiger bewährte Methoden bei der Industrie ab. Six Sigma, ein seit den 80er Jahren erfolgreich umgesetztes Managementkonzept zur Qualitätsverbesserung in Produktionsprozessen, kommt nun auch bei Banken und Versicherern zum Einsatz.

Unter Six Sigma wird eine Methode zur stetigen Verbesserung der Unternehmensprozesse und im Ergebnis von Produkten und Dienstleistungen verstanden. Das Ziel ist, die Kundenzufriedenheit zu steigern und

Kosten für das Wiedergutmachen von Fehlern so klein wie möglich zu halten. Der Begriff stammt aus der Statistik. Sigma steht dort für die Standardabweichung der Gaußschen Normalverteilung. In einem Geschäftsablauf, der das Qualitätsniveau von sechs Sigma erfüllt, entstehen, bezogen auf eine Million Möglichkeiten, nur 3,4 fehlerhafte Ergebnisse. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Messwert um sechs Sigma abweicht, beträgt somit nur 0,00034 Prozent. Unternehmen erreichen in der Regel durchschnittlich zwischen drei und vier Sigma; das entspricht einer Fehlerfreiheit von 93,3 bis 99,4 Prozent.

Grundlage für das Qualitätsmanagement

Das Konzept Six Sigma wurde in den 80er Jahren in der Industrie von Motorola entwickelt. Unternehmen anderer Branchen griffen die Idee schnell auf. Inzwischen nutzen auch Dienstleister wie Versicherungsunternehmen oder Banken Six Sigma und machen es zur Grundlage für ihr Qualitätsmanagement. Six Sigma hat in diesen Branchen in kurzer Zeit große Bedeutung gewonnen. Vor drei Jahren konnte fast die Hälfte der Banken und Versicherer mit dem Begriff noch gar nichts anfangen, so eine Untersuchung der Frankfurt

dukte und des Services sowie die Kundenbindung in den Fokus. Als Methode für die Umsetzung setzte die Scandia-Gruppe Six Sigma ein. Die Kernziele waren die schnellere Bearbeitung der Anträge sowie die Optimierung der Abläufe im Kundenservice. 80 Prozent aller Anträge sollen innerhalb von acht Tagen bearbeitet werden und als fertige Policen an die Kunden gehen. Im Rahmen des Projektes wurden unnötige Prozessschleifen eliminiert und Kosten sowie Durchlaufzeiten gesenkt. Darüber hinaus schichteten die Verantwortlichen Zuständigkeiten der Kundenbetreuer um. Mitarbeiter erhielten zudem Trainings, um Rückfragen bei Vorgesetzten zu verringern. Ein exaktes Kennzahlensystem lieferte einen täglichen Qualitätsspiegel. Im Ergebnis führten die Maßnahmen zu einer messbar höheren Kundenzufriedenheit. Zudem reduzierte Scandia Deutschland die Stückkosten für die Antragsbearbeitung um 40 Prozent und war in der Lage, das Jahresendgeschäft 2004 zeitnah ohne zusätzliche Kapazitäten abzuwickeln. Neben der Scandia-Gruppe gehören GE Insurance Solutions, Swiss Life und AXA zu den Vorreitern in der Versicherungswirtschaft. GE Insurance Solutions erhob beispielsweise in mehreren Six Sigma-Projekten Qualitätskennzahlen und nutzt diese nun als umfassendes Führungs- und Steuerungsinstrument. Swiss Life kann bei reduzierter Mitarbeiterkapazität im IT-Service-Management 15 Prozent mehr Geschäftsvorfälle mit kürzerer Durchlaufzeit bearbeiten. Die AXA erzielte unter anderem eine höhere Kundenzufriedenheit bei gleich bleibenden oder niedrigeren Kosten. Gleichzeitig sorgte die Anpassung der Abläufe für eine stärkere Standardisierung über mehrere Sparten hinweg.

Das Konzept wird weiter Schule machen

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit international zu verbessern, werden künftig noch mehr Finanzdienstleister verstärkt in die Prozessoptimierung mit Six Sigma investieren. Verglichen mit der Automobilindustrie hat die Finanzbranche einen Erfahrungsrückstand von mehr als einem Jahrzehnt. Vor dem Projektstart gilt es, die Chancen und Risiken der Einführung von Six Sigma im Banken- und Versicherungssektor zu beachten. Der Aussicht einer drastischen Verbesserung von Kundenzufriedenheit, Geschwindigkeit und Kostensituation stehen die für Großprojekte typischen Risiken gegenüber. Vor allem das gewünschte Ausmaß des Projekts und der Personalaufwand sollte vorher genau abgesteckt werden. Die bisher veröffentlichten Erfolge zeigen allerdings, dass sich die Six Sigma-Methode auf Finanzdienstleister übertragen lässt und dass das Konzept weiter Schule machen wird. ■

* **Andreas Achner**, Vorstand der PPI AG, und **Dirk Dose**, Management Consultant der PPI AG und Six-Sigma-Experte (Black Belt)

70 Prozent der Dienstleister konnten ihre Projektziele erfüllen

School of Finance & Management. Nun kennen neun von zehn Finanzdienstleistern Six Sigma, knapp ein Viertel der Unternehmen setzt das Konzept auch ein. Wichtige Auslöser für das Umdenken sind der Druck zur Kostensenkung der vergangenen Jahre, unzufriedene Kunden und die Möglichkeit, sich vom zunehmenden Wettbewerb abzuheben. Skeptiker unter den Entscheidern haben mittlerweile erkannt, dass sich ihre Arbeitsabläufe von denen der Industrie nicht allzu deutlich unterscheiden. Sie lassen sich nun von den dort gewonnenen Erfahrungen inspirieren. Mit Erfolg: Rund 70 Prozent der Dienstleister konnten ihre gesetzten Projektziele erfüllen oder sogar übertreffen.

In der Finanzbranche haben bisher große Geldinstitute wie die Deutsche Bank die meisten Erfahrungen mit Six-Sigma-Projekten gesammelt. Schon vor Jahren begann die Großbank, Abläufe in der IT, der Wertpapierabwicklung und im Zahlungsverkehr neu zu organisieren. Auf Seiten der Assekuranz sind in erster Linie Ergebnisse internationaler Versicherungskonzerne bekannt. Die Scandia-Gruppe lief beispielsweise angesichts eines steilen Wachstums Gefahr, dass die Qualität der Dienstleistung nicht mit dem Wachstumstempo mithält. Der Anbieter fondsgebundener Lebens- und Rentenversicherungen rückte die Verbesserung der Pro-