

# Pragmatismus führt zum Erfolg

Six Sigma in der Versicherungspraxis

Andreas Achner und Dirk Dose, beide Hamburg

Die ursprünglich aus der Industrie stammende Six Sigma Methode kommt immer häufiger auch bei Finanzdienstleistern zur Anwendung, wobei in Deutschland bei Banken die Verbreitung bereits deutlich größer als bei Versicherungen ist. Die Ursache dafür mag in der deutlich stärkeren internationalen Vernetzung der Großbanken liegen und in der Tatsache, dass Institute wie Citibank, die als globale Benchmarks für effiziente Prozessgestaltung gelten, schon sehr früh weltweite Six Sigma-Initiativen gestartet haben. Neben den Großbanken setzen in Deutschland verstärkt auch der Sparkassen- und Genossenschaftssektor auf Six Sigma. Hier konnten Produktivitätssteigerungen von bis zu 35 Prozent bezogen auf die zur Prozessabwicklung erforderlichen Mitarbeiterkapazitäten erreicht werden. Aus der Versicherungswirtschaft liegen praktische Erfahrungen vor allem aus internationalen Unternehmen vor, die veröffentlichte Ergebnisse sprechen für sich:

- **Skandia Deutschland** reduzierte die Stückkosten für die Antragsbearbeitung um 40 Prozent und war in der Lage, das Jahresendgeschäft 2004 zeitnah ohne zusätzliche Kapazitäten abzuwickeln.
- **Swiss Life** kann bei reduzierter Mitarbeiterkapazität im IT-Service-Management 15 Prozent mehr Geschäftsvorfälle mit kürzerer Durchlaufzeit bearbeiten.
- **GE Insurance Solutions** nutzt die in Six Sigma-Projekten erhobenen Kennzahlen als umfassendes Führungs- und Steuerungsinstrument.
- Die **Axa** berichtet u.a. über eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei gleichbleibenden oder niedrigeren Kosten und über positive „Seiteneffekte“ wie eine stärkere spartenübergreifende Prozessstandardisierung.

## Was macht Six Sigma anders?

Zunächst ist **Six Sigma** aus der Tatsache entstanden, dass höhere Qualität zu niedrigeren Kosten führt. Hohe Qualität reduziert die Störfaktoren in Prozessen und verbessert damit die Ergebnisse eines Prozesses, zum Beispiel die Durchlaufzeit. Der Prozess wird auf das so genannte Leistungs- und Verbesserungsdreieck konzentriert, das sich – für alle Anspruchsgruppen der Versicherung sichtbar – wie in Abbildung 1 zusammensetzt.

Die Durchlaufzeit beschreibt die durchschnittliche Länge der Zeit, die für die Bear-

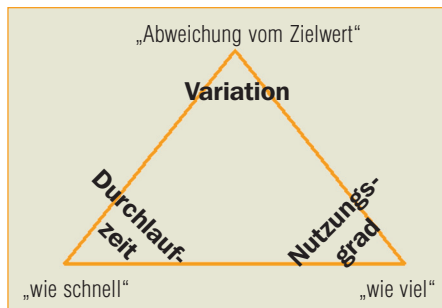


Abbildung 1 Das Leistungs- und Verbesserungsdreieck.

beitung eines Prozesses benötigt wird. Der Nutzungsgrad beschreibt die Menge der Einheiten im Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen. Dementsprechend führt ein höherer Nutzungsgrad des Prozesses dazu, dass ein vorgegebenes Prozessergebnis mit weniger Einsatzfaktoren und entsprechend weniger Kosten erreicht wird. Die Variation bedeutet die Abweichung vom Zielwert oder, anders ausgedrückt, die Streubreite eines Prozesses. Je größer die Varianz, desto größer die Streubreite. Die Six-Sigma-Methode zielt auf eine möglichst geringe Variation im Unternehmen, d.h. die Verbesserung der Variation reduziert die Durchlaufzeit und erhöht den Nutzungsgrad. Dabei stellt Six Sigma den Kunden in den Mittelpunkt. Die Philosophie ist einfach: Nur der Kunde kann definieren, was er als Fehler ansieht. Six Sigma nennt diese Philosophie „voice of the customer“ (VOC) und die Qualitätskriterien „critical to quality“ (CTQ). Hier ergänzt Six Sigma effizient das traditio-

## Six Sigma in Stichworten

Six Sigma ist eine in Japan und in den USA entwickelte Management-Methode zur Qualitätsverbesserung im produzierenden Gewerbe. Sie stammt aus dem japanischen Schiffbau und der Elektronikindustrie und wurde in den USA erstmals von Motorola kopiert, später auch von dem General Electric Konzern. Jetzt versuchen Finanzunternehmen (Axa, Allianz, BNP Paribas) auf diese Weise, die Qualität ihrer Geschäftsprozesse zu verbessern. Die Methode geht statistisch vor und misst die Standardabweichung. Das Problem ist allerdings, dass viele Prozesse nur schwer quantifiziert werden können und man so mit nur scheinbar genauen Daten arbeitet. Beteiligte an einem Projekt bekommen Bezeichnungen, die teilweise aus den Rängen der japanischen Kampfsportarten abgeleitet sind. Ein „Green Belt“ leitet kleinere Projekte, ein „Black Belt“ größere. Ba

nelle Optimierungsportfolio, denn es ist auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit ausgerichtet (Abbildung 2).

Die Prozessoptimierung übersetzt die VOC in eine konkrete CTQ. So wird z.B. aus der VOC „mein Name ist falsch geschrieben“ mithilfe der Six-Sigma-Methode zu dem Thema Datenqualität die CTQ „die Personendaten müssen zu 100 Prozent richtig erfasst sein“ als Handlungsmaxime für die Prozessverantwortlichen definiert.

## Kundenanforderung als Qualitätskriterium

Auf den ersten Blick scheint es schwierig, die Qualität zum Beispiel von Versicherungsprodukten zu messen. Es sind abstrakte Produkte, und der Kundenkontakt findet in der Regel nur beim Abschluss einer Versicherung oder im Schadensfall statt. Mit der Six-Sigma-Methode kann man allerdings auch in der Assekuranz die Kundenzufriedenheit als Qualitätskriterium heranziehen und letztlich so den Unternehmenserfolg steigern. Zunächst setzt sich die Qualität einer Versicherung aus der Qualität des eigentlichen Produkts und der dazugehörigen Dienstleistung zusammen. Am Beispiel der Hausratversicherung lässt sich dies wie folgt verdeutlichen. Das Produkt wird beschrieben durch die Eigenschaften der Versicherung, z.B. versicherte Objekte und versicherte Gefahren. Im Falle eines Hausratsschadens ist die Schnelligkeit der Schadensabwicklung eine der wesentlichen Dienstleistungen aus Kundensicht (CTQ). Dies lässt sich in kundenorientierte Fragen übersetzen:

- Wann meldet sich der Regulierer beim Kunden?
- Ist er freundlich und kompetent?
- Wird der Kunde anschließend schriftlich über den weiteren Ablauf der Schadensregulierung informiert?
- Gibt es Kulanzfälle oder Bagatellbeträge, die dem Kunden sofort zugesagt werden können?
- Erhält er einen Zwischenbescheid mit Begründung, falls sich die Auszahlung in die Länge ziehen sollte?

Dieses Beispiel zeigt, wie die Qualitätskriterien für bestimmte Dienstleistungen aus der Stimme des Kunden abgeleitet werden können.

## Six Sigma vermeidet klassische Projektschwierigkeiten

Six Sigma verfolgt die Strategie, dass Projekte max. 90 Tage dauern dürfen, Verantwortlichkeiten klar geregelt sind, Diskussionen oder Entscheidungen faktenbasiert sein müssen und bei der Problemanalyse nicht sofort nach

VOC	Thema	CTQ
„Mein Name ist falsch geschrieben.“	Datenqualität	Die Personendaten müssen zu 100 % richtig erfasst sein.
„Es hat ewig gedauert, bis der Schaden reguliert war.“	Bearbeitungsdauer	Der Schaden muss innerhalb von 10 Tagen reguliert sein.

Abbildung 2 Vom Kundenwunsch zur Qualität.

Lösungen, sondern nach Ursachen gesucht werden muss. Um dies zu gewährleisten, wendet Six Sigma einen strukturierten, statistisch basierten Regelkreislauf an.

### Verbesserungsprozesse mit Six Sigma folgen einem Regelkreislauf

Im praktischen Einsatz von Six Sigma haben die Unternehmen die strukturierte Vorgehensweise sowie die Tools und Techniken der Methode als besonders erfolgreich bewertet. Vor der Einführung von Six Sigma konnten in der Unternehmenspraxis Entscheidungen nicht auf einer faktenbasierten Ausgangslage getroffen werden, da die Datengrundlage fehlte und Prozessverbesserungen auf Erfahrungswerten beruhten. Deshalb brachte die vermeintliche Prozessoptimierung keine Prozessverbesserung. Erst der Regelkreislauf von Six Sigma hat eine faktenbasierte Grundlage geschaffen. Der dargestellte „DMAIC-Regelkreislauf“ (DMAIC = Define, Measure, Analyze, Improve und Control, Abbildung 3) stellt die Unternehmensoptimierung durch eine systematische und faktenbasierte Projektarbeit sicher, wie sie auch in Versicherungen möglich ist.

### Suche nach Störungen

Aus unserer Sicht ist insbesondere die präzise Messung der einzelnen Regelkreisbereiche

ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Six Sigma. Oft sind Prozesse so routinisiert („das machen wir schon immer so“), dass sie nicht mehr hinterfragt werden oder zum Beispiel Einschätzungen darüber, welche Einflüsse Prozesse stören können, durch persönliche Wahrnehmungen verfälscht sind. So klagten Sachbearbeiter der Schadensabteilung eines Versicherungsunternehmens, ihr Prozess werde durch ständige und lang andauernde telefonische Unterbrechungen gestört, deshalb könne die CTQ der Kunden nicht erfüllt werden. Nach der anschließenden Pareto-Analyse betrug die telefonischen Unterbrechungen nur 9 Prozent der Bearbeitungsdauer, sodass dies nicht als Hauptursache der Prozessstörung gelten konnte. Die anschließende Analyse zeigte, dass das komplizierte Ablagesystem und die Wegezeiten den Prozess in die Länge zogen. An diesem Beispiel wird deutlich, wie wichtig die Messphase ist, um die Fakten für die spätere Analyse zu schaffen.

### Six Sigma ist eine anwendungsfreundliche Methode

Oftmals scheuen Versicherungsgesellschaften die – wie sie vermuten – enormen Einführungskosten der Methode. Dabei werden die Anwendungsmöglichkeiten von Six Sigma und die enorme Kostenersparnis durch die Etablierung der Methode ausgeblendet. Nicht jedes Haus braucht eine „Six-Sigma-Parallel-

Organisation“ mit den bekannten Rollen wie „Black“ oder „Green Belts“. Oft genügt es, die Tools und Techniken der Methode zu kennen und deren Anwendung zu lernen. Die Methode lässt sich sehr flexibel anwenden. Der Problemhintergrund der Gesellschaft sollte den Nutzungsumfang der Six-Sigma-Methode bestimmen. Sind beispielsweise Prozesse von Teilbereichen oder einzelnen Abteilungen einer Versicherung auffällig geworden, ist es ausreichend, ein Verbesserungsteam zu bestimmen und in den wesentlichen Six-Sigma-Elementen zu schulen. Dank dieses Kompetenzteams können Prozessanalyse und Prozessverbesserung erfolgreich im Unternehmen implementiert werden. Möchte die Geschäftsleitung jedoch ein Change Management im gesamten Unternehmen bewirken, bei dem jeder Mitarbeiter ein erhöhtes Qualitätsbewusstsein und eine gemeinsame neue Sprache lernen soll, ist von einem pragmatischen Ansatz abzuraten. Hier empfiehlt sich der klassische Aufbau einer Parallel-Organisation mit den entsprechenden Rollenbildern. Mit der Six-Sigma-Methode lässt sich so in unterschiedlichen Komplexitätsgraden der Erfolg einer Versicherungsorganisation kundensorientiert und pragmatisch steigern.

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

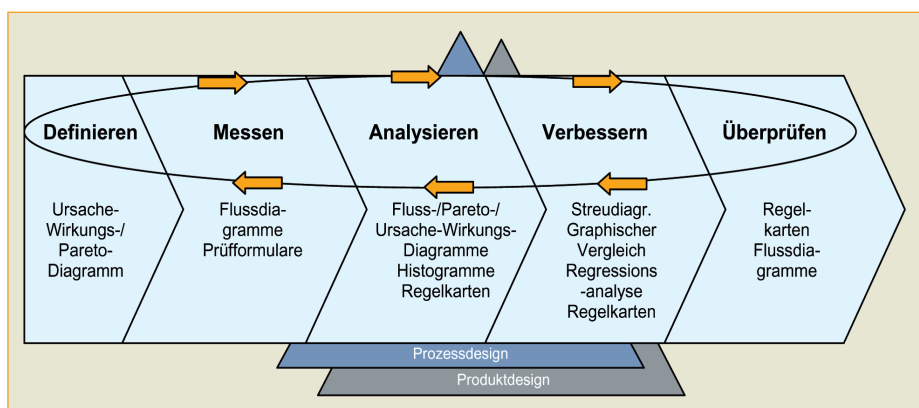


Abbildung 3 Ein Regelkreislauf soll das Unternehmen optimieren.