

Christian Gensch

Prozessmanagement kommt langsam in Fahrt

Trotz einer inzwischen soliden Basis greift das Prozessmanagement deutscher Versicherer häufig noch zu kurz. Die Dokumentation der Abläufe ist schon sehr weit verbreitet, und über die Bedeutung optimierter Abläufe für die Wettbewerbsfähigkeit ist man sich bis hinauf in die Führungsetagen im Klaren. Das Potenzial, interne Prozesse noch transparenter zu machen sowie die Effizienz und Qualität anhand fundierter Kennzahlen und Managementmethoden zu steigern, nutzt die Mehrheit der Assekuranz allerdings noch nicht voll aus. Das sind die Ergebnisse der Studie „Prozessmanagement in der Assekuranz“ von PPI in Zusammenarbeit mit dem IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung.

Es ist klar zu erkennen, dass Versicherer den Weg des aktiven Prozessmanagements eingeschlagen haben. Sieben von zehn Befragten haben einen Verantwortlichen benannt, der sich federführend um die Optimierung interner Abläufe kümmert. Er soll auch für die nötige Transparenz sorgen. Denn in Versicherungsunternehmen, wo enorm viele Prozesse sehr komplex miteinander verzahnt sind, ist der Überblick über interne Abläufe unerlässlich. Nur so können Risiken erkannt und eingestuft, der IT-Einsatz geplant, Gesetzesneuerungen wie die VVG-Novelle effektiv umgesetzt und Potenzial für Kosteneinsparungen identifiziert werden.

Ein probates Tool zur Gewinnung des vorgenannten, schnellen Überblicks ist die Prozesslandkarte. Auf ihr sind die wesentlichen Prozesse auf Metaebene dokumentiert. Prozesslandkarten zeigen durch eine entsprechende Markierung von Haupteinflussgrößen, beispielsweise eine große Personalbindung, an welchen Stellen tiefere Analysen für eine Prozessverbesserung sinnvoll sind. Das kann unter anderem durch die Messung von Durchlaufzeiten oder den Einsatz weiterer Kennzahlen geschehen. So die Theorie. Die Praxis zeigt: Drei Viertel halten eine Prozesslandkarte für wichtig. Allerdings nutzt sie nicht einmal jeder Zweite intensiv (42%). Hingegen dokumentieren fast alle Prozessverantwortliche – oftmals durch unterschiedliche Bereiche – ihre Abläufe (96%).

Aus Zahlen die richtigen Entscheidungen ableiten

Der Einsatz von Prozesskennzahlen weist allerdings noch Potenzial auf: Nur 20 Prozent messen ihre Prozessergebnisse intensiv. Auch beim Erfassen von Durchlaufzeiten – beispielsweise von der Unterschrift des Antrags durch Kunden bis zum Eintreffen der Police bei ihm zuhause – besteht starker Nachholbedarf, da nur jeder dritte Versicherer derartige Messungen intensiv betreibt. Dies geschieht dann primär in den Arbeitsbereichen, wo schnell fallabschließend gearbeitet wird. Die Bearbeitungszeiten hingegen werden von 71 Prozent der Befragten genutzt und von fast allen als sehr wichtig erachtet. Auch hier gibt es noch Potenzial.

Prozesse transparent zu machen und anhand von Erfolgskennzahlen systematisch zu messen, ist eine Sache. Um Prozessverbesserungen auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten vor-



Christian Gensch ist Leiter Management Consulting Versicherungen bei der PPI AG. (Foto: Privat)

zunehmen, gibt es eine Vielfalt an Möglichkeiten, aber kein Allheilmittel.

Noch wenig Beachtung findet beispielsweise EFQM (European Foundation for Quality Management). Diese Management-Methode soll helfen, Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale interner Abläufe zu erkennen und die Unternehmensstrategie darauf auszurichten. Da EFQM sich stark an Ergebnissen orientiert, ist eine umfassende Kennzahlenbasis eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung.

Insbesondere größere Gesellschaften haben den Wert von Lean Management erkannt und schätzen diesen. Bislang setzt rund jedes dritte Unternehmen (38%) auf diese Prozessmanagementmethode – Tendenz steigend. 63 Prozent der Versicherungen, die Lean anwenden, sehen darin allerdings einen erheblichen Wertbeitrag, indem sie Prozesse schneller und schlanker machen und damit letztendlich Kosten einsparen. Six Sigma, zur Reduzierung der Fehlerquote bei Prozessen, wird als weniger werthaltig (48%) eingeschätzt als Lean Management. Der Fokus im Prozessmanagement liegt somit noch auf der schnellen Steigerung der Effizienz. Viele Assekuranzen setzen allerdings zunehmend darauf, Abläufe zunächst durch Lean Management effizienter zu gestalten. Durch die Anwendung von Six Sigma werden die Prozesse dann im Anschluss in Richtung Kundenorientierung und Fehlerfreiheit getrimmt. Potenzial besteht für Versicherer also in der intensiven Nutzung beider Prozessmanagementkonzepte.

Unabhängig von der Größe der Versicherer bewerten die befragten Fach- und Führungskräfte gerade die Prozesskostenrechnung im Vergleich zu anderen Methoden als besonders nützlich. Am intensivsten setzen die Assekuranzen allerdings die kennzahlengestützte Personalplanung (65%) und das Kapazitätsmanagement (47%) ein. Dies steht im Einklang zur intensiven

Messung der Bearbeitungszeiten. Bei dieser oftmals sehr spartenorientierten Ressourcensteuerung über Kennzahlen arbeiten die Versicherer allerdings noch an der Datenqualität. Denn bei 60 Prozent der Befragten werden Kennzahlen primär durch manuelle Verfahren (Selbstaufschreibung) erhoben. Für 41 Prozent ist es zudem wichtig, die Mitarbeiter intensiv in die Unternehmensentwicklung und Prozessverbesserung einzubinden. Das Change Management fokussiert sich allerdings klar auf die Kommunikation des Wandels durch die jeweiligen Abteilungsleitungen. Der Einsatz von Business Coaches auf allen Hierarchieebenen hat sich bislang nicht durchgesetzt.

Outsourcing funktioniert nur, wenn die Prozesse stimmen

Inwieweit Prozesse transparent vorliegen und optimiert sind, wirkt sich darüber hinaus auf das Gelingen anstehender Outsourcingvorhaben der Versicherer aus. Das Auslagern von Geschäftsprozessen ist in der Assekuranz längst kein Tabu-Thema mehr. Zwei von drei Unternehmen nutzen bereits externe Dienstleister (inklusive Shared Service Center von Konzernen). Allerdings beschränken sich die Projekte primär auf die unterstützenden Bereiche, beispielsweise Human Resources und die IT. Nur 15 Prozent der Befragten geben an, Vertriebsprozesse auszulagern. Im Bereich Schadenregulierung gibt sogar nur jede zehnte Assekuranz Prozesse an externe Dienstleister ab.

Der Grund: Viele Prozesse sind noch nicht transparent und effizient genug und wurden nicht so weit angepasst, dass sich ein Outsourcing oder eine Automatisierung anbietet. Jedes dritte Unternehmen sieht Hindernisse für Outsourcingpläne aufgrund der großen Komplexität und nicht konsistenter Abläufe.

Fazit: Die Grundlagen für ein verbessertes Prozessmanagement im operativen Bereich sind in vielen Unternehmen der Versicherungswirtschaft bereits vorhanden. Das Thema hat in den Führungsetagen den notwendigen Stellenwert, um Abläufe beispielsweise zu beschleunigen oder die Fehlerquote zu senken. Allerdings stehen viele Unternehmen mit der Umsetzung noch am Anfang. Insbesondere die kontinuierlichen Verbesserungen auf Basis einer strukturierten und nachhaltigen Methode werden sehr wenig genutzt.

Nur eine geringe Zahl der Versicherer lässt sich beispielsweise von einer Prozesslandkarte bei der Dokumentation und Messung der Geschäftsprozesse leiten. Und auch der Einsatz von Prozesserkennzahlen kommt häufig zu kurz. Die Folge: Vielerorts fehlt die Orientierung darüber, wo es wirklich hakt und wo Verbesserungen den größten betriebswirtschaftlichen Mehrwert erzielen. Allerdings können die Prozessverantwortlichen nur anhand dieser Informationen das richtige Projekt und die richtige Beispiel Lean oder Six Sigma, auswählen.

Allenfalls große Gesellschaften sind hier bereits einen Schritt weiter. Die mittelständischen Versicherer sind noch in der Findungsphase. Sie lernen noch, die bestehenden Grundlagen und den eigenen Veränderungsdruck in die richtigen Bahnen zu lenken.

Grundlagen des Prozessmanagements - Nutzungsintensität

