

# vb

VERSICHERUNGSBETRIEBE

IT und Kommunikation in der Assekuranz

A portrait of Andreas Achner, a middle-aged man with glasses, wearing a light blue shirt and a striped tie, sitting in a black office chair and smiling. He is positioned in the center of the page. The background is a blurred office setting with a green wall and a glass table with a vase of flowers.

Andreas Achner  
Vorstand der  
PPIAG

## Prozessoptimierung

Alle wollen sie, wenige haben sie

# Wie optimierte Prozesse entstehen

**Prozessoptimierung: Alle wollen sie, wenige haben sie.** Wenn Entscheidungsträger aus der Versicherungswirtschaft das Wort Prozessoptimierung hören, reagieren einige reserviert. Diese Zurückhaltung ist jedoch selten auf Zweifel am Sinn eines solchen Projekts zurückzuführen. Vielmehr sind häufig enttäuschte Erwartungen aus fehlgeschlagenen Versuchen ausschlaggebend.



**Autor:**  
Andreas  
Achner  
ist Vorstand  
der PPI AG.

## Istzustand: Datenbasis oft unübersichtlich

Den Istzustand der Prozesse im Unternehmen zu erheben, ist grundlegend, um Schwachstellen zu ermitteln und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen. Bisher konzentrieren sich viele Versicherer allerdings eher darauf, möglichst viele Datenfragmente zu sammeln. Oftmals werden Prozessdaten mit Strichliste oder Stoppuhr aufgenommen. Diese händisch erhobenen Daten sind aber nicht nur fehleranfällig: Besonders problematisch ist, dass diese Daten weder den Gesamtprozess erfassen, noch Transparenz hinsichtlich des tatsächlichen Istprozessablaufs besteht. Die in Grafiktools dargestellten sogenannten Istabläufe verfügen in den seltensten Fällen über eine belastbare Datenbasis und sind daher mehr Vermutung als Realität. Zwar werden auf Workshops oder durch Interviews Eindrücke über den Ablauf gesammelt, aufgrund der schwachen Datenbasis, fehlender Nähe zur Sachbearbeitung und einem Sollprozessdenken entsteht hier jedoch kein realistisches Bild.

## Objektiver Blick auf Prozesse ist wichtig

Personalplanung, Kostenrechnung, Qualitätsmanagement und nicht zuletzt verschärfte juristische Rahmenbedingungen machen einen objektiven Blick auf interne Abläufe unerlässlich. Der Druck zu mehr Transparenz und einer verstärkten Dokumentation nimmt permanent zu. Diesem Trend wird sich kein Unternehmen entziehen können. Grundlegend ist, daher nur diejenigen Daten zu sammeln, die für die Prozessoptimierung tatsächlich interessant sind. Sie sollten möglichst aktuell, stabil und belastbar sein, um die internen Prozesse genau kennenzulernen und somit Licht ins Dunkel zu bringen. Nur dann können Schwachstellen aufgefunden gemacht und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen auf den Weg gebracht werden. Einen ersten Überblick über das Prozessgeflecht schafft dabei eine Prozesslandkarte für Versicherungsunternehmen, die von PPI

jährlich aktualisiert wird und branchenweit eingesetzt werden kann. Durch eine entsprechende Markierung von Haupteinflussgrößen, wie etwa einer großen Personalbindung oder eines hohen Risikopotenzials, werden die Stellen sichtbar gemacht, bei denen sich ein tieferer Blick für eine Prozessoptimierung lohnt.

## Nachhaltige Transparenz

An dieser Stelle setzt die Process Performance Suite (PPS) von PPI an, die nicht nur die entscheidenden Daten liefert, sondern die Erfolge in der Prozessoptimierung messbar macht. Die PPS ist ein Basiswerkzeug in Beratungsprojekten der PPI. Der toolgestützte PPI-Beratungsansatz ist einzigartig und umfasst vier verschiedene Komponenten: Zunächst werden der tatsächliche Istzustand sowie die Prozessstrukturen erhoben. Diese Informationsbasis erlaubt dem Versicherer dann, sich sowohl mit Wettbewerbern zu vergleichen, als auch zukünftige Potenziale zu bewerten.

## Betroffene zu Handelnden machen

Den grundlegenden Bestandteil der PPS bildet eine webbasierte Zeiterfassung, der sogenannte „web data collector“. Darin protokolliert jeder Mitarbeiter in einem begrenzten Zeitraum seine abgestimmten Arbeitsschritte. Der Bedienungsaufwand liegt dafür bei nur etwa zehn Minuten am Tag. Im Gegensatz zu dem auf Vermutungen basierenden Pseudoistzustand herkömmlicher Tools erhebt die Zeiterfassung die tatsächlichen Abläufe im Unternehmen. Betroffene werden so zu Handelnden: Sachbearbeiter halten ihre Arbeitszeiten und -abläufe selbst fest – es werden nicht nur ihre Vorgesetzten dazu befragt. Dabei erfasst die Lösung auch Tätigkeiten außerhalb der EDV, wie Abstimmungen im Team, das Lesen von Fachliteratur oder die Betreuung von Auszubildenden. Damit wird der Gesamtprozess inklusive manueller Tätigkeiten abgebildet, was ein entscheidender Vorteil gegenüber EDV-Protokollierungsansätzen ist. Denn diese

Kostspielige Istaufnahmen und Prozessdokumentationen führen immer wieder zu Datenfriedhöfen – die Bemühungen um effizientere Arbeitsabläufe gleichen einem Stochern im Nebel, belastbare Zeit- und Mengendaten können nicht erhoben werden. Die PPI AG stellt dagegen mit der neu entwickelten Process Performance Suite (PPS) einen toolgestützten Beratungsansatz zur Verfügung, bei dem Transparenz sowie der konkrete Nutzen im Vordergrund stehen.

## Studie bestätigt Bedarf

Der Stellenwert des Prozessmanagements in Assekuranzen ist weiterhin hoch: Vier von zehn Versicherern in Deutschland sehen sogar großen Verbesserungsbedarf beim spartenübergreifenden Prozessmanagement. Die Bereitschaft, dies zu ändern, ist durchaus vorhanden. So hat eine Studie von PPI und dem Institut für Management- und Wirtschaftsforschung (IMWF) ergeben, dass sieben von zehn Versicherern einen Verantwortlichen bestellt haben, der sich federführend um die Optimierung interner Abläufe kümmert. Allerdings ist mit dieser Maßnahme nur der erste Schritt getan.



Die Prozesse werden direkt beim zuständigen Mitarbeiter gemessen.

Lösungen erfassen nur IT-relevante Prozessfragmente und können daher kein realistisches Gesamtbild erzeugen. Erschwerend kommt hinzu, dass ein Großteil der Optimierungspotenziale im Bereich manueller Tätigkeit liegt, da der Industrialisierungsgrad bei technischen Abläufen naturgemäß deutlich höher ist.

Auch mehrstufige Bearbeitungen mit verteilten Rollen, Wiedervorlagen und Liegezeiten werden vom „web data collector“ als Bestandteil der Prozessbearbeitungszeit dokumentiert. Eine weitere Stärke gegenüber klassischen Lösungen, die meist nur „glatte Durchläufer“ als Basis der Zeitermittlung verwenden.

Die erhobenen Zahlen, Daten und Fakten liefern wichtige Informationen zu Durchlauf- oder Bearbeitungszeiten – beispielsweise von der Unterschrift des Antrags bis zum Eintreffen der Police beim Kunden. Zeitfresser werden dadurch schnell entlarvt. Auch qualitative Aspekte und Fehler in den Abläufen lassen sich nachvollziehen. Versicherer können außerdem selbst beeinflussen, welche Daten mit dem web data collector abgefragt werden. Interessiert die Unternehmen eine spezielle Information, wird sie der Abfrage individuell hinzugefügt.

### Prozessabläufe generieren statt modellieren

Anschließend kommt der „process flow generator“ zum Einsatz. Er kann auf Basis der vom Sachbearbeiter erhobenen Abläufe, Istprozessabläufe generieren. Die Grafiken enthalten Echtzeiten wie Zeiten, Verteilungen oder Fehler und dokumentieren die real ausgeführten Abläufe. Damit steht eine ideale Basis zur Schwachstellenanalyse und zum Benchmarking zur Verfügung. Die Modelle lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien filtern und vergleichen. Dadurch wird beispielsweise ermöglicht, verschiedene Standorte des Unternehmens gegenüberzustellen. Bei identischen Geschäftsprozessen zweier Niederlassungen werden eventuelle Unterschiede sichtbar.

### Vergleich mit Wettbewerbern

Aber nicht nur interne Vergleiche lassen sich anstellen. Die Teilkomponente „ibench“ ermöglicht außerdem eine anonyme Gegenüberstellung mit Kennzahlen anderer Unternehmen. Sind Abweichungen nicht begründbar, signalisiert dies der Geschäftsführung Handlungsbedarf. Der regelmäßige Vergleich zeigt Erfolge auf oder deutet darauf hin, dass noch mehr getan werden muss, um die Prozesse nachhaltig zu verbessern.

### Geschäftspotenziale abschätzen

Neben dem Blick über den Tellerrand zum Wettbewerber erlaubt PPS außerdem Schätzungen, wie sich die eigenen Geschäfte künftig entwickeln. Dafür können verschiedene Business-Case-Szenarien über eine webbasierte Oberfläche durchgespielt werden. So lässt sich beispielsweise simulieren, wie sich Personalkürzungen oder ein positives Neugeschäft auf den Unternehmenserfolg auswirken. Auf diese Weise erhält das Management eine belastbare Entscheidungsgrundlage, um Kosten zu senken, die Kundenzufriedenheit zu stärken oder neue Marktchancen zu nutzen.

Doch nicht allen Versicherungsunternehmen reicht es, ihre Prozessverbesserungen in Eigenregie abzuwickeln. Vielfach besteht der Wunsch, Maßnahmen im Dialog mit anderen Unternehmen voranzutreiben. Als geeignetes Forum zum fachlichen Meinungsaustausch besteht der „Arbeitskreis Prozessdatengenerierung“ – ein Gremium der deutschen Versicherungswirtschaft. Die Teilnehmer erörtern vergleichbare Produktivitäts- und Personalmessungen innerhalb der Versicherungsbranche und arbeiten daran, ein branchenweites Benchmarking zu etablieren. Dazu wird den teilnehmenden Versicherungsunternehmen die Möglichkeit gegeben, Erfahrungen auszutauschen sowie neue Vorgaben vorzuschlagen, zu erarbeiten und zu definieren. Der Arbeitskreis findet quartalsweise statt und wird von der PPI AG moderiert. Das Unternehmen stellt zudem fachliches sowie technisches Know-how zur Verfügung, inklusive einer Internetplattform für einen anonymisierten brancheninternen Datenaustausch und zur Analyse (<http://www.prozessdatengenerierung.de>).

### Fazit

Trotz solider Basis greift das Prozessmanagement deutscher Versicherer häufig noch zu kurz. Zwar gibt es vielfältige Methoden, um Arbeitsabläufe in den Unternehmen zu verbessern – in der Regel hapert es aber bereits an einer aussagekräftigen Datenbasis. Dabei lässt sich die Ergebnisqualität und -nachhaltigkeit von Prozessanalysen und Optimierungsprojekten durch Nutzung innovativer Tools deutlich steigern. Um Versicherern Hilfestellung bei der Prozessanalyse zu geben, hat die PPI AG daher einen toolgestützten Beratungsansatz auf Basis der Process Performance Suite (PPS) entwickelt. Die vier Komponenten der Toolfamilie wurden in enger Zusammenarbeit mit Hochschulen konzipiert und getestet. PPS versetzt die Versicherer in die Lage, interne Prozesse noch transparenter zu machen und die Abläufe anhand fundierter Kennzahlen und Prozessanalysen deutlich zu optimieren. Der Beratungserfolg wird dadurch zuverlässig messbar gemacht. ■





## PPI AKTIENGESELLSCHAFT



Antwort an + 49 40 227433-1333

Firma \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_

Abteilung/Funktion \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

Fax \_\_\_\_\_

- Bitte laden Sie mich zum nächsten Arbeitskreis Prozessdatengenerierung ein.
- Bitte vereinbaren Sie einen Termin zur Vorstellung der PPI PPS mit mir.
- Bitte senden Sie mir weitere Unterlagen zu den oben genannten Themen
- per E-Mail an meine oben genannte E-Mail-Adresse.
- per Post an meine oben genannte Adresse.

### Ziel des Arbeitskreises

Der Arbeitskreis Prozessdatengenerierung hat sich der Findung vergleichbarer Methoden zur Produktivitäts- und Personalmessung sowie dem branchenweiten Benchmarking innerhalb der Versicherungsbranche verschrieben. Entscheidend ist die Praktikabilität der Verfahren. Daher ist der Arbeitskreis ein Forum, in dem die teilnehmenden Versicherungsunternehmen Erfahrungen auf Augenhöhe austauschen und Vorgaben definieren. Der Arbeitskreis findet quartalsweise statt und wird von der PPI AG moderiert. Die PPI AG stellt fachliches sowie technisches Know-how zur Verfügung, inklusive einer Internet-Plattform für einen anonymisierten brancheninternen Datenaustausch und zur Analyse.

**Ihr Ansprechpartner**  
 Markus Junge  
 PPI AG Informationstechnologie  
 Moorfuhrweg 13  
 22301 Hamburg  
 Tel. +49 40 227433-1479  
 E-Mail: markus.junge@ppi.de



[www.prozessdatengenerierung.de](http://www.prozessdatengenerierung.de)

### PPI AG Informationstechnologie

Moorfuhrweg 13  
 22301 Hamburg  
[www.ppi.de](http://www.ppi.de)

Tel. +49 40 227433-0  
 Fax +49 40 227433-1333  
[info@ppi.de](mailto:info@ppi.de)

Vorstand:  
 Uwe Prieß (Vorsitzender)  
 Thomas Reher, Andreas Achner

Vorsitzender des Aufsichtsrats:  
 Peter Pape  
 AG Hamburg, HRB 76312