

Fehlerjagd mit Six Sigma

Falsch erfasste Anträge oder liegengebliebene Kundenkorrespondenz wollen Versicherer in Deutschland nicht mehr als schick-salhaft hinnehmen. Bis 2008 wird in der deutschen Assekuranz laut Erkenntnissen des Beratungsunternehmens PPI AG jeder dritte Euro in die Modernisierung von Backoffice-Prozessen investiert. 80 Prozent der Versicherer setzen dabei auf Methoden, die aus der Industrie stammen. Eines dieser Managementkonzepte ist **Six Sigma**, das in den 80er Jahren von Motorola entwickelt und von anderen Unternehmen aufgegriffen wurde. Bei Six Sigma handelt es sich um eine Methode, um Fehler und Verschwendungen in allen Geschäftsprozessen zu identifizieren und zu eliminieren, mit den Zielen, zum einen die Kundenzufriedenheit zu steigern und zum anderen die Kosten zu senken. Nach der so genannten „Voice of the customer“-Philosophie definiert dabei der Kunde,

was er als Fehler ansieht. Ein Six-Sigma-Level bedeutet, dass in einem Arbeitsprozess mit einer Million Fehlermöglichkeiten im Ergebnis nur 3,4 fehlerhafte Ereignisse auftreten. Die meisten Unternehmen schaffen allerdings nur drei Sigma-Level und knapp 67.000 Fehler pro einer Million Möglichkeiten. Die Folge sind mögliche Umsatzeinbußen bis zu 25 Prozent.

Die europäischen Finanzdienstleister stehen mit ihren Erfahrungen mit Six Sigma noch am Anfang. Aus der Versicherungswirtschaft können vor allem internationale Unternehmen wie GE Insurance Solutions, Skandia Group oder Axa praktische Erfahrungen vorweisen. Bei der Skandia-Gruppe zum Beispiel wurden mit dem Konzept in mehreren Stufen unnötige Prozessschleifen eliminiert, Kosten und Durchlaufzeiten verringert. Hoch qualifizierte Kräfte wurden dabei von administrativen Tätigkeiten entlastet, Mitarbeiter

unterschiedlicher Ebenen darin trainiert, eigenverantwortlicher zu entscheiden und Rücklaufzeiten zu vermindern. Ein exaktes Kennzahlensystem lieferte einen täglichen Qualitätsspiegel. Alle Maßnahmen führten zu einer messbar höheren Kundenzufriedenheit. Zudem reduzierte Skandia Deutschland die Stückkosten für die Auftragsbearbeitung um 40 Prozent und war in der Lage, das Jahresendgeschäft 2004 zeitnah ohne zusätzliche Kapazitäten abzuwickeln.

Auch die Axa berichtet über eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei gleich bleibenden oder niedrigeren Kosten sowie über positive Nebeneffekte wie eine stärkere spartenübergreifende Prozessstandardisierung. Und die Swiss Life kann nun bei reduzierter Mitarbeiterkapazität im IT-Service-Management 15 Prozent mehr Geschäftsvorfälle in kürzerer Laufzeit bearbeiten.

Andreas Achner, PPI AG, Hamburg