

Martina Bär/Volker P. Andelfinger/Robert Maas/Hartmut Wiehle

## Kundenzentrierte Industrialisierung in der Versicherungsbranche

*Die Versicherungsbranche diskutiert zunehmend über Industrialisierung. Der Kostendruck nährt den Wunsch, Geschäftsprozesse weiter zu optimieren und zu automatisieren. Dabei wird immer wieder in Richtung der Automobilindustrie geschaut. Taugen Autobauer als Vorbild für Versicherer?*

*Gleichzeitig planen immer mehr Versicherer, den Vertrieb über ungebundene Vermittler, über Makler, zu intensivieren oder neu aufzubauen. Und natürlich soll der Kunde im Mittelpunkt stehen. Auch der Makler ist Kunde. Versicherung heißt Dienstleistung. Lässt sich Dienstleistung im Ganzen industrialisieren? Und wenn ja, wie gelingt ein Ansatz, der den Service für Kunden und Vermittler im Mittelpunkt belässt?*

### Einleitung.

Für spezielle Kundenwünsche gibt es in der Automobilherstellung kleine Manufakturen. Dort werden im „Handbetrieb“ Einzelstücke oder „Kleinserien“ für die Kunden produziert die das Besondere lieben und es sich leisten können. Im Kerngeschäft jedoch herrscht eine strikte Organisation der Geschäftsprozesse nach dem Prinzip des Wertstromdesigns, das spätestens nach der erfolgreichen Anwendung bei Toyota in der Industrie weit verbreitet ist.

Dem wachsenden Marktdruck folgend müssen nun auch Versicherungsunternehmen in ihrem Kerngeschäft effizienter werden. Das Schlagwort „Industrialisierung“ ist bei Versicherern in vieler Munde und erste Erfolge sind sichtbar. Aber vom Stand anderer Industrien ist die Versicherungsbranche noch weit entfernt. Die traditionellen Methoden haben ihre Grenzen. Die „kundenzentrierte Industrialisierung“ als neuer Ansatz in der Versicherungsbranche kann hier nachhaltige Lösungen liefern und Versicherungen eine neue Ausrichtung geben.

Im Konzept der kundenzentrierten Industrialisierung stehen die Betrachtung des Wertstroms, also die Prozesse zwischen Kunde und Lieferant, die Leistungstiefe und die Flexibilität der Prozesse im Vordergrund. Dabei stehen die Kernkompetenzen im Mittel-

punkt der Diskussion, bei der Beantwortung der folgenden Fragen:

- Was kann das Unternehmen besonders gut und womit verdient es sein Geld?
- Wie können Verschwendung vermieden und die Effizienz gesteigert werden?
- Lassen sich die Wertstromtechniken einsetzen, ohne kreative Kräfte und Motivation zu beeinträchtigen?
- Wie können die Ressourcen effektiv genutzt werden, wie werden die Mitarbeiter und Vertriebswege in die Prozessgestaltung mit einbezogen?
- Wie können am Ende sogar Kunden – und speziell Makler – bei der Betrachtung mit einbezogen werden, dort wo sie Service erwarten und in die Prozesse unmittelbar einbezogen sind?

### Warum muss Was getan werden?

Die Versicherungsbranche hat in der Vergangenheit überwiegend versucht, durch die Erhöhung der operativen Performance die Lebensfähigkeit ihres Unternehmens sicherzustellen. Dabei galt das Hauptaugenmerk der Kostenseite. Es gelang sehr vielen Versicherern, durch reines *cost-cutting* Einsparungen in nicht unerheblichem Maß zu erzielen. In aller Regel wurde dabei nicht die Optimierung der Prozesse betrachtet, sondern nach betriebswirtschaftlichen Regeln wurden die Kosten an Stellen redu-

ziert, wo sie nach oberflächlicher Betrachtung nicht entstehen dürfen.

Auch die Spiegelung der gesellschaftlichen Megatrends auf die Versicherungsbranche, in Verbindung mit der Betrachtung der Wachstumschancen und der langjährigen Tradition der Branche, dezentrale, kundennahe Organisationsstrukturen zu bevorzugen, zeigen, dass dringender Handlungsbedarf besteht. Die „alten“ Geschäftsmodelle müssen dem Trend angepasst werden. Strategische Ziele wie z. B. „Operative Excellence“, „Sales Excellence“ sowie das Wachstum der Versicherungsunternehmen stehen an vorderster Stelle der priorisierten Handlungsfelder. Die Optimierung der Geschäftsprozesse durch Vermeidung von Verschwendung gilt als wichtigste Herausforderung auf dem Weg, diese Ziele zu erreichen.

Eine konsequente und kundenzentrierte Industrialisierung nach dem Beispiel der Automobilindustrie ist in der Versicherungsbranche jedoch bisher nur in Ansätzen zu erkennen. Im Vergleich zu europäischen Wettbewerbern ist z. B. die Wertschöpfungsstiefe in der deutschen Versicherungsbranche sehr groß.

Die kundenzentrierte Industrialisierung kann im Massengeschäft noch hohe Optimierungspotenziale erschließen. Eine reine Betrachtung der internen Prozesse ist zu kurz gesprungen. Deshalb muss auch der Vertrieb mit in die Betrachtung einbezogen werden. Die Betrachtung der Geschäftsprozesse muss beim Kunden beginnen und beim Vermittler. Von außen nach innen. Firmenübergreifend. Die Orchestrierung des gesamten Geschäftsprozessmodells ergibt letztlich den richtigen Klang.

Eine wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft haben die Versicherungsunternehmen, die drei wesentliche Paradigmen beachten:

\* businessforce Management Consulting  
 \*\* Andelfinger, Palatinus Consulting  
 \*\*\* Polygon Business Engineers UG  
 \*\*\*\* businessforce Management Consulting

- Die ganzheitliche Betrachtung der Organisation: Strukturen, wertschöpfende und unterstützende Prozesse sowie IT-Architektur – aber auch die Kultur des Unternehmens.
- Die Steigerung der Wertschöpfung durch die Eliminierung kostensteigernder Tätigkeiten und die Reduzierung der nur teilweise wertsteigernden Tätigkeiten.
- Gezielte Kombination der Wertebel eines Versicherungsunternehmens.

### *Das Organisationsmodell in Verbindung mit dem Wertschöpfungsmodell*

Zur Umsetzung der kundenzentrierten Industrialisierung ist das Organisationsmodell als Ganzes zu betrachten. Zunächst müssen Versicherungsunternehmen ein Stück weit umdenken und sich vom heute noch vielfach vorherrschenden, an Sparten oder Funktionen orientiertem Denken weg bewegen – hin zu einem prozessorientierten Denken.

Denn funktionale Teilstrategien werden in Zukunft immer weniger für die erfolgreiche Gestaltung der Zukunft eines Versicherungsunternehmens ausreichend sein. Der Fokus ist auf die Prozesse zu legen. Es liegt auf der Hand, dass das Unternehmen in diesem Zusammenhang neben den wertschöpfenden und unterstützenden Prozessen auch seine Strukturen und IT-Architektur anpassen muss. Es muss aber vor allem auch seine Strategie und seinen „inneren Kern“ verändern – nämlich seine Verhaltens- und Denkweisen, seine innersten Werte. Konsequenterweise sogar in seinem Selbstverständnis als Unternehmen. Nur eine stimmige Anpassung aller organisatorischen Gestaltungselemente eines Unternehmens – des ganzheitlichen Organisationsmodells – führt zur erfolgreichen Umsetzung der kundenzentrierten Industrialisierung. Versicherungsunternehmen müssen als Organisation „reifer“ werden.

Zahlreiche Wissenschaftler widmen sich dem Thema „der ganzheitlichen Ausgestaltung von Organisationen“. Im Zusammenhang der kundenzentrierten Industrialisierung bietet sich das von Professor Graves entwickelte Organisationsmodell als Framework an. Es liefert Herangehensweisen zur

Analyse von Organisationen, zur Konzeption eines passenden und stimmigen Zielbildes sowie zur Definition von Maßnahmen, um notwendige Veränderungsarbeit erfolgreich zum Ziel zu führen. Es besteht im Wesentlichen aus zwei Teilen:

#### *1. Einordnung von Unternehmen in Entwicklungsstufen (Reifegrade).*

Unternehmen durchlaufen wie alle sozialen Systeme bestimmte, stets gleichartige Entwicklungsstufen. Diese bauen strikt aufeinander auf. Die Stufen werden repräsentiert durch erworbene Fähigkeiten sowie durch Denk- und Verhaltensweisen. Sie finden eine Entsprechung im Organisationsmodell - in allen organisatorischen Gestaltungselementen - eines Unternehmens.

#### *2. Beschreibung der Veränderungsarbeit, um ein Unternehmen innerhalb seiner Entwicklungsstufe zu optimieren oder es eine Stufe weiterzuentwickeln.*

Damit Veränderungen stattfinden können, müssen wesentliche Voraussetzungen stets erfüllt sein. Diese Voraussetzungen beziehen sich zum einen auf die speziellen Fähigkeiten der Organisation und zum anderen auf die grundsätzliche Veränderungsbereitschaft. Mithilfe jeweils spezieller, auf die Unternehmenssituation angepasster Maßnahmen kann in einem Unternehmen eine erfolgreiche Veränderung bewirkt werden. Hierbei werden dem Management wirkungsvolle Werkzeuge an die Hand gegeben, um gewollte Veränderungen zielgerichtet vorzubereiten und ebenso erfolgreich wie nachhaltig umzusetzen.

Eine Organisation, die in der Lage ist, ein Wertschöpfungsmodell nach den Ideen der kundenzentrierten Industrialisierung effektiv umzusetzen, ist nach dem Graves Modell auf der Ebene der „Erfolgssucher“ anzusiedeln. Eine Erfolgssucher-Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass die Kunden- und Marktorientierung fest im Denken der Mitarbeiter verankert ist. Die unbedingte Zielorientierung und der Wille zur Verantwortungsübernahme auf allen Hierarchieebenen stehen im Vordergrund. Die Kooperationsbereitschaft mit anderen Unternehmen ist sehr hoch.

Versicherungsunternehmen finden sich heute vielfach auf der Ebene der „Loyalen“ Organisation. Hier sind Kompetenzen und Zuständigkeiten klar definiert. Es ist zwar Ziel, die Aufgaben zuverlässig zu erledigen, allerdings wird Denken und Handeln über einen definierten Rahmen hinweg von den Mitarbeitern nicht erwartet und ist auch nicht gewünscht. Ein prozessuales Denken existiert nur eingeschränkt.

Der Ansatz der kundenzentrierten Industrialisierung und die Weiterentwicklung des Organisationsmodells nach Graves verstärken sich gegenseitig. Zum einen können Elemente dieses Ansatzes in einem Loyalen Unternehmen als wirksame Maßnahme eingesetzt werden, um Prozessorientierung zu erlernen. Zum anderen wirken die Elemente der Veränderungsarbeit nach Graves verstärkend auf die Wirksamkeit des Wertschöpfungsmodells.

### *Das Wertschöpfungsmodell in Verbindung mit der IT-Architektur*

Am Ausgangspunkt der Zukunftsorientierung gilt es, die Orchestrierung der Prozesse in den Fokus der Betrachtung zu stellen. Dies gilt für wertschöpfende sowie für unterstützende Prozesse. Dazu müssen die einzelnen Arbeitsplätze typisiert und standardisiert werden. Das geschieht zunächst durch die Steigerung der Selbstorganisation mit Hilfe der 5-A-Kampagne (Aussortieren, Arbeitsplatz säubern und nur die notwendigen Dinge einräumen, Arbeitsmittel ergonomisch anordnen, Anordnungen zum Standard machen, Auf die Plätze fertig los: Umsetzen). In einem weiteren Schritt wird durch die Setzung von Standards die Zusammenarbeit verbessert. Erst dann können die Prozesse innerhalb des Wertstromdesign betrachtet werden. Dazu werden sie in wertschöpfende und unterstützende Prozesse gegliedert.

Wertschöpfende Prozesse bzw. Leistungsprozesse werden durch eine Anforderung eines externen Kunden, z.B. durch einen Makler, gestartet und enden mit der Lieferung eines Produktes (z.B. einer Police oder Deckungszusage) oder Ergebnisses (z.B. Schadenregulierung) an den Kunden.

Bei den unterstützenden Prozessen werden indirekt wertschöpfende und werterhaltende Prozesse unterschieden. Während indirekt wertschöpfende Prozesse Leistungsprozesse bedienen, werden werterhaltende, unterstützende Prozesse durch Anforderungen der Öffentlichkeit angestoßen. Die Anforderungen der Öffentlichkeit sind in erster Linie gesetzliche Regelungen, beispielsweise zur Buchführung, zu Arbeitssicherheit zum Gesundheits- und Umweltschutz. Beispiele für indirekt wertschöpfende Prozesse sind Beschaffung und die Steuerung von Prüfverfahren.

Innerhalb der Gestaltung des Wertstroms (Ist- und Sollzustand) werden zunächst die Informationen über den Kunden festgehalten. Danach werden die Prozesse ermittelt und die Zeiten und Mengen definiert. Anschließend werden Zulieferer, Informationsflüsse und der Transport ermittelt. Zum Schluß wird die Auftrags- und die Durchlaufzeit errechnet.

Auf der Basis dieses Modells können in Workshops zusammen mit den Betroffenen ein oder mehrere Sollmodelle entworfen werden. Aufbauend auf dem Ergebnis kann dann auch die IT-Architektur entworfen werden.

### Fazit

„Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.“ Leider ist die beschriebene Thematik nicht nur mit einem „Werkzeug“ zu lösen, aber die Werkzeuge und Methoden sind einfach zu handhaben. Das zeigt sich insbesondere in der Anwendung des Wertstromdesigns. Mit wenigen Symbolen wird ein Prozess beschrieben. Die Verschwendung von Ressourcen springt dem geübten Anwender gleich ins Auge. Sie gilt es zu minimieren bzw. zu eliminieren.

Es ist einleuchtend, dass nur auf einem sicheren Fundament, das sind die von Verschwendung befreiten Prozesse, das IT- und Organisationsmodell aufgebaut werden kann. Die Nachhaltigkeit des wirtschaftlichen Erfolges wird durch die kundenorientierte Industrialisierung der Prozesse in der Versicherungsbranche gewährleistet. Indem die Prozesse „draußen“ mit berücksichtigt wer-

den, fallen die Veränderungen auch auf fruchtbaren Boden.

<sup>1</sup> Experton Group

<sup>2</sup> Paul Watzlawick, Psychotherapeut

Wertstromdesign ist ein Werkzeug, das mit Bleistift und Papier auskommt und das dabei hilft, die Ressourcen- und Informationsflüsse im Sinne der Wertschöpfung zu erkennen, zu verstehen und zu verbessern.

„Wertschöpfung sind die Tätigkeiten, für die dein Kunde bereit ist, Geld auszugeben.“

„Verschwendung ist alles andere als das absolute Minimum an Ausrüstung, Fläche, Beständen und Arbeitszeit, das unbedingt benötigt wird, um die Wertschöpfung für deine Kunden zu erbringen.“

Fujio Cho, Toyota

### Die acht Arten der Verschwendung

#### – Informationsfluss

Mehr Informationen, als benötigt werden.

– *Unnötiger Informationstransport*  
Bewegen von Dokumenten, die niemand braucht.

– *Unnütze Wege*  
Bewegung von Mitarbeitern auf der Suche nach Dokumenten

– *Wartezeiten/Liegezeiten*  
Warten auf Entscheidungen von Vorgesetzten, auf die Rückgabe von Akten, auf die Auftragsweitergabe; Technische Anlaufzeiten von Bürogeräten.

– *Nutzlose Tätigkeiten*  
Berichte und Protokolle, die niemand liest; Wiederholte manuelle Dateneingabe; Unnötige Vervielfältigung von Dokumenten.

– *Nicht benötigte Bestände*  
Unterlagen abgeschlossener Projekte; Ungenutzte Arbeitsmittel und Datenbestände; Mehrfachablage.

– *Fehler/Unklarheiten*  
Fehlerhafte Dateneingabe und Auskünfte; Unlesbare Faxe und Notizen; Unvollständige Spezifikationen.

– *Qualifikation*  
Nicht genutzte Fähigkeiten der Mitarbeiter.

In Marktwirtschaften lassen sich drei gesellschaftliche Megatrends beobachten:<sup>1</sup>

– Der Wandel in Demographie und sozialen Zusammenleben. Deutschland schrumpft in den Jahren bis 2050 um prognostizierte 8 bis 13 Mio. Menschen und es tritt eine wesentliche Alterung ein. Bereits heute verliert in Deutschland knapp die Hälfte aller Regionen an Bevölkerung. Die Zahl der Einpersonenhaushalte nimmt dabei deutlich zu.

– Die Polarisierung von Armut und Reichtum verstärkt sich. In Deutschland haben 50% der Haushalte einen Anteil von 4% am Nettovermögen. Langfristig wird ein Anstieg der Altersarmut erwartet. Es werden Produktkonzepte benötigt, die sich ggf. einer Veränderung der wirtschaftlichen Situation der Zielgruppe anpassen lassen.

– Die zunehmende Vielfalt der Kulturen, Einstellungen und Präferenzen. Ende 2005 lebten in Deutschland z.B. 6,8 Mio. Menschen mit Migrationshintergrund aus knapp 200 Nationen mit wachsender Tendenz, was langfristig zu einer viel stärkeren Differenzierung der Produkte und Vertriebsansätze nach Kundengruppen führt.

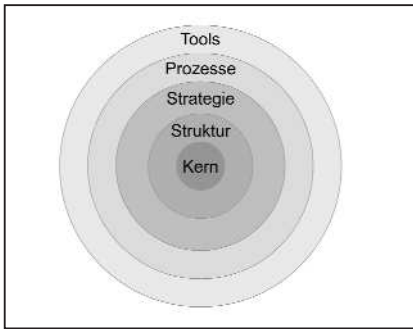


Abbildung 3: Organisatorische Gestaltungselemente eines Unternehmens

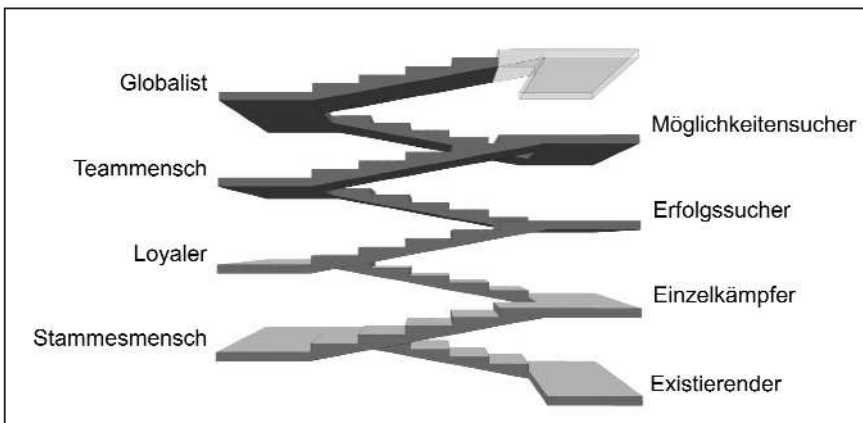


Abbildung 4: Entwicklungsstufen „Das Graves-Value-System Modellhaus“