

Prozesse und Prozessoptimierung in Versicherungsunternehmen

Duales Vorgehensmodell im Kontext von Dynamik

30. Juli 2007



Inhaltsverzeichnis

1	Assekuranz-Prozesse heute	2
2	Prozessbeschreibungen	2
2.1	Prozesslandkarte.....	2
2.2	Prozessmodell Assekuranz	3
2.3	Entitäten der Teilprozesse	3
2.4	Beteiligtenmatrix.....	4
2.5	Duale Prozessbeschreibung.....	4
3	Prozessoptimierung	5
3.1	Problemtransformation	5
3.2	Methodische Prozessoptimierung.....	6
3.2.1	Voruntersuchung.....	6
3.2.2	Potenzialanalyse.....	6
3.2.3	Redesign der Organisation	7
3.2.4	Realisierungsplan	7
3.2.5	Implementierung	7
3.3	Transmethodische Prozessoptimierung.....	8
3.3.1	Denkwerkzeug „Interessenmanagement“	8
3.3.2	Denkwerkzeug „Symbolische Tat“	8
4	Nutzen	9
5	Schlussbemerkungen	9
6	Unternehmensdarstellung comperdi GmbH	10
7	Ansprechpartner	10

Duales Vorgehensmodell im Kontext von Dynamik

1 Assekuranz-Prozesse heute

Versicherungsunternehmen arbeiteten bis Ende der achtziger Jahre des 20. Jahrhunderts wie Manufakturen („jeder Bereich arbeitet nach seinen eigenen Vorstellungen und Verfahren“). Inzwischen haben fast alle Assekuranzen begonnen, ihre Prozesse tayloristisch zu optimieren. Hierbei spricht man häufig von der Industrialisierung der Prozesse, obwohl die modernen Industrieunternehmen den Taylorismus als alleiniges Gestaltungsprinzip längst überwunden haben und ihre Wertschöpfung dual strukturieren.

Der Reifegrad der Prozessoptimierung in Versicherungsunternehmen ist unterschiedlich, ebenso ihre Ziel-Prozesslandschaften. Einige VU erstreben eine „Versicherungsfabrik“, die der Idee des Frederick Winslow Taylor gerecht wird, andere setzen auf „Kundenorientierung“ und lassen – im Rahmen der durch die EDV-Unterstützung vorgezeichneten Strukturen – den Prozessbeteiligten maximale Freiheiten.

Zufrieden sein darf keine Versicherungsgesellschaft mit dem erreichten Stand. Der zunehmende Wettbewerb zwingt alle Marktteilnehmer sowohl zur fortgesetzten Senkung der Prozesskosten als auch zur Verbesserung der Flexibilität der Prozesse in dynamischen Bereichen.

Die Berater der comperdi haben die Prozessdiskussion in der Assekuranz von Beginn an miterlebt und mit gestaltet, sowohl in Linienfunktion als auch als Berater. Der vorliegende Text beschreibt einerseits, wie wir Prozesse beschreiben und ausgestalten, und andererseits, wie wir bei der Veränderung von Prozessen auf dem Weg vom Ist zum Soll vorgehen.

2 Prozessbeschreibungen

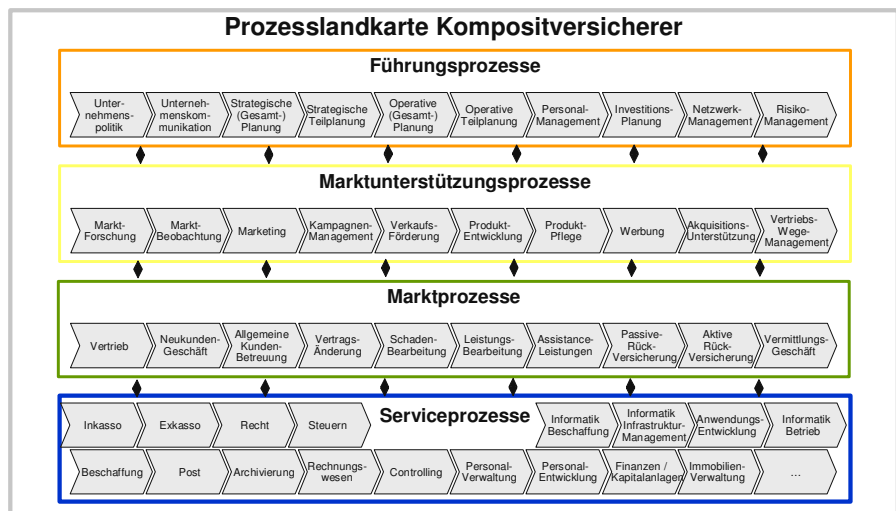
Die Gestalt der Prozesse orientiert sich entweder an Vorbildern oder wird mit Ideen neu erfunden. Wir stellen im Folgenden einige Vorbilder, Methoden der Prozessbeschreibung und Prinzipien individueller Prozessgestaltung vor.

2.1 Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte ist ein Metamodell, mit dessen Hilfe in einem Projekt schnell ein gemeinsames Prozessverständnis erzielt werden kann. Sie benennt die Prozesse eines Unternehmens und ordnet sie einerseits nach dem Marktkontakt und andererseits nach ihrer Beziehung zur Funktion der Unternehmensleitung.

Sie dient als komprimierte Kommunikationsbasis und erleichtert das Zuordnen der gelebten Abläufe und Aktivitäten in ein Gesamtbild.

Abbildung 1: Beispiel Prozesslandkarte Kompositversicherer



Duales Vorgehensmodell im Kontext von Dynamik

2.2 Prozessmodell Assekuranz

Unser Geschäftsprozessmodell Assekuranz begleitet uns bereits seit den ersten Anfängen der Prozessoptimierung. Es wurde mit jedem Projekt ergänzt, weiterentwickelt und modifiziert. Die Prozesse sind untergliedert in Teilprozesse. Die Teilprozesse setzen sich aus Aktivitäten zusammen.

Mit dem Prozessmodell Assekuranz als Arbeitsbasis sind wir in der Lage, sehr schnell die vorhandenen Prozesse zu erfassen. Den Prozess-Beteiligten dient es als Vorlage, anhand derer sie ihre eigenen Prozesse beschreiben. Ergänzt oder verändert werden muss nur noch die Beschreibung jener Prozesse, bei denen die Durchführung von dem bei anderen Versicherungsunternehmen erkannten Grundmuster abweichen.

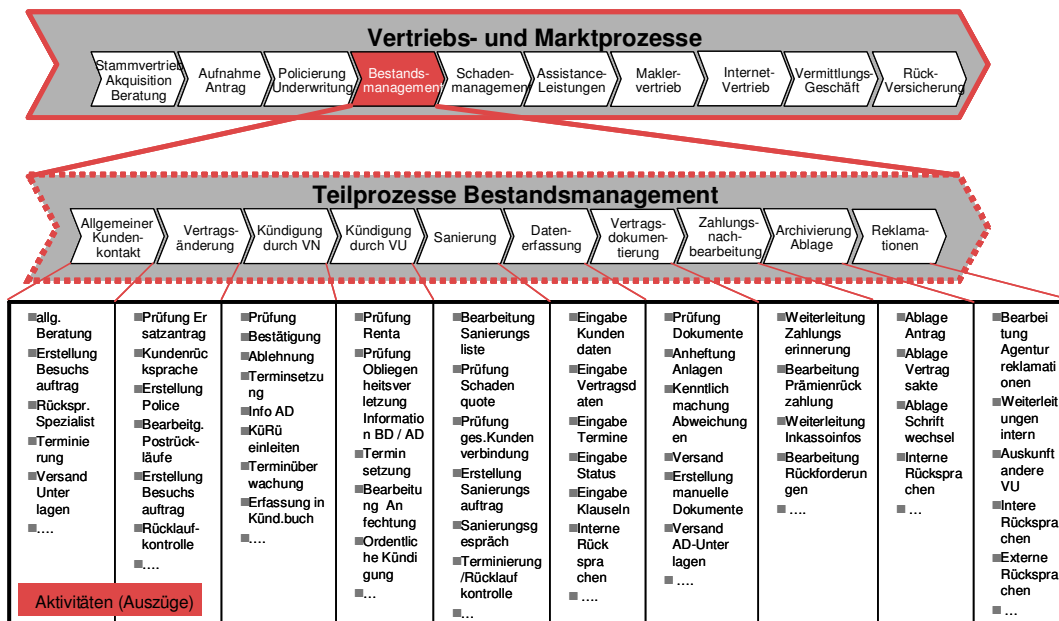
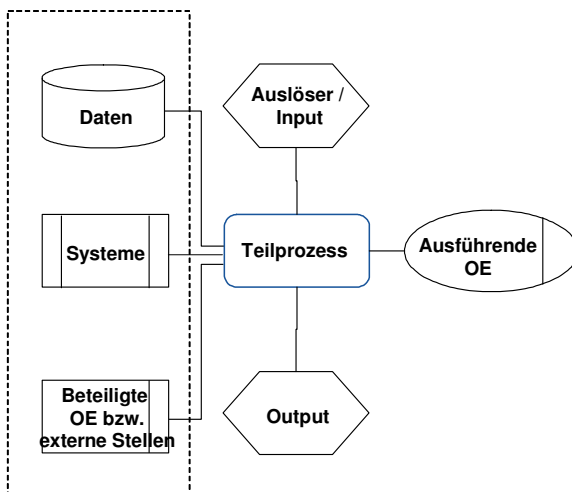


Abbildung 2: Beispiel Prozesselemente Bestandsmanagement

2.3 Entitäten der Teilprozesse

Die Beschreibung der Teilprozesse beinhaltet neben der Auflistung der Aktivitäten auch die Entitäten „Ausführende Organisationseinheit“, „Auslöser / Input“, „Output“, „Daten“, „Systeme“ und „Beteiligte Organisationseinheiten bzw. externe Stellen“.



Diese Beschreibung erfolgt für manuelle Teilprozesse mit und ohne maschinelle Unterstützung ebenso wie für maschinell durchgeführte Teilprozesse.

Diese Darstellung ist im Konkreten naturgemäß immer kundenspezifisch.

Abb. 3: Entitäten der Teilprozesse

Duales Vorgehensmodell im Kontext von Dynamik

2.4 Beteiligtenmatrix

Die Beteiligtenmatrix ist ein Analyseinstrument, mit dem die Teilprozessfolge mit der Dimension „Funktionsstellen bzw. OE“ visualisiert wird. Sie dient vor allem dazu, die Komplexiertheit und den Grad der Arbeitsteilung sichtbar zu machen, die erfahrungsgemäß Erfolg versprechende Ansatzpunkte für eine Optimierung darstellen.

Teilprozesse Funktionsstellen/OE	Angebotsabgabe/ Auskünfte erteilen	Antragsaufnahme	Antragsvorprüfung / Datenvor Erfassung	Posteingang (ohne Vorgangsanalyse)	Rundum- Sachbearbeitung (inkl. Datenerfassung und Dokumentation, keine Trennung von Standardbearbeitung und qual. Antragsprüfung / Risikoanalyse)	Archivierung und Postausgang
Kunde	X	X			X	X
ADP **	X 1	X	X	X	X	X
FD	X	X	X 3	X	X	X
ps-do-95724				X	X	X 12
vu-92210	X 2	X		X	X 9	
doku2-95776						X 13
Die Hauptbearbeitungsachse ist grau hinterlegt				vu-92210		
				Gruppe 1-3: Aufteilung nach FD		
Sachverständige Dritte, z.B. Arzt				Gruppe 4: Aufteilung nach FD, eigenständige Vertriebsorganisation, DEUFINANZ, besondere Abläufe, POstgruppe		

Abbildung 4: Beispiel Beteiligtenmatrix

2.5 Duale Prozessbeschreibung

Die duale Prozessbeschreibung ist ein Element, mit dem sich comperdi von anderen Beratungsunternehmen deutlich unterscheidet. Deshalb gehen wir auf dieses Werkzeug etwas intensiver ein.

Jeder Arbeitsprozess wird von einem Problem angestoßen und durch seine Lösung beendet. Bei trägen Problemen besteht ein Prozess fast nur aus Ereignissen, mit deren Wiederholung gerechnet werden kann. Der Anteil überraschender Probleme ist vernachlässigbar gering. Die Prozessbeschreibung kann sich ohne Schaden auf die Struktur des Prozesses beschränken. Wir sprechen hier von einem statischen (blauen) Prozess.

Bei dynamischen Problemen besteht der Lösungsprozess fast nur aus überraschenden Ereignissen. Die Behandlung einer Überraschung benötigt Ideen auf Basis von Prinzipien. Nur qualifizierte und motivierte Menschen können mit Überraschungen sinnvoll umgehen. Wir sprechen hier von dynamischen (roten) Prozessen. Bei diesen Prozessen

Prozess und seine Struktur

Bei hoher Dynamik ist die Beschränkung auf regel-basierte Prozessbeschreibung nutzlos und gefährlich. Sie blendet das Wesentliche aus.

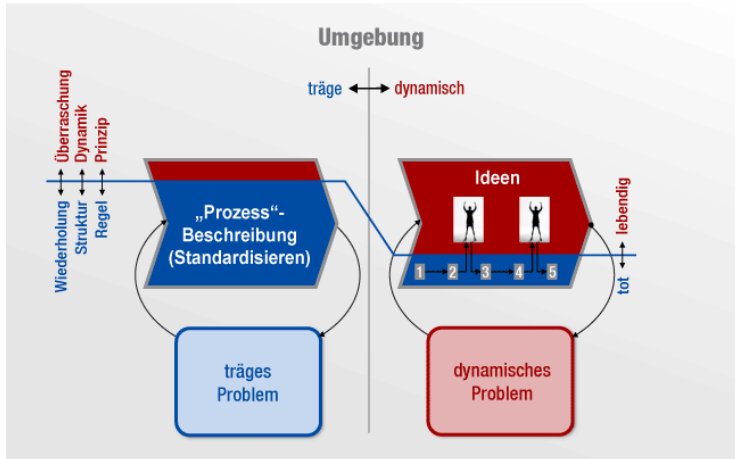


Abbildung 5: Duale Prozessgestaltung

Duales Vorgehensmodell im Kontext von Dynamik

werden nur die Grundstruktur beschrieben und daneben für die dynamischen Elemente Personen benannt, die als Meister des Fachs Probleme lösen können.

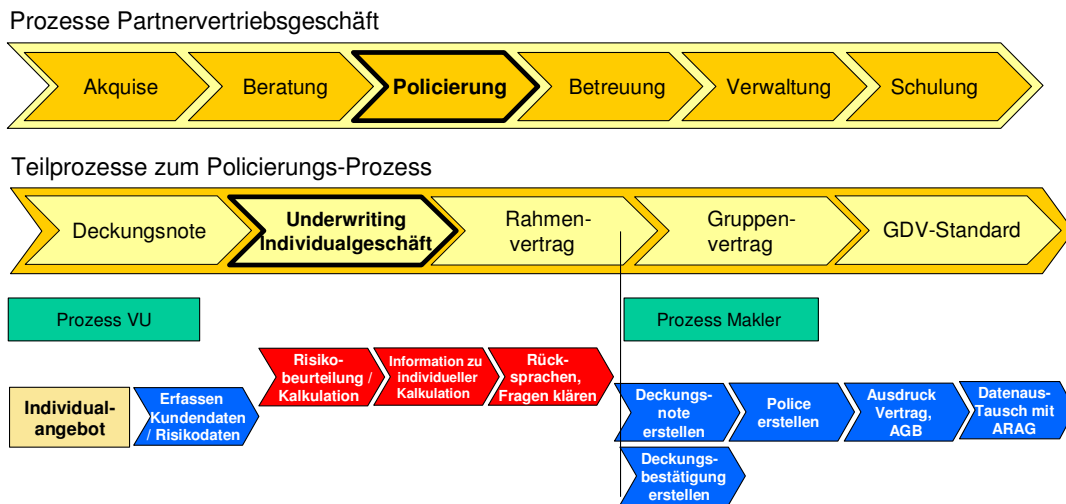


Abb. 6: Beispiel Unerwriting-Prozess mit statischen und dynamischen Teilprozessen

3 Prozessoptimierung

Ausgangspunkt für eine Prozessoptimierung ist eine Situation, in der die Form der Bearbeitung im Sinne der zu erfüllenden Ziele suboptimal ist. Genannt werden dabei sichtbare Symptome und Charakteristika. Ungenannt bleiben meist die Motive der Beteiligten und die Ursachen für die derzeitige Situation.

3.1 Problemtransformation

Wir beginnen eine Prozessoptimierung häufig mit einer Problemtransformation. Ziel ist das Abtrennen der komplexen, dynamischen Problemanteile von den komplizierten, statischen.

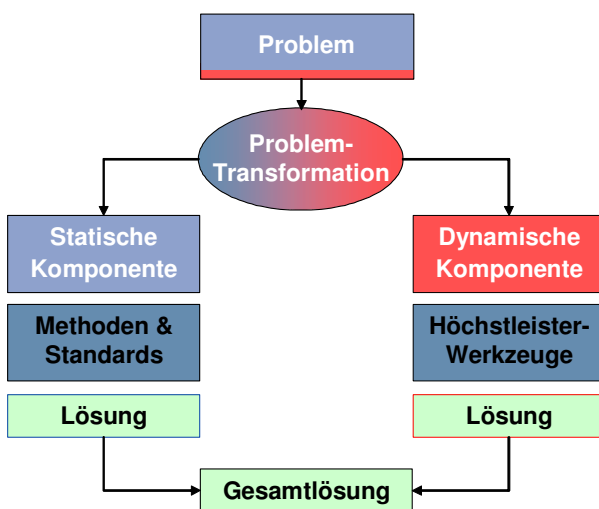


Abb. 7: Problemtransformation

Zu den dynamischen Komponenten gehören Motive und Konflikte. Wir sprechen auch von der Hinterbühne der Organisation. Sie können nicht mit Methoden, sondern nur mit Instrumenten bearbeitet werden, die wir Höchstleister-Denkwerkzeuge nennen (vgl. Abschnitt 3.3 Transmethodische Prozessoptimierung).

Die von den dynamischen Problemen befreiten statischen Komponenten können nun mit einem geringeren Aufwand und reduziertem Havarierisiko methodisch bearbeitet werden.

Duales Vorgehensmodell im Kontext von Dynamik

3.2 Methodische Prozessoptimierung

Ein typisches Geschäft-Prozess-Optimierungs-Projekt wird in fünf Phasen durchgeführt.

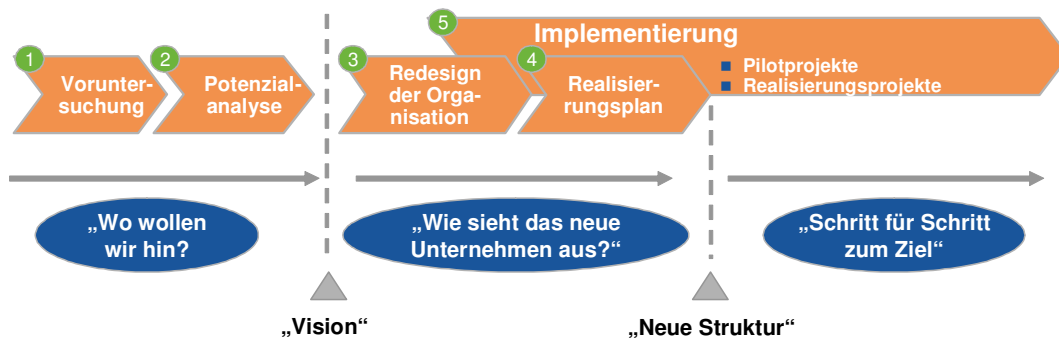


Abb. 8: Phasen eines GPO-Projektes

3.2.1 Voruntersuchung

In der Voruntersuchung erarbeiten das Projektteam und die Verantwortlichen des Untersuchungsbereichs ein gemeinsames Bild zu den Geschäftsschwerpunkten, den wesentlichen Erfolgsfaktoren, der Position zum Wettbewerb und den angestrebten Optimierungszielen bzw. die Prinzipien, die den Entscheidungsspielraum in dynamischer Umgebung begrenzen. Außerdem nehmen sie die Ist-Prozesse in Augenschein und erstellen eine grobe Prozessbeschreibung, soweit diese nicht bereits vorliegt, bzw. ergänzen die vorhandene Prozessbeschreibung.

3.2.2 Potenzialanalyse

Die Potenzialanalyse beinhaltet den Abgleich des beobachteten Ist mit dem formulierten Anspruch. Auf Basis der Einschätzung der Optimierungsmöglichkeiten und deren Auswirkungen wird ein konkretisierter Projektauftrag erteilt. In ihm sind eine Vision, quantifizierte Ziele, Vorgaben zu Aufwand und Nutzen, Erfolgsmessgrößen und Schwerpunkte der Optimierung formuliert.

Geschäftsfeldstrategie (Beispiele)			GPO-Ziele (Beispiele)			
Haupterfolgsfaktor	Abdeckung	Strategischer Ansatz	Geschäftsprozesse	Zielgrößen	Ist	Soll
<ul style="list-style-type: none"> Produktqualität Marktpresenz 	+		<ul style="list-style-type: none"> Auftragsabwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> Lieferzeiten Liefertreue Reaktionszeit (Angebote) 	8 Wo	2 Wo
<ul style="list-style-type: none"> Preis Lieferzeiten Servicegrad 	-	Standardisierung des Geschäfts		<ul style="list-style-type: none"> Logistikkosten (Anteil am Umsatz) 	50 %	90 %
<ul style="list-style-type: none"> Flexibilität 	+		<ul style="list-style-type: none"> Service-management 	<ul style="list-style-type: none"> Produktivität (Umsatz pro Mitarbeiter in 1.000 €) 	1 Wo	1 Tag
				<ul style="list-style-type: none"> Logistikkosten (Anteil am Umsatz) 	10 %	6 %
				<ul style="list-style-type: none"> Produktivität (Umsatz pro Mitarbeiter in 1.000 €) 	250	320

↑ Wettbewerbsparameter ↑ Wettbewerbsvorteile (+) u. -lücken (-) ↑ Zielsetzung aus der Geschäftsfeldstrategie ↑ betroffene Geschäftsprozesse ↑ konkrete Zielvorgaben für die GPO

Abb. 9: Beispiel GPO-Ziele

Duales Vorgehensmodell im Kontext von Dynamik

3.2.3 Redesign der Organisation

Das Team entwickelt auf der Basis von Best-Practice-Vorgaben oder auch in einem kreativen Prozess die Sollprozesse. Dies geschieht meist in einer Reihe von Workshops, an dessen Ende das Einverständnis der Linienorganisation für das Konzept abgeholt wird.

Bei Prozessen mit hohen dynamischen Anteilen kommt die duale Prozessgestaltung zum Tragen. Hier wird ebenfalls die Prozessstruktur beschrieben. Da diese allein aber zu wenig über den Prozess aussagt, treten Vorgaben für dynamische Situationen hinzu. Hierzu gehören: 1. das Benennen von Personen, die beim Auftreten von Überraschungen Ideen entwickeln und Entscheidung treffen sollen, 2. das Begrenzen des Entscheidungsspielraumes dieser Personen durch Vorgabe eines strategischen Rahmens und 3. die Vorgabe von Prinzipien, die über den Entscheidungen stehen.

In Situationen mit starken Widerständen gegen die erwarteten Veränderungen kann die Optimierung auch als Experiment in einem so genannten Labor erfolgen, einem von der Unternehmensleitung gestifteten Schutzraum, durch den das Projektteam sicher ist vor der Immunreaktion der Organisation. Das Laborexperiment endet jedoch nicht mit dem Konzept, sondern erst mit dem Erfolgsbeweis nach der Einführung.

3.2.4 Realisierungsplan

Der Realisierungsplan ist eine Vereinbarung zwischen Projektteam und Linienorganisation zur Umsetzung der beschlossenen Veränderungen.

3.2.5 Implementierung

Die Implementierung ist eine von einem Projektbüro überwachte Realisierung der konzipierten Prozesse durch die Linienorganisation. Sie beendet das Projekt und ist gleichzeitig der Beginn eines permanenten Prozessmanagements.

Nach dem Vorbild moderner Industrieunternehmen etabliert comperdi die Prozesse nach dem Gestaltungsprinzip der dualen Wertschöpfung. Die duale Wertschöpfung ist die Kopplung der streng voneinander getrennten Welten einer tayloristischen Wertschöpfung und einer dynamischen Wertschöpfung.

Tayloristisch organisiert ist die Wertschöpfung dort, wo alles vorausschaubar und in Regeln abzubilden ist. Hier schadet es nicht, wenn Strukturen zementiert werden und hier nützt es etwas, wenn man standardisiert und automatisiert. Die Prozesse laufen gesteuert und so effizient wie möglich ab.

Dynamisch organisiert ist die Wertschöpfung dort, wo mit Überraschungen gerechnet werden muss, wo der Markt sich durch Dynamik auszeichnet. Hier steht der Mensch als kreativer Könnler im Mittelpunkt, der nicht gesteuert, sondern über Prinzipien geführt wird. Regeln und Automatismen sind hier eher hinderlich als hilfreich. Der Erfolg wird nicht durch geringe Kosten, sondern durch Ideen erzielt.

Entscheidend für die duale Wertschöpfung ist das Management der strukturellen Kopplung der beiden Wertschöpfungs-Welten. Hierzu gehört nicht nur das Überwachen der strikten Trennung, sondern auch die Organisation von Wanderbewegungen aus der einen in die andere Welt. Wertschöpfungsprozesse, die als dynamisch eingestuft wurden, in der Praxis dann aber immer gleich oder zumindest ähnlich ablaufen, müssen aus der dynamischen in die tayloristische Welt verpflanzt werden. Tayloristische Prozesse, die eine hohe Fehleranfälligkeit wegen zahlreicher unvorhergesehener Konstellationen aufweisen, müssen ggf. in die dynamische Welt transferiert werden.

Duales Vorgehensmodell im Kontext von Dynamik

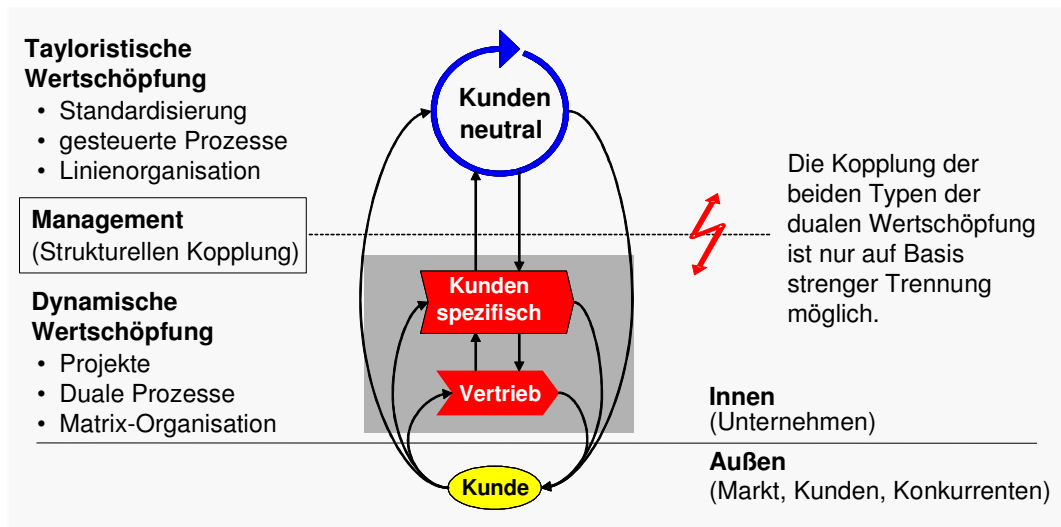


Abbildung 10: Duale Wertschöpfung

3.3 Transmethodische Prozessoptimierung

Die transmethodische Prozessoptimierung ist nicht eine Optimierung von Prozessen, sondern das Eingehen auf die Umgebung der Prozesse, die so genannte Hinterbühne der Organisation. Wir richten uns dabei aus an der konkreten Situation des Unternehmens. Hierfür kann es keine Methode geben. Beschrieben werden können hier – exemplarisch - nur Werkzeuge, die zum Einsatz kommen können (wie eine Kelle beim Mauern).

3.3.1 Denkwerkzeug „Interessenmanagement“

Interessen sind die objektiven Quellen von Motiven beziehungsweise Motivation. Wird die Lage der Beteiligten verändert, so verändern sich auch ihre Interessen und Motive. Interessen-Management ist die indirekte Gestaltung von Motivation und damit der moderne Ersatz für die kontraproduktive Motivierung.

Jede Organisation schränkt individuelle Autonomie ein. Im Kraftfeld vorhandener Werte erzeugt dies eine Vielfalt gegensätzlicher Interessen. Damit Organisation einen gesetzten Zweck verfolgen kann, muss diese Interessenvielfalt harmonisiert oder kompensiert werden. In tayloristischer Organisation wird durch Steuerung und Normierung kompensiert. Dies ist ökonomisch überlegen, solange die Arbeitsproduktivität die Kosten für diese Kompensation ausgleicht.

Mit der höheren Flexibilität der neuen Märkte steigt aber der Aufwand für Planung und Kontrolle viel schneller als die Arbeitsproduktivität. Der Vorteil wird zum Nachteil. Die Wettbewerbsfähigkeit ist gefährdet. Post-tayloristische Organisation kompensiert die Interessenvielfalt nicht durch Steuerung, sondern durch die angleichende Veränderung von Interessen (Führung). Der Aufwand für Planung und Kontrolle entfällt. Der Aufwand für dieses Interessenmanagement war früher unwirtschaftlich hoch. Heute ist der Aufwand für die tayloristische Kompensation gegensätzlicher Interessen existenzgefährdend höher.

3.3.2 Denkwerkzeug „Symbolische Tat“

Hohe Marktdynamik kann auch die Kultur eines Unternehmens überlasten. Meist entsteht als Reaktion eine Misstrauenskultur. Die Entwicklung der Kultur kann durch die üblichen

Duales Vorgehensmodell im Kontext von Dynamik

Maßnahmen (Argumente oder Versprechungen, Change-Management) nicht mehr beeinflusst werden. Je mehr das Management die Aufrichtigkeit seiner Absichten beteuert, desto größer wird das Misstrauen. Aufrichtigkeit ist nicht kommunizierbar.

In dieser Situation muss Aufrichtigkeit durch Taten »bewiesen« werden. Nur eine Tat, mit der die Führung eigenes Risiko übernimmt und die nicht zurückgenommen werden kann, wirkt als Beweis. Eine solche »Symbolische Tat« wirkt als sinnstiftendes Symbol für den Beginn einer Veränderung. Eine symbolische Tat wird in das Gedächtnis der Organisation aufgenommen und verändert dadurch die bestehende Kultur.

Beispiel: Als John Reed in den 90er Jahren CEO der stark angeschlagenen Citibank wurde, nahm er in erheblichem Umfang private Kredite auf, um mit diesem Geld Optionen auf die Citibank-Aktie zu kaufen. Er ging ein hohes persönliches Risiko ein, indem er sein eigenes Schicksal mit der Sanierung der Bank verband. Der Ernst seines Engagements war damit bewiesen.

4 Nutzen

Versicherungsunternehmen, die gemeinsam mit comperdi die Gestaltung und Optimierung ihrer Prozesse in Angriff nehmen, profitieren in dreierlei Hinsicht von der Zusammenarbeit:

1. Sie greifen zu auf eine breite und langjährige Erfahrung des Gestaltens und Verbesserns von Assekuranz-Prozessen. Sie kommen so schneller voran und können von Erfahrungen profitieren, die Andere zuvor gemacht haben.
2. Mit dem Gestaltungsprinzip der dualen Wertschöpfung sind sie auch gerüstet für eine Zukunft dynamischer Marktumgebung, statt sich mit einer alleinigen Taylorisierung noch anfälliger zu machen für Veränderungen im Wettbewerb.
3. Das Abtrennen der dynamischen Problemanteile einer Änderung der Prozesse und ggf. der Aufbauorganisation senkt den Aufwand der methodischen Arbeit und reduziert gleichzeitig das Havarie-Risiko des Projektes.

5 Schlussbemerkung

Prozessgestaltung ist immer eine konkrete Aufgabe in einer konkreten Umgebung. Was wir in der Vergangenheit erlebt haben, war immer wieder anders bzw. neu. Das wird auch in Zukunft so sein. Insoweit ist dieser Text nur eine Momentaufnahme in einem Prozess.

6 Unternehmensdarstellung comperdi GmbH

Die comperdi GmbH wurde 2006 von einem Berater-Team und der adesso AG in Dortmund gegründet. Die Wurzeln des comperdi-Beratungsansatzes sind einerseits langjährige Erfahrungen des Teams aus Linienfunktionen und Beratungsprojekten bei Finanzdienstleistern und der Industrie und andererseits systemtheoretische Erklärungsansätze für den Erfolg dynamikrobuster Höchstleistungsunternehmen.

Die comperdi GmbH ist spezialisiert auf die Industrialisierung bei Finanzdienstleistern in dynamischem Marktumfeld. Sie berät ihre Kunden von der Strategie bis zur Implementierung einer dualen Wertschöpfung. Dabei werden tayloristische und dynamische Anteile der Wertschöpfung auf der Basis strikter Trennung konstruktiv gekoppelt.

Auch in den Projekten unterscheidet comperdi zwischen dynamischen (roten) und statischen (blauen) Anteilen. Die roten Projektanteile werden mit „Höchstleister-Werkzeugen“, die blauen Projektanteile mit bewährten Methoden des Organisations- und Prozessmanagements bearbeitet. Auf dem Gebiete der Prozessgestaltung haben wir langjährige Erfahrungen. Wir wissen, wie man Prozesse im Umfeld dynamischer Veränderungen standardisiert und flexibilisiert.

7 Ansprechpartner

Hans-Günter Hagen
Geschäftsführer
comperdi GmbH
Hochstraße 17
60313 Frankfurt
Tel.: +49 69 / 21 93 68 – 0
Mobil: +49 160 / 972 33 284
eMail: hagen@comperdi.de
Internet: www.comperdi.de

Hans-Georg Rendenbach
Berater
comperdi GmbH
Hochstraße 17
60313 Frankfurt
Tel.: +49 69 / 21 93 68 – 0
Mobil: +49 71 / 68 65 719
eMail: rendenbach@comperdi.de
Internet: www.comperdi.de