Impulse aus der Werkshalle: Industrieunternehmen machen Versicherern vor, wie agiles Arbeiten funktioniert.

Der letzte Feinschliff

Lean Management verspricht eine schlanke Produktion ohne Verschwendung. Versicherer tun sich noch schwer, das Prinzip aus der Fertigungsindustrie auf ihre Branche zu übertragen.

Von Dr. Alexandra Hey

Die Versicherungsbranche war jahrelang gekennzeichnet durch eine geringe Preistransparenz und passive Kunden, deren Verträge auf langfristigen Geschäftsbeziehungen mit ihren Vermittlern beruhten. Heute ist der Wettbewerbsdruck deutlich höher: Der Markt ist durch Vergleichsportale transparenter geworden, die Kunden achten stärker auf die Preise und neue, teils branchenfremde Anbieter sind in das Geschäft eingestiegen. Die Versicherungsnehmer bestimmen also den Markt, und ihre Erwartungen nehmen ständig zu. Die Niedrigzinsphase erschwert diese Situation. Einst waren Kapitalerträge die wichtigste Einnahmequelle für die Assekuranz. Heute muss man das Geld im versicherungstechnischen Geschäft verdienen. Dafür müssen allerdings die Kosten sinken, was für die Versicherer heißt, ihre Verwaltung effizienter zu gestalten. Lean Management kann hierbei helfen. Vorbild ist hier die Automobilindustrie, die vor rund drei Jahrzehnten vor ähnlich großen Herausforderungen stand. Die Professoren James P. Womack und Daniel T. Jones hatten damals in ihrem Bestseller „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“ erstmals das Konzept mit seinen Werkzeugen umfassend dargestellt. Heute

FOTO 1: AUDI AG

setzen mehr als 80 Prozent aller Industrieunternehmen in den USA und Europa Lean-Programme ein. Mittlerweile ist Lean auch in der Dienstleistungsbranche angekommen. Hier dreht sich das Konzept um den Prozess, in dem die Dienstleistung erbracht wird, und weniger um das eigentliche Produkt selbst. Dies gilt ebenso für die Finanzwelt.

SYSTEMATISCH TRANSFORMIERT

Viele Versicherer haben allerdings Schwierigkeiten mit der Anwendung der Lean-Prinzipien, da sich jene nicht eins zu eins aus der Fertigungsindustrie übernehmen lassen. Anders als bei einer Fabrik sind Versicherungsprodukte nämlich abstrakt und die Kunden stark in den Dienstleistungsprozess integriert. Der Prozessfluss ist bei Dienstleistern also oft „unsichtbar" oder in der IT verborgen, während er in der Fertigung zumeist sichtbar ist. Versicherer liefern nur auf Nachfrage, und die Qualität ihrer Dienstleistung ist nicht so objektiv messbar wie dies in der Fertigung oft der Fall ist, sondern basiert nahezu ausschließlich auf den Erwartungen und Einschätzungen ihrer Kunden. Die meisten Dienstleistungsorganisationen haben zudem eine kurze oder gar keine Historie in der Leistungsmessung und Einhaltung von Standards. Produktionsunternehmen sind dagegen an beides gewöhnt. In der Finanzdienstleistung ist Kundenzufriedenheit das A und O. Daher ist es wichtig, die Routineprozesse maximal effektiv zu gestalten, um an anderen, wesentlichen Stellen einen Mehrwert für den Kunden zu erzielen. Die Orte der Wertschöpfung – in der Industrie die Werkshalle – sind für den Versicherer das Beratungsgespräch, der Vertragsabschluss und andere Kundenkontakte während der Vertragslaufzeit sowie der Moment des Schadens- oder Leistungsfalls. Der Versicherer sollte deshalb beispielsweise empathische Mitarbeiter in der Annahme der Schadensfälle einsetzen sowie geschultes Personal für ein aktives Beschwerdemanagement anstatt seine Kunden in Hotlines zu parken und zu verärgern.

Die ersten Versicherer in Deutschland haben um die Jahrtausendwende das Lean-Konzept eingeführt. Doch die Maßnahmen erfolgten bisher oft nur punktuell oder halbherzig. Lean Management entfaltet seine in vielen Branchen bewiesene nachhaltige Wirkung erst dann, wenn es systematisch und über acht Handlungsfelder hinweg implementiert wird.

1. **Strategie:** Lean muss in der obersten Unternehmensstrategie verankert und diese Ziele dann durch die Führungskräfte heruntergebrochen werden.
2. **Kundenorientierung:** Nicht nur die Qualität des eigentlichen Produkts, die oft erst Jahre später im Schadenfall erlebbar werden kann, muss stimmen. Auch die Schnelligkeit und Korrektheit bei der Abwicklung sämtlicher Geschäftsvorfälle vom Vertragsabschluss bis zur Kündigung müssen überzeugen.
3. **Prozesse:** Sowohl die operativen als auch die Unterstützungsprozesse müssen so effizient wie möglich gestaltet werden.
4. **Organisation:** Sparten-Silos müssen aufgebrochen und die Organisation an den Hauptgeschäftsprozessen ausgerichtet werden.
5. **Management und Führung:** Führungskräfte müssen Abläufe optimieren und sollen ihre Teams und Mitarbeiter coachen und deren Fähigkeiten zur eigenständigen Problemlösung weiterentwickeln.
6. **Lean Thinking und Culture:** Führungskräfte und Mitarbeiter müssen den Sinn und Zweck von Lean Management kennen und auf dieser Basis den Wandel auf allen Ebenen vorantreiben. Durch Hinterfragen der Gewohnheiten wird Lean elementarer Teil der täglichen Arbeit.
7. **Projektmanagement:** Die Organisation sollte über interne Lean-Experten verfügen, die Verbesserungen umsetzen und die Methoden weiterentwickeln.
8. **Qualifizierung:** Lean muss Bestandteil des Qualifizierungsprogramms sein. Sowohl Mitarbeiter, Führungskräfte als auch interne Verbesserungsexperten sollen über das entsprechende Know-how verfügen, es konsequent anwenden und weiterentwickeln.

DER LEUCHTTURM WEIST RICHTUNG NACHHALTIGKEIT

Und in welchen Schritten erfolgt die Lean Transformation bei einem Versicherer? Zunächst sollten die oberen Führungskräfte mithilfe externer Lean-Experten ein Zielbild entwickeln. Um sich Inspirationen zu holen, ist ein Best-Practice-Besuch bei einem anderen Lean-Unternehmen äußerst hilfreich. Nach einer Diagnose des Ist-Zustands im Unternehmen werden erste Leuchtturm-Projekte umgesetzt. Parallel werden interne Verbesserungsexperten ausgebildet und Mitarbeiter und Führungskräfte in Lean trainiert und gecoacht. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist, dass das Top-Management von der Lean-Transformation überzeugt ist und daran arbeitet, die Philosophie mit ihren kontinuierlichen Verbesserungsprozessen mit jedem einzelnen Mitarbeiter zu leben. Schließlich ist Lean Insurance kein vorübergehendes Projekt, sondern ein langfristiges Programm, dass die Firmenkultur nachhaltig prägen und verändern soll.

Dr. Alexandra Hey
Unternehmensberaterin der Staufen AG