

Pressemitteilung – 16. September 2014 - HEUTE UND MORGEN GmbH, Köln

PROZESSOPTIMIERUNG IN DER ASSEKURANZ ALS STÄNDIGE HERAUSFORDERUNG

Aktuelle Expertenstudie von HEUTE UND MORGEN, Versicherungsforen Leipzig und consultingpartner beleuchtet Kernfragen und Erfolgsfaktoren der Prozessoptimierung in der Assekuranz

Köln, 16. September 2014. Das Thema Prozessoptimierung ist für Versicherungsgesellschaften ein echter Dauerbrenner. Aus gutem Grund: erfolgreich und zukunftsfähig bleibt unter intensiven Wettbewerbsbedingungen nur, wer seine Geschäftsprozesse über die gesamte Kette der Leistungserstellung effizient gestaltet, regelmäßig überprüft und konsequent optimiert. Einher geht dies mit der Erfordernis ständiger organisationaler Veränderungsprozesse, die ein professionelles Prozess- und Veränderungsmanagement erfordern. Doch was sind die zentralen Themen, Konzepte und Stell-schrauben für die Prozessoptimierung in der Assekuranz? Welche Reifegrade und welche Erfolgstreiber zeigen sich im Prozessmanagement? Und welche Rolle spielt in diesem Kontext die Marktforschung?

Solche und weitere Fragen untersucht die aktuelle Expertenstudie „Prozessoptimierung in der Assekuranz 2014“. Initiatoren und Herausgeber sind das Marktforschungs- und Beratungsinstitut HEUTE UND MORGEN aus Köln, die Versicherungsforen Leipzig sowie die Unternehmensberatung consultingpartner aus Köln. Über 30 namhafte leitende Unternehmensvertreter aus den Bereichen Unternehmenssteuerung, Betriebsorganisation, Marktforschung, Vertrieb und Personal (80% Marktabdeckung; Mischung unterschiedlicher Unternehmensgrößen und Geschäftsformen) sowie Wissenschaftler und Berater wurden in einem mehrstufigen Befragungsprozess zu insgesamt 18 Kernthemen der Prozessoptimierung und des Prozessmanagements befragt – von der Zielsetzung und Steuerung über die Bedeutung des „Human Factor“ und weiterer Ressourcen bis hin zur methodischen Umsetzung und deren struktureller und organisationaler Voraussetzungen und Prozesse. Eine zentrale Frage lautete dabei auch, wie stark Innen-, Vertriebs- und Markt-Perspektiven bei Prozessoptimierungsprojekten bereits miteinander verknüpft sind.

„Die Studie gibt Unternehmensverantwortlichen die Möglichkeit, eigene Positionen im Bereich der Prozessoptimierung zu reflektieren und hauseigene Methoden und Herangehensweisen mit Brancheneinschätzungen abzugleichen. Darüber hinaus soll sie der Branche insgesamt wertvolle Entwicklungsimpulse liefern“, sagt Axel Stempel, Geschäftsführer bei HEUTE UND MORGEN.

Unterschiedliche Reifegrade

Als ein übergreifendes Ergebnis zeigt die Studie, dass das Prozessmanagement in den Versicherungsunternehmen derzeit sehr unterschiedliche „Reifegrade“ aufweist; sowohl hinsichtlich der Kernprozesse und des Ablaufs von Prozessoptimierungen, teils aber auch bezogen auf die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Beteiligten bzw. der verschiedenen Abteilungen. Das Gesamturteil der Experten für die Branche lautet „ordentlich“ bis „gut“. Luft nach oben gibt es also ausreichend, so dass es sich lohnt, die Prozessoptimierungsprojekte in der Assekuranz selbst weiter zu hinterfragen und zu verbessern.

Die Rolle der Marktforschung

Mit Blick auf die spezielle Bedeutung der Marktforschung für die Prozessoptimierung in der Assekuranz wurden drei Kernfragen aus Expertensicht beleuchtet: 1. Wie kann Kundenzufriedenheit als Ziel der Prozessoptimierung instrumentalisiert werden? 2. Welche Rolle sollte die Marktforschung bei der Festlegung und Überprüfung von Prozesszielen einnehmen? Und 3.: Wieviel an Marktforschung bedürfen und erfordern Produktentwicklungsprozesse? Die wichtigsten Ergebnisse hierzu werden im Folgenden dargestellt:

Kundenzufriedenheit als Ziel der Prozessoptimierung

Generell messen die Experten der Verbesserung der Kundenzufriedenheit als Ziel der Prozessoptimierung in der Assekuranz wachsende Bedeutung zu. Befürwortet wird daher auch die gehaltsrelevante Verzielung von Kundenzufriedenheit auf oberster Managementebene, da erst eine solche die Kundenorientierung in der Prozessoptimierung der gesamten Organisation fördert. Uneinigkeit besteht hinsichtlich der Bedeutung globaler und unmittelbar anlass- bzw. prozessbezogener Kundenbefragungen. Während nur erstere übergreifende Erfolgstreiber identifizieren können und die Bedeutung der Kundenorientierung im Gesamtunternehmen verankern, vermögen erst letztere die für Prozessoptimierungen erforderlichen detaillierten und feingliedrigen Informationen zu liefern. Beide Ansätze sollten aus Expertensicht in Zukunft noch besser integriert werden. Zudem bedürfen die Ergebnisse aus Kundenbefragungen häufig einer noch stärkeren Aufmerksamkeit des Managements, um nachhaltig umgesetzt zu werden und nicht in der Organisation zu „versickern“.

Rolle der Marktforschung bei der Festlegung und Überprüfung von Prozesszielen

Grundsätzlich können Kunden- und Vertriebspartner-Befragungen aus Expertensicht wichtige Erkenntnisse über die Stärken und Schwächen der Versicherungsunternehmen und relevante Optimierungspotenziale und Stellschrauben aufzeigen. Da diese allerdings häufig im Widerspruch zu wichtigen anderen Zielen, wie z. B. „Kosteneffizienz“, stehen können, wird bei der Prozessoptimierung in der Assekuranz bisweilen noch ganz auf Marktforschung verzichtet, oder es werden ausschließlich Ergebnisse kommuniziert, die im Einklang mit aus der reinen Innenperspektive betrachtet wichtigeren Prozesszielen stehen („Alibi-Marktforschung“).

So aber bleiben wichtige Teile der Unternehmensrealität ausgeblendet, widersprechende Zielsysteme bleiben unvermittelt und das wichtige Feedback der Kunden und Vertriebspartner zur Qualität der Kunden- und Kernprozesse und für die Erarbeitung adäquater Service Level Agreements bleibt unberücksichtigt.

Im Ganzen zeigt sich die Marktforschung bei Prozessoptimierungen in der Assekuranz oft noch als wenig eigenständig institutionalisiert und abhängig von einzelnen prozessbeteiligten Personen. Lediglich einzelne Versicherungsunternehmen beziehen ihre Marktforschung bzw. die Marktsicht bereits obligatorisch in jedes kunden-/kernprozessbezogene Optimierungsprojekt mit ein. Dies sollte aus Expertensicht jedoch keine Ausnahme bleiben, zumal der Kundenfokus bei Prozessoptimierungen in der Assekuranz zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Marktforschung im Rahmen von Produktentwicklungsprozessen

Obwohl unter den befragten Experten große Einigkeit über die wichtige Rolle der Marktforschung in der Produktentwicklung herrscht, sieht die Realität in der Assekuranz vielerorts anders aus. Erstaunlicherweise kommt die Marktforschung bei der Ideengenerierung als Ausgangspunkt von Produktentwicklungsprozessen – und eigentlich einem klassischen Feld der Marktforschung – bisher kaum zum Zuge. Produktideen kommen meist aus internen Fachbereichen des Unternehmens oder entstehen aufgrund neuer gesetzlicher Anforderungen. Der Innovationsgrad neuer Versicherungsprodukte bleibt so oft überschaubar. Die Experten plädieren hier für einen stärkeren Blick über den eigenen Tellerrand.

Verwiesen wird z. B. auf die Konsumgüterbranche, in der die Endkunden über „Crowd Sourcing“ sehr erfolgreich in die Ideenentwicklung eingebunden werden. Aber auch in der Phase des Produktlauchs wird noch zu selten auf Marktforschung zurückgegriffen. Beispielsweise in Form von Akzeptanz- und Potenzialtests, um frühzeitig Akzeptanzhürden bei den Kunden oder Bekanntheits- und Verständnisprobleme im Vertrieb zu erkennen. Mitarbeiter aus dem Bereich Marktforschung sollten daher von Anfang an als „Sparringspartner“ und Berater in die Produktentwicklung eingebunden werden. Zugleich stehen auch die betrieblichen Marktforscher in der Pflicht, sich im Bereich Produktentwicklung zu positionieren und die Mehrwerte der zahlreichen, manchmal aber kaum bekannten methodischen Möglichkeiten der Produktmarktforschung im Hause zu etablieren.

Insgesamt zeigt die Expertenstudie: nachhaltige Prozessoptimierung in der Assekuranz kann nur über eine integrierte Innen- und Außensicht, bzw. über den Weg der systematischen Verknüpfung der Perspektiven von Unternehmen, Vertrieb und Markt und den zugeordneten Abteilungen gelingen. Hier besteht oft Nachholbedarf. Grundlegend sind nicht zuletzt eine konstruktive Fehlerkultur im Unternehmen und der regelmäßige Blick über Unternehmens- und Abteilungsgrenzen hinaus.

„Der Marktforschung wird bei der Prozessoptimierung in der Assekuranz noch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. So bleiben wichtige erfolgsrelevante Perspektiven und Potenziale unberücksichtigt. Zugleich sollten betriebliche Marktforscher den Nutzen und Mehrwert der Marktforschung für das Prozessmanagement noch stärker kommunizieren, beispielsweise auch bei der genauen Diagnose der Unter- und Übererfüllung von Qualitäts- und Serviceerwartungen“, so Tanja Höllger, Geschäftsführerin bei HEUTE UND MORGEN.

Untersuchungsaufbau der Studie

Der an der „Delphi-Methodik“ orientierte Analyseansatz der Expertenstudie „Prozessoptimierung in der Assekuranz 2014“ umfasst mehrere Befragungs- und Analysestufen und erstreckte sich über einen Gesamtzeitraum von mehr als einem Jahr. Im ersten Schritt wurden Anfang Juli 2013 persönliche Experteninterviews mit Unternehmensvertretern vor Ort durchgeführt, um grundlegende Perspektiven zu erfassen und zentrale Aussagen zu verdichten. In der anschließenden Phase wurde eine Diskussionsplattform in Form einer Online-Community gebildet und gemeinsam mit den Experten erste Kernthesen diskutiert. Daraufhin folgte eine Schärfung über eine quantitative Online-Befragung. Anschließend erfolgten zusätzliche Interviews mit Experten aus Wissenschaft und Fachmedien. Ende 2013 fand ein abschließender Experten-Workshop bei den Versicherungsforen Leipzig statt, bevor die Ergebnisse im Ganzen gegliedert, verdichtet und zum ausführlichen Studienreport aufbereitet wurden.

Studienbestellung

Die komplette über 80-seitige Expertenstudie „Prozessoptimierung in der Assekuranz 2014“ kann kostenfrei als Printversion oder in digitaler Fassung (pdf) über die Initiatoren bezogen werden. Ansprechpartnerin bei HEUTE UND MORGEN ist Frau Tanja Höllger.

Kontakt

Tanja Höllger
Geschäftsführerin
HEUTE UND MORGEN GmbH
Von-Werth-Str. 33-35
50670 Köln
Telefon: +49 221 99 500 512
E-Mail: tanja.hoellger@heuteundmorgen.de
www.heuteundmorgen.de