



*wir können. sympathisch anders.*



TRAINING

## Fallstudie Prozessmanagement

Sehr lehrreicher Effekt -  
Prozessmanagement bei der Versicherungskammer Bayern

# Ganzheitliches Prozessmanagement sichert Erfolgskurs

**Fusionen, Übernahmen, 16 Einzelunternehmen unter einem Konzerndach: Die Versicherungskammer Bayern (VKB) zählt nicht umsonst zu den zehn größten Erstversicherungsunternehmen in Deutschland. Jetzt stärkt sich der „Versicherer der Regionen“ weiter für die Zukunft: Mit den Experten der ibo Beratung und Training GmbH an seiner Seite standardisiert, harmonisiert und beschleunigt die in München ansässige Versicherung ihr Prozessmanagement. „Ein guter Kundenservice spiegelt sich auch in effektiven Prozessen“, sagt Bettina Dietsche, Hauptabteilungsleiterin Zentrale Prozesse bei der VKB.**

Verschiedene Software-Systeme, Insellösungen, keine einheitlichen Abläufe, unterschiedliche Standards, nicht ausreichende Kennzahlen für die Prozesssteuerung und -überwachung: Angesichts des zunehmenden Wettbewerbsdrucks kann sich das keine Versicherung leisten. Erst recht nicht, seit sich wie im Kreditgewerbe auch in der Assekuranzbranche eine Art „industrieller Produktion“ ausbreitet, wie Stefan Schinnerl, Projektleiter Prozessmanagement bei der VKB, es nennt. Es geht um schlanke Prozesse, Standardisierung, Fertigungstiefe und immer wieder um Kennzahlen.

Nicht, dass die Münchener in Sachen Prozessmanagement Laien gewesen wären. Im Gegenteil: Die Betriebsorganisatoren in den drei Versicherungsbereichen Leben, Kranken und Composit bringen eine große Erfahrung in der Analyse und Optimierung von Prozessen mit. Doch die Fusionen und Übernahmen in den vergangenen Jahren haben in allen Unternehmensbereichen der VKB zu einer Vielzahl und Vielfalt der Abläufe im Konzern geführt.

## Neues Denken in harmonisierten Prozessen

Das soll jetzt anders werden. Auf die Expertise der Betriebsorganisatoren konnte die VKB gleich in der ersten Projektphase bauen. Zusammen mit den Spezialisten der ibo Beratung und Training GmbH in Wettenberg erstellte eine 15 Köpfe zählende Projektgruppe ein Konzept für das Prozessmanagement: Zunächst bewerteten sie die vorhandenen Konzepte und wählten daraus diejenigen, die am besten zur VKB passen. Das drückt sich auch in dem Projektnamen aus: VKBest. Die besten Methoden fassten die Projektgruppe und die ibo-Berater in einem Methodenkoffer zusammen, der acht Schritte für die Prozessgestaltung und -steuerung enthält: Auftrag, Analyse, Konzeption, Umsetzung, Lernen, Maßnahmen, Messung und Ziele. Für jeden Schritt stehen wiederum drei bis vier Techniken parat, etwa Swot (Stärken/Schwächen)- und ABC-Analyse oder Six Sigma.

Außerdem wählte die Projektgruppe ein Prozessmodellierung-Tool und entwickelte zusammen mit ibo das Schulungskonzept für die Betriebsorganisatoren, die künftig Prozess- und Facharchitekten heißen.

Schon in dieser Phase hatte der Auftritt der ibo-Berater einen „lehrreichen Effekt“, wie Stefan Schinnerl sagt. „Was Prozessmanagement in aller Konsequenz heißt, ist mir hier in voller Tiefe klar geworden“, sagt er. Es bestätigte ihn auch in der Entscheidung der VKB, die Berater aus dem hessischen Wettenberg für die Schulung der Betriebsorganisatoren einzusetzen. „Ihr inhaltliches Konzept ist knapp, schlüssig und überzeugend“, sagt der Projektleiter.

Im Februar 2010 startete die 2. Phase: die Schulung von 55 Betriebsorganisatoren zu Prozess- und Facharchitekten sowie zwei Pilotprojekte im Bereich des Leistungsprozesses bei privat Krankenversicherten. In mehreren Wellen, aber insgesamt sieben Tagen, bilden die ibo-Experten sie gründlich in den Methoden aus, die der Methodenkoffer enthält.



VKBest Methodenkoffer

# Konzernweite Prozessmethodik und operatives Prozessmanagement bei der VKB

## Hilfe zur Selbsthilfe

„Für die Schulung unserer Facharchitekten brauchen wir das Know-how der ibo, die anschließende Umsetzung wollen wir aus eigener Kraft stemmen“, sagt Stefan Schinnerl. Tatsächlich ist das Engagement der ibo-Berater in München auf Hilfe zur Selbsthilfe angelegt.

Ein Hauptthema für die 55 Absolventen ist die durchgehende Prozessverantwortung und Abstimmung. Die Prozessverantwortlichen sollen ganzheitliche Prozesse analysieren, dokumentieren und anhand definierter Ziele steuern. In zwei Pilotprojekten - Dienstleistungsprozesse und Leistungsprozesse bei privat Krankenversicherten – wird das modellhaft durchgespielt.

*„Ich bin es sicher gewohnt, in Prozessen zu denken. Doch was Prozessmanagement in aller Konsequenz heißt, ist mir erst durch den Auftritt der ibo-Berater in voller Tiefe klar geworden. Das war ein lehrreicher Effekt.“*

*Stefan Schinnerl, Projektleiter Prozessmanagement bei der VKB*

Schaden, Antrag, Vertrag: Das sind drei Hauptprozesse in einer Versicherung. Was zunächst einfach klingt, verwandelt sich bei näherer Betrachtung in einen sehr komplexen Prozess mit vielen Beteiligten, Entscheidungsstufen und Verantwortlichen, wenn Schäden reguliert, Leistungen beantragt oder beglichen werden müssen. Alle bei der VKB eingehenden Schreiben, egal ob Schadensberichte, Anträge auf eine Lebens- oder Haftpflichtversicherung sowie die Leistungsabrechnung etwa für die private Krankenversicherung werden zentral für den „elektronischen Workflow“ erfasst, sprich eingescannt. Anschließend müssen die VKB-Mitarbeiter sie auf den Weg bringen, bearbeiten, auf ihre Stimmigkeit prüfen und die Entscheidung für oder gegen die Auszahlung von Leistungen treffen – und das möglichst schnell und zur Zufriedenheit der VKB-Kunden. Diese Prozesse müssen nicht nur standardisiert und harmonisiert, sondern auch von den Prozessverantwortlichen effektiv gesteuert werden.

## Dolmetscher in Sachen IT

Zwischen Prozess- und Facharchitekten unterscheidet Stefan Schinnerl aus guten Gründen: Während die Prozessarchitekten mehr die menschlich-organisatorische Seite im Prozessmanagement im Blick haben, achten die Facharchitekten stärker auf die technische Seite. Denn die neuen Prozesse und Verantwortlichkeiten bei der VKB verändern auch den elektronischen Workflow, für den die IT-Abteilung möglichst leicht zu bedienende Software liefern soll. Deswegen müssen die Facharchitekten die Sprache der IT-ler sprechen. Sie sind so etwas wie Dolmetscher.

Das neue Know-how und jetzt angeschaffte BPMN-Modellierungstool dürften ihnen diese Arbeit beträchtlich erleichtern. Damit und mit der Business Process Modeling Notation (BPMN) lassen sich Geschäftsprozesse grafisch und durch die Standardisierung unmissverständlich beschreiben. Die erste Bewährungsprobe für die neuen Prozessmanagementexperten steht bereits bevor: das Projekt „Bestimmung der Prozessverantwortung im Bereich Krankenleistungen“, das die VKB vor Kurzem startete. „Und daran“, sagt Stefan Schinnerl, „sind Fach- und Prozessarchitekten von Anbeginn beteiligt.“

## Ihr Ansprechpartner



### Dr. Guido Fischermanns

Geschäftsführer  
Key Account Manager  
T: +49 641 98210-320  
guido.fischermanns@ibo.de

Herr Dr. Guido Fischermanns steht Ihnen für alle Fragen zu diesem Projekt gerne zur Verfügung.

## Unternehmen

Die Versicherungskammer Bayern zählt zu den zehn größten Erstversicherungsunternehmen in Deutschland. Der „Versicherer der Regionen“ ist in Bayern und der Pfalz Marktführer. Unter ihrem Dach vereint die VKB 16 Einzelunternehmen, die zusammen rund 6.500 festangestellte Mitarbeiter beschäftigen. Die zur Sparkassen-Finanzgruppe gehörende VKB bietet alle Versicherungsleistungen im Multikanalvertrieb an. Zuletzt verbuchte das Unternehmen Beitragseinnahmen in Höhe von fast 6 Mrd. Euro.

## Aufgabe

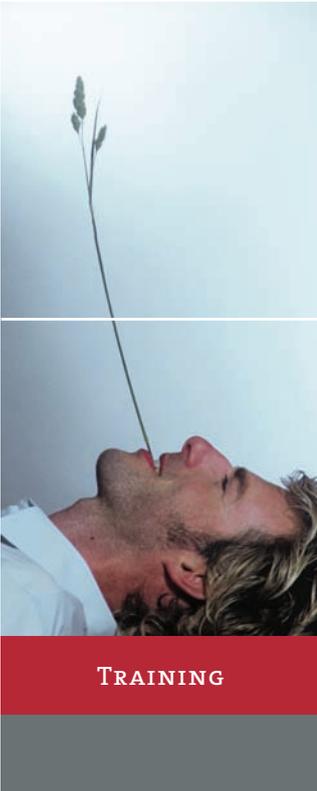
In der Vergangenheit hat der Konzern Versicherungskammer Bayern sich mit Fusionen und Übernahmen gestärkt. Die Folge waren unterschiedliche Firmenkulturen und Prozessabläufe. Um seine führende Wettbewerbsposition auch künftig zu behaupten und die Servicequalität weiter zu verbessern, müssen die unterschiedlichen Prozesse in den Versicherungssegmenten Leben, Kranken und Composit standardisiert, harmonisiert und vor allem beschleunigt werden. Je effektiver die Prozesse, desto besser ist in der Regel auch der Kundenservice.

## Lösung

Die bisherigen Betriebsorganisatoren der VKB heißen künftig Prozess- und Facharchitekten. Bei ihnen liegt die Verantwortung für die Gestaltung und Standardisierung künftiger Mustergeschäftsprozesse. Da sie selbst aus unterschiedlichen Bereichen und zum Teil Unternehmenswelten (als Folge der Fusionen) stammten, setzen die Schulungen der ibo Beratung und Training GmbH zuerst bei ihnen an. 56 Organisatoren durchlaufen daher ein umfangreiches Training, damit sie die künftigen Prozessverantwortlichen und -manager ihrerseits trainieren können.

## Nutzen

- Die Expertise der ibo-Berater weitet die interne Sicht auf Prozessabläufe in Unternehmen aus
- Einheitliche Qualifizierung der Prozess- und Facharchitekten garantiert künftig standardisierte Prozesse
- Überschaubare Kosten durch Train-to-Trainer-Konzept
- Verankerung von Prozessmanagement-Kompetenzen auf breiter Basis in der VKB
- Selbsthilfe: Es müssen nicht unentwegt externe Berater im Haus sein
- Prozessautomatisierung und -standardisierung durch Business Process Management Notation (BPMN)



# ibo Training

Prozessmanagement | Organisationsmanagement  
Projektmanagement | Change Management



ibo Beratung und Training GmbH | Im Westpark 8 | D-35435 Wettenberg  
T: +49 641 982 10-300 | F: +49 641 982 10-500  
ibo@ibo.de | www.ibo.de