

Marc Wiegard, Berlin, und Armin Betschart, Zürich

Die Thematik der Industrialisierung der Assekuranz wird in der Branche zunehmend ernst genommen. Während einige Unternehmen weiterhin überzeugt sind, diese unaufhaltsame Entwicklung mit der Vogel-Strauß-Taktik lösen zu können, erkennen vorausblickende Versicherer die Chance, die sich Pionieren jetzt einmalig bietet: Die Wertschöpfungstiefe zu reduzieren sowie die Finanzprozesse zu optimieren.

Versicherungsunternehmen sind keine Industriefabriken. Dies muss nicht bedeuten, dass sie nicht von solchen lernen können. Finanzdienstleistungen wurden und werden weiterhin digitalisiert. Zusammen mit dem Wettbewerbs- und regulatorischen Druck wird dies der Industrialisierung weiter Vorschub leisten. Es sei die These erlaubt, dass Versicherungsunternehmen, die in dieser Entwicklung als Pioniere agieren, sich bei den Gewinnern der Neuordnung wiederfinden werden. Diejenigen, die diese Entwicklung erfolgreich zu ignorieren versuchen, riskieren, einen hohen Preis zu bezahlen. Doch welche Handlungsfelder tun sich hier auf? Und wie geht man das Thema rund um Service Center (Vertrieb, Betrieb), Reporting Factories und Captives an?

Industrialisierung der Finanzprozesse geht weiter

Wenn von der Industrialisierung in der Versicherungsbranche gesprochen wird, ist im Allgemeinen die Rede von der Übernahme gewisser Methoden sowie Standards aus der produzierenden Industrie¹. Es wird empfohlen, mittels hochproduktiver Methoden aus der Industrie effiziente Kostenstrukturen und so ein unschlagbares Preis-/Leistungsverhältnis für bestehende und neue Kunden zu erreichen.

Die Treiber dieser Entwicklung liegen in konjunkturellen sowie institutionellen Faktoren begründet. Kleine Marktanteile der einzelnen Versicherer in Kombination mit der hohen Dichte an Anbietern, vermehrt um neue regulatorische Ansprüche wie IFRS 4, Solvency II oder MaRisk, der immer stärker werdende Margendruck und nicht zuletzt die Risiken auf den Kapitalmärkten haben die strukturellen Altlasten der Versicherer an den Tag gelegt.

Einige Versicherer haben schnell reagiert und bereits Verbesserungen ihrer Ertrags- und Kostenlage erreicht und sich auf diese Weise Luft am Markt verschaffen können. Dennoch: Es bieten sich den Versicherern noch gewaltige Verbesserungspotenziale, um ihre Profitabilität im internationalen Vergleich deutlich zu steigern.

Bei einer erfolgreichen Transformation zur industrialisierten Versicherung denkt man meist an Einkürzungen der vertikalen Wertschöpfungskette mittels Outsourcing oder aber Shared Service Center. Aber auch das Gegenteil: Verteilte Lösungen mit einer virtuellen Organi-

Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft

Sieben Themen auf dem Weg hin zu „Industriellen Produktionsplattformen“

sation als Klammer erscheinen angesichts der Möglichkeiten der heutigen Informationstechnik geeignet, die Industrialisierung zu tragen. Ein neuer Freiheitsgrad ermöglicht also den aktiven Entscheid darüber, ob Leistungen selbst erstellt oder über den Markt bezogen werden. Dieser Aspekt stellt allerdings nur eine Facette eines Industrialisierungsprozesses dar.

Andere Branchen wie beispielsweise die Automobilbranche, die sich bereits vor Jahrzehnten ausgezeichnet diesen Herausforderungen gestellt haben, zeigen der Versicherungsbranche, wie von einer erfolgreichen Transformation profitiert werden kann. Dies gilt auch für die Kreditwirtschaft, welche der Versicherungswirtschaft hier ein bis zwei Jahre voraus erscheint.

dustrie von den Versicherungen für die eigenen Zwecke erfolgreich adaptiert werden können. Abbildung 1 gibt einen Überblick, welche Methoden hier gemeint sind (Auszug).

All diesen Methoden geht es (jeweils aus unterschiedlichen Blickwinkeln kommend), letztlich darum, Kundenzufriedenheit und wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. Dazu ist Qualität und Effizienz wichtig. Beides geht nur mit gut durchdachten und gesteuerten Prozessen. Versicherer, die jetzt einen offenen Blick zu den Kollegen aus der Industrie wagen und bereit sind, von dortigen Erfahrungen zu lernen, werden dem unaufhaltsamen Trend in der Versicherungsbranche gewachsen sein: schneller, flexibler, automatisiert!

Bewährte Methoden der Industrie nutzen

Im Rahmen von Projekten, Fachkonferenzen und Arbeitskreisen zeigt die Diskussion, dass viele Erfahrungen der produzierenden In-

Welche Prozesse betrifft die Industrialisierung?

Gegenstand der Industrialisierung eines Versicherungsunternehmens sind die Finanzprozesse. Dies sind primär die Geschäftspro-

Ausgewählte Instrumente der Industrialisierung			
Industrieller Standard Prozessorientierung	Industrieller Standard Qualitätsorientierung	Industrieller Standard Kostenorientierung	Industrieller Standard Wertschöpfungskettenorientierung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Modellierung / Simulation ■ Vereinfachung / Standardisierung / Automatisierung ■ Process Perform. Management (PPM) ■ Reduktion nicht wertschöpfender Tätigkeiten (MUDA) ■ Process Maturity Model (PMM) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualitäts-/Beschwerde-management ■ Total Quality Management (TQM) ■ ISO-Zertifizierung DIN ISO 9000 ■ Fehlermanagement ■ Six Sigma 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kostentreiberanalysen ■ Prozesskostenrechnung ■ Kapazitätsmanagement ■ Prozessorientierte Produktkalkulation ■ Target Costing ■ Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konsolidierung ■ Zentralisierung ■ Spezialisierung ■ Service Level-Management (SLM) ■ Just-in-Time (JIT) ■ Supply Chain Management (SCM) ■ Insourcing, Outsourcing & Kooperationen

Abbildung 1 Ausgewählte Standards und Methoden aus der Fertigungsindustrie im Überblick.

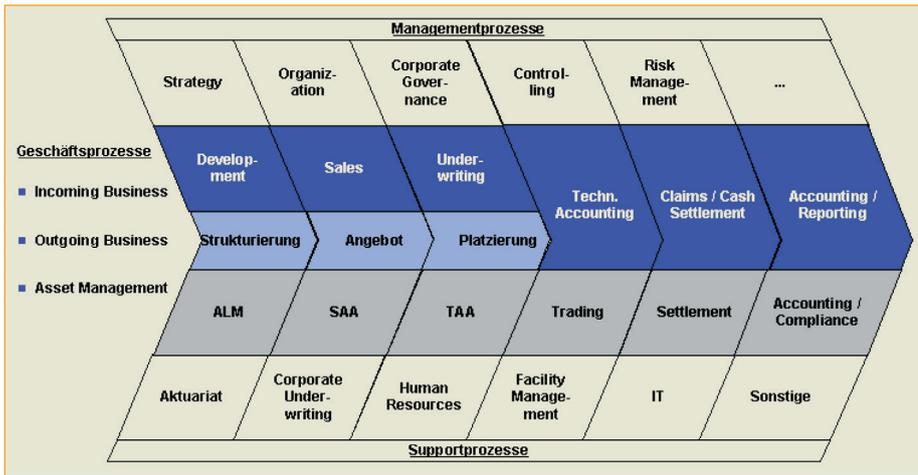


Abbildung 2 Prozessmodell eines Versicherungsunternehmens.

zesse eines Versicherungsunternehmens (Abbildung 2); aber auch bestimmte Supportprozesse sind geeignet. Die Praxis zeigt deutlich, dass nach wie vor die meisten Finanzprozesse der Versicherer zahlreiche Medienbrüche zwischen den einzelnen Teilprozessen aufweisen. Der Grund hierfür ist eine fehlende Prozessintegration und vielerorts eine fragmentierte Anwendungslandschaft.

Wichtig ist es, die Wertschöpfung nicht nur an einigen auffälligen Punkten einzeln zu verbessern. Vielmehr muss auf der ganzen Länge des Prozessablaufs die Wertschöpfung mit einem Blick auf den Gesamtprozess gesteigert werden. Erfolgskritisch ist dabei, die Prozesse zu identifizieren und so zu isolieren, dass sie sich durch industrielle Methoden überhaupt optimieren lassen.

Die vier Hauptansatzpunkte bezüglich der Industrialisierung der Finanzprozesse sind Optimierung, Standardisierung, Integration/Harmonisierung und Zentralisierung. Eine von Horváth & Partners in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer Institut durchgeführte Studie

im Jahre 2006 zeigt das strategische Projektportfolio der Finanzbranche im Rahmen der Industrialisierung der Bankenwelt:

- Weitgehende Prozessstandardisierung.
- Weitgehende Automatisierung der Prozesse mit Hilfe der IT.
- Geschäftsprozess-Optimierung durch Redesign der Prozesse.
- Qualitätsprogramme.
- Einführung einer durchgängigen Prozesskostenrechnung.
- Outsourcing von Nicht-Core-Aktivitäten.

Hier erscheinen dezentrale Setups tendenziell schwieriger als zentrale, denn dort lassen sich Economies of Scale and Economies of Scope schwieriger realisieren. Diese bilden aber den Nährboden der Industrialisierung. (Inhouse) Shared Services mit klarer Fokussierung auf den internen Kunden, Best Practice Prozessen und entsprechendem Volumen bilden hier oft den Königsweg zwischen den dezentralen Lösungen (individuell, aber ggf. kleinteilig und tendenziell teuer) und den klassischen zentralen Ansätzen (abgekoppelt vom Business und

teils unflexibel ggü. Kundenwünschen). In gruppenweiten Shared Service Centern, z.B. „Accounting Fabriken“, können – je nach Unternehmenssituation – Millionenpotenziale liegen.

„Industrielle Fertigungsplattformen“ erfordern eine gewisse Zentralisierung

Nehmen wir als Beispiel die Industrialisierung des Rechnungswesens: Die größten Potenziale schlummern in der Harmonisierung der Datenbasis, der Harmonisierung der IT-Landschaft, der Optimierung der Accounting-Prozesse, der Zentralisierung der Accounting Ressourcen und ggf. auch dem Outsourcing von Accounting-Leistungen (local oder offshore).

Um Prozessoptimierung mittels Standardisierung und Harmonisierung im Unternehmen erreichen zu können, ist die zentrale Herausforderung die Etablierung „industrieller Produktionsplattformen“. Zentrale Aussage: Harmonisierte Produkte und Brands müssen effizient über die Vertriebswege gebündelt und gesteuert werden. Transparenz muss herrschen bzgl. der unterschiedlichen Vertriebswege (Ausschließlichkeitsorganisation, Makler, Direktvertrieb u.a.) und der verschiedenen Produkte und Produktgruppen. Nur dann lassen sie sich – industriellen Fertigungsstraßen gleichend – in modularen Prozessen flexibel und effizient erbringen.

Durch die Schaffung von industriellen Produktionsplattformen wird das Wuchern von zahlreichen unübersichtlichen und ineffizienten Prozessvarianten an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen unterbunden. Es wird eine Repetitivität erreicht, welche zu höheren Wiederholungsraten führt. Die Industrie hat uns gezeigt, wie Prozessstandardisierung zu weniger Kosten, zu weniger Fehlern und zu einem Mehr an Qualität und Kundenzufriedenheit führen kann.

Die sieben Elemente des Prozessmanagement-Konzeptes definieren den Rahmen

Als konzeptionelles Denkraster für die Industrialisierung hat sich z.B. im Bankenbereich und jüngst auch bei Versicherungen das Prozessmanagement etabliert. Es umfasst sieben Elemente. Es eignet sich hervorragend zur Strukturierung des Themas auf einer Meta-Ebene.

1. Übergreifende Prozesssicht

Grundlage und unabdingbare Voraussetzung ist stets die Fähigkeit des Unternehmens, „in Prozessen zu denken“. Prozessarchitekturen und Prozessmodelle (s. Abbildung 3) leisten

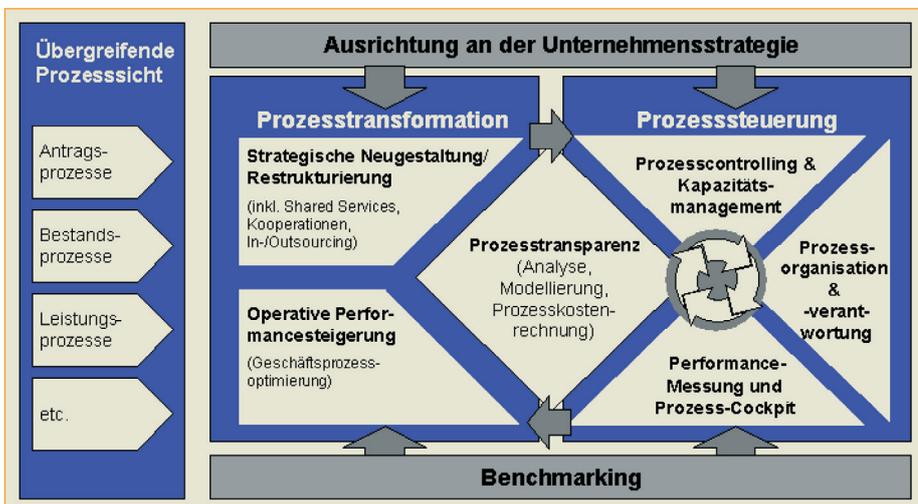


Abbildung 3 Das Prozessmanagement-Modell als Rahmen für die Industrialisierungsstrategie.

hier Grundlagenarbeit. Ein QM-System (z.B. nach der Norm DIN EN ISO 9001) kann wertvolle Hilfe leisten. Die übergreifende Prozesssicht ist notwendig, aber noch lange nicht hinreichend: Allein mit dem „Malen“ von Prozessmodellen ist es keinesfalls getan.

2. Prozesstransparenz

Prozesstransparenz in einem tieferen Sinne ist nötig. Es braucht Antworten auf die Fragen: Was kosten mich unterschiedliche Prozessdurchführungen, z.B. die Leistungsabrechnung eines direkten Vertrags ggü. einer Maklerabrechnung? Was kostet die Schadenbearbeitung bei Bagatellschäden und was bei komplexen Schäden? Und letztlich: Welches Ergebnis realisiere ich mit welchen Produkten, auf welchen Vertriebswegen und bei welchen Kunden? Erst mit der Transparenz einer Prozesskostenrechnung können Fragen der Prozesseffizienz, -optimierung und -steuerung sinnvoll beantwortet werden.

Prozesstransformation bedeutet die aktive (Neu-)Gestaltung der Prozesse. Das kann als radikale „Restrukturierung“ bzw. als operative „Geschäftsprozessoptimierung“ erfolgen.

3. Strategische Neugestaltung (Restrukturierung)

Die Neugestaltung basiert auf bereits erarbeiteten und klar definierten Unternehmens- und Marktstrategien. Wir stimmen mit Porter überein, bei Strategien geht es darum, was man nicht tut. Man kann nicht bei allen Prozessen wirklich Exzellentes leisten bzw. alle Wettbewerber auf allen Feldern (Prozessen) schlagen. Daher muss man die Frage stellen, was strategisch wichtig ist, auf welchem Feld man die Wettbewerber schlagen und den Kunden gewinnen will. Unterschiedliche Wettbewerbsstrategien machen dabei unterschiedliche Prozessschwerpunkte nötig: „Operative Excellence“, die z.B. McDonalds und Dell auf der Industrieseite fahren, braucht einen Schwerpunkt auf Sales & Delivery. Die „Customer Intimacy“ Strategie hingegen verlangt nach Excellence im Marketing und in der Kundenbeziehung. Andere Strategien wiederum verlangen nach unschlagbaren Innovationsprozessen.

Bei der strategischen Neugestaltung der Prozesse müssen die Kunden als Treiber der Prozessverbesserungen und -änderungen miteinbezogen werden. Nur so wird die marktnahe Effizienz und Fokussierung garantiert sowie kundennahe Innovationen umgesetzt. Im Vordergrund besteht die zwingende Pflicht, Prozesse zu identifizieren, in denen „Herausragendes“ zu leisten ist. Externe Benchmarks sind dazu essenziell; nur so kann die eigene Position im

Vergleich zum Wettbewerb identifiziert werden.

Üblicherweise lassen sich Verbesserungen von etwa 40 Prozent der Prozesskosten je Projekt durch Restrukturierung heben. Der Fokus liegt hier auf der strategischen Ebene. Die gesamte Wertschöpfungsstruktur, Standorte und Systeme werden infrage gestellt und das Geschäftsmodell angepasst. Beispiele für solche Lösungen sind z.B. das Kreditwerk, die Reporting Factory oder ein Captive für die konzerninterne Rückversicherung. Andere Lösungen sind z.B. die Einstellung (Überarbeitung oder Förderung) nicht kostendeckender Tarifvarianten (Variantenmanagement).

4. Operative Performancesteigerung (Geschäftsprozessoptimierung)

Ist es bei strategisch wichtigen Prozessen entscheidend, State-of-the-Art zu sein, so muss bei allen übrigen Prozessen zumindest der Branchenstandard erreicht und gehalten werden. Auch hier helfen interne (andere Regionen/ Standorte) oder externe Benchmarks (z.B. Horváth & Partners' CFO-Panel für Finanzdienstleister). Sie helfen, die Potenziale im Vergleich zu den eigenen Prozesskosten zu erkennen, um sie danach in Teamarbeit kontinuierlich zu verbessern. SixSigma und TQM Initiativen basieren auf diesem Gedankengut. Üblicherweise lassen sich Verbesserungen von etwa 10 Prozent der Prozesskosten durch „GPO-Projekte“ heben. Der Fokus liegt auf der operativen Ebene: Gleiche Organisation, keine Systemveränderungen, ausgewählte Geschäftsbereiche und Themen. Beispiele für solche Lösungen sind z.B. ein ICT-Prompting zusammen mit der jeweiligen Abrechnung, anstatt aufwendiger Intercompany Abstimmungen anlässlich der Quartalsabschlüsse. Oder auch der Abbau redundanter oder nicht wertschöpfender Arbeitsschritte kann als Lösung betrachtet werden.

Aus dem SixSigma Ansatz² und dem Controlling her wissen wir: Einmal erreichte Optimierungen verflüchtigen sich schnell, wenn man das Erreichte nicht kontinuierlich misst und steuert.

5. Prozesscontrolling & Kapazitätsmanagement

Versicherungsunternehmen, die industrielle Finanzprozesse erzielen wollen, müssen ein geeignetes Instrumentarium für die Planung und die Steuerung ihrer Prozesse aufbauen. Aus dem Prozessdesign muss sich die Forecast-Methodik mit dem Reporting durchgängig zeigen. Mittels Schichtplanung lässt sich ein industrielles Ressourcenmanagement für das Call-Center bzw. im Betrieb oder Schadenmanagement betreiben (Skill- und Overflow-Management).

Beim Kapazitätsmanagement ist eine Verzahnung mit den operativen Prozessen unabdingbar: Von der zentralen Planung über die operativen Einheiten bis hin zum Kunden.

6. Performancemessung und Prozess-Cockpit

Zentral bei der Thematik der Performancemessung (Qualität, Kosten und Zeit) ist die Sicherstellung der Nachhaltigkeit in allen Bereichen. Die Regelmäßigkeit des Monitorings muss festgelegt sowie die Messgrößen bestimmt werden. Auf allen Ebenen einheitliche Prozesskennzahlen ermöglichen eine aussagekräftige Analyse. Sie sind Voraussetzung für ein zentrales Prozessmanagement. Ist-Prozessdaten werden angemessen technisch unterstützt, ermittelt und in einem Prozess-Cockpit-Management entscheidungsgerecht aufbereitet dargestellt.

Damit erhalten die Verantwortlichen die Informationen über die Performance der einzelnen Prozesse (z.B. Dauer und Kosten der Schaden- bzw. Leistungsbearbeitung in der Zentrale und ggf. den einzelnen Niederlassungen), dazu interne Benchmarks und Zeitreihenanalysen (Trends). Über Trends und Benchmarks können Optimierungspotenziale laufend und übersichtlich analysiert und identifiziert werden.

7. Prozessorganisation und -verantwortung

An dieser Stelle zeigt sich, dass eine zentrale Konzentration der Transaktionsmengen in der Praxis ganz entscheidend ist, um eine notwendige Zentralisierung zu schaffen. Dabei muss aber ein aus den Anforderungen des Geschäftsmodells abgeleitetes prozessorientiertes Organisationsmodell erarbeitet werden. Die Aufgaben, die Kompetenzen aber auch die Verantwortungen der Process Owner, Process Executor, Quality Manager sowie der Performance-Messung und des Prozesscontrollings müssen klar festgelegt, dokumentiert und bekannt sein. Die verantwortlichen Prozessmanager bedürfen der nötigen Durchgriffskompetenz, aber auch eines gewissen Ansehens im Unternehmen, um nicht kraftlos zu enden.

Fazit und Handlungsempfehlung

Die Thematik der Industrialisierung der Versicherungsbranche wird in der Branche zunehmend ernst genommen. Während einige Unternehmen weiterhin überzeugt sind, diese unaufhaltsame Entwicklung mit der Vogel-Strauß-Taktik lösen zu können, erkennen vorausblickende Versicherer die Chance, die sich

Pionieren jetzt einmalig bietet: Der Trend der Industrialisierung, die weitere Reduzierung der Wertschöpfungstiefe sowie die Notwendigkeit zur Optimierung der Finanzprozesse belegen unsere laufenden Studien im CFO-Panel von Horváth & Partners.

Die zentrale Herausforderung für einen Versicherer stellt dabei die Etablierung „industrieller Produktionsplattformen“ dar, in der Economies of Scale and Economies of Scope erst möglich sind. Denn erst eine gewisse Größe ermöglicht industrielle Prozesse und die Anwendung industrieller Methoden. Qualitätsverbesserungen bei gleichzeitiger Kostensenkung um bis zu 40 Prozent sind möglich.

Das Prozessmanagement bietet einen interessanten Rahmen und eine bewährte Vorge-

hensweise, will man sich dem Thema Industrialisierung nähern. Empfehlungen sind:

- Eine Analyse der Gestaltungselemente des Prozessmanagements im Unternehmen zeigt die Handlungsfelder auf.
- Eine Prozesskostenrechnung ermöglicht die notwendige Transparenz, was die Kosten und Ergebnisbeiträge von Produkten, Prozessen, Varianten und Kunden angeht.
- Aufbau eines Process Performance Managements zur IT-gestützten Analyse kritischer Geschäftsvorfälle.
- Eine prozessgestützte Optimierung liefert klare Vorgaben und sichert die Nachhaltigkeit des Unternehmenserfolgs.

Die Autoren: Marc Wiegard (Principal) und Armin Betschart (Consultant) sind Unternehmensbe-

rater bei Horváth & Partners im Competence Team Insurance.

Anmerkungen

- 1 Sokolovsky „Industrialisierung der Finanzindustrie“.
- 2 Der Erfolg des DMAIC Prozesses (Define – Measure – Analyse – Improve – Control) belegt die Wichtigkeit, des Messens und der Steuerung/des Controlings, um das einmal erreichte Niveau beizubehalten und kontinuierlich zu verbessern.