

Sonderdruck aus

Versicherungs wirtschaft

48. Jahrgang
Heft 24
15. Dezember 1993

Verlag Versicherungswirtschaft e.V. Karlsruhe

Wolfgang Rieder und Martin Franssen, Frankfurt/M.

Die strategische Optimierung von Geschäftsprozessen bei Versicherern

Price Waterhouse



Die Mehrzahl der aufbau- und ablauforganisatorischen Projekte, die Versicherer derzeit durchführen bzw. bereits in der jüngsten Vergangenheit durchgeführt haben, sind darauf gerichtet, die Markt- und Kundennähe zu erhöhen, die Ablauforganisation effizienter und schneller zu gestalten, den Servicegrad zu erhöhen und die Kosten zu senken; kurzum die eigene Wettbewerbsfähigkeit in einem zunehmend intensiveren Wettbewerbsumfeld nachhaltig zu steigern.

Diese Entwicklung, die in anderen Branchen z. T. wesentlich früher eingeleitet wurde, basiert u. a. auf den Erkenntnissen vieler Versicherer, daß

- sich die Zerstückelung der Arbeitsprozesse in der Assekuranz vor dem Hintergrund zunehmender Spezialisierung vollzog und zu einer starken Komplexitäts- und Schnittstellenproblematik führte
- die Kosten vieler Geschäftsprozesse kontinuierlich gestiegen sind, die verursachenden Kostentreiber aber weitgehend unbekannt sind
- die Potentiale des Vertriebes in den zurückliegenden Jahren schneller quantitativ als qualitativ gewachsen sind
- sich die Vision, EDV-Investitionen würden zwangsläufig zu – signifikanten – Kostenersparnissen in der Verwaltung führen, oftmals als kostenintensive Illusion herausstellte
- die Expansion und hohen Wachstumsraten der zurückliegenden Jahre auch mit einer Tendenz zu einer organisatorischen „Fettleibigkeit“ verbunden waren
- nach wie vor weite Teile des Innendienstes weder markt- und kundennah noch prozeßorientiert ausgerichtet sind, sondern immer noch eine horizontale Wertschöpfung bei vertikaler Zuständigkeit in der Verwaltung anzutreffen ist (Abb. 1).

Daher beschäftigt sich z. Z. eine Vielzahl von Versicherern mit der aufbau- und ablauforganisatorischen Neuausrichtung auf die kundenorientierten Geschäftsprozesse und Aktivitäten. Hierbei werden die Aufgabenstrukturen und -volumina im Innen- sowie im Außendienst einem grundlegenden qualitativen und quantitativen Wandel unterzogen.

Eine Vielzahl von Aktivitäten im Innendienst wird in Zukunft eliminiert, reduziert oder vereinfacht werden. Andererseits werden bisher nicht wahrgenommene Aufgaben hinzukommen; man denke nur an zentrale, telefonische Help-Desk-Funktionen, mittels derer dem Kunden schnell und unbürokratisch geholfen werden soll, sowie die Bereitstellung zusätzlicher Dienstleistungen („Assistance“).

Durch den Einsatz modernster Technologie, wie Expertensystemen, Lap-Tops, Electronic Mailing-Systemen, Client-Server-Architekturen sowie Datenfernübertragungen, zeichnet sich die Tendenz ab, Aufgaben und Kompetenzen zu dezentralisieren, d. h. markt- und kundennäher anzusiedeln, ohne daß entscheidungsrelevante Informationen verloren gehen. Hierdurch können die Reaktionszeiten des Versicherers drastisch erhöht und die Kundenbindung intensiviert werden. Die schnelle Hilfe im Schaden- und Leistungsfall stellt hierbei eine besonders kritische Erfolgsvariable dar.

Es stellt sich nun die Frage, mittels welchen Instrumentariums eine solche grundlegende Neuausrichtung eines Versicherungsunternehmens eingeleitet und umgesetzt werden kann.

Ziel: Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Bei der strategischen Optimierung von Geschäftsprozessen handelt es sich um eine systematische Vorgehensweise zur ablauf- und aufbauorganisatorischen Neuausrichtung eines Unternehmens mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu verbessern. Ein wesentlicher Unterschied zu anderen Methodologien ist die Tatsache, daß die Projektziele aus den strategischen Zielen des Versicherers und nicht aus ex-ante definierten Erfolgskonzepten wie „Komplexitätsreduktion“, „Total Quality“ etc. abgeleitet werden.

Weitere Merkmale dieser Vorgehensweise sind:

- die wertschöpfungsorientierte Analyse der Gesamtorganisation (siehe Abb. 2)
- die radikalen Zielvorgaben
- die intensive Mitwirkung und Einbindung der obersten Führungskräfte
- die fundamentale Bedeutung der Informationstechnologie.

Die strategische Optimierung von Geschäftsprozessen folgt einem vier Phasen-Schema (Analyse, Kreation, Optimierung, Transformation), das Abb. 2 kurz skizziert.

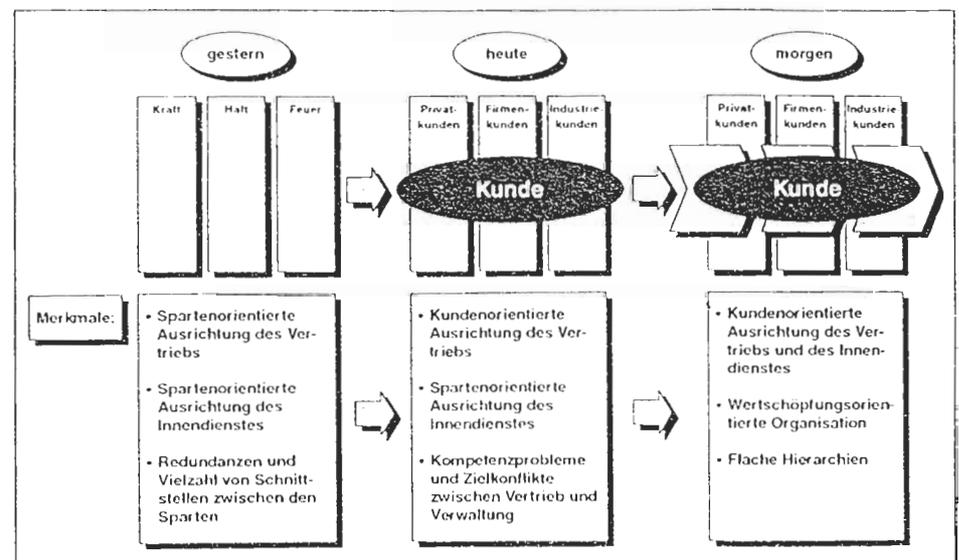
Eine der entscheidenden Erfolgsfaktoren innerhalb der Phasen stellt die intensive Einbindung der Mitarbeiter in Form von Arbeitsgruppen, Work Shops etc. dar. Nur so wird sichergestellt, daß abteilungs- und hierarchieübergreifend Ideen generiert werden, die auch im Rahmen einer zukünftigen Umsetzung auf eine hohe Akzeptanz stoßen.

Analysephase

Da die strategischen Ziele des Unternehmens den Ausgangspunkt zur Formulierung der Projektziele bilden, werden diese in einem ersten Schritt aufgenommen und ggf. kritisch hinterfragt. Anschließend wird das gesamte unternehmerische Handeln des Versicherers* analog des obigen Beispiels auf den drei Detaillierungsebenen (Makroprozesse, Geschäftsprozesse und Aktivitäten) auf Verbesserungspotential hin analysiert.

* Das typische unternehmerische Handeln eines Kompositversicherers läßt sich durch die Makroprozesse: Marketing/Vertrieb, Underwriting, Beschaffung (hierunter fällt auch als Geschäftsprozeß die Retrozession), Administration/Schadenregulierung und Finanzen abbilden.

Abbildung 1



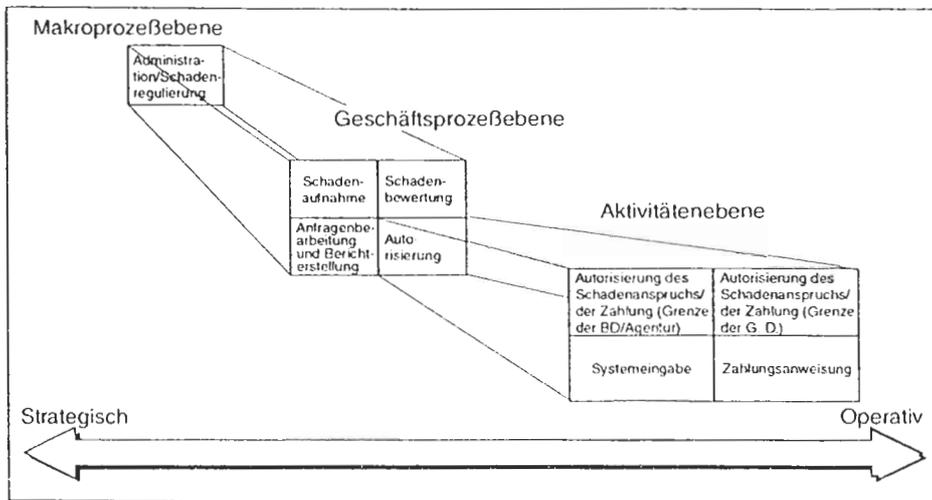


Abbildung 2

Der Vorteil dieser Vorgehensweise besteht darin, daß eine direkte Beziehung zwischen den strategischen Zielen und den verschiedenen Prozeß- bzw. Aktivitätenebenen geschaffen wird. Dies ermöglicht es, auf der höchsten Abstraktionsebene (Makroprozezebene) radikale Verbesserungsideen zu entwickeln, die nie formuliert würden, befände man sich auf einer niedrigeren Abstraktionsebene (Geschäftsprozeß bzw. Aktivitätenebene). Umgekehrt werden im Projektverlauf bestehende, aber nicht realisierbare Verbesserungsideen durch das Herunterbrechen auf die einzelnen Ebenen eliminiert. In dieser Phase werden die Geschäftsprozesse sowie die entsprechenden Aktivitäten qualitativ und quantitativ bestimmt:

- Kosten des Geschäftsprozesses (Personal- und Sachmittelkosten)
- Dauer des Geschäftsprozesses
- Input-/Output-Beziehungen der Aktivitäten

- Aufnahme der „Kunden“-anforderungen und -erwartungen (extern und intern)
- Qualität der Geschäftsprozesse: Ablaufart (manuell, EDV-gestützt, kombiniert), Fehlerhäufigkeit, Ausfallzeiten (EDV, Personal)
- Differenzierung der Aktivitäten nach Wertschöpfung, Kundenbezogenheit und Art der Erstellung (eigen, fremd).

An dieser Stelle ist es wichtig darauf hinzuweisen, daß jeder Geschäftsprozeß durch eine eindeutige Input-/Output-Beziehung darstell- und somit auch meßbar ist, wodurch Aussagen über die Produktivität und ggf. Wettbewerbsfähigkeit abgeleitet werden können.

Kreationsphase

In der Phase der Kreation werden für die einzelnen Geschäftsprozesse Ziele und

Meßgrößen in den Prozeßteams definiert, die nur durch die Generierung radikaler Verbesserungsideen zukünftig zu realisieren sind. Beispielsweise wird geschätzt, daß ein Außendienstmitarbeiter im Durchschnitt 49% seiner Arbeitszeit dem Ausfüllen von Berichtsfomularen und anderen administrativen, also nicht primär wertschöpfenden Tätigkeiten widmet. Im Rahmen der Kreationsphase werden nun Ideen entwickelt, wie solche nicht wertschöpfenden Zeiten drastisch reduziert werden können und welche technologischen, ablauf- und aufbauorganisatorischen Implikationen dies haben wird.

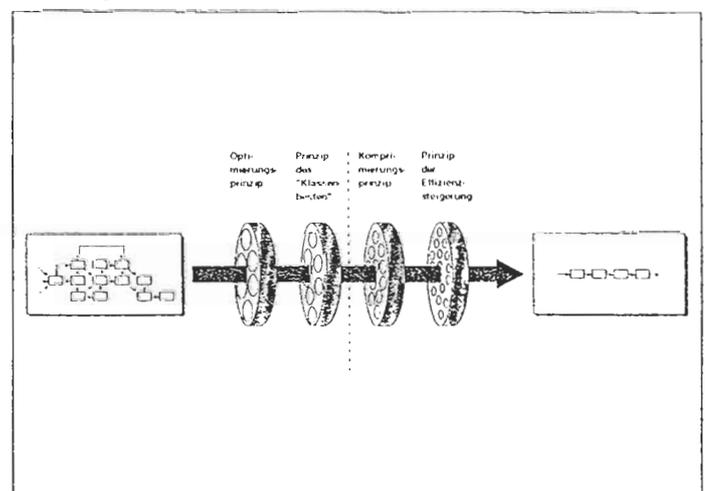
Bei der Kreation neuer bzw. der Optimierung von bereits existierenden Geschäftsprozessen handelt es sich keineswegs um „mystische Eingebungen“, sondern um die systematische Anwendung von vier Prinzipien (Abb. 3). Die ersten beiden Prinzipien helfen bei der Ableitung des zukünftigen Soll-Zustandes, dienen somit der Konkretisierung der aus den strategischen Zielen abgeleiteten Projektziele.

Das „Optimumprinzip“ soll sicherstellen, daß man sich bei der Ideengenerierung nicht zu sehr von existierenden Restriktionen leiten läßt und den Mut aufbringt, das Bisherige kritisch in Frage zu stellen. Auf diese Weise können Themen wie Outsourcing, die selbstständige Profit Center-Organisation für einzelne Makroprozesse oder die Aufgaben- und Kompetenzdezentralisation hin zu den Agenturen und Bezirksdirektionen diskutiert werden. Durch die konsequente Anwendung des Prinzips werden ideale Geschäftsprozesse abgeleitet, wobei sie zunächst nicht auf ihre kurzfristige Implementierung hin untersucht werden. Dies würde wiederum die Ideenfindung einschränken.

Abbildung 3

Prinzip	Merkmale
Optimumprinzip	<ul style="list-style-type: none"> • Wunschenken ist gefordert • Keine Scheuklappen
Prinzip des "Klassenbesten"	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung an den erfolgreichsten Wettbewerbern • Internes Benchmarking
Kompriemierungsprinzip	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminieren von nicht wertschöpfenden Aktivitäten • Kombination und Integration von Aktivitäten • Berücksichtigung des Kundennutzens
Prinzip der Effizienzsteigerung	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinfachung der Geschäftsprozesse • Ergebnisorientierung • Beschleunigung der Geschäftsprozesse • Berücksichtigung des Kundennutzens

Abbildung 4



Bei dem Prinzip des „Klassenbesten“ werden die Geschäftsprozesse quantifiziert und entsprechende Zielvorgaben definiert. Dies kann aufgrund von Vergleichen mit den erfolgreichsten Wettbewerbern, Erfahrungen bei vergleichbaren Projekten sowie durch betriebsinterne Produktivitätsvergleiche geschehen.

Die Anwendung aller Prinzipien dient als Ideenfilter (Abb. 4), wobei mittels der ersten beiden Prinzipien die Zielvorgaben konkretisiert werden. Daher sollte die Durchlässigkeit dieser Filter relativ groß sein, d. h. der Alternativenraum möglichst groß sein, um die Kreativität der involvierten Mitarbeiter nicht zu limitieren.

Je detaillierter die Ideen entwickelt werden und damit auch auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft werden, desto undurchlässiger werden die Filter in Form der beiden letzten Prinzipien, dem „Komprimierungsprinzip“ und dem „Prinzip der Effizienzsteigerung“, auf deren Basis Ideen zur Optimierung existierender Geschäftsprozesse erarbeitet werden.

Optimierungsphase

Im Rahmen der Auswahl der erfolgsversprechendsten Optimierungsmaßnahmen werden für jede Alternative die Verbesserungspotentiale (Kostenreduktion, Qualitätsverbesserungen, Erhöhung der Durchlaufzeiten etc.) quantifiziert, die gesamtorganisatorischen Implikationen aufgezeigt und die mit der Transformation verbundenen Kosten, Investitionen und Risiken bestimmt.

Diese Informationen bilden für die Unternehmensführung die Entscheidungsgrundlage zur Bewertung der einzelnen Alternativen

und letztendlich zur Entscheidung, welche Maßnahmen umgesetzt werden. Bei einer Vielzahl umzusetzender Maßnahmen bietet es sich an, diese zunächst auf der Basis geeigneter Kriterien (Dauer und Kosten der Transformation, Höhe des Verbesserungspotentials, Anzahl der involvierten Mitarbeiter etc.) zu priorisieren. Anschließend wird festgelegt, welche Organisationseinheit zukünftig für welche Zielgeschäftsprozesse verantwortlich ist. Die Ergebnisse werden in einer detaillierten verabschiedeten Umsetzungsplanung festgehalten.

Transformationsphase

In dieser Phase werden zur Umsetzung aller Maßnahmen (Reorganisation, Reallokation und Mitarbeiterentwicklung) Implementierungsteams gebildet, die mit der eigentlichen Umsetzung betraut werden. Die Erfahrungen zeigen, daß die Implementierung neugestalteter bzw. optimierter Geschäftsprozesse einige Monate, aber durchaus auch ein bis zwei Jahre in Anspruch nehmen kann. Dies hängt u. a. von der Größe des Unternehmens, dem Grad der Neugestaltung sowie dem hierzu notwendigen Technologieeinsatz ab.

Die skizzierten Projektphasen sollen idealerweise in eine kontinuierliche Optimierung der Geschäftsprozesse münden, die eine laufende Überprüfung und Erhöhung der Leistungs- und damit Wettbewerbsfähigkeit sicherstellt.

Praxisbeispiel: „Schadenregulierung“

Im Rahmen der strategischen Optimierung von Geschäftsprozessen bei Versicherungen hat sich die Einführung von sogenann-

ten Case-Teams als eine erfolgreiche organisatorische Lösung erwiesen. Case-Teams sind Arbeitsgruppen, die nicht mehr nur eine Aufgabe erfüllen, sondern für die erfolgreiche Erbringung einer meßbaren Leistung verantwortlich sind und mit der entsprechenden Kompetenz ausgestattet werden.

Die organisatorische Einführung der Case-Teams, die sich mittlerweile in der Praxis sowohl bei der Antragsbearbeitung als auch bei der Schadenregulierung findet, setzt zunächst eine outputorientierte Neustrukturierung aller Geschäftsprozesse sowie die Ableitung von transparenten Steuerungsgrößen voraus. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Vorbereitung der Mitarbeiter auf ihre neue Rolle, in Form von zielgerichteten Schulungen und Weiterqualifikationen.

In dem folgenden vereinfachten Praxisbeispiel untergliedert sich die Schadenregulierung in der Ausgangssituation (Abb. 5) in vier Geschäftsprozesse, in ihrerseits jeweils mehrere Aktivitäten umfassen und von mehreren Organisationseinheiten wahrgenommen wurden. Im Rahmen der Analyse wurden zunächst die qualitativen und quantitativen Determinanten der Geschäftsprozesse erfaßt.

Um qualitative Aussagen über einzelne Geschäftsprozesse treffen zu können, war es in diesem Falle notwendig, Kundenbefragungen durchzuführen. Hierdurch konnten wichtige Aussagen über die Erwartungshaltung und die bisherigen Erfahrungen der Versicherten im Schadenfall gewonnen werden. Die Befragten gaben an, im Schadenfall eine präzise Schadenbewertung, ein Minimum an administrativen Aufwand, eine möglichst geringe Anzahl an Ansprechpartnern und eine schnelle Autorisierung von ihrem Versicherer zu erwarten.

Abbildung 5

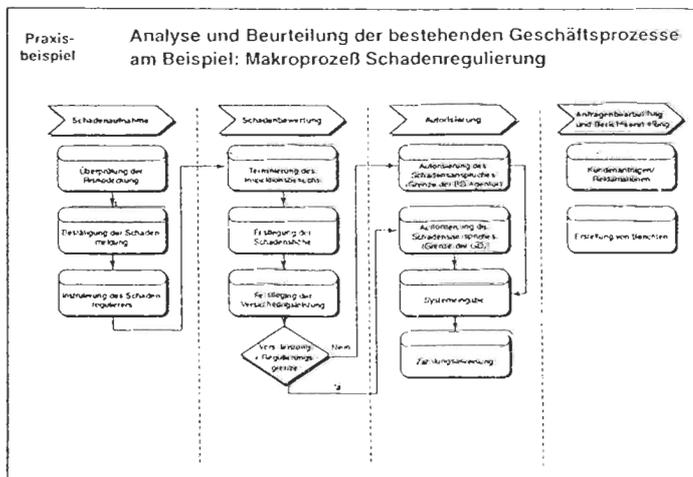
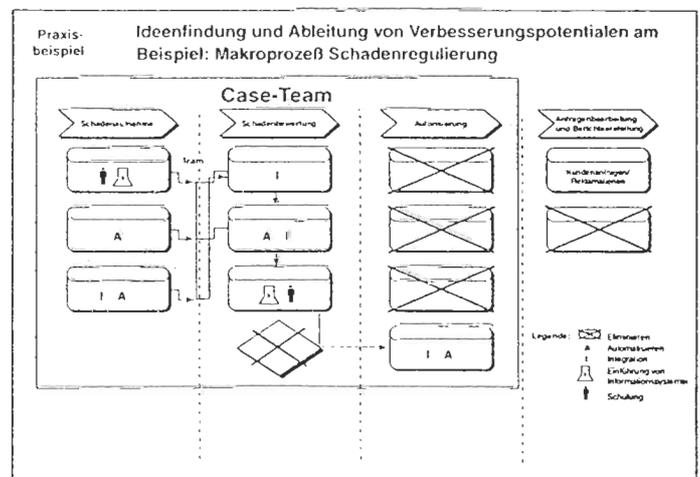


Abbildung 6



Die weitere Analyse zeigte eine deutliche Diskrepanz zwischen dem von den Versicherten geforderten Leistungsniveau und den tatsächlichen Durchlaufzeiten. Dies ging einher mit einer unbefriedigenden Kostensituation.

Ursache für die langen Durchlaufzeiten war der geringe Anteil produktiver, wertschöpfender Zeit, eine Folge der Vielzahl der Abstimmungs- und Autorisierungsprozeduren zwischen den einzelnen Organisationseinheiten. Hierdurch kam es zu hohen Leerkosten, die hohe Kostensenkungspotentiale in-duzierten.

Im Rahmen der Kurations- und Optimierungsphase wurden in Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Führungskräften und Mitarbeitern folgende Lösungsansätze zur Neugestaltung der Schadenregulierung erarbeitet (Abb. 6).

Eliminierung von Aktivitäten

Im Rahmen der Optimierung der existierenden Geschäftsprozesse wurden konsequent nicht wertschöpfende Aktivitäten eliminiert. Dazu gehörten vor allen Dingen Aktivitäten, die aus dem sehr aufwendigen Autorisierungsprozedere resultierten. Dieses untergliederte sich in Abhängigkeit von der Versicherungsleistung und den Regulierungslimiten in zwei identische Aktivitäten, die von unterschiedlichen Organisationseinheiten (Agentur, Bezirksdirektion, Generaldirektion) ausgeführt wurden.

Dezentralisierung und aufbauorganisatorische Etablierung von Case-Teams

Die Eliminierung einer Vielzahl von Aktivitäten wurde durch die konsequente Dezentralisierung der Autorisierungsverantwortung und -kompetenz und durch die gleichzeitige aufbauorganisatorische Zuordnung des Makroprozesses „Schadenregulierung“ zu eigenverantwortlichen Case-Teams ermöglicht. Die Case-Teams sind für die gesamte Schadenregulierung verantwortlich und mit EDV-Systemen ausgestattet, die eine jederzeitige Nachvollziehbarkeit der Schadenregulierung gewährleisten, so daß die Generaldirektion eine permanente Kontrollmöglichkeit hat. Dadurch konnte auch die Aktivität „Erstellen von Berichten“ für die Generaldirektion weitgehend eliminiert werden.

Durch die Verlagerung der Autorisierungskompetenz von der Generaldirektion hin zu den Agenturen und Bezirksdirektionen und der Bündelung der Aktivitäten „Festlegung der Versicherungsleistung“ und „Autorisie-

rung“ konnte die Durchlaufzeit erheblich reduziert, redundante Tätigkeiten eliminiert und die Bearbeitungsgenauigkeit erheblich erhöht werden.

Einheitliche Informationssysteme und Automatisierung

Einige Aktivitäten, die bisher sehr zeitaufwendig manuell, in unterschiedlichster Qualität von Sachbearbeitern durchgeführt wurden, werden zukünftig mit der Unterstützung von Informationssystemen erledigt. Hierdurch werden einerseits Fehlerquellen beseitigt und somit Qualitätskosten gesenkt, andererseits die Mitarbeiter von monotonen Routinearbeiten entlastet.

Beispielsweise erfolgt die „Überprüfung der Risikodeckung“ im Rahmen der „Schadensaufnahme“ nicht mehr manuell von spezialisierten Sachbearbeitern, sondern weitgehend mittels der Unterstützung eines entsprechenden Systems. Auch die Festlegung der Versicherungsleistung im Rahmen der Schadenbewertung erfolgt mittels eines EDV-Systems, insbesondere um der Kundenerwartung im Hinblick auf Präzision und Schnelligkeit der Schadenregulierung entsprechen zu können.

Neben dem Eliminieren von Aktivitäten werden Aktivitäten zukünftig in noch stärkerem Maße automatisiert werden. Ein Beispiel für die weitgehende Automatisierung ist der gesamte Korrespondenzverkehr, bei dem Standardbriefe generiert werden, die der Mitarbeiter nur noch kundenspezifisch anpaßt.

Mitarbeiterschulungen und Weiterqualifikation

Mit der Einführung von Informationssystemen zur schnelleren, effizienteren und kun-

dengerechteren Abwicklung der Geschäftsprozesse war eine systematische Mitarbeiterschulung und -weiterqualifikation verbunden. Diese Maßnahmen führten bei vielen Mitarbeitern zu einem Motivationsschub; speziell aber bei jenen, die auch schon während des Projektes innovative Ideen mitentwickelt hatten.

Schlußbetrachtung

Das dargestellte Praxisbeispiel zeigt, daß durch die strategische Optimierung von Geschäftsprozessen

- die Kosten einschließlich der Qualitätskosten
- die Durchlaufzeiten und damit die nicht wertschöpfenden Zeiten drastisch gesenkt
- die Kundenerwartungen erfüllt und damit das Serviceniveau und
- die Qualifikation sowie die Motivation der Mitarbeiter gesteigert

werden konnten.

Vergegenwärtigt man sich die Elemente des Systems „Unternehmung“ (Abb. 7), so zeigt das vorangegangene Beispiel, daß mittels der strategischen Optimierung von Geschäftsprozessen das Optimierungspotential ganzheitlich ausgeschöpft wird, und es sich nicht um einen „Regentanz zur Beeinflussung des Wetters“ handelt.

Auch wenn die völlig optimierte Versicherung ein Idealfall ist, der nie Realität sein wird, so bleibt er doch als Führungsaufgabe existent.

*Die Autoren: Wolfgang Rieder, Direktor Financial Services bei der Price Waterhouse Unternehmensberatung GmbH, Stuttgart
Martin Franssen, Senior Consultant im Bereich Financial Services bei der Price Waterhouse Unternehmensberatung GmbH, Frankfurt*

Abbildung 7 Die Elemente des Systems „Unternehmung“

