

Versicherungs wirtschaft

66. Jahrgang
1./15. September 2011

Sonderdruck

Christian Gensch, Jürgen Moormann, Robert Wehn

Das neue Prozessmanagement nimmt die Biologie zum Vorbild

Das Denken in Prozessen verbreitet sich in der Versicherungsbranche in zunehmendem Maße. Immer mehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass erst die Prozesse die Umsetzung des jeweiligen Geschäftsmodells ermöglichen. Damit wird offensichtlich, dass es Aufgabe der Geschäftsleitung ist, das Prozessdenken im Unternehmen anzustoßen, umzusetzen und permanent voranzutreiben (Teil 1, Seite 1264–1266).

Besser werden durch mehr Effizienz und Effektivität

Aktuelle Entwicklungen und Perspektiven der Praxis lassen sich am besten mithilfe der Empirie aufzeigen: Experteninterviews zeigen, wie in dreizehn großen und kleinen deutschen Versicherungsunternehmen das Prozessmanagement eingeführt und umgesetzt wurde. Nach den operativen Bereichen müssen aber auch die Stabsbereiche ran (Teil 2, Seite 1353–1357).

Das neue Prozessmanagement nimmt die Biologie zum Vorbild

Die Assekuranz wird von vielen neuen Technologietrends beeinflusst, die Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse haben. In einem Unternehmensprozessmodell werden Kernprozesse aus der Unternehmensstrategie abgeleitet, denen die Aufbauorganisation folgt (Teil 1).

Christian Gensch, Jürgen Moormann, Robert Wehn

Das Denken in Prozessen verbreitet sich in der Versicherungsbranche in zunehmendem Maße. Immer mehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass erst die Prozesse die Umsetzung des jeweiligen Geschäftsmodells ermöglichen. Damit wird offensichtlich, dass es Aufgabe der Geschäftsleitung ist, das Prozessdenken im Unternehmen anzustoßen, umzusetzen und permanent voranzutreiben. In Teil I unseres Beitrags thematisieren wir die konzeptionelle Seite des Prozessmanagements in der Assekuranz und in Teil II wird auf aktuelle Entwicklungen und Perspektiven basierend auf Experteninterviews eingegangen. Damit soll zur Diskussion des Prozessmanagements in der Versicherungswirtschaft beigetragen werden.

Bedeutung des Prozessmanagements

Prozesse sind die DNS der Unternehmen. Die Bedeutung von Geschäftsprozessen wird aus einer Analogie mit der Biologie deutlich: DNS steht für Desoxyribonukleinsäure. Bestimmte Abschnitte der DNS, die Gene, enthalten Erbinformationen. In Unternehmen sind diese Informationen in den Geschäftsprozessen enthalten. Sie bilden die Grundlage, damit das gesamte Unternehmen (der Organismus) funktionieren kann und ermöglichen damit die Umsetzung des jeweiligen Geschäftsmodells. Die biologische Evolution entsteht aufgrund von fortwährenden Veränderungen der Umwelt. Solche Veränderungen machen auch in der Betriebswirtschaft eine kontinuierliche Anpassung erforderlich. Daher ist es unumgänglich, die DNS des Unternehmens – die Prozesse – gut zu verstehen und adäquat weiterzuentwickeln.

Auch in der Assekuranz verbreitet sich das Prozessdenken auf breiter Front. Haupttreiber sind die deutlich stärkere Ausrichtung an Kundenbedürfnissen, der Zwang zu höherer Effizienz in den Geschäftsabläufen und das Aufbrechen traditioneller Wertschöpfungsstrukturen. Der Umbau hin zu prozessbasierten Unternehmen wird durch Technologie unterstützt, die sich immer mehr an den Geschäftsprozessen der Versicherer orientiert.

Was bedeutet Prozessmanagement im Sinne der Analogie zur DNS? Erstens muss das gesamte Management erkennen, dass das Wissen jedes Unternehmens in seinen Prozessen steckt. Dieses Wissen reflektiert die genetischen Instruktionen, die die Verhaltensweise der Mitarbeiter, deren Fähigkeiten, die IT-Struktur, die Aufbauorganisation und die Kultur in dem Unternehmen beeinflussen. Zweitens ist zu akzeptieren, dass sich das Prozessmanagement nur über mehrere Jahre entwickeln kann; es muss „gelernt“ werden. Versicherer, die sich bereits seit Jahren aktiv mit dem Prozessmanagement beschäftigen, haben daher gegenüber Mitbewerbern einen klaren Wettbewerbsvorteil. Drittens ist zu beachten, dass Prozesse analog zur DNS unternehmensspezifisch sind; sie können – trotz Erstellung gleicher oder ähnlicher Produkte – nicht einfach geklont werden.

Als Schlussfolgerung ergibt sich, dass der zukünftige Erfolg, letztlich sogar das Überleben eines Versicherers, ganz wesentlich von seinen Prozessen (Produktentwicklung, Vertriebsprozess, Geschäftsabwicklung usw.) abhängt. Es ist deshalb für jedes Versicherungsunternehmen unumgänglich, seine Prozesse konsequent zu managen, d.h. detailliert zu verstehen, kontinuierlich zu messen, aktiv zu steuern und immer wieder zu verbessern.

Die Entwicklung und Verbreitung eines konsequenten Prozessverständnisses ist jedoch keine Aufgabe, die an eine tief im Unternehmen verborgene Organisationsabteilung delegiert werden kann. Vielmehr ist die gesamte Geschäftsleitung gefordert, das Denken in Prozessen zu initiieren, voranzutreiben und letztlich alle Mitarbeiter zu motivieren, selbst permanent zur Verbesserung der prozessualen Abläufe beizutragen. Die Implementierung von Geschäftsprozessen führt zu neuen Unternehmensstrukturen, dementsprechend zu neuen Verantwortlichkeiten, und natürlich zu veränderten Strukturen bei der Abwicklung von versicherungsrelevanten Geschäftsvorgängen. Dazu ist ein radikales Umdenken erforderlich. Das Prozessmanagement ist damit zu

einer umfassenden Aufgabe für alle an der Gestaltung von Unternehmen beteiligten Personen geworden.

Modularisierung des Prozessmanagements

Um Prozessmanagement systematisch betreiben zu können, ist es notwendig, dieses in handhabbare Bausteine zu gliedern. Hierfür bietet es sich an, dem in der Literatur weit verbreiteten Ebenenmodell „Strategie – Prozesse – Informationssysteme“ zu folgen.¹ Entsprechend diesem Modell befasst sich die erste Ebene unseres Ansatzes mit den für das Prozessmanagement relevanten Fragen der Unternehmensstrategie. Darauf folgt die eigentliche Prozessebene. Allerdings erscheint es sinnvoll, die umfangreichen Aufgaben der Gestaltung und Steuerung von Prozessen in zwei Teile zu differenzieren. Dementsprechend sollten in der zweiten Ebene die Geschäftsprozesse gestaltet und optimiert werden, während die dritte Ebene die Steuerung der Prozesse zum Inhalt hat. Die Verbindung von Prozessen und Informationstechnologie (IT) erfolgt in der vierten Ebene. In der fünften Ebene werden Fragen thematisiert, die für die Einführung und Verankerung des Prozessmanagements generell – und damit in allen Ebenen eins bis vier – relevant sind. Insofern wird das o.g. Modell hier durch die Dimension „Veränderungsmanagement“ ergänzt.²

Zur Strukturierung der Inhalte innerhalb der einzelnen Ebenen schlagen wir die Bildung von Modulen vor. Jedes Modul repräsentiert eine für das Prozessmanagement wesentliche, von anderen Modulen gut abgrenzbare Aufgabe. Auch enthält jedes Modul einen Werkzeugkasten (Methoden, Techniken und Verfahren). Damit entsteht eine Baustein-Struktur, mit der das gesamte Prozessmanagement in der Assekuranz gegliedert und durchgeführt werden kann (s. Abbildung).

Wichtig ist aus unserer Sicht ein Prozessmanagement, bei dem die Ebenen Strategie, Prozessgestaltung, Prozesssteuerung, Informationstechnologie und Begleitung bei der Umsetzung sowie die jeweiligen Module

(Bausteine) gut aufeinander abgestimmt sind. Beispiele für Zusammenhänge innerhalb der Baustein-Struktur gibt es viele: So genügt es nicht, Daten zu sammeln, wenn keine kontinuierliche und methodisch saubere Auswertung der erhobenen Informationen erfolgt. Ressourcen können nur dann effizient eingesetzt werden, wenn in der Ablauforganisation ausreichend Transparenz geschaffen worden ist. Neue Technologien sollten erst dann eingeführt werden, nachdem die Prozesse vereinfacht und standardisiert wurden. Ein flexibler Mitarbeiterinsatz ist nur möglich, wenn ein intelligentes Steuerungssystem zur Kapazitätsplanung vorhanden ist.

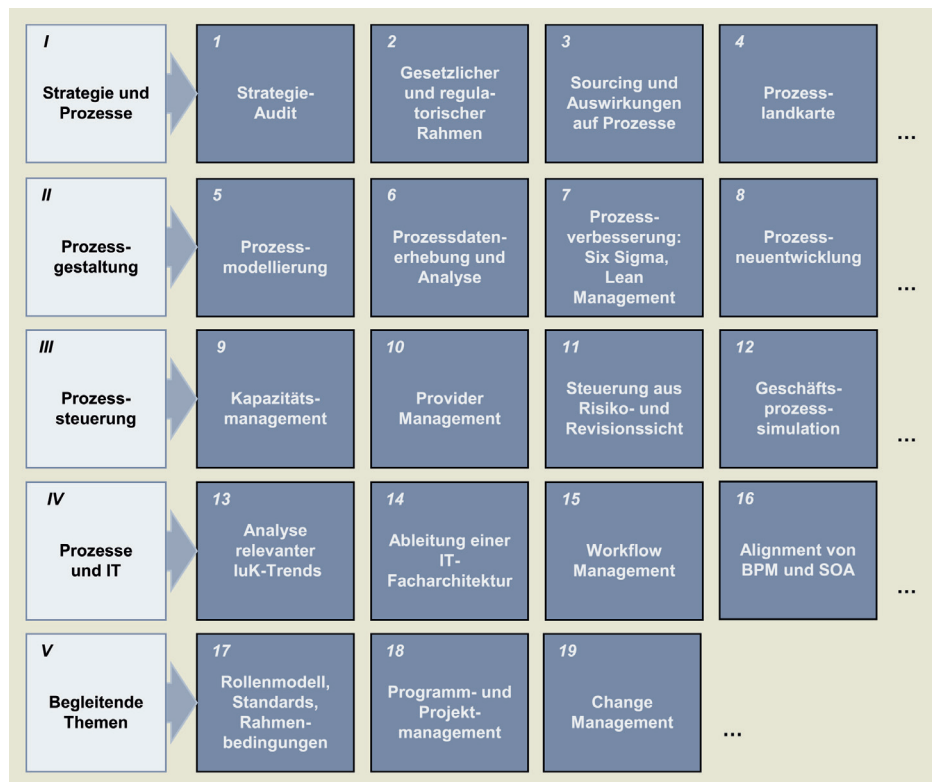
Die Module beinhalten eine Vielzahl von Aufgaben

Die Ebenen und ihre inhaltlichen Schwerpunkte („Module“) sind:

Ebene I „Strategie und Prozesse“: Ausgangspunkt für das Prozessmanagement muss die Geschäftsstrategie des Versicherungsunternehmens sein. In der Praxis ist festzustellen, dass die strategischen Geschäftsziele entweder nicht mit dem Prozessmanagement in Verbindung gebracht werden und/oder gar keine Prozessmanagementziele (z.B. Steigerung der Effizienz mit entsprechender Messgröße dafür) in der Unternehmensstrategie verankert sind.

Inhalt dieser Ebene sind daher alle Aspekte, die sich auf das Alignment des Prozessmanagements mit der Unternehmensstrategie beziehen – also alle externen und internen Rahmenbedingungen, die für das Prozessmanagement in der Assekuranz relevant sind. So werden im ersten Modul die gesetzlichen und regulatorischen Einflüsse behandelt, die gerade für Versicherungsunternehmen von zentraler Bedeutung sind (u.a. Solvency II, MaRisk VA, IFRS). Ein weiteres Modul befasst sich mit den Auswirkungen der strukturellen Veränderungen in der Versicherungsbranche. Die Neugestaltung der Wertschöpfungskette verursacht massive strategische und operative Veränderungen in der Assekuranz; insbesondere In- bzw. Outsourcing-Entscheidungen wirken sich erheblich auf das Prozessmanagement aus.

Ein zentraler Aspekt für eine erfolgreiche Prozessgestaltung ist die Berücksichtigung der geschäftspolitischen Zielsetzung des Unternehmens. Dazu schlagen wir ein Strategie-Audit vor (Modul 1). Die Verzahnung des Prozessmanagements mit der strategischen Planung des Versicherers ist die zentrale Herausforderung auf dieser Ebene. Wichtig ist dabei, dass nicht nur der Leitsatz „Processes follow Strategy“ befolgt wird, sondern dass auch die Aufbauorganisation letztlich den Geschäftsprozessen folgt („Structure follows Processes“). Gegenstand eines weiteren Moduls ist die Ableitung



Baustein-Struktur des Prozessmanagements.

der Kernprozesse des Versicherers aus der Unternehmensstrategie. Das Ergebnis muss eine Prozesslandkarte sein, die die Gesamtheit aller Geschäftsprozesse und ihr Zusammenwirken darstellt (Unternehmensprozessmodell).

Ebene 2 „Prozessgestaltung“: Auf dieser Ebene geht es um die konkrete Gestaltung und Verbesserung von Geschäftsprozessen. Ausgehend von der Prozesslandkarte werden im ersten Modul die Prozesse auf verschiedenen Granularitätsstufen modelliert. Die Prozesslandkarte stellt Prozesse auf der höchsten Aggregationsebene dar. Je nach Bedarf werden die Prozesse weiter detailliert: Wird lediglich die Dokumentation eines Geschäftsprozesses benötigt, anhand derer die Übereinstimmung mit den o.g. regulatorischen Anforderungen nachgewiesen werden soll, reicht regelmäßig eine Modellierung auf SIPOC-Ebene³ aus. Dient die Prozessmodellierung hingegen als Basis für die konkrete Prozessdurchführung, werden Prozesse anhand der einzelnen auszuführenden Aktivitäten, der zugehörigen fachlichen Regeln und der relevanten Geschäftsobjekte beschrieben. Zur Modellierung stehen mittlerweile zahlreiche Softwaretools zur Verfügung. Die Dokumentation (hier synonym mit Modellierung) der Prozesse ist Voraussetzung für alle Folgeaktivitäten.

Ein weiteres Modul befasst sich mit einer der größten „Baustellen“ des Prozessmanagements in der Assekuranz – der Erfassung, Verarbeitung und Integration von Prozessdaten.

Basierend auf (gemessenen) Prozessdaten kann die Analyse erfolgen.⁴

Zur Verbesserung von Prozessen stehen verschiedene Methoden bereit. Das dritte Modul auf dieser Ebene beinhaltet z.B. Lean Management- und Six Sigma-Konzepte (oft vereinfachend als „Lean Six Sigma“ bezeichnet). Mit zunehmender Datenqualität steigt indes auch der Anspruch an die einzusetzenden, insbesondere statistikbasierter Verfahren, z.B. Design of Experiments. Auf dieser Ebene ist auch die Gestaltung vollkommen neuer Prozesse oder Prozessteile, z.B. mit Hilfe der Methode Design for Six Sigma, angesiedelt.

Ebene 3 „Prozesssteuerung“: Diese Ebene hat Aspekte der Überwachung und Steuerung von Prozessen zum Inhalt. Von zentraler Bedeutung sind hier das Kapazitätsmanagement des Versicherers und die darauf basierende Mitarbeiterinsatz-Planung (Modul 1). Beide Verfahren kommen in der Assekuranz nicht mehr nur in First-Level-Bereichen (insbesondere im Call Center), sondern auch zunehmend in Second-Level-Einheiten zum Einsatz.⁵ Ein weiteres Modul sollte das (operative) Provider Management bilden, das gerade vor dem Hintergrund des Aufbrechens der Wertschöpfungskette und der zunehmenden Zahl externer und interner Dienstleister von großer Bedeutung ist.

Da die Durchführung von Geschäftsprozessen immer unter Beachtung der relevanten

aufsichtsrechtlichen Bestimmungen erfolgen muss, spielt die Risiko- und Revisionssicht hier eine große Rolle. Daher sollte im Mittelpunkt eines weiteren Moduls der Aufbau eines prozessbezogenen internen Kontrollsystems stehen. Die damit verbundene Dokumentation wird in der Praxis oftmals im Zusammenhang mit der „normalen“ Ablaufdarstellung durchgeführt. Des Weiteren wird es immer wichtiger, operative Steuerungsentscheidungen (z.B. im Schadenbearbeitungsprozess) zu simulieren, bevor sie umgesetzt werden. Das vierte Modul könnte daher den Aufbau eines derartigen Prozesslabors beinhalten.

Ebene 4 „Prozesse und IT“: Letztlich müssen die von fachlicher Seite entwickelten oder modifizierten Prozesse in Anwendungssysteme umgesetzt werden. Mit dieser Thematik beschäftigt sich die vierte Ebene. Die zur Umsetzung und zum Betrieb benötigte Informationstechnologie stellt das „Backbone“ eines jeden Versicherungsunternehmens dar. Die IT ist heute zwingend erforderlich, um leistungsfähige Prozesse schaffen, diese betreiben und angemessen steuern zu können. Auch hier stehen mehrere Module zur Verfügung.

Auswirkungen von Technologietrends

Die Assekuranz wird von einer Vielzahl von Technologietrends beeinflusst, die ihrerseits Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse der Versicherer haben. Die Beobachtung einführungsreifer oder in der Einführung befindlicher technologischer Trends ist Bestandteil des ersten Moduls. Im zweiten Modul steht die Entwicklung und Einführung einer IT-Architektur – basierend auf dem in der Facharchitektur des Versicherers angelegten Prozessmodell – an. Die Entwicklung eines Domänenmodells des Unternehmens ist hilfreich, um sicherzustellen, dass die IT aus fachlicher Sicht gesteuert und ausgerichtet wird. Ein weiteres Modul sollte sich mit dem Einsatz von Workflow-Management-Systemen zur Ausführung und Kontrolle von Geschäftsprozessen befassen.

Ebene 5 „Begleitende Themen“: Schon Tom Peters wies mit dem Satz „Implementation is the last 99 Prozent“ darauf hin, dass der schwierige Teil jedes Projekts die Umsetzung ist. Seine Aussage reflektiert, dass es eben nicht mit der Auswahl eines Modellierungswerkzeugs, der Identifikation von Prozessen, der Erhebung von Daten und der Bestimmung eines Prozessbeauftragten getan ist. Damit sind zwar notwendige Voraussetzungen erfüllt, aber das Prozessmanagement ist dadurch noch längst nicht im Denken und Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter verankert. Der Weg, sich an die DNS des Unternehmens – die Prozesse – wirklich heranzuarbeiten und sie in positivem Sinne zu beeinflussen, ist lang. Dazu sollen die Module auf der fünften Ebene beitragen. Diese Module müssen begleitend zu den Modulen auf den Ebenen eins bis vier abgearbeitet werden.

In einem ersten Modul sollte eine Instanz eingerichtet werden, die Standards und Rahmenbedingungen des Prozessmanagements für das Unternehmen festlegt und überwacht. Auch das Rollenmodell (Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Rechte) ist festzulegen. Außerdem sind hier das Prozesscontrolling, die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter im Prozessmanagement und die technische Unterstützung angesiedelt. Darüber hinaus ist ein Programm- und Projektmanagement einzurichten, das die vielfältigen Aktivitäten koordiniert. Dies kann in einem zweiten Modul vorgenommen werden. Hierbei steht die Praxis vor der Herausforderung der richtigen Ressourcenallokation. Viele Mitarbeiter sind im Tagesgeschäft eingebunden und machen parallel Projektarbeit. Größere Projekte werben Personal ein; kleinere Maßnahmen im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung laufen aber nebenbei.

Mit einem weiteren Modul wird die wohl schwierigste Aufgabe verfolgt: Es soll helfen, die Mitarbeiter, die in den einzelnen Prozessen arbeiten, beim Wandel des Unternehmens „mitzunehmen und zu befähigen“. Die kulturelle Veränderung von funktional geprägten Organisationen hin zu leistungsfähigen, pro-

zesszentrierten Unternehmen stellt erhebliche Anforderungen an alle Beteiligten.

Fazit: Der Aufbau einer Baustein-Struktur des Prozessmanagements, wie sie hier vorgestellt worden ist, nimmt Zeit in Anspruch und wird sich aufgrund der zunehmenden Erfahrungen immer weiterentwickeln. Die Systematisierung erscheint hilfreich, um die vielen Aufgaben bewältigen zu können und Versicherungsunternehmen in prozessorientierte, auf ihre DNS ausgerichtete Unternehmen zu transformieren. Im zweiten Teil ihres Beitrags gehen die Autoren auf den Status quo und die aktuellen Trends des Prozessmanagements in der Assekuranz ein.

Die Autoren: Christian Gensch ist Unit Manager bei der PPI AG und leitet den Bereich Management Consulting Versicherungen. Prof. Dr. Jürgen Moormann lehrt Bankbetriebslehre an der Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt am Main. Dr. Robert Wehn ist Mitglied der Geschäftsführung der Generali Deutschland Services GmbH.

Anmerkungen

- 1 Beispielsweise Österle, H./Blessing, D. (2003), Business Engineering Modell, in: Österle, H./Winter, R. (Hrsg.), Business Engineering. Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, 2. Aufl., Springer, S. 65-85, hier: S. 81.
- 2 Diese Dimension wird von Winter als „Politisch-kulturelle Ebene“ bezeichnet; vgl. Winter, R. (2011), Business Engineering Navigator, Springer, S. 23.
- 3 SIPOC ist ein Six Sigma-Werkzeug zur Prozess erfassung. Das Akronym SIPOC bezeichnet die Elemente S(upplier), I(nput), P(rocess), O(utput) und C(ustomer) der Prozess erfassung; vgl. dazu Lunau, S. (Hrsg.) et al. (2007), Design für Six Sigma+Lean Toolset: Innovationen erfolgreich umsetzen, Springer, S. 293 f.
- 4 Zur Messung der Prozess-Performance siehe Heckl, D./Moormann, J. (2010): Process Performance Management, in: Rosemann, M./vom Brocke, J. (Hrsg.), Handbook on Business Process Management, Bd. 2, Springer, S. 115-135.
- 5 Siehe dazu Franck, P./Wehn, R. (2011), Operational Management in der Assekuranz, in: Gensch, C./Moormann, J./Wehn, R. (Hrsg.), Prozessmanagement in der Assekuranz, Frankfurt School Verlag, S. 159-178.

Besser werden durch mehr Effizienz und Effektivität

Aktuelle Entwicklungen und Perspektiven der Praxis lassen sich am besten mithilfe der Empirie aufzeigen: Experteninterviews zeigen, wie in dreizehn großen und kleinen deutschen Versicherungsunternehmen das Prozessmanagement eingeführt und umgesetzt wurde. Nach den operativen Bereichen müssen aber auch die Stabsbereiche ran (Teil 2).

Christian Gensch, Jürgen Moormann, Robert Wehn

Die Gestaltung von Unternehmen im Sinne prozessorientierter Organisationen hat sich innerhalb von zwei Dekaden zu einer wesentlichen Aufgabe für das Management in allen Branchen entwickelt. Auch in der Assekuranz verbreitet sich das Prozessdenken auf breiter Front. Während in Teil 1 unseres Beitrags die konzeptionelle Seite des Prozessmanagements in der Assekuranz thematisiert wurde (VW 17/2011, S. 1264), stehen im Teil 2 die aktuellen Entwicklungen und Perspektiven im Vordergrund. Methodisch basieren die Ausführungen auf Experteninterviews in dreizehn deutschen Versicherungsunternehmen.

Strukturierung des Prozessmanagements

Um das Prozessmanagement systematisch betreiben zu können, ist es notwendig, dieses in handhabbare Bausteine zu gliedern. Dazu haben wir in Teil 1 unseres Beitrags eine Struktur vorgeschlagen, die als „Roadmap“ für ein erfolgreiches Prozessmanagement in der Assekuranz dienen soll.¹ Die Roadmap besteht aus fünf Ebenen:

- **Strategie und Prozesse:** Diese Ebene umfasst alle Aktivitäten, die sich auf die Verbindung von Prozessmanagement und Unternehmensstrategie beziehen.
- **Prozessgestaltung:** Auf der zweiten Ebene geht es um die konkrete Gestaltung und Verbesserung von Geschäftsprozessen.
- **Prozesssteuerung:** Die Überwachung und Steuerung von Prozessen wird auf der dritten Ebene durchgeführt.
- **Prozesse und IT:** Hier steht die Umsetzung der von fachlicher Seite entwickelten oder optimierten Prozesse in Anwendungssysteme im Vordergrund.
- **Begleitende Themen:** Das Prozessverständnis muss im Denken und Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter verankert werden. Dieses Veränderungsmanagement muss alle Aktivitäten auf den Ebenen eins bis vier begleiten.

Zur Strukturierung der Inhalte innerhalb der einzelnen Ebenen haben wir die Bildung von

Modulen vorgeschlagen. Jedes Modul repräsentiert eine für das Prozessmanagement bedeutsame, von anderen Modulen gut abgrenzbare Aufgabe. Der Aufbau einer derartigen Baustein-Struktur des Prozessmanagements nimmt Zeit und Ressourcen in Anspruch und wird sich aufgrund der zunehmenden Erfahrungen immer weiterentwickeln.²

Erhebung von Status quo und Perspektiven

Insbesondere aus Praxissicht stellt sich die Frage, wie denn der aktuelle Stand hinsichtlich des Prozessmanagements in der Versicherungswirtschaft aussieht und welche Trends sich für die nächsten Jahre erkennen lassen. Zu diesem Zweck haben wir eine qualitative Analyse auf Basis von Experteninterviews durchgeführt. Anhand von halbstrukturierten Fragebogen wurden Manager, die für das Prozessmanagement in ihren Unternehmen verantwortlich sind, befragt. Alle Gespräche wurden persönlich geführt. Der Erhebungszeitraum war Januar bis März 2011.

In die Untersuchung wurden dreizehn in Deutschland tätige Versicherungsunternehmen (Allianz, Alte Leipziger, Axa, Basler, Concordia, DEVK, Ergo, Generali, Helvetia, Mannheimer, Münchener Verein, Provinzial NordWest und Talanx) einbezogen. Mit diesem Unternehmensspektrum haben wir das Ziel verfolgt, sowohl Experten aus großen Versicherungskonzernen als auch aus mittelständisch geprägten Versicherungsunternehmen in die Erhebung einzubeziehen. Die Spanne reicht von 0,4 bis zu 97 Mrd. Euro Bruttobeitragseinnahmen. Zusammengefasst repräsentieren die Gesprächspartner ein Marktvolumen von über 180 Mrd. Euro Bruttobeitragseinnahmen, was ca. 89 Prozent des deutschen Versicherungsmarktes entspricht (Stand 31. 12. 2010).

Die Interviews waren wie folgt strukturiert: Zunächst wurde vom Gesprächspartner anhand der fünf Ebenen unserer Roadmap der Status quo des jeweiligen Unterneh-

mens dargestellt. Im nächsten Schritt ging es darum, die Trends bzw. die nächsten Schritte im Prozessmanagement des jeweiligen Hauses zu skizzieren. In den Interviews bestätigte sich die Sinnhaftigkeit einer Unterscheidung in zumindest zwei Größenklassen von Versicherern. In der folgenden Ergebnisdarstellung haben wir daher in „Große Versicherungsunternehmen“ (Allianz, Axa, Ergo, Generali, Talanx) und „Kleine und mittelgroße Versicherungsunternehmen“ (Alte Leipziger, Basler, Concordia, DEVK, Helvetia, Mannheimer, Münchener Verein, Provinzial NordWest) differenziert.³

Ergebnisse zum aktuellen Stand des Prozessmanagements

Einen Überblick über die Ergebnisse zum Status quo zeigt die Abbildung. Auf Basis der einzelnen Interviews wurde analysiert, welchen Umsetzungsgrad die großen Versicherungsunternehmen (GVU) bzw. die kleinen und mittelgroßen Versicherer (KMV) auf den fünf Ebenen bis heute erreicht haben. Es ist in der Abbildung klar erkennbar, dass das Prozessmanagement bei den GVU deutlich weiter fortgeschritten zu sein scheint als bei den KMV. Besonders ausgeprägt ist dieser Unterschied offenbar auf den Ebenen eins bis drei (Strategie und Prozesse, Prozessgestaltung, Prozesssteuerung). Unterschiede sind auch auf der Ebene vier (Prozesse und IT) zu finden, wohingegen sich auf der fünften Ebene (Begleitende Themen) nach Meinung der Interviewpartner beide Versicherergruppen auf ähnlichem Niveau bewegen. In den folgenden Abschnitten gehen wir auf den aktuellen Stand in Bezug auf die einzelnen Ebenen näher ein.

Strategie und Prozesse

Die zentrale Herausforderung auf dieser Ebene liegt darin, das Prozessmanagement mit der strategischen Planung des Versicherers zu verzahnen. Voraussetzung dafür ist, dass ein

strategisches Ziel oder Zielbündel formuliert worden ist. Dieses muss ausdifferenziert und so weit operationalisiert werden, dass es in die Zielvereinbarungen der Manager (F1 und F2) einbezogen werden kann.

In den großen Versicherungsunternehmen ist die Verzahnung von Strategie und Prozessen nach Aussage der befragten Experten stark ausgeprägt. Beispielsweise besteht die Unternehmensstrategie der Axa aus mehreren Elementen. Ein Element umfasst die Produktivität und die Servicequalität. In den Zielvereinbarungen der Manager und Mitarbeiter werden Kundenzufriedenheitswerte und Vermittler-Zufriedenheitswerte, Service Level Agreements (SLAs), Sigma-Werte sowie Benchmarkwerte abgebildet. Bei der Generali ist dies ähnlich, indem sowohl Qualität als auch Effizienz adressiert werden. Anhand des Optimierungsprogramms AGIL werden spezifische Ziele für Zielvereinbarungen abgeleitet.

Dagegen ist bei den mittelständisch geprägten Versicherern die Verzahnung von Prozessen mit der Unternehmensstrategie bis dato nicht sehr ausgeprägt. Zwar werden oft Effizienzziele festgelegt, aber nur selten spiegeln sich diese in Zielvereinbarungen wider. Eine Ausnahme stellt die Basler dar, bei der Kosten- und Effizienzziele sowie Service- und Qualitätsziele (z.B. Durchlaufzeit) konsequent in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte integriert sind. Bei den anderen befragten KMV ist dies nicht der Fall. Der Grund liegt darin, dass sich entsprechende Rollenmodelle noch in der Entwicklung oder Abstimmung befinden und bislang nur wenige Prozesskennzahlen vorliegen.

Bezüglich des Aufbaus neuer Wertschöpfungsstrukturen wird in vielen Branchen auf Konzepte des Sourcing zurückgegriffen. Generell wird für die Versicherungsbranche jedoch Nachholbedarf gesehen. Die GVV haben teilweise eine Arbeitsteilung konzernintern über Servicegesellschaften umgesetzt („unechtes Sourcing“). So haben die Allianz und die Generali jeweils Servicegesellschaften eingerichtet, z.B. für Teile des Schadenservice, für zentrale Back-Office-Dienstleistungen und für IT-Services. Allerdings findet ein länderübergreifendes Sourcing bei beiden Konzernen auch konzernintern bisher nicht bzw. nur punktuell (z.B. im IT-Bereich) statt.

Aus den Interviews ging ferner hervor, dass sich zahlreiche Versicherungsunternehmen derzeit mit der Frage beschäftigen, von welchen Organisationseinheiten im Unternehmen oder von welchen Beteiligten außerhalb des Unternehmens („Sparte“, „Betrieb“, Außendienst, Kunde) Geschäftsvorfälle bearbeitet werden sollen. Es geht also um den „Fertigungsort“ für Geschäftsprozesse. Dessen Festlegung ist das Ergebnis grundsätzlicher strategischer Überlegungen – wie z.B. der Positionierung als „Serviceversicherer“ oder als „Internetversicherer“. Dieses Thema ist offenbar von großer Relevanz. Hierbei spielt auch die Standardisierung eine wichtige Rolle.

Standardisierung ist im Prozessmanagement grundsätzlich von großer Bedeutung, wie auch die Interviews zeigten. Die großen Versicherer streben nun auch in komplexeren Geschäftsbereichen (z.B. Schadenbearbeitung) eine Standardisierung an. Die Umsetzungsge-

schwindigkeit dort ist jedoch langsamer als in den „klassischen“ Kundenservice-Bereichen. Die Befragten betonten, dass hierbei ein „langer Atem“ und ein „schrittweises Vorgehen“ mit einer einheitlichen Vorgehensweise wichtig sei. Auch bei den KMV wird Standardisierung angestrebt. Allerdings wird darauf verwiesen, dass die Alleinstellungsmerkmale und die Flexibilität in der Region nicht verloren gehen dürften (so z.B. Provinzial NordWest). Die KMV sehen darin ihren Wettbewerbsvorteil. Vor diesem Hintergrund stellt Sourcing für die Befragten in KMV derzeit kein akutes Thema dar.

Ein zentraler Aspekt bei der Umsetzung des Prozessmanagements ist dessen Auswirkung auf die Aufbauorganisation des Versicherers. In unseren Interviews haben alle Gesprächspartner bestätigt, dass sie Prozessverantwortliche benennen, die spartenübergreifend die Aufgabe haben, Transparenz herbeizuführen, Kennzahlen zu erheben, Prozesse zu steuern und zu verbessern. Dies führt in der Regel zu einer Matrix-Organisation, d.h. die Prozessmanager liegen „quer“ zur herkömmlichen Aufbauorganisation. Dies bedeutet allerdings auch, dass ein Umbau der Aufbauorganisation in Richtung Prozessorientierung üblicherweise nicht vorgenommen wird.

Prozessgestaltung beginnt mit der Dokumentation

Auf dieser Ebene geht es um die konkrete Gestaltung und Verbesserung von Geschäftsprozessen. Hier zeichnet sich bei der Mehrzahl der GVV die folgende Vorgehensweise ab: Zuerst wird Transparenz über den gesamten Prozess (vom Kunden zum Kunden) geschaffen. Dazu wird die Prozessdokumentation erstellt und um Prozessdaten (z.B. Zeiten, Mengen) sowie weitere Informationen (z.B. Daten aus Kundenbefragungen, Arbeitsrichtlinien, Verweise auf eingesetzte IT-Systeme) ergänzt. Auf dieser Basis werden Verbesserungsprojekte definiert. Entweder liegt die Lösung bereits auf der Hand oder es werden Methoden zur Optimierung eingesetzt (z.B. Lean-Ansätze zur Verbesserung der Durchlaufzeit oder Six Sigma zur Detailanalyse und Verbesserung von komplexen Prozessen).

Auch auf dieser Ebene sind die GVV, bezogen auf die Versicherungsbranche, vergleichsweise weit. Umfangreiche Programme (z.B. Opex bei Allianz, Agil bei Generali, Axa Way bei Axa, OptiKon bei Ergo) werden zum Teil bereits seit Jahren durchgeführt und auch weitgehend im Hause gelebt. Prozesstransparenz (Dokumentation und Einbezug weiterer Prozessinformationen) ist oft vorhanden und Verbesserungsmethoden werden intensiv an-

Ebene des Prozessmanagements	Inhalte der Ebene	Große Versicherungsunternehmen	Kleine und mittelgroße Versicherungsunternehmen
Strategie und Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> - Strategie-Audit - Gesetzlicher und regulatorischer Rahmen - Sourcing und Auswirkungen auf Prozesse - Prozesslandkarte 		
Prozessgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Prozessmodellierung - Prozessdatenerhebung und Analyse - Prozessverbesserung: Six Sigma, Lean Management etc. - Prozessneuentwicklung 		
Prozesssteuerung	<ul style="list-style-type: none"> - Kapazitätsmanagement - Provider Management - Steuerung aus Risiko- und Revisionsicht - Geschäftsprozesssimulation 		
Prozesse und IT	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse relevanter Trends in der Informationstechnologie - Ableitung einer Fach-/IT-Architektur - Workflow Management - Alignment von BPM und SOA 		
Begleitende Themen	<ul style="list-style-type: none"> - Rollenmodell, Standards, Rahmenbedingungen - Programm- und Projektmanagement - Change Management 		

● voll erfüllt ○ nicht erfüllt

Überblick zum Status quo des Prozessmanagements in der Assekuranz.

gewendet. Bei Allianz, Axa und Teilen der Generali Deutschland sind derartige Fähigkeiten oftmals verpflichtend für eine Beförderung von Führungskräften. Die Umsetzung des Prozessmanagements hat in den operativen Bereichen stattgefunden; dagegen nimmt die Umsetzung in den Stabsfunktionen⁴ erste Formen an.

Bei den KMV zeigt sich ein differenziertes Bild. Zwar sehen alle Unternehmen die Notwendigkeit, sich dem Prozessmanagement zu widmen und pilotieren dies in den operativen Bereichen, aber der Entwicklungsgrad ist höchst unterschiedlich. Nur wenige Unternehmen (z.B. Basler) haben ein umfassendes Prozessmanagementkonzept eingeführt und beginnen, dieses „zu leben“. Geschäftsprozesse werden stets „mit Augenmaß“ dokumentiert. Bearbeitungszeiten werden mithilfe von Software gemessen, allerdings mit dem Primärziel, „bessere“ Daten für die Personalbedarfsplanung zu erhalten und Optimierungspotenziale zu identifizieren. Verbesserungsmethoden, insbesondere Lean-Methoden und Six Sigma, werden teilweise erprobt. Der Handlungsbedarf ist bei vielen mittelständischen Versicherern erheblich. Auch die KMV haben das Problem, Stabsfunktionen in die Prozessgestaltung einzu beziehen.

Prozesssteuerung ist weitgehend auch Kapazitätsmanagement

Diese Ebene befasst sich mit dem Monitoring und der operativen Steuerung von Prozessen. Von zentraler Bedeutung sind dabei das Kapazitätsmanagement der Versicherer und die darauf basierende Mitarbeiterereinsatzplanung. Hierzu werden Lastkurven (Prognosen), Skillbasiertes Routing, ständige Überprüfung der Einhaltung von SLAs und Prozesskennzahlen eingesetzt. Diese tagesaktuelle Transparenz bezüglich des Status der Geschäftsvorgänge ermöglicht eine tägliche, operative Steuerung. So können Geschäftsvorgänge identifiziert werden, bei denen ein SLA nicht oder nur schwer eingehalten werden kann. Ein Arbeitsrückstand kann dadurch vermieden werden, dass Mitarbeiter mit entsprechendem Skill aus anderen Einheiten temporär hinzugezogen werden. Die Arbeitslast kann so täglich optimal zwischen den Einheiten im Hause verteilt werden.

Dieses Prinzip ist bei den GVV im Kundenservice sowie in den zugehörigen operativen Bereichen bei der Hälfte der befragten großen Versicherer realisiert. Bei den KMV wird – primär im Kundenservice – ein Skillbasiertes Routing und eine tägliche Laststeuerung eingesetzt. Die meisten mittelständischen Versicherer sammeln mit dem spar-

ten- und standortübergreifenden Routing derzeit erste Erfahrungen. Dabei kommt es im Hinblick auf die Potenziale stark auf die Unternehmensstruktur an: Beispielsweise bestehen bei der DEVK neunzehn dezentrale Einheiten (Regionaldirektionen), in denen noch keine übergreifende Laststeuerung erfolgt. Bei der Basler wird mithilfe der Regelung von Verantwortlichkeiten das operative Zusammenspiel zwischen den Standorten gestärkt: So gibt es nur einen Verantwortlichen für jeden Prozess (Process Owner). Hierbei teilen sich die Standorte die Verantwortlichkeiten für die Prozesse.

Letztlich müssen die auf fachlicher Seite entwickelten oder modifizierten Prozesse in Anwendungssystemen umgesetzt werden. Um dies effizient tun zu können, ist ein Überblick über das Zusammenspiel von fachlichen Arbeitsabläufen einerseits und den Anwendungssystemen andererseits erforderlich (Enterprise Architecture Management [EAM] oder Unternehmensarchitektur).

Die Idee besteht darin, die Facharchitektur mit der IT-Architektur zu verknüpfen. Auf diese Weise soll es gelingen, systematisch aus fachlichen Notwendigkeiten die erforderlichen IT-Investitionen abzuleiten, ohne jeweils aufwendige Vorstudien zu beauftragen. Darüber hinaus soll die systematische Verbindung beider Architekturen dazu beitragen, den SoA-Gedanken (Serviceorientierte Architektur), also die fachliche Wiederverwendung von Softwarekomponenten, zu fördern. Die Verzahnung von Fach- und Anwendungsarchitektur erfolgt über so genannte Domänen.

Intensiv wurde in den Interviews die Unternehmensarchitekturmodellierung thematisiert. Da es derartige Ansätze bereits vor mehr als einem Jahrzehnt in der Assekuranz gab,⁵ ohne dass seinerzeit eine flächendeckende Implementierung erfolgt ist, kann mit Fug und Recht von einem „Revival“ der Architekturmodelle gesprochen werden.

Bei der Ergo besteht bereits ein umfassendes Domänenmodell. Dieses wurde von der IT-Seite entwickelt. Der Einbezug der Prozessarchitektur fehlt noch. Anders ist die Generali vorgegangen, wo das Domänenmodell auf Basis der Prozessarchitektur entwickelt wurde. Axa und Generali verproben die Nutzung der Unternehmensarchitektur. Dagegen wird bei der Allianz dieser Ansatz nicht verfolgt. Dort definiert die Betriebsorganisation die Prozesse, fasst Arbeitsanweisungen, nimmt alle IT-Anforderungen auf, bewertet diese und legt das IT-Design fest. Somit gibt es eine Stelle, die die Unternehmensarchitektur „lebt“. Im Talanx-Konzern gab es in Tochtergesellschaften ähnliche Bestrebungen, die aber aufgrund aktueller Umorganisation neu aufgesetzt werden müssen.

Bei den KMV ist das Thema zwar bekannt, wird aber nur von wenigen angegangen. So arbeiten beispielsweise die RheinLand-Gruppe und die VGH intensiv an der Entwicklung von Fach-/IT-Architekturen.

Veränderungsmanagement erfordert Mitarbeiterpsychologie

Der letztlich entscheidende Aspekt für den Erfolg von derart umfangreichen Veränderungen, die die systematische Implementierung des Prozessmanagements mit sich bringt, ist die „Mitnahme der Mitarbeiter“. Die Ängste der Mitarbeiter vor den Auswirkungen auf ihren Arbeitsplatz können beträchtlich sein. Daher haben wir zu dieser Ebene gefragt, inwieweit Mitarbeiter mit einer psychologischen Ausbildung⁶ aktiv in Reengineering-Projekte einbezogen werden, um z.B. Existenzängste von Mitarbeitern zu reduzieren.

Bei den GVV ist das Bild relativ einheitlich. Aus Sicht der Axa ist eine separate Organisationseinheit, die sich ausschließlich mit Veränderungsmanagement beschäftigt, nicht erforderlich. Dort setzt man Veränderungsmanagement über speziell ausgebildete Axa-Way-Mitarbeiter um. Bei der Allianz und Generali sind ähnliche Ansätze zu finden. Dagegen hat die Ergo eine spezielle Coaching-Einheit in der Personalabteilung angesiedelt.

Bei den KMV reicht die Bandbreite von einer speziell auf das Veränderungsmanagement ausgerichteten Einheit in der Personalabteilung (DEVK, Provinzial NordWest), die größere Projekte intensiv begleitet, bis hin zu dem im Unternehmen stark vernetzten Manager, der darauf baut, auf die Mitarbeiter mit ihren Bedürfnissen hinreichend eingehen zu können.

Perspektiven des Prozessmanagements

Im letzten Teil der Experteninterviews ging es darum, die Trends hinsichtlich des Prozessmanagements aus Sicht des jeweiligen Unternehmens zu ermitteln.

Hinsichtlich der Ebene 1, des Alignment von Unternehmensstrategie und Prozessen, geben die GVV an, dass sie zukünftig auch einzelne, transaktionsorientierte Stabsbereiche (z.B. im Personalwesen die so genannte „Personaladministration“ mit Funktionen wie Gehaltsabrechnung, Zeitwirtschaft usw.) mithilfe von Zielvereinbarungen auf das Erreichen von Effizienzzielen verpflichten wollen. Bezüglich der operativen Bereiche stehen Kundenbefragungen im Vordergrund, um erkennen zu können, ob sich Prozessverbesserungen auch beim Kunden bemerkbar machen. Außerdem steht die weitere Stan-

standardisierung auf der Agenda. Ein zentrales Thema der großen Versicherer stellt die Wahl des richtigen Betriebsmodells („Fertigungs-ort“ der Geschäftsprozesse) dar. Die KMV möchten dagegen das Prozessmanagement im Hause erst richtig etablieren und leben.

Hinsichtlich Ebene 2, der Prozessgestaltung, ist der Trend bei allen Beteiligten eindeutig. Es sollen die Modellierung, Dokumentation, Messung, Analyse und Verbesserung von Geschäftsprozessen vorangetrieben und das Prozessmanagement weiter gefestigt werden. Der Einbezug der Prozesse von Stabsbereichen soll insbesondere bei den GVU intensiviert werden. Auch wenn die KMV hier noch zurückhaltend sind, werfen sie ihren Blick ebenfalls bereits auf die Stabsbereiche.

Auf der Ebene 3, der Prozesssteuerung, wollen die GVU die Lastverteilung durch Einsatz von Technologie verbessern. Des Weiteren werden über die Ermittlung der Kundenerwartungen die Ziele für die operativen Bereiche gesteckt. Der Einsatz von Lean-Konzepten soll die Standardisierung voranbringen.

Die KMV sehen dagegen in dem individuellen Service eher einen Verkaufsvorteil und möchten ihre Regionalität bewahren. Allerdings sind Arbeitsabläufe in den regionalen Einheiten der Versicherer teilweise sehr unterschiedlich, was zu Produktivitätsnachteilen führt.

Sehr unterschiedlich sehen die Perspektiven auf der Ebene 4 aus, dem Alignment von Prozessen und IT. Die GVU beschäftigen sich mit dem Thema Unternehmensarchitektur konzeptionell und verproben ihre Vorgehensweisen intensiv. Allerdings sind die Maßnahmen häufig von der IT getrieben. Die Andockung an die Prozesswelt wird hier stets als Herausforderung genannt. Dagegen sehen die KMV dieses Thema als Aufgabe für die Zukunft mit erheblichem Aufholpotenzial.

Besonders zukunftsträchtig: Die begleitenden Themen

Großes Weiterentwicklungspotenzial wird in beiden Versicherergruppen auf der Ebene 5, den begleitenden Themen, gesehen. Die zentrale Rolle spielt hier das Veränderungsmanagement. Auch für die Zukunft wird das Mitnehmen der Mitarbeiter als sehr wichtig empfunden. Zudem wird das Recruiting an bestimmten Standorten als schwierig erachtet, da abgelegene Standorte nicht interessant genug sind und in größeren Städten die Konkurrenz groß ist. Vor diesem Hintergrund ist Prozessmanagement sehr wichtig, um die Arbeit zwischen unterschiedlich qualifizierten Mitarbeitern optimal zu verteilen.

Fazit: Ein Patentrezept zur Einführung und Umsetzung des Prozessmanagements in der Assekuranz gibt es nicht. Allerdings sind die damit verbundenen Entwicklungsschritte stets gleich:

- Es muss eine klare Rollendefinition mit eindeutigen Zuständigkeiten für Prozesse („End-to-End“) geben.
- In den Zielvereinbarungen für das Management müssen Prozessziele verankert sein, die aus den Unternehmenszielen abzuleiten sind.
- Durch Dokumentation und Kennzahlen muss Prozesstransparenz hergestellt werden.
- Die Mitarbeiter müssen unterschiedliche Verbesserungsmethoden anwenden können.
- Auch für Second-Level- und transaktionsorientierte Stabsbereiche ist eine aktive Prozesssteuerung anzustreben.
- Prozess- und IT-Architektur sind systematisch zu verzahnen.

Wie das Prozessmanagement eingeführt wird, hängt stark von der Unternehmenskultur ab. Und hier sind die großen Versicherungsunternehmen wesentlich schneller un-

terwegs als die KMV. Beide beschäftigen sich allerdings primär mit den operativen Bereichen und erst in Ansätzen mit den Stabsbereichen. Diese werden sich der Notwendigkeit des Prozessmanagements aber nicht entziehen können.

Mithilfe eines leistungsfähigen Prozessmanagements können viele Verbesserungen hinsichtlich der Effektivität und Effizienz erzielt werden. Und nur das sichert die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen der Assekuranz.

Die Autoren: Christian Gensch ist Unit Manager bei der PPI AG und leitet den Bereich Management Consulting Versicherungen. Prof. Dr. Jürgen Moormann lehrt Bankbetriebslehre an der Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt am Main. Dr. Robert Wehn ist Mitglied der Geschäftsführung der Generali Deutschland Services GmbH.

Anmerkungen

- 1 Siehe Gensch, C./Moormann, J./Wehn, R. (2011), Das neue Prozessmanagement nimmt die Biologie zum Vorbild: Roadmap für eine erfolgreiche Umsetzung, in: VW 17/2011, S. 1264 – 1266.
- 2 Erfahrungsberichte zu den einzelnen Ebenen und Modulen finden sich in Gensch, C./Moormann, J./Wehn, R. (Hrsg.), Prozessmanagement in der Assekuranz, Frankfurt School Verlag 2011.
- 3 Als Trennkriterium wurden die Bruttobeitrags-einnahmen pro Jahr gewählt. Unternehmen mit mehr als zehn Mrd. Euro wurden als „Große VU“ und Unternehmen mit weniger als zehn Mrd. Euro als „Kleine und mittelgroße VU“ klassifiziert.
- 4 Unter dem Begriff „Stab“ werden die folgenden Funktionen verstanden: Strategie, Steuerung, Marktanalyse, Führung, Recht und Steuern, Personalverwaltung, Kapitalanlagen, BO/Prozessmanagement, Revision, Risikomanagement, Gremienaufgaben (Eigner, Investoren, Presse etc.).
- 5 Vgl. Gerken, W./Raasch, J. (1996), Anwendungsarchitektur der Versicherungswirtschaft (VAA) im Lichte der Objektorientierung, in: VW 8/1996, S. 492.
- 6 Beispielsweise durch eine Ausbildung zum Business Coach.