

## Ausgewählte Publikationen

[Prozeßmanagement](#)  
[Führungsinformationssysteme](#)

### **Strategisches Kostenmanagement - ein Thema für Vorstände**

Die Ansätze zum strategischen Kostenmanagement werden neben anderen Steuerungstechniken im GdV-Seminar "Kostenmanagement in Versicherungsunternehmen" des Verfassers behandelt. Die bisherigen Teilnehmer (i.d.R. Controller aller Führungsebenen) waren zumeist der Meinung, daß dies eher ein Thema für die erste Führungsebene sei. Anlaß genug, mit diesem Aufsatz eine größere Öffentlichkeit zu suchen.

Der Begriff "strategisches Kostenmanagement" ist weitestgehend undefiniert. Man findet ihn relativ häufig (bei Seminarveranstaltungen) als werbende Überschrift für Veranstaltungen mit Vorträgen schwerpunktmäßig zu den Themen über Target-, Prozeßkostenrechnung und sonstigen bekannten Kostensteuerungstechniken. So wirbt man für Methoden, die moderner und anspruchsvoller, insbesondere dynamischer ausgeprägt sind als etwa Kostenstellen-, Kostenträger- oder auch Deckungsbeitragsrechnung. Dennoch dienen auch diese dynamischeren Methoden dem operativen Geschehen und haben als isolierte Werkzeuge nur indirekt mit strategischem Gestaltungswillen zu tun.

### **Versuch einer Definition**

Strategisches Engagement läßt sich zusammenfassen in der Zielsetzungsfrage: "Machen wir das richtige Geschäft?" oder präziser "Bieten wir dem eigentlichen Unternehmenszweck entsprechend der richtigen Zielgruppe die richtigen Produkte an?" Konzentriert man sich auf das Kostenmanagement, so basiert dieses zum einen auf einem statischen Element, nämlich der Beschreibung und Analyse des Unternehmens in seinem Ist-Zustand, ggf. auch seiner Vergangenheit.

Zum anderen enthält das Kostenmanagement das dynamische Element der gezielten Kosten- und Ertragsoptimierung über gestalterische Aktivitäten innerbetrieblicher Art ("Muskeln bilden") und am Markt ("Kräfte gezielt wirken lassen"). Letzteres ist Ausgangsbasis für das Erreichen der unternehmensindividuellen optimalen Funktionalität über den Weg der sukzessiven Veränderung. Will man dies in eine Strategie einbinden, dann muß man

eine Vision haben, wie die Betriebsabläufe eines VU von der Zentrale bis zum Kunden aussehen können/werden, insbesondere die Gestaltung von Verfahren und Techniken zur Herstellung der Produkte prüfen und analysieren, welche Verfahren und Techniken zur Herstellung der Produkte die Zielgruppe wann benötigt, überlegen, welche Kommunikationswege und Kommunikationsmethoden zwischen Zentrale und Außendienst bzw. Kunden wann einsetzbar sind, d.h. wann vom Kunden akzeptiert werden.

Anmerkung: Hierbei ist es zunächst nicht wichtig, konkrete Termine zu setzen, eine Festlegung der Reihenfolge aller erforderlichen Maßnahmen ist hinreichend

Damit sind wir nun im Bereich strategischer Ansätze und können versuchen, strategisches Kostenmanagement zu definieren:

"Strategisches Kostenmanagement heißt, die richtigen Projekte/Maßnahmen durchzuführen, um jederzeit die richtige Zielgruppe mit den richtigen Produkten, über die richtigen Kommunikationswege und zu akzeptablem Preis versorgen zu können " - oder kurz

"die richtigen Projekte zur richtigen Zeit machen".

Sieht man mehr die damit verbundenen Aufwendungen, so kann man vereinfacht sagen

"die richtigen Kosten zur richtigen Zeit machen".

Aus dieser Definition können "strategische Projekte" hergeleitet und die Beziehungen zum Prozeßmanagement hergestellt werden. Dies muß jedoch einer anderen Ausarbeitung vorbehalten bleiben.

Weiterhin wird klar, daß für das strategische Kostenmanagement nach Vorbereitung durch Controlling, BO etc. die höchste Entscheidungsebene gefordert ist bei Vorliegen der Kostenstrategie nahezu jede operative Entscheidung erheblich vereinfacht wird.

Also: Strategisches Kostenmanagement fordert den Vorstand und hilft ihm gleichzeitig im operativen Entscheidungsgeschehen.

### **Folgerungen für das Unternehmen**

Eine Vision von den zukünftigen Abläufen in einer Versicherung ist relativ einfach herzuleiten und in den Köpfen vieler Controller und Manager - wenn auch oft nicht ausformuliert - seit Jahren vorhanden. Schwieriger dagegen ist es, die Folgerungen daraus für das individuelle Unternehmen zu ziehen. Beginnen wir mit einer Skizze dieser "Vision":

Versicherungsunternehmen (auch Banken) sind in ihrer Anlage reine Informationsverarbeitungsbetriebe. Ihre Aufgabe ist es, abstrakte Schutzbedürfnisse ihrer Zielgruppe zu ermitteln, für diese das Schutzangebot zu entwickeln, das fertige Produkt der Zielgruppe wieder zu vermitteln, den verkauften Schutz zu verwalten und die Schäden/Leistungen abzuwickeln. So wie die diesen Prozeß begleitenden Zahlungsströme und die risikobedeckende Kapitalanlagenverwaltung größtenteils über reine Informationsflüsse bewältigt werden, ist der reine Schutzbedeckungsprozeß erst recht eine Informationsverarbeitungsaufgabe. In aller Konsequenz sind dann nahezu alle Abläufe, die nicht mit entwickelnder und prüfender menschlicher Intelligenz und auf Basis sozialer menschlicher Kommunikationswege ablaufen, automatisierbar und damit letztlich billiger und zuverlässiger verifizierbar als es heute der Fall ist - eine Frage ist nur der Zeitpunkt, an dem die Technik unter Preis-/Leistungsgesichtspunkten hinreichend effizient sein wird. Das bedeutet ganz konkret:

Eine Polarisation der Arbeit: Die Arbeit wird sich mehr und mehr konzentrieren, einerseits in der analysierenden, entwickelnden und systembetreuenden Zentrale und andererseits bei den Endpunkten der Vertriebswege z.B. dem Außendienst und/oder direkt beim Kunden. Dazwischen liegende

Verwaltungseinheiten werden abgebaut oder zumindest stark reduziert. Eine Veränderung der Aufgabeninhalte in der Zentrale und "vor Ort": In der Zentrale werden Expertensysteme, Kundenbetreuungsbereiche, Produktsteuerungs- und Produktentwicklungsbereiche sowie die systemsteuernden Bereiche, "vor Ort" werden kundennahe Erfäß-, Beratungs- und die Akquisitionsarbeit steuernde Einrichtungen sowie Schadensteuerungs- und Regulierungsbereiche wachsen. Das Anforderungsprofil an das vorhandene Personal wird sich entsprechend verlagern.

Diese "Vision" kann man beliebig weiter ausmalen und noch extremer gestalten, ohne die Nähe zur Realität zu verlieren, die irgendwann in fünf, zehn oder mehr Jahren eingetreten sein wird. Denn die Zeichen sind gesetzt:

Industrierversicherer verkehren mit ihren Kunden schon weitgehend über elektronische Kommunikation "Home-shopping" wird in den USA getestet. Elektronische Antragsrechner und PC's unterstützen den Außendienst. Direkte Vertriebswege zum Kunden sind verfügbar. Der Wettbewerb zwischen den direkten und den vom Außendienst gestützten Vertriebswegen ist entbrannt. Die Diversifikation und schnelle Änderbarkeit von Produkten wird zögerlich, doch zunehmend zu einem Marktfaktor.

Das wiederum heißt: Nicht das letztendlich existierende Szenario ist das eigentliche Problem, der unternehmensspezifische Weg in Richtung des jeweils noch überschaubaren realen Teils des Szenarios ist es, der den Wettbewerb und die Überlebensfähigkeit prägen wird. Betrachten wir also die "Wege".

### **Wege in die Zukunft**

Ausgehend von seinem Ist-Zustand hat jedes Versicherungsunternehmen seinen Weg in Richtung einer wie oben skizzierten, eher jedoch feineren individuellen "Vision" zu finden. Hierbei sind die Inhalte, die Terminierung und die Abstimmung der Schritte entscheidend:

Die Flexibilisierung der Produkte kann sich in verschiedenen Zielgruppen unterschiedlich auswirken, angefangen bei der Ablehnung infolge von Verwirrung bis hin zur vollen Ausnutzung für individuelle Schutzoptimierung bei minimalem Preis. Die Akzeptanz elektronischer Unterstützung beim AD-Mitarbeiter verbunden mit zusätzlichen Aufgaben wie Datenerfassung, intensiver Bestandsarbeit, ggf. auch Risikoanalysetätigkeit hängt davon ab, wie komfortabel und produktionsverbessernd die Unterstützung für ihn selbst ist. Die Akzeptanz von Direktvertriebswegen insbesondere elektronischen, etwa von Kommunikationsmedien getragenen, ist zielgruppenabhängig. Das Zusammenwirken zwischen Direktvertrieb und Außendienst gestütztem Vertrieb ist zu harmonisieren. Zentralisierungs- und Dezentralisierungsschritte bedürfen einer Feinsteuerung über lange Zeit sowohl aus personalpolitischen Gründen (Verlagerung, Qualifizierung) wie auch aus Gründen der Abstimmung mit der ergänzenden, ersetzenden Technik

(Funktionsfähigkeit, Verteilbarkeit, Preis).

Alle hier aufgeführten Punkte sind über längere Zeiträume gradlinig und zielorientiert in Richtung "Vision" zu steuern. Dafür sprechen mindestens vier Gründe:

Die Kunden/Zielgruppen haben unterschiedliche Reaktionszeiten zur Akzeptanz anderer Produkte und Vertriebswege. Der "Freak" reagiert schon heute auf den elektronischen Vertrieb, der ältere einfache Arbeitnehmer wird es u.U. zeitlebens nicht tun, der Industriekunde will aus Kosten- und Leistungsgründen die schnelle Kommunikation, der klassische Arzt möchte die für ihn problemfreie Beratung. Die ansprechbare Zielgruppe muß eine den Aufwand amortisierende Größenordnung haben. Die Aufwendungen für die Umgestaltung der Prozesse sind sehr hoch (oft dreistellige Millionenbeträge). Die Preise für Technik unterliegen einem permanenten Verfall, der bei Zuwarten durchaus höher zu bewerten ist als der Zinseffekt auf das ersparte Kapital. Durch Warten können also ganz andere Amortisationseffekte eintreten als bei voreiligem Handeln. Alle dargestellten Prozesse sind eng miteinander verbunden. Jeder Fehler, jede Voreiligkeit, jede Inkonsistenz führt zu fast unüberschaubaren Folgeaufwendungen in Schnittstellenbereichen und dies wiederum auch in Größenordnungen von Millionen, sowohl im Bereich der Investitionen als mehr noch im Bereich des Personals (am Beispiel der Reorganisation einer durchgeführten Zentralisierung leicht zu veranschaulichen).

Spätestens an dieser Stelle wird klar, was die vorangegangenen Ausführungen mit Kostenmanagement zu tun haben, wie Kostenmanagement mit innerbetrieblichen und marktbezogenen Strategien zusammenhängt und welche geldmäßigen Steuerungsvolumina vom strategischen Kostenmanagement abhängen:

Das strategisch gesteuerte Management von Kosten und Erträgen über Projekte und Inhalte, Preis/Leistung und Zeit wird zunehmend ein entscheidender Überlebensfaktor für Versicherungsunternehmen. Strategisches Kostenmanagement ist Vorstandssache.

### **Entscheidende Einflußfaktoren**

Die entscheidenden Einflußfaktoren und damit auch die bedeutsamsten Steuerungsgrößen für das strategische Kostenmanagement sind die allseits und zu jeder Zeit bekannten und relevanten Grundgrößen, die ein VU in seiner Stärke prägen:

Die Daten und Datenstrukturen als aufbereiteter Rohstoff zur Produktion des Versicherungsschutzes. Je vollständiger, einheitlicher und konsistenter - unabhängig von jedweder Datenbankwahl - sie aufgebaut sind, um so leichter und preiswerter ist jede Weiterverarbeitungs"maschine" aufsetzbar. Dies können Tools zur Produktion flexiblen Versicherungsschutzes, zur Versorgung des Außendienstes bzw. des Kunden oder zur Versorgung des Managements und der Analysten mit Steuerungsinformationen sein.

Die Kommunikationsstrategie mit den Ausprägungen Hard- und Software sowie

Netze als die Produktionsfaktoren zur Erreichbarkeitsoptimierung aller beteiligten Menschen und Systeme. Dies ist gleichbedeutend mit der Optimierung der Produktivität und damit des Ertrages sowie der Verwaltung der Informationen. Für Letzteres sind insbesondere die Zuständigkeiten zu klären, damit ein reibungsloser redundanzfreier Umgang mit Informationen besonders im zwischenmenschlichen Bereich möglich wird.

Das Personal als dem bedeutsamsten Produktionsfaktor in Versicherungsunternehmen. Die Flexibilität, Kreativität und geistige Disziplin des Personals wird gerade bei den sich ändernden Anforderungen (vergl. Polarisierung) zunehmend an Bedeutung gewinnen, die Menge des Personals eher Störfaktor werden. Gleichzeitig ist die Personalqualität Grundlage der Erfolgskomponenten zu Daten und Datenstrukturen sowie Kommunikationsstrategie.

Die Finanzmittel sind Erfolgs- und Steuerungsfaktor zugleich. Die enormen Mittel, die im langfristigen Umbau der technischen und personellen Organisation erforderlich sein werden, müssen zunächst im Unternehmen vorhanden sein, sei es, daß man sich notfalls die Aufwendungen per Kooperation/Fusion teilt. Sie müssen wegen der Langfristigkeit ihrer Erfordernis immer wieder aus sich sukzessive verbessernden Geschäftsabläufen und damit den Erträgen aus dem Entwicklungsprozeß wiederbeschafft werden. Ein Weg, der viel Disziplin und Steuerungskompetenz erfordert, es sei denn, das Unternehmen kann in einer ruhigen ertragsreichen Marktnische langfristig leben. Das allerdings dürfte angesichts des vorhandenen Wettbewerbs ein Widerspruch in sich sein.

Zu diesen Punkten sind einzelne Strategien zu entwickeln, was den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen würde. Dagegen sollten einige Grundregeln, die im Umgang mit diesen Komponenten von besonderer Bedeutung sind, angesprochen werden:

### **Grundregeln zum strategischen Kostenmanagement**

Prinzip der Geschlossenheit: Die Weiterentwicklung der Erfolgsfaktoren in Richtung Vision muß gleichmäßig erfolgen. Wie man sich leicht klar macht, führt die zu starke Entwicklung eines Faktors oder Vernachlässigung eines anderen zu Störungen im Zusammenspiel und damit zu Verzögerungen, zusätzlichen Aufwendungen, vielleicht sogar zum Verlust der Erfolgskomponente.

Bausteinprinzip: Der Weg zur "Vision" ist möglichst ganzheitlich zu entwickeln und zu betrachten wie ein riesiges Projekt. Dieses Projekt ist anschließend zu zerlegen in aufeinander aufsetzende Bausteine. Diese Bausteine sind einzelne Projekte/Maßnahmen (strategische Projekte), deren jeweiliges Ende einen strategischen Meilenstein darstellt.

Die Sicherung des Weges erfordert die Prüfung der Vision am Ende eines jeden Meilensteins hinsichtlich ihrer Richtigkeit. Ggf. sind Modifikationen oder gar das Canceln der individuellen Vision nötig. Gleichmaßen ist die Geschwindigkeit der Entwicklung zu prüfen. Ist man schneller als der Markt zu amortisieren erlaubt (z.B. über verkaufte Menge), wurde zu früh und damit meistens zu teuer investiert. Wurde nicht oder zu spät investiert, wird das Unternehmen vom Markt, also von der Konkurrenz überholt.

Die Sicherheit des Unternehmens fordert die Amortisationsfähigkeit eines jeden Schrittes (Projektes), ansonsten kann die Summe der Aufwendungen für die einzelnen Projekte das Unternehmen interimweise so stark belasten, daß kurzfristig die Wettbewerbsfähigkeit gefährdet ist. Was nutzt der erhoffte Erfolg

nach dem sicheren Ruin. Stärker noch wiegt der periodenbedingte Verlust der Kontrolle anhand der Meilensteine, woraus Unsensibilität für Korrekturen des Weges folgt. Kleine Korrekturen sind wenig kostenintensiv, große kaum noch kalkulierbar (Wechselwirkung: Organisation, Technik, Personal). Hieraus resultiert schnell eine Gefährdung des Unternehmens über finanzielle Schäden bis zur Leistungseinbuße bei Einsatzbereitschaft und Einsatzfähigkeit des Personals (Corporate Identity gefährdet).

Erfordernis der Geschwindigkeit: Strategisches Kostenmanagement zielt nicht notwendig in Zeiträume von 10, 15 und mehr Jahren. Die Zeiträume werden vom Markt bestimmt. Allerdings sind je nach Startbasis des jeweiligen VU unterschiedlich viele Schritte (Projekte) zur Umsetzung nötig. Hieraus resultiert die Erfordernis, Projekte schnell durchführen zu können. Zwei Jahre Planung, 3 Jahre Entwicklung, 7 Jahre Nutzung sind Projektzeiträume von gestern und passen nicht mehr in die dynamischer gewordene Landschaft der Entwicklung von VU und ihrer Ablaufprozesse. Personal, DV-Strukturen und Projektmanagement sind entsprechend anzulegen bzw. zu organisieren.

Möglicherweise zwingt die Praxis im Umgang mit strategischem Kostenmanagement zu mehr und noch präziseren Regeln; dies bleibt abzuwarten.

Anmerkung zum Zusammenhang mit Prozeßmanagement: Gelegentlich wird in diesem Aufsatz von (Ablauf-) "Prozessen" gesprochen. Das "Prozeßmanagement" ist das Controllerwerkzeug, das die operativ steuernde Zwischenebene zwischen den die Strategie umsetzenden Projekten und der Strategie selbst bildet. Die Konsistenz und Zielorientiertheit des Handelns und die Einhaltung der Regel wird durch das Prozeßmanagement gestützt, durchschaubar und steuerbar gemacht. Einzelheiten hierzu werden in einem Folgeaufsatz behandelt.

#### **Fazit:**

Die langfristige Ertragssituation eines Versicherungsunternehmens wird entscheidend mitgeprägt von der langfristigen Entwicklung der Kosten und der Amortisation über Erträge. Diese bedarf der strategisch gesteuerten Fortentwicklung der Ablaufprozesse und ihrer Haupteinflussfaktoren. Von besonderer Bedeutung sind hierbei die durch die Technisierung des Informationsverarbeitungsbetriebs "Versicherung" entstehende Polarisation von Arbeit und Arbeitsinhalten. Auch die richtige zeitliche Verteilung der Umgestaltung der Prozesse ist eine besondere Steuerungskomponente. Strategisches Kostenmanagement, also die richtigen Projekte zur richtigen Zeit in der richtigen strategischen Zielrichtung zu machen, ist eine Aufgabe der Vorstände und ihrer Stäbe. Die Entscheider selbst müssen ggf. initiieren und die letztliche Richtungsentscheidung abgeben. Die Gradlinigkeit des Weges in die durch Informationsverarbeitung geprägte Zukunft entscheidet über Millionen an Kosten p.a., also über Zig-Millionen an langfristig verfügbaren Mitteln und damit im enger werdenden Wettbewerb über die Existenz der Unternehmung.

 [zurück](#)