

Ausgewählte Publikationen

[Strategisches Kostenmanagement
Führungsinformationssysteme](#)

Prozeßmanagement in Versicherungsunternehmen - Modeerscheinung oder integraler Bestandteil der Steuerungsinstrumente

1. Einleitung

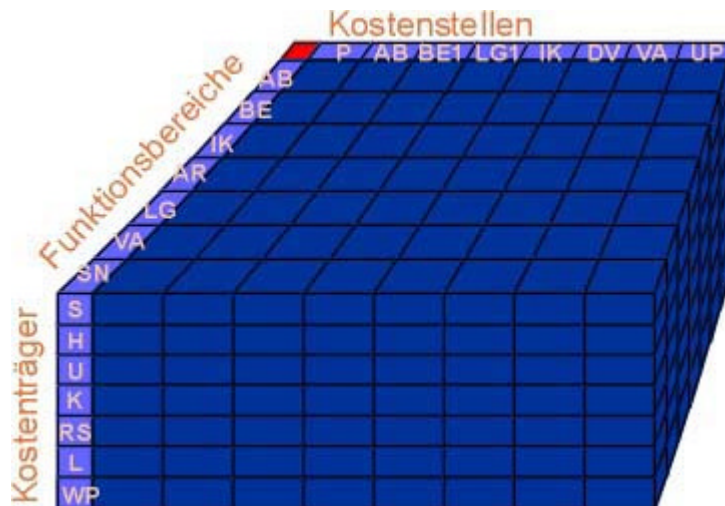
Das Prozeßmanagement ist in der letzten Zeit mehr und mehr ein Schlagwort für viele neue, tatsächlich aber alte Kostensteuerungstechniken geworden. Einige Versicherungsunternehmen sind schon bis zu vier Jahre dabei, unter dem Namen Prozeßkostenrechnung sukzessive ihre klassischen Geschäftsprozesse anzugehen, d.h. neu zu organisieren. Andere durchforsten ihre Gemeinkostenbereiche durch konkrete Beschreibung, Bewertung und Reorganisation der in diesen Bereichen vorkommenden Tätigkeiten. Gerade im letzteren Bereich ist es das Ziel, die die Gemeinkosten verursachenden Aufgaben zu quantifizieren, zu beschreiben und zu bewerten und auf diese Weise die Gemeinkosten als "Grauzone" für Kostensteuerungstechniken aufzulösen. Tatsächlich ist es aber das Anliegen von Generationen von Managern gewesen, die Abläufe im eigenen Bereich und im gesamten Unternehmen permanent zu verbessern und auf diese Weise rationeller, also insbesondere kostengünstiger den Versicherungsschutz zu produzieren.

Das Thema ist also uralt. Gleichsam ist es schon jetzt das unzweifelhafte Verdienst der Prozeßkostenrechnung bzw. des Prozeßmanagements, die Steuerung der Unternehmung über gestalterische Maßnahmen in allen Ablaufbereichen zu thematisieren und damit die Chance zu erhalten, allgemein gültige Normen und Techniken zur Neugestaltung, Reorganisation der Ablaufprozesse zu finden. Von entscheidender Bedeutung dafür, daß Prozeßmanagement eine dauerhafte Erscheinung im Bereich der Ertragssteuerungsinstrumente ist, und damit Alltagserscheinung im Berufsleben aller Manager wird ist die Frage, ob und wie diese Methode eingestimmt werden kann in das "Orchester" aller Controllinginstrumente oder ob es als isoliertes und aufwendiges Soloinstrument von anderen Instrumenten letztendlich "verschlungen" wird. Letzteres würde bedeuten, daß die organisatorische Implementierung dieses Instruments in den Unternehmen eine langfristige Fehlinvestition sein würde. Daß - bei guter Anlage - dies nicht eintritt, dieser Nachweis ist Ziel dieses Aufsatzes.

2. Die organisatorische Einbindung des Prozeßmanagements.

Die grundsätzliche Organisation fast aller Versicherungsunternehmen kann man sich in Würfelform vorstellen. Die Dimensionen dieses Würfels sind

"die Produkte (Kostenträger, z.B. Versicherungszweige), die Ablaufbereiche (Funktionsbereiche, z.B. Abschluß, Betrieb, Leistung etc.), die Arbeitsbereiche (Kostenstellen, z.B. Abteilungen, Gruppen)."



Jeder dieser Dimensionen entspricht eine wirtschaftliche Steuerungsaufgabe und damit auch eine Kostenrechnungsart.

Die Produkte müssen hinsichtlich des Ertrages optimiert werden, also im Grunde genommen über Beiträge und Kosten einschl. der Schadenaufwendungen. Hierzu dienen neben der klassischen Gewinn- und Verlustrechnung insbesondere die Deckungsbeitragsrechnung und als Kostenrechnungsart die Kostenträgerrechnung. Die Abläufe müssen so gesteuert werden, daß sie - in ihrer Veränderlichkeit infolge der Abhängigkeit von der Technik und des Zielgruppenverhaltens - andauernd gut, also effizient und kostengünstig sind (Funktionsbereichskostenrechnung). Die Arbeitsbereiche, in denen letztlich die Abläufe einander ergänzend "produziert" werden, müssen jeder für sich kostenmäßig im Griff gehalten und in ihrer Inseleigenschaft verantwortlich geführt werden (Kostenstellenrechnung).

Somit erkennt man sofort, daß erstens die zuvor definierte Ablauf-Steuerungsaufgabe sich völlig mit den Zielen des Prozeßmanagements deckt und zweitens diese Aufgabe schon so alt ist, daß sie sich über die Funktionsbereiche schon seit Jahrzehnten in der Rechnungslegung wenn auch grob so doch verankert hat. Intensiviert wird diese Beziehung dadurch, daß die Zuordnung von Kosten zu Funktionsbereichen (und Kostenträgern) nach objektiven Merkmalen, also im Wesentlichen Vorgangsmengen und -zeiten, durchzuführen war. Diese Parallelität hat den Verfasser bereits 1981 dazu veranlaßt, den an sich dokumentarischen Aspekt der Kostenzuordnung zu Funktionsbereichen als Steuerungsaufgabe zu interpretieren und in einem Versicherungskonzern umzusetzen: lege die Kostenverteilungsschlüssel so an, daß sie gleichfalls Maßstäbe für die Produktivität der Arbeitsvorgänge und damit Bewertungs- und Steuerungsparameter für die Arbeitsabläufe sind (Belegung aller Abläufe mit Arbeitswerten). Auf die Menge und die Schwierigkeiten bei dieser Bewertung wird am Schluß des Aufsatzes noch eingegangen.

Wenn also eine solche Parallelität existiert, dann empfiehlt es sich, das Prozeßmanagement in das Bestehende soweit als möglich einzugliedern. Dies kann wie folgt geschehen:

Definiere die Funktionsbereiche als Prozeßbereiche (Prozeßbereiche Abschluß

der Verträge, Betrieb = Verwaltung der Verträge, Inkasso = Beitragseinzugsprozeß, Schaden/Leistung = Prozeßbereich der Schadenregulierung etc.). In diesem Fall deckt man alle Geschäftsabläufe ab, die der unmittelbaren Produktion des Versicherungsschutzes dienen. Was ist mit dem Rest, den allgemeinen Aufgaben wie Controlling, Revision, BO, allgemeiner Verwaltung, Personal, Recht, je nach Unternehmen mehr oder weniger große Teile der EDV, etc.? Hier besteht die Möglichkeit, diese analog zu den Vollkostenschlüsselungsmethoden den "produktiven" Prozeßbereichen zuzuordnen. Dies gibt aber in der Prozeßsteuerungspraxis des Prozeßmanagements meistens wenig Sinn, weil viele dieser Schlüssel wenig mit den konkreten Abläufen in diesen Bereichen zu tun haben und damit ein Bruch mit den Analyse- und Bewertungsmethoden der Teilabläufe vorprogrammiert ist. Also ist zu empfehlen, diese Aufgabenbereiche zu zwei bis drei Hauptprozessen (etwa Verwaltung und Steuerung o.ä.) zusammenzufassen und diese dann einzeln der Analyse und ggf. Reorganisation zu unterziehen.

Die so erhaltenen Prozeßbereiche können dann "natürlich" aufgespalten werden in Hauptprozesse wie etwa Abschluß auf Vertriebschiene A, B oder C oder Inkasso per Lastschriftverfahren oder Gehaltsabzug jeweils sparten- oder spartengruppenweise. Die Hauptprozesse wiederum kann man dann entsprechend der Teilschritte in Teilprozesse u.s.w. zerlegen bis man letztlich bei einer Tätigkeitseinheit angelangt ist. In den Gemeinkostenbereichen kann man diese Feinheitshierarchien ähnlich anlegen, oftmals sind sie genauso natürlich wie in den prozeßorientierten Bereichen vorgegeben z.B.

Steuerung

Controlling

Kostenrechnung

Kostenplanung

oder

Verwaltung

Versorgung Produktionsbereiche

Informationsverteilung

Botendienst

Botendienst Schadenregulierung.

Auf diese Weise erhält man eine Struktur in der Prozeßhierarchie, die auf natürliche Art den in den einzelnen Unternehmen gewachsenen innerbetrieblichen Strukturen jeweils ziemlich nahe kommt. Man muß demgemäß weniger "umkrepeln", um Prozeßmanagementmethoden einzusetzen.

3. Prozeßmanagement und Projektcontrolling

Kostensteuerung im innerbetrieblichen Bereich kann in engen Grenzen durch Sparen erfolgen. Hat man diese Grenzen nach unten erreicht (auch eine Frage der Sensibilität von Führungskräften und Mitarbeitern), kann man Kosten innerbetrieblich nur noch dadurch steuern, daß man Abläufe/Prozesse für eine Sparte oder Spartengruppe verändert.



Hierfür sind i.d.R. mehrere parallele oder nacheinander geschaltete Projekte erforderlich, die die einzelnen Tätigkeiten oder Teilprozesse oder auch den Hauptprozess kostengünstiger bzw. effizienter gestalten. Sieht man die Projekte unter diesem Blickwinkel der Prozeßsteuerung und kann man hieraus die Bewertung des Ist-Prozesses, der Ist-Tätigkeit mit dem Zielablauf vergleichen so bieten sich

Optimierungschancen der Projektzielsetzung konkrete
Bewertungskomponenten für die Projekte (über
Differenz Ist/Ziel in Bewertungskennzahlen)
Wertreihenfolge der Maßnahmen.

Nimmt man noch die Komponente "work-flow" der Prozeßsteuerung hinzu, dann ergibt sich zusätzlich die Einbindung der Reihenfolge der Projekte in den natürlichen Ablauf des Prozesses. Man erhält neben der Wertreihenfolge der Maßnahmen auch die ablauflogischen Erfordernisse an die Reihenfolge der Projekte. Die so sichtbar werdende Wertigkeit und die ablauforientierte Darstellung der Reihenfolge der Maßnahmen visualisiert und rationalisiert (entemotionalisiert) damit auch die oftmals nicht ganz leichte Abstimmung der Projekte auf allen Führungsebenen.

Prozeßmanagement und Projektmanagement sind also zwei eng ineinander verwachsene Steuerungstechniken, die einander perfekt ergänzen. Das Projektmanagement profitiert in den Bereichen

Zielfindung und Optimierung Wertbemessung von
Projekten Reihenfolge der Maßnahmen.

Das Prozeßmanagement wiederum wäre nicht existent ohne seine Ausprägungen über die Projekte.

4. Prozeßmanagement und strategisches Kostenmanagement

Verglichen mit der operativ materiellen Wertbemessung von Projekten über den Wert der Veränderung (Vereinfachung) von Prozessen ist die strategische materielle Wertbemessung noch viel bedeutsamer insbesondere für die prozessurale und wirtschaftlich langfristige Unternehmensentwicklung (vgl. auch Pelizäus "Strategisches Kostenmanagement - ein Thema für Vorstände?" VW 2, 1996). Die Marktstrategien sagen aus, welche Zielgruppe mit welchen Produkten und mit welchen Vertriebswegen und Vertriebsstechniken ansprechbar und eroberbar ist. Die unterschiedlichen Anforderungen der Kunden an Komplexität und Variabilität des Versicherungsschutzes zieht eine Vielzahl an unterschiedlichen Produktionsprozessen des Schutzes nach sich. Anspruchsvolle und sehr heterogene Kundengruppen (z.B. Firmenkunden) erfordern ein erheblich flexibleres Angebot an Schutz als der mittlere Angestellte, der im Grunde mit leichten Variabilitätsmöglichkeiten am klassischen Versicherungsschutz zufrieden ist. Entsprechend anders müssen

der Außendienst ausgestattet und ausgebildet sein, die Produkte kurzfristig produziert und verwaltet werden können, die Technik und Innendienstmannschaft entsprechend auf- oder noch nicht aufgerüstet werden, u.s.w...

Das heißt, unterschiedliche Marktstrategien ziehen unterschiedlich auszubauende und zu verändernde Prozesse nach sich.





Während ein Unternehmen sich schon heute zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse innerbetrieblich hoch aufrüsten bzw. umrüsten muß (z.B. Akquise über Teleshopping) hat ein anderes damit noch Jahre Zeit, bis die Kundengruppe es erfordert, d.h. der Erfolg den Aufwand amortisieren kann.

Weiterhin kann der in Unternehmen einsetzende Polarisationsprozeß "Konzentration bestimmter Tätigkeiten in der Zentrale" und anderer Tätigkeiten am anderen Pol "vor Ort am point of sale" mit unterschiedlicher Intensität erforderlich werden. Die unterschiedliche Erfordernis für das innerbetriebliche "Muskeln bilden" führt auch zu ganz anderen Entwicklungen bei der Umgestaltung der Prozesse und damit auch der Projekte.

Diese Rahmenbedingungen führen letztendlich zu einer durchaus unterschiedlichen Verteilung der Investitionen. Hier geht es insbesondere um Investitionen in die Technik und das Personal, das damit umgehen muß, angefangen beim Entwickler bis hin zum Anwender. Zu frühe Investition kann zu Nichtakzeptanz beim Anwender/Kunden führen, während später - nach entsprechender Vorbereitung - eine bessere Software/Hardware zum selben Preis zum Erfolg führen würde. Im anderen Fall müßten neben der Abschreibung auf die Investition auch die Frustrationserlebnisse beseitigt werden. Beide Wege führen letztendlich zum selben Ziel, nur der erste war Millionen teurer als der zweite. Dies war früher schon und ist heute noch mehr ein entscheidender Wettbewerbsfaktor:

Die Summe der Fehlbeträge nicht optimaler Investitionen ist im langen Rennen nicht verfügbares Kapital zur Weiterentwicklung.

Das strategische Kostenmanagement will dies verhindern in dem es die Entwicklung der Prozesse in Abhängigkeiten vom Kundenmarkt und Technikmarkt langfristig gezielt steuert.

Das strategische Kostenmanagement steuert also die langfristige Entwicklung der Prozesse. Das Prozeßmanagement setzt die strategische Komponente in der Bewertung der erforderlichen Projekte um und liefert zusätzlich (s.o.) die Komponenten operationale Ergänzung und Reihenfolge (über den workflow). Das Prozeßmanagement ist also natürliches Bindeglied zwischen strategischer Planung und dem Projektmanagement.

5. Prozeßmanagement und Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung ist eines der ältesten, verbreitetsten und auch erfolgreichsten Kostensteuerungsinstrumente. Der Planungshorizont der Kostenstellenrechnung beträgt in allen Unternehmen ein Jahr. Ihre Steuerungsfunktion erfolgt über die Verantwortlichkeit eines Kostenstellenverantwortlichen, also etwa eines Abteilungsleiters, für alle Kosten, die durch seine Kostenstelle verursacht werden.

Viele Controller haben es in der Praxis erlebt, daß die Kostenstellenleiter häufig darüber klagen, ihre Verantwortlichkeit sei beträchtlich eingeschränkt, zum Beispiel aus folgenden Gründen:

- die Personalbeschaffung erfolgt stark unter Produktivitätsgesichtspunkten, also abhängig von den Geschäftsmengen, die Arbeitsvorgänge sind in der Planperiode nicht beeinflussbar und oftmals zentral gesteuert durch Arbeitsanweisungen, durch feste

Programmprozeduren, Beschaffungen sind stark reglementiert und zentralisiert, das äußere Erscheinungsbild wird zentral vorgegeben, etc.

Es kommen häufig die Fragen auf:

Wo kann ich als Verantwortlicher für den Zeitraum eines Jahres noch Kosten steuern?" "Ist die Planung nicht eher eine Hochrechnung mit den Parametern Geschäftsmengen und Geldentwertung unter der Restriktion des Sparens statt der Kostensteuerung über Innovationen?" "Ist der Planwert nicht eher nur die obere Grenze des Jahresbudgets als der Zielwert konstruktiven Managements?"

Für diese Fragen eröffnet das Prozeßmanagement ganz neue Perspektiven: Geschäftsprozesse, auch deren Teilprozesse durchlaufen i.d.R. mehrere Kostenstellen. Werden sie geändert oder gar völlig reorganisiert, so sind Projekte erforderlich, die die Arbeitsabläufe in den Kostenstellen verändern. Hier ist die Zusammenarbeit der jeweiligen Kostenstellenleiter erforderlich. Geführt wird diese Zusammenarbeit von den Zielen des strategischen Kostenmanagements für den jeweiligen Prozeß und in der operativen Organisation durch das Projektmanagement.

Nahezu alle Projekte sind in der Praxis hinsichtlich Durchführung und Nutznießung mittelfristig angelegt. Dementsprechend ist ihre Auswirkung in den einzelnen Kostenstellen auch mittelfristig zu betrachten: Oftmals steigen anfänglich die Kosten der Kostenstellen wegen der erforderlichen Investitionen in Personal und Material, um nach der Durchführung (weit) unter das ursprüngliche Maß zu sinken. So läuft die dynamische und effektive Steuerung der Kosten in den Kostenstellen dann ab, nämlich als Resultat der veränderten Prozesse dokumentiert durch das Prozeßmanagement.

Damit liegen die Forderungen an eine moderne Kostenstellenrechnung auf der Hand:

Jeder Kostenstellenverantwortliche ist Mitverantwortlicher für die seine Kostenstelle tangierenden Prozesse. Jeder Kostenstellenverantwortliche hat gemeinsam mit seinen Kostenstellen- "nachbarn" für die jederzeitige Optimalität der Prozeßteile in seinem Bereich zu sorgen. In der Kostenstellenrechnung und -planung werden die Auswirkungen der Prozeßreorganisationen, -anpassungen, also der prozeßgeführten Projekte dokumentiert

und als Konsequenz daraus

die Kostenstellenrechnung ist grundsätzlich mittelfristig anzulegen.

Damit wird der Kostenstellenleiter in dieser seiner ureigensten Aufgabe auch Prozeß-Mitverantwortlicher. Die Zusammenarbeit der Führungskräfte wird auf natürliche Weise geführt und dokumentiert. Denken und Handeln im Unternehmen, von der Strategie bis zur einzelnen Operation, werden noch stärker zusammengeführt und miteinander verwoben. Delegation wird erleichtert, die Corporate Identity gestärkt.

6. Fazit und Zusammenfassung

Das Prozeßmanagement ist als eines der zentralen Führungsinstrumente anzusehen. Wenn es richtig angelegt ist, ist es natürliches Bindeglied zwischen strategischer Planung und dem Projektmanagement. Gerade die Integration des Prozeßmanagements in alle Kostensteuerungsinstrumente erfordert den Ausbau der einjährigen Kostenstellenrechnung in ein mittelfristiges Steuerungsinstrument. Dies beinhaltet die erweiterte Aufgabenstellung des Kostenstellenleiters als Prozeßmitverantwortlichen, der über diese Mitverantwortlichkeit und die Mittelfristigkeit der Planungen die Chance erhält, die gezielte und in die Strategie integrierte Steuerung seiner Kostenstelle durch Innovation auch zu dokumentieren. So wird die Akzeptanz der Kostenstellenrechnung erhöht, und die Bausteine der Steuerung werden natürlich und dynamisch ineinander überführt. Es sei abschließend darauf hingewiesen, daß die unternehmensweite Einführung des Prozeßmanagements eine Angelegenheit nicht nur eines Jahres ist, sondern selbst einen sukzessive durchzuführenden Prozeß darstellt. Er kann aber so angelegt werden, daß jeder Schritt sich lohnt, sich also mehr als trägt und mit steigendem Ausbau die Effizienz des Systems aus sich heraus gesteigert wird. Prozeßmanagement ist nicht nur eine in der produzierenden Industrie bewährte Sache, es ist eine Zukunftschance für Versicherungsunternehmen.

 [zurück](#)