

Business Transformation für Finance und Accounting

Shared Service Centers für Versicherungen

In der Versicherungsindustrie sind SSC bis heute wenig verbreitet. Aufeinander abgestimmte Aspekte erlauben die erfolgreiche Umsetzung und Realisierung von Kosteneinsparungs- und Effizienzzielen. Peter Fischer

In der Versicherungsbranche sind Shared Service Centers ausserhalb der IT bisher wenig verbreitet. Am Beispiel eines kürzlich implementierten Centers für Buchhaltung, Controlling und Reporting, welches mehrere Landesgesellschaften bedient, soll im Folgenden aufgezeigt werden, welche Aspekte für eine erfolgreiche Einführung berücksichtigt werden müssen.

Business Case

Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung ist die Erstellung eines soliden Business Case. Dabei muss berücksichtigt werden, dass der Prozess-Umfang für Versicherungen nicht mit anderen Industrien verglichen werden kann. Die in Benchmark-Untersuchungen wichtigen Debitoren- und Kreditoren-Prozesse geben für die Versicherungsindustrie schlechte Vergleichswerte, da diese eine untergeordnete Rolle spielen und die Aussagen nicht auf den Claims-Handling-/Management- oder Premium-Collection-Prozess übertragen werden können.

Neben den initial oft wichtigen Kostenüberlegungen und dem Rationalisierungsbestreben (Effizienzsteigerung durch Economies of Scale oder Labor Arbitrage) rücken dabei Prozessstandardisierung, Harmonisierung und eine Erhöhung der Servicequalität in den Vordergrund.

Harmonisierte Prozesse

Die von einer zentralen Organisation auszuführenden Prozesse müssen möglichst für alle Serviceempfänger harmonisiert werden. Dabei sollten interne und externe Best Practices berücksichtigt werden. Des Weiteren ist eine Standardisierung der Daten von zentraler Bedeutung. Im Finanzbereich handelt es sich dabei in erster Linie um Kontenpläne und Management-Reporting-Strukturen (bspw. Kostenstellenhierarchien, Produktklassifizierung). Bei landesübergreifenden SSC muss ein Weg gefunden werden, die spezifischen regulatorischen Anfor-

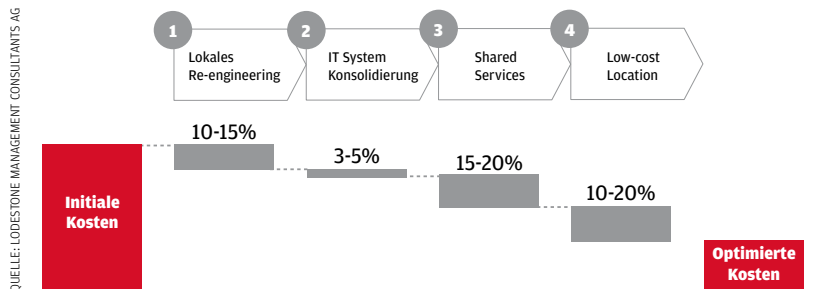


Abbildung: Kosteneinflüsse eines beispielhaften Shared-Service-Center-Projektes.

derungen mit dem Harmonisierungsbestreben zu vereinbaren.

Um die Servicequalität zu erhöhen und dabei die oft divergierenden Bedürfnisse der Geschäftsbereiche zu berücksichtigen, bedarf es einer starken und unabhängigen Führung des SSC. Die einmal eingeführten Prozesse sollten zudem regelmässigen Optimierungsbemühungen unterliegen.

Applikationsarchitektur

Eine Mischung aus Top-down- und Bottom-up-Design und Governance garantiert, den Spagat zwischen Harmonisierung/Konsolidierung und Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten zu schaffen. Geschäftsprozesse und IT-Lösungen sollten derart ausgestaltet sein, dass sowohl maximale Harmonisierung wie lokale Flexibilität ermöglicht werden. Die Definition von klaren Interaktionsregeln und Prozessgrenzen sind hierbei Grundelemente einer Architektur, die lokale Spezifika um einen standardisierten Kern beinhaltet.

Transparente Leistungsverrechnung

Nur wenn es ihnen gelingt, die Leistungen transparent zu machen, sind die SSC in der Lage, ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber externen Servicedienstleistern unter Beweis zu stellen. Anzustreben sind dynamische Preismodelle, die sich am Transaktionsvolumen sowie an der Erfüllung definierter Servicelevel orientieren sollten.

Richtige Standortwahl

Im Fokus der Standortwahl stehen klassischerweise Niedriglohnländer. Mit Blick auf die Servicequalität und zukünftige Effizienzsteigerungen sollten Kosten jedoch nicht die einzige Entscheidungsbasis sein. Es ist vielmehr wichtig, einen Kriterienkatalog zu formulieren, der neben finanziellen Aspekten (z.B. Löhne, Infrastruktur, Steuern) auch Qualitäts- (z.B. Bildungsniveau, kultureller Fit) und Risikokomponenten (Arbeitskräfteverfügbarkeit, Regulierungen) beinhaltet.

Projekterfahrungen haben gezeigt, dass alle Potenziale aber nur ausgeschöpft werden, wenn die verschiedenen Elemente optimal aufeinander abgestimmt sind und die spezifischen kulturellen und organisatorischen Gegebenheiten der Unternehmung berücksichtigt. ■



Lodestone Management Consultants AG
 Obstgartenstrasse 27, Kloten
 Postfach 201
 CH-8058 Zürich
 Tel. +41 44 434 11 00
 Fax +41 44 434 11 01
 info@lodestonemc.com
 www.lodestonemc.com