

SHARED SERVICE CENTERS FÜR VERSICHERUNGEN

Peter Fischer und Peter Ödman

In der Versicherungsindustrie sind Shared Service Centers bis heute wenig verbreitet. Aufeinander abgestimmte Aspekte erlauben die erfolgreiche Umsetzung und Realisierung von Kosteneinsparungs- und Effizienzsteigerungszielen.

In der Versicherungsbranche sind Shared Service Centers (SSC) ausserhalb der IT bisher wenig verbreitet. Insbesondere existieren wenige Center, die sich auf nicht-versicherungstechnische Back-Office-Prozesse fokussieren und landesübergreifend operieren.

Am Beispiel eines kürzlich implementierten Centers für Buchhaltung, Controlling und Reporting, welches mehrere Landesgesellschaften eines Konzerns bedient, soll im Folgenden aufgezeigt werden, welche Aspekte für eine erfolgreiche Einführung berücksichtigt werden müssen. Entscheidend bei der Etablierung von Shared Service Centers ist, dass organisatorische und technische Aspekte gleichermaßen einbezogen werden. Eine sorgfältige Planung umfasst neben einem Business Case auch Standortwahl und Festlegung des Prozessumfangs von Shared Service Centers. Ebenfalls ist es wichtig, die passende Organisations- und Rechtsform des Centers festzulegen. Besondere Beachtung verlangt die Informationstechnologie, da in diesem Bereich einerseits sehr hohe Investitionskosten anfallen, andererseits moderne Applikationen zwingend sind, um die Effizienzziele zu erreichen. Erfahrungen haben zudem gezeigt, dass es vorteilhaft ist, Leistungsverrechnungsmodelle bereits vor der Etablierung des SSC festzulegen, um früh Kostentransparenz zu erzielen.

BUSINESS CASE

Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung ist die Erstellung eines soliden Business Case. Dabei muss berücksichtigt werden, dass der übliche Prozessumfang für SSC in Versicherungen nicht mit anderen Industrien verglichen werden kann. Die in Benchmark-Untersuchungen wichtigen Debitoren und Kreditorenprozesse geben für die Versicherungsindustrie schlechte Vergleichswerte, da diese eine untergeordnete Rolle spielen und die Aussagen nicht auf den Schadenbearbeitungs-Prozess oder Prämieninkasso-Prozess übertragen werden können. Entscheidend sind eine klare Definition des Prozessumfangs und eine ehrliche Berechnung des Business Case.

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

RICHTIGE STANDORTWAHL

Die Wahl des Standortes spielt beim Shared Service Center Design eine wichtige Rolle. Im Fokus der Standortwahl stehen klassischerweise Niedriglohnländer. Mit Blick auf die Servicequalität und zukünftige Effizienzsteigerungen sollten Kosten jedoch nicht die einzige Entscheidungsgrundlage sein. Es ist vielmehr wichtig, einen Kriterienkatalog zu formulieren, der neben finanziellen Aspekten (z.B. Löhnen, Infrastruktur, Steuern) auch Qualitäts- (z.B. Bildungsniveau, kultureller Fit) und Risikokomponenten (Arbeitskräfteverfügbarkeit, Regulierungen) beinhaltet.

HARMONISIERTE PROZESSE

Die von einer zentralen Organisation auszuführenden Prozesse müssen möglichst für alle Serviceempfänger harmonisiert werden. Typischerweise haben vor der Einführung des Shared Service Center die einzelnen Geschäftsbereiche (oder Gesellschaften) unterschiedliche Prozesse und Abläufe. Mit der Übergabe dieser Prozesse an die Shared-Service-Organisation müssen die Prozesse vereinheitlicht werden. Dabei sollten interne und externe Best Practices berücksichtigt werden und Erfahrungen von Best-in-Class-Modellen als Vorbild dienen. Ohne Vereinheitlichung und Prozessstandardisierung sind Effizienzsteigerungen nicht zu erreichen. Gerade bei Unternehmensbereich- oder sogar länderübergreifenden Service-Centern sind die damit verbundenen lokalen Reengineering-Anstrengungen beträchtlich.

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 (z.B. Kostenstellenhierarchien, Produktklassifizierung). Bei länderübergreifenden SSC muss ein Weg gefunden werden, die spezifischen regulatorischen Anforderungen mit dem Harmonisierungsbestreben zu vereinbaren.

ZENTRALE PROZESS- UND SYSTEMHOHEIT

Die Governance des Shared Service Center muss klar geregelt sein. Das Shared Service Center steht der ständigen Herausforderung gegenüber, auf der einen Seite die Effizienz und Effektivität zu optimieren, die Servicequalität grundsätzlich zu erhöhen und dabei auf der anderen Seite die oft divergierenden Bedürfnisse der Geschäftsbereiche ebenso zu berücksichtigen. Eine starke

und unabhängige Führung des Shared Service Center ist Voraussetzung, um dies zu erreichen. Die einmal eingeführten Prozesse sollten zudem regelmässigen Optimierungsbestrebungen unterliegen. In der Praxis haben sich sogenannte Captive Solutions als erfolgversprechende Organisationsform erwiesen. Dabei wird eine neue Gesellschaft mit unabhängigem Management gegründet, welches für den Aufbau und den Betrieb des SSC verantwortlich ist. Die Verhältnisse der Beteiligungen an der neuen Gesellschaft sollten unter Berücksichtigung von steuerlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen festgelegt werden.

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 ist hierbei das Grundelement einer Architektur, die lokale Spezifika um einen standardisierten Kern beinhaltet.

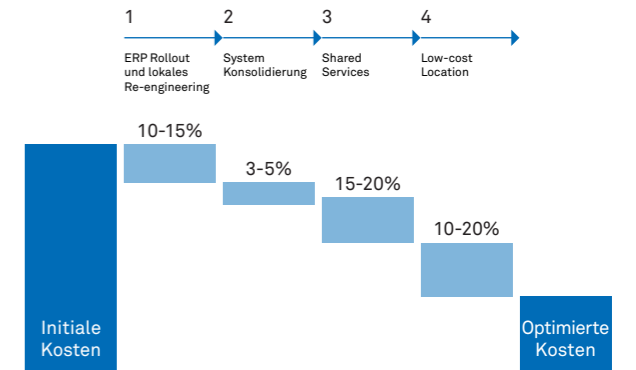
Für Back-Office-Prozesse in Versicherungen (z.B. Rechnungswesen, HR) ist die Einführung neuer ERP-Lösungen, verbunden mit den notwendigen Workflow- und Dokumenten-Management-Systemen, sinnvoll, um die neuen, harmonisierten Prozesse zu unterstützen.

TRANSPARENTE LEISTUNGSVERRECHNUNG

Als interne Servicedienstleister agieren Shared Service Centers in gewisser Hinsicht wie Unternehmen im Unternehmen. Nur wenn es ihnen gelingt, ihre Leistungen transparent zu machen, sind sie in der Lage, ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber externen Servicedienstleistern unter Beweis zu stellen und mit diesen zu konkurrieren.

Generell ist die Verrechnung von Shared-Service-Center-Leistungen aufgrund des hohen Standardisierungsgrades keine Herausforderung. Die Schwierigkeit liegt in der Wahl des richtigen Verrechnungsmodells, welches das Nutzungsverhalten von Leistungsempfängern positiv beeinflusst. Anzustreben sind dynamische Preismodelle, die sich am Transaktionsvolumen sowie an der Erfüllung definierter Service Levels orientieren sollten. Bewährte Mittel hierfür sind Service Level Agreements (SLA) und regelmässige Benchmark-Untersuchungen. Die Applikationsarchitektur sollte es zudem ermöglichen, die wichtigen Indikatoren (KPI) automatisch und regelmässig zu messen.

Werden alle Aspekte berücksichtigt, lassen sich bei der Etablierung von Shared Service Centers im Vergleich mit reinen Reengineering- oder ERP-Implementierungen weitaus grössere Kosteneinsparungen erzielen, wie die untenstehende Grafik zeigt. Projekterfahrungen haben gezeigt, dass Reengineering und IT-System-Konsolidierung wichtige Hebel sind, alle Potenziale aber nur ausgeschöpft werden, wenn die verschiedenen Elemente optimal aufeinander abgestimmt sind und die spezifischen kulturellen und organisatorischen Gegebenheiten der Unternehmung berücksichtigt werden.



Gleichermassen sollte aber neben dem Aufbau des Shared Service Center auch der notwendigen Reorganisation der lokalen Gesellschaften genügend Gewicht eingeräumt werden. Ein SSC kann nur effizient arbeiten, wenn die Prozesse und Organisationen in den Gesellschaften oder Abteilungen, welche Arbeit an das SSC abgeben müssen, angepasst werden. Gerade im einführend angesprochenen Beispiel der Versicherungsindustrie, wo Buchhaltungsprozesse und Controlling von grosser Bedeutung sind und vielen Auflagen unterliegen, nehmen die Veränderungen der lokalen Einheiten viel Zeit und Energie in Anspruch. Wird dies nicht gebührend berücksichtigt, besteht die Gefahr, dass ein SSC aufgebaut wird, ohne dass man die gewollten Einsparungs- und Qualitätsziele erreicht. ■



Peter Fischer, lic. oec. publ.
Peter Ödman, lic. oec. HSG
Partner, Lodestone MC
Postfach 201
8058 Zürich
www.lodestonemc.com