



INDUSTRIALISIERUNG IM VERSICHERUNGSGESCHÄFT:
SPEZIALISIERTER EINKAUF ALS PARTNER FÜR DAS SCHADENMANAGEMENT

WHITE PAPER

Autoren: Dr. Joachim Dettmar, Sven C. Schumacher, Prof. Dr. Guido Baltes

München, November 2010

München • Düsseldorf • Paris • Wien • Zürich

www.huz.de

INDUSTRIALISIERUNG IM VERSICHERUNGSGESCHÄFT:

Spezialisierter Einkauf als Partner für das Schadenmanagement

Von Dr. Joachim Dettmar, Sven C. Schumacher und Prof. Dr. Guido Baltés

Industrialisierung der Wertschöpfung im Versicherungsgeschäft als Antwort auf die Verschlechterung der Combined Ratios

Die Versicherungswirtschaft befindet sich derzeit in einer aktiven und fortschreitenden Konsolidierungsphase. Die markenorientierte Differenzierung der Leistungsangebote am Markt auf der einen sowie der zunehmende Preis- und Kostendruck auf der anderen Seite sind die Herausforderungen, die sich daraus für Versicherungsunternehmen ableiten. Eine Kernfrage, die sich daraus ergibt: Wie können Versicherungen differenzierte Angebote für den Markt bereitstellen und gleichzeitig die Kosteneffizienz steigern, um dem Preisdruck zu begegnen?

Eine Antwort suchen gerade die deutschen Versicherungen in der Optimierung ihrer Wertschöpfungsketten. Das Stichwort der „Industrialisierung“ des Versicherungsgeschäftes macht die Runde. Vorbild sind die Entwicklungen der vergangenen zwei Jahrzehnte in klassischen Industriebranchen wie beispielsweise dem Automobilbau. Hier hat man es geschafft, auf der Basis standardisierter und damit günstig verfügbarer Komponenten eine Vielzahl marktdifferenzierender Varianten aufzubauen – das Plattformprinzip.

Während der Druck für diese Entwicklungen in den Industriebranchen vornehmlich durch das Aufkommen asiatischer Konkurrenz ausgelöst wurde, werden die deutschen Versicherer maßgeblich durch die parallel zum Preisdruck ansteigenden Aufwendungen für Versicherungsleistungen unter Druck gesetzt: Getrieben sowohl durch die Wirtschaftskrise als auch durch eine Zunahme wetterbedingter Ereignisse wie beispielsweise Hagelschäden hat sich die Combined Ratio der Schaden- und Unfallversicherer im vergangenen Jahr von zuvor 94,7 % auf 97 % verschlechtert. Noch dramatischer ist die Situation in den Sparten, in denen steigende Aufwendungen für Versicherungsleistungen auf sinkende Einnahmen aufgrund von Preisdruck treffen. Beispielsweise verschlechterte sich durch sinkende Beitragseinnahmen in der Kraftfahrt-Haftpflichtversicherung die Combined Ratio noch deutlicher von 96,2 % auf 101 %. Im Durchschnitt wird also hier nicht mehr rentabel gearbeitet – dies treibt einen „Shake-Out“ in der Branche.

Somit sind Maßnahmen und Werkzeuge gefragt, die den Trend der Industrialisierung aufnehmen, die Wertschöpfungsketten der Versicherung strategisch optimieren und dabei Kostenpotenziale heben, um im schärfer werdenden Verdrängungs-

wettbewerb bestehen zu können. Klassische Hebel der Kostenreduzierung, wie beispielsweise die Reduzierung der Personalkosten, greifen hier zu kurz. Vielmehr sind eine tiefgreifende Optimierung der Organisation und innovative Wertschöpfungskonzepte gefordert.

Der vorliegende Beitrag zeigt, dass die Bündelung der Einkaufsaktivitäten einer Versicherung im Kerngeschäft – beispielsweise betreffend den Schadenaufwand – als ein erster Schritt hin zu einer solchen Wertschöpfungsoptimierung dafür eine wichtige Voraussetzung schafft. Neben der Eröffnung strategischer Potenziale werden signifikante Kosteneffekte durch die Einrichtung einer dezidierten Einkaufseinheit im Kerngeschäft ausgelöst. Umsetzbarkeit und Wirkungsweise werden an einem konkreten Fallbeispiel gezeigt.

Einkauf als dezidierte Einheit im Kerngeschäft der Versicherung: Strategische Potenziale und direkte Kosteneffekte

Der Einkauf ist auch in Versicherungen ein bekanntes und als relevant eingestuftes Thema, vgl. beispielsweise die Fachgruppe Finanzdienstleister im Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (www.bme.de). Die professionelle Bearbeitung einkäuferischer Fragestellungen ist im Sachkostenbereich bei Finanzdienstleistern etabliert. Versicherungseigene Sachkosten wie IT-Bedarfe, Facility-Management oder Marketing werden bereits überwiegend von Spezialisten professionell bearbeitet.

Dem Schadenaufwand – neben dem Personalaufwand mit Abstand größtem Kostenblock – wird jedoch vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Im Gegensatz zu den Sachkosten sind für den Schaden-

aufwand, oder zumindest den beeinflussbaren Schadenaufwand (Abbildung 1), keine dezidierten Einkaufseinheiten im Kerngeschäft von Versicherungen zu finden. Vielmehr wird dieser signifikante Kostenblock meist im Rahmen des Schadenmanagements „nebenberuflich“ mit abgewickelt – ohne Berücksichtigung der eingangs angesprochenen strategischen und operativen Kostensenkungspotenziale.

Vielfach werden unter der Überschrift „Schadenmanagement“ heute auch einkäuferische Themen wie strategische Lieferantenauswahl, Ausschreibungen oder Dienstleistermanagement subsumiert. In diesem Sinne ist den Schadensparten einer Versicherung als ureigenste, unternehmerische Aufgabe zugeordnet, innerhalb der jeweiligen Sparte Schäden operativ effizient – im Sinne der Kosten – und effektiv – im Sinne der Kundenzufriedenheit – abzuwickeln. Natürlicherweise werden dadurch Dienstleister eher spartenintern ausgewählt, bleiben Konditionen spartenspezifisch vereinbart, werden Einkaufsvolumina kaum spartenübergreifend gebündelt. Mit anderen Worten: Spartenübergreifende Synergieeffekte entstehen eher aus Zufall und nur vereinzelt. Eigentliche strategische Beschaffungsaufgaben wie übergreifende Standardisierung, Verhandlung, Lieferantenmanagement und ähnliches werden spartenspezifisch und eher nebenbei wahrgenommen, da die übergreifende Optimierung nicht Aufgabe spartenspezifischer Fachleute sein darf. Zusätzlich sind diese Fachleute des Schadenmanagements aus guten Gründen ganz wesentlich an der Kundenzufriedenheit orientiert. Während diese Service-Orientierung im Schadenmanagement sinnvoll und wichtig erscheint, ist sie gleichzeitig doch ein Stück weit entfernt vom wichtigen kaufmännischen Fokus, der für Vertragsverhandlungen gebündelter Einkaufsvolumina

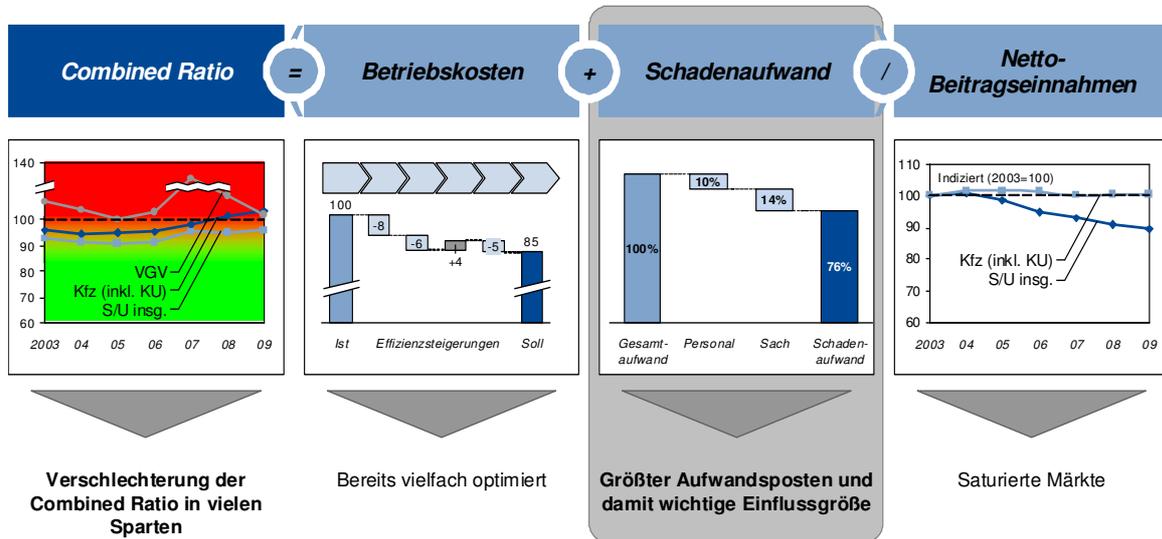


Abbildung 1: Schadenaufwand als Einflussgröße in der Combined Ratio (Quelle: h&z)

lumina wünschenswert ist. Mit der Einrichtung einer darauf spezialisierten reinen Einkaufseinheit für das Kerngeschäft einer Versicherung werden dagegen die Steuerung der externen Wertschöpfung, die strategische Beschaffung sowie die Sicherstellung der kaufmännischen Methodenkompetenz für die externe Beschaffung gebündelt. Darunter fallen die Dienstleistersteuerung mit kaufmännischer Verantwortung, Verhandlungen optimaler Preisstrukturen bei hohem Flexibilitätsgrad unter Beachtung der besonderen Randbedingungen des aktiven Schadenmanagements sowie die Übernahme einer Governance-Rolle zur nachhaltigen Sicherung der Methodenkompetenz und Synchronisation mit anderen Einkaufsfunktionen, -methoden und -tools.

Konkret werden dazu strategische Einkaufsaufgaben in einer dezidierten Abteilung – am besten mit direkter Berichtslinie zum COO – zusammengefasst. Die operativen Aufgaben, d. h. die Tätigkeiten, die mit der Abwicklung konkreter Schadenfälle zusammenhängen (z. B. die fallbezogene Beauftragung und Abrechnung von Dienstleistern), verbleiben im Bereich der Sparten. Wesentlich ist also, dass diese dezidierte Einkaufseinheit in klarer Rollenverteilung mit den Fachabteilungen der Schadensparten zusammenarbeitet und kooperiert: Die Fachabteilung ist für

die fachlichen Anforderungen und Service-Level verantwortlich, die Einkaufseinheit steuert das Lieferantenportfolio als Verantwortlicher für die externe Wertschöpfung. Diese spartenübergreifende Bündelung von Volumina, Know-how und Best Practices kreiert auf der einen Seite strategische Potenziale dadurch, dass die Voraussetzungen für eine weitergehende Standardisierung in der Wertschöpfungskette geschaffen werden. Auf der anderen Seite adressiert diese Einheit mit hoher einkäuferischer Professionalität einen wesentlichen Kostenblock der Versicherung: den beeinflussbaren Schadenaufwand (Abbildung 2).

Die Einsparpotenziale aus dem beeinflussbaren Schadenaufwand ermöglichen die Definition klarer Steuerungsparameter sowohl für die Dimensionierung wie auch für die Leistungsbeurteilung der dezidierten strategischen Einkaufsorganisation. Gleichzeitig kann für diese Reorganisationsmaßnahme durch die Realisierung der Kosteneinsparpotenziale ein Return-on-Investment innerhalb des ersten Jahres erzielt werden. Dies wird dadurch erreicht, dass die Einkaufseinheit alle Schadensparten bedient, wodurch auch spartenübergreifende Potenziale identifiziert und bearbeitet werden können. Die Einrichtung einer dezidierten Einkaufseinheit im Kerngeschäft von Versicherungen ist also

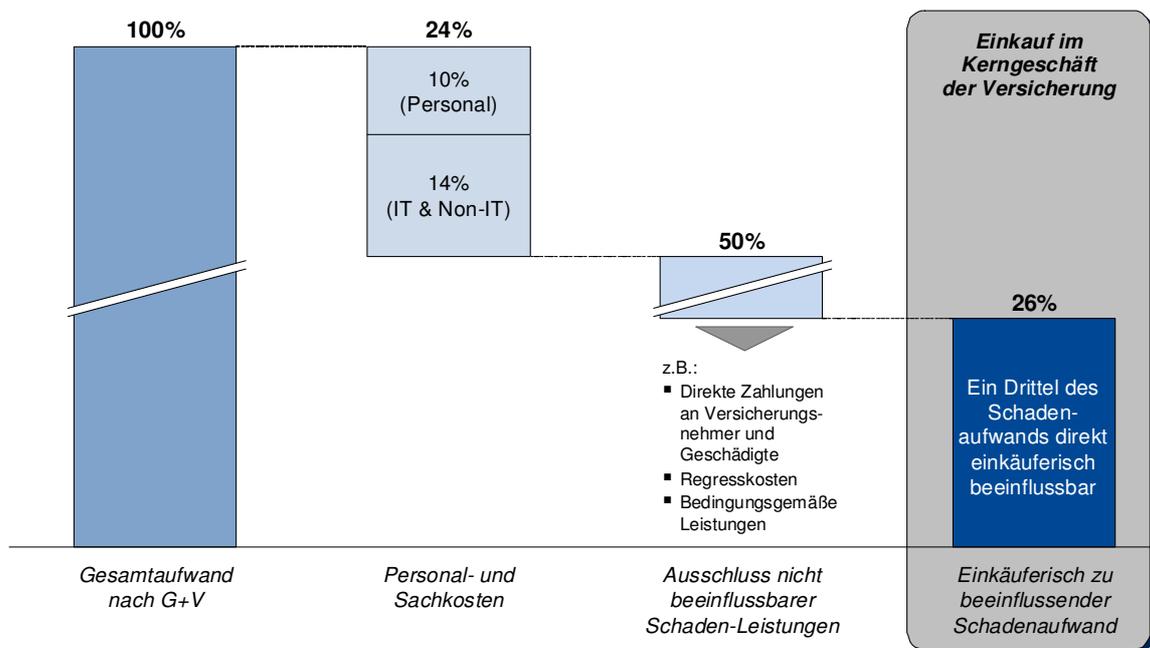


Abbildung 2: Beeinflussbarer Schadenleistungsaufwand als Handlungsauftrag für Einkaufseinheit (Quelle: h&z, GDV)

ein wesentlicher Beitrag zur Industrialisierung der Wertschöpfung in Versicherungen.

Nachfolgend werden Einführung und Vorteile dieser Gestaltung auf der Basis eines konkreten Fallbeispiels illustriert.

Fallbeispiel für strategisches Einkaufsmanagement im Kerngeschäft einer Versicherung

Der Einkauf spielt bei der Industrialisierung des Versicherungsbetriebs eine wesentliche Rolle. Dennoch sind die Bündelung strategisch-einkäuferischer Aufgaben auf der einen und die funktionale Trennung dieser Aufgabe vom Schadenmanagement auf der anderen Seite in Versicherungsorganisationen noch nicht etabliert. Eine der Top-10-Versicherungen in Deutschland hat sich dieser Herausforderung, begleitet von der h&z Unternehmensberatung, gestellt – und nicht nur die Organisation erfolgreich umgestellt, sondern in kurzer Zeit bereits wesentliche Kosteneinsparungseffekte erzielt. Dazu wurde eine vom Schadenmanagement und einzelnen Sparten unabhängige strategi-

sche Einkaufsorganisation erfolgreich konzipiert und implementiert.

Als Zielsetzung für das Projekt standen die spartenübergreifende Schaffung von Transparenz in der externen Wertschöpfung, die Senkung des beeinflussbaren Schadenleistungsaufwands und der Ausbau des Lieferantenmanagements im Fokus. Dazu sollte die dezidierte Einkaufsfunktion mit direkter Berichtslinie an den COO spartenübergreifend die Konditionen von Lieferanten und Dienstleistern harmonisieren und optimieren, die auf die Kosten-Qualitätsrelation bezogenen Leistungen durch Ausschreibungen optimieren und eine kontinuierliche Verbesserung des strategischen Lieferantenportfolios durch konsequentes Lieferantenmanagement umsetzen.

In der Ausgangssituation jedoch waren einkäuferische Funktionen in verschiedenen Bereichen der Sparten vereinzelt, sodass zum einen die Auswahl von Dienstleistern spartenintern ohne übergreifende Optimierung und die einkäuferische Steuerung dieser Dienstleister eher "nebenberuflich" ohne vertieftes Einkaufs-Know-how erfolgte.

Die Folge waren singuläre Bindungen von Dienstleistern ohne kontinuierliches Lieferantenmanagement, sodass keine strukturierte Leistungsbeurteilung und Weiterentwicklung erfolgte. Zu Lasten der Gesamtunternehmensleistung förderte dies sparteninternes Denken und Handeln sowie Intransparenz. Die übergreifend erkennbaren Möglichkeiten weitergehenden Outsourcings bzw. Outtaskings wurden nicht genutzt (Abbildung 3).

Die neue Organisation des strategischen Einkaufsmanagement zeigt bereits nach einem Jahr der Einführung klare Verbesserungen, die die Re-Organisation zum einen bestätigen und zum anderen bereits G&V-relevante Einspareffekte ermöglicht haben.

Die „nebenberuflichen Einkäufer“ der Fachabteilungen in den Schadensparten konnten vorher naturgemäß nur begrenzte Wirkung entfalten. Neben Steuerungsaspekten (Erfolgsgrößen) war die Methoden- und Werkzeugkenntnis mangels einkaufsfachspezifischer Ausbildung begrenzt. Daher standen ihnen die Vielzahl von Hebeln zur Senkung

der Kosten wie beispielsweise bei der Gestaltung von Verträgen und der Verbesserung der Lieferqualität nur unzureichend zur Verfügung. Hier wurden mit der neuen Organisation, zielgerichteter Ausbildung und der Etablierung eines Fachprofils „Einkäufer“ schnell erhebliche Fortschritte erzielt. Die nun eigenständige Rolle des Einkaufs erzeugte auch auf der Lieferantenseite eine veränderte Wahrnehmung, sodass in Vertragsverhandlungen durch geeignete Taktiken (beispielsweise „good guy – bad guy“-Rollen) deutlich verbesserte Ergebnisse erzielt werden konnten. Zuletzt zeigt die Dimensionierung der neuen Einkaufsfunktion, dass die Effizienz der Einkaufsaktivität im Sinne des eingesetzten Personalaufwandes deutlich verbessert werden konnte.

Sehr kurzfristig wurden Erfolge durch Neuverhandlungen bestehender Verträge realisiert. Beispielsweise konnten die Konditionen in einem bereits nachverhandelten Vertrag mit einem Dienstleister um weitere 24 % verbessert werden. Ebenso kurzfristig zeigten sich die Einsparungseffekte aus der Ausnutzung standardisierter Zahlungsbedingungen im Rahmen von

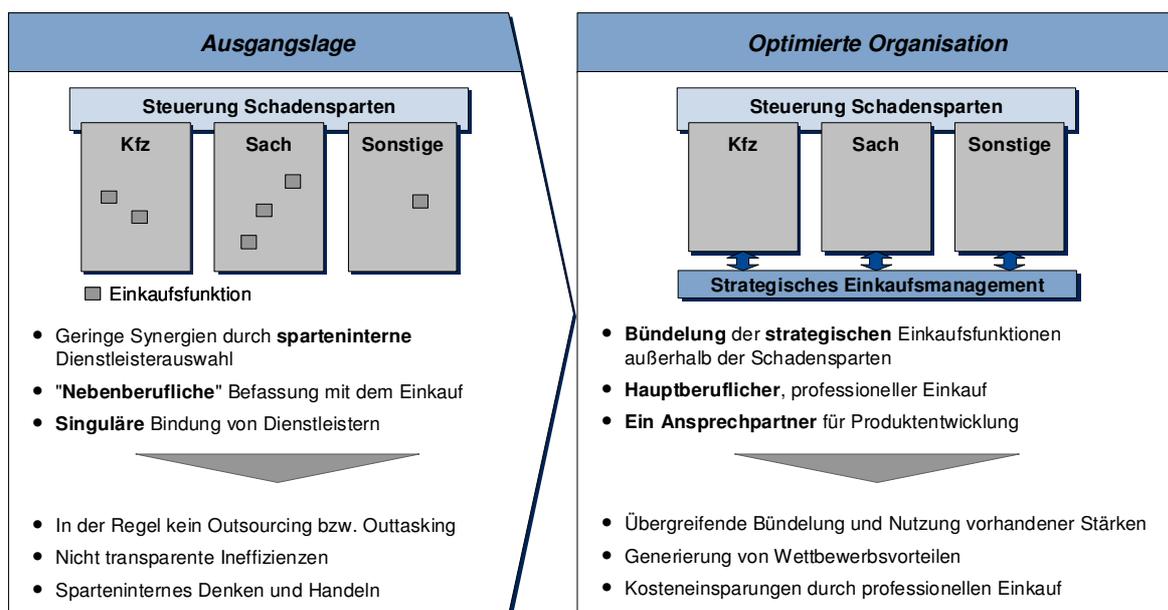


Abbildung 3: Re-Organisation der Einkaufsfunktion in Top 10-Versicherung (Quelle: h&z)

Zahlungen an Dienstleister (positive Working-Capital-Effekte).

Weiter konnten erstmals spartenübergreifende Initiativen zur Volumenbündelung umgesetzt werden. Dies führte über positive Skaleneffekten zu einer gezielten und marktkonformen Erhöhung der Steuerungsquoten. Obwohl hier noch nicht alle Ergebnisse vorliegen, können bereits signifikante Potenziale identifiziert werden: Für Kfz-Reparaturen liegen die erwarteten Einsparungen bei 5-8 % pro Jahr, bei Bauleistungen (Bereich Gebäudeschäden) können diese sogar bis zu 10 % betragen. Neben den Einmaleffekten kann über alle Warengruppen hinweg mit jährlichen Einsparungen von 2-3 % auf das beeinflussbare Schadenvolumen gerechnet werden (Abbildung 4).

Neben den erwartbaren Einspareffekten zeigten sich positive Effekte im Thema Risikomanagement. Die dezidierte Einkaufsorganisation als „Steuermann“ des extern bezogenen

Leistungsportfolios konnte durch Fokussierung auf Ausfall- und Vertragsrisiken bei Lieferanten solche frühzeitig erkennen, priorisieren und durch die neu etablierten, klaren Verantwortlichkeiten schnell reagieren. Dieses Risikomanagement der Lieferantenkette sichert den Versicherer gegen schwere finanzielle Belastungen aus dem extern bezogenen Leistungsportfolio ab. Mit der Etablierung von Frühwarnindikatoren für Ausfallrisiken, der Etablierung eines zentralen Vertragsmanagement sowie kontinuierlicher Bewertung und Entwicklung des Lieferantenportfolios wird somit ein signifikanter Mehrwert für die Fachsparten und somit für das Gesamtunternehmen geschaffen. Zusätzlich wird durch die nun etablierte Funktionstrennung die Revisionsicherheit erhöht und damit ein Beitrag im Sinne der „Good Corporate Governance“ geleistet.

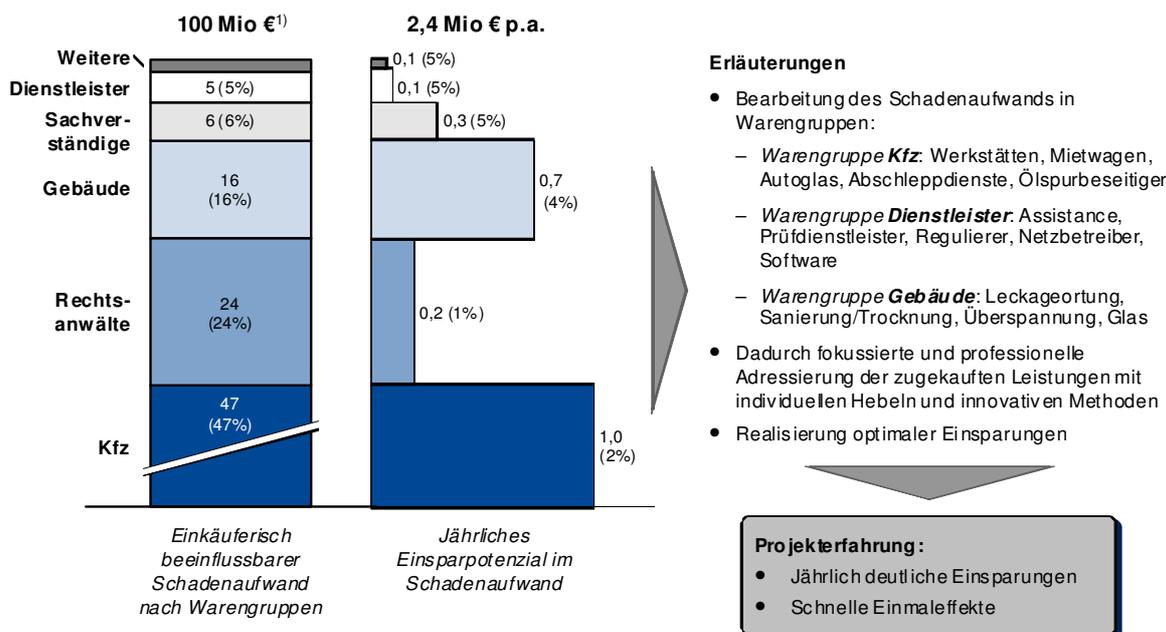


Abbildung 4: Projektbeispiel – Erzielte Einsparungen nach Warengruppen (normiert) (Quelle: h&z)

Strategisches Einkaufsmanagement: Top- und Bottom-Line-Effekte

Das Fallbeispiel und die vorhergehenden Überlegungen zeigen, dass die Einführung einer dezidierten Einkaufseinheit im Kerngeschäft von Versicherungen signifikante operative Kostensenkungspotenziale ermöglicht. Diese ergeben sich nicht nur aus der Neu-Verhandlung von Konditionen, sondern auch aus der übergreifenden Bündelung sowie weiteren strategischen Aspekten wie beispielsweise verbessertem Risikomanagement. Diese Professionalisierung wird daher idealerweise über die Nutzung gleicher Methoden und Tools auch auf die Einkaufsfunktionen für IT- und Non-IT-Sachkosten-Bedarfe erweitert.

Eine derartig etablierte, effiziente Beschaffungsorganisation rechtfertigt sich bereits allein aufgrund dieser Effekte – jedoch geht ihre Wirkung weit darüber hinaus. Zunächst werden die Fachbereiche von kommerziellen beziehungsweise einkäuferische (Neben-)Aufgaben entlastet und können ihrer vornehmlich vertrieblisch beziehungsweise am Kunden ausgerichteten Arbeit fokussiert nachgehen. Weiter wird durch die Bündelung der Einkaufsaktivitä-

ten eine Standardisierung bezogen auf die extern bezogenen Leistungen erreicht. Dies bedeutet, dass jede Fachsparte auf einem gleichen, professionellen Niveau auf die externen Leistungen zugreifen und diese ihren Kunden anbieten kann. Das Versicherungsunternehmen wird also bezogen auf die extern bezogenen Leistungsteile unabhängig von der Sparte gleichermaßen leistungsfähig und professionell wahrgenommen.

Dies ist die Basis für eine weitergehende Industrialisierung im Sinne der Etablierung von Plattformstrategien auch in der Service-orientierten Industrie der Versicherungen.

Teil der Aufgaben des strategischen Einkaufsmanagement ist auch die Bündelung von Aktivitäten zur Wettbewerbsaufklärung. Die Gründung der „Innovation Group“, die horizontale Lieferantennetzwerke bei Werkstätten und Handwerksbetrieben etabliert hat, zeigt, dass – mit Ausnahme der HUK-Coburg – diesem Thema in der Vergangenheit möglicherweise zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Das strategische Einkaufsmanagement kann dagegen Innovationen im Wettbewerb frühzeitig erkennen und ins eigene

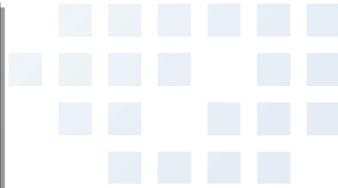


Unternehmen übertragen. Somit werden interne und externe Best Practices flächendeckend zur Anwendung gebracht.

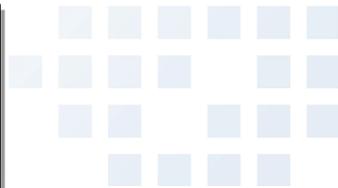
Darüber hinaus jedoch führt die Bündelung von Know-how zu allen Einkaufsthemen wie beispielsweise Marktanalysen, Ausschreibungsmethoden und Dienstleisterentwicklung dazu, dass die Produktentwicklung in den Fachsparten auf einen effizienten und schnell reaktionsfähigen Partner im strategische Einkaufsmanagement bei der Konzeption solcher Produkte zurückgreifen kann, die externen Leistungsbezug benötigen. Der gebündelte Einkauf im Kernbereich von Versicherungen dient hier als „Single-point-of-contact“ aller Schadensparten für Produktinnovationen, wie dies auch in bereits industrialisierten Industriebereichen wie beispielsweise dem Automobilbau erfolgreich etabliert ist. Neben den Kosteneffekten ist dies ein weiterer Beitrag zur strategischen Überlebensfähigkeit durch gezielte und wettbewerbsfähige Produktentwicklung.

Kontaktieren Sie uns für mehr Informationen: finanzdienstleister@huz.de.

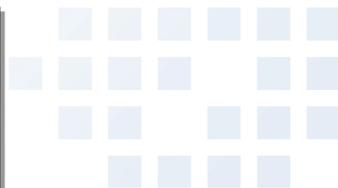
Autoren



Dr. Joachim Dettmar leitet bei h&z die Branchen-Practice „Finanzdienstleister“. Er beschäftigt sich vorwiegend mit Operations-Themen und hat die Gestaltung der ersten strategischen Einkaufsorganisation im Kerngeschäft einer Versicherung aktiv mit begleitet.



Sven C. Schumacher ist bei h&z verantwortlicher Partner für den Branchenschwerpunkt „Finanzdienstleister“. Im Fokus stehen Projekte zur Kosten- und Prozessoptimierung sowie Organisationsentwicklung.



Prof. Dr. Guido Baltés ist wissenschaftlicher Leiter der Anwenderforschungsgruppe CoPS an der Hochschule Konstanz und UniBw München. Er widmet sich der (Weiter-)Entwicklung strategischer Führungsprozesse und -systeme für dynamische Netzwerkorganisationen. Die h&z Unternehmensberatung AG ist Gründungsmitglied von CoPS.

h&z

München • Düsseldorf • Paris • Wien • Zürich

h&z Unternehmensberatung AG

Neuturmstraße 5, 80331 München
Tel.: +49 (0)89 242969-0, Fax: +49 (0)89 242969-99
munich@huz.de

Königsallee 14, 40212 Düsseldorf
Tel.: +49 (0)211 13866-413, Fax: +49 (0)211 13866-77
dusseldorf@huz.de

11, rue Tronchet, 75008 Paris
Tel.: +33 (0)1 47426187, Fax: +33 (0)1 42652331
paris@huz.de

Fischhof 3, 1010 Wien
Tel.: +49 (0)1 7404080-79, Fax: +33 (0)1 7404080-80
vienna@huz.de

Steinstrasse 21, 8036 Zürich
Tel.: +41 (0)44 4510978, Fax: +41 (0)44 4510994
zurich@huz.de

www.huz.de