



Anleitung zur Effizienzgestaltung

Roadmap für das Prozessmanagement. Das Denken in Prozessen gewinnt in der Versicherungsbranche immer mehr an Bedeutung. Anhand eines Bausteinkonzepts erfahren Sie auf den folgenden Seiten, wie Ihre Roadmap für ein erfolgreiches Prozessmanagement aussehen kann.

Die Erzeugung und Verbreitung eines konsequenten Prozessverständnisses ist keine Aufgabe, die an eine tief im Unternehmen verborgene Organisationsabteilung delegiert werden kann. Vielmehr ist die Geschäftsleitung gefordert, das Denken in Prozessen zu initiieren, voranzutreiben und alle Mitarbeiter dafür zu motivieren und zu qualifizieren, selbst permanent zur Verbesserung der betrieblichen Abläufe beizutragen.

Die Verankerung eines Denkens in Geschäftsprozessen hat große Auswirkungen: Sie führt zu

neuen Unternehmensstrukturen, dementsprechend zu neuen Verantwortlichkeiten und natürlich zu veränderten Strukturen bei der Abwicklung von versicherungsrelevanten Geschäftsvorgängen. Dazu ist Kraft und ein radikales Umdenken erforderlich. Das Prozessmanagement ist damit zu einer umfassenden Aufgabe für alle an der Gestaltung von Unternehmen beteiligten Personen geworden.

Um Prozessmanagement systematisch betreiben und in Anbetracht der bestehenden Unternehmenskultur einführen zu können, ist es

notwendig, dieses in Ebenen und handhabbare Bausteine (Module) zu gliedern. Als Ausgangsbasis bietet sich die in der Literatur verbreitete Logik „Strategie – Prozesse – Informationssysteme“ an.

Dementsprechend sollte sich die erste Ebene mit den für das Prozessmanagement relevanten Aspekten der Unternehmensstrategie befassen. Darauf folgt die eigentliche Prozessebene. Aufgrund der umfangreichen Aufgaben der Gestaltung und Steuerung von Prozessen sowie der zeitlichen Trennung beider Aufgabenbereiche erscheint eine Aufteilung auf zwei Ebenen – Prozessgestaltung und Prozessmonitoring – sinnvoll.

Die vierte Ebene hat dann die Verbindung von Prozessen und Informationstechnologie (IT) zum Inhalt. Auf der fünften Ebene liegen Themen, die für die Einführung und Verankerung des Prozessmanagements generell – und damit auf allen anderen Ebenen – relevant sind.

Zur Strukturierung der Inhalte innerhalb der einzelnen Ebenen schlagen wir die Bildung von Modulen vor. Jedes Modul repräsentiert eine für das Prozessmanagement wesentliche, von anderen Modulen gut abgrenzbare Aufgabe. Auch

Literatur: Hier erfahren Sie mehr zum Thema

- Österle, H./Blessing, D. (2003) Business Engineering Modell, in: Österle, H./Winter, R. (Hrsg.), Business Engineering. Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, 2. Aufl., Springer, S. 65–85, hier: S. 81.
- Zur Messung der Prozess-Performance: Heckl, D./Moormann, J. (2010): Process Performance Management, in: Rosemann, M./vom Brocke, J. (Hrsg.), Handbook on Business Process Management, Bd. 2, Springer, S. 115–135.
- Erfahrungsberichte dazu finden sie hier: Gensch, C./Moormann, J./Wehn, R. (Hrsg.) (2011): Prozessmanagement in der Assekuranz, Frankfurt School Verlag.

enthält jedes Modul einen mehr oder weniger umfangreichen Werkzeugkasten (Methoden, Techniken und Verfahren). Damit entsteht eine Bausteinstruktur, anhand derer das gesamte Prozessmanagement in der Assekuranz gegliedert und durchgeführt werden kann (siehe Abbildung).

Im Folgenden werden exemplarisch Inhalte der fünf Ebenen skizziert. Wichtig ist, dass die jeweiligen Module gut aufeinander abgestimmt sind.

Ebene 1: Strategie und Prozesse

Ausgangspunkt für das Prozessmanagement muss die Geschäftsstrategie des Versicherungsunternehmens sein. In der Praxis ist oft festzustellen, dass die strategischen Geschäftsziele entweder nicht mit dem Prozessmanagement in Verbindung gebracht werden und/oder gar keine Prozessmanagementziele (z.B. Steigerung der Effizienz mit entsprechender Messgröße) in der Unternehmensstrategie verankert sind.

Zu dieser Ebene zählen daher alle Aspekte, die sich auf das Alignment des Prozessmanagements mit der Unternehmensstrategie beziehen – also alle externen und internen Rahmenbedingungen, die für das Prozessmanagement des Versicherers relevant sind. Die Inhalte der Module auf dieser Ebene sollten unter anderem folgende sein:

→ Berücksichtigung der geschäftspolitischen Zielsetzung des Unternehmens für das Prozessmanagement.

→ Gesetzliche und regulatorische Bestimmungen, die für die Gestaltung von Geschäftsprozessen in der Assekuranz von Bedeutung sind (unter anderem Solvency II, MaRisk VA, IFRS).

→ Einbezug der strukturellen Veränderungen in der Versicherungsbranche wie Dekonstruktion und Neukonfiguration der Wertschöpfungskette und ihre Implikationen hinsichtlich mög-

licher In- und Outsourcingentscheidungen.

→ Systematische Identifikation der Kernprozesse des Versicherers anhand eines klaren Vorgehensmodells.

Das Ergebnis dieser Ebene muss eine Prozesslandkarte sein, die die Gesamtheit aller Geschäftsprozesse und ihr Zusammenwirken darstellt (Unternehmensprozessmodell). Es sollte also der Leitsatz „Processes follow Strategy“ befolgt werden.

Auch die Aufbauorganisation muss letztlich auf Basis der Geschäftsprozesse abgeleitet werden („Structure follows Processes“). Im Hinblick auf Konsistenz und Durchgängigkeit ist dies bis heute noch nicht der Fall.

Ebene 2: Prozessgestaltung

Auf dieser Ebene geht es um die konkrete Gestaltung und Verbesserung der Geschäftsprozesse. Ausgehend von der Prozesslandkarte werden die Prozesse des Unternehmens auf verschiedenen Granularitätsstufen modelliert, verbessert oder neu entwickelt. Zu dieser Ebene zählen unter anderem folgende Module:

→ Modellierung der Prozesse einschließlich der einzelnen auszuführenden Aktivitäten, der zugehörigen fachlichen Regeln und der relevanten Geschäftsobjekte.

→ Einbezug einer Abstraktionsebene „Geschäftsfähigkeiten“ zur Andockung an eine Facharchitektur.

→ Ermittlung von Prozessdaten und, basierend auf gemessenen Daten, Analyse der Prozesse.

→ Prozessverbesserung, zum Beispiel anhand „klassischen“ Projektmanagements (dort, wo die Problemlösung sofort erkennbar ist), Lean-Management- und/oder Six-Sigma-Konzepten.

→ Gestaltung vollkommen neuer Prozesse oder Prozesssteile, zum Beispiel mit Hilfe der Methode „Design for Six Sigma“.

Ebene 3: Prozessmonitoring

Diese Ebene beinhaltet Aspekte der operativen Steuerung von Prozessen. Dazu zählen beispielsweise die folgenden Module:

→ Aufbau eines Kapazitätsmanagements des Versicherers und einer darauf basierenden Planung von Soll-Kapazitäten (auf Basis Jahr/Monat/Tag) sowie Aufbau einer operativen Steuerung des Tagesgeschäfts, zum Beispiel durch Priorisierung eingehender Geschäftsvorgänge in Kombination mit einer Skill-basierten Anwesenheitsplanung.

→ Aufbau eines effizienten Provider Managements (Überprüfung der Einhaltung von Service Level Agreements, Beendigung/Erneuerung von Verträgen).

→ Aufbau eines prozessbezogenen internen Kontrollsystems, um insbesondere die operativen Risiken des Versicherers laufend im Blick zu haben.

→ Simulation operativer Steuerungsentscheidungen (zum Beispiel im Schadenbearbeitungsprozess), bevor sie umgesetzt werden, beispielsweise im Sinne eines Prozesslabors.

Ebene 4: Prozesse und IT

Letztlich müssen die von fachlicher Seite entwickelten oder modifizierten Prozesse in Anwendungssysteme umgesetzt werden. Die zur Umsetzung und zum Betrieb benötigte IT stellt das „Backbone“ eines jeden Versicherungsunternehmens dar. Auch hier bieten sich mehrere Module an:

→ Beobachtung einführungsreifer oder in der Einführung befindlicher technologischer Trends, die Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse des Versicherers haben können.

→ Entwicklung und Einführung einer IT-Architektur, basierend auf dem in der Facharchitektur des Versicherers angelegten Prozessmodell.

Die Autoren



Prof. Dr. Jürgen Moormann lehrt Bankbetriebslehre an der Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt am Main. Er leitet dort das „ProcessLab“, ein

auf das Prozessmanagement in der Finanzbranche ausgerichtetes Forschungszentrum der Frankfurt School (www.processlab.info).



Christian Gensch ist Unit Manager bei der PPI AG in Hamburg und leitet den Bereich Management Consulting Versicherungen mit den Themenschwerpunkten Unternehmenssteuerung und Prozessmanagement.



Dr. Robert Wehn ist Mitglied der Geschäftsführung der Generali Deutschland Services GmbH in Köln.

Best Process Award: Vorzeigeprozesse gesucht

Gibt es in Ihrem Unternehmen „Leuchtturmprozesse“, die anderen hinsichtlich Schnelligkeit, Kosten oder Kundenorientierung überlegen sind? Dann bewerben Sie sich bei unserem Wettbewerb „Best Process Award“, den wir gemeinsam mit dem ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management ausrichten.

Teilnehmen können alle Versicherer, Kreditinstitute und sonstige Unternehmen der Finanzbranche. Die Ausschreibungsunterlagen sind unter www.versicherungsbetriebe.de sowie bei Inge Holzmann unter inge.holzmann@holzmann-medien.de erhältlich.

Bewerben können Sie sich bis zum 31. März 2012. Die Preisverleihung findet am 14. Juni 2012 in Frankfurt am Main statt.

Wir freuen uns auf Ihre innovativen Projekte!

→ Einsatz von Workflowmanagementsystemen zur Ausführung und Kontrolle von Geschäftsprozessen sowie zur Generierung von Messdaten.

→ Abstimmung zwischen Systemen des Business Process Management und den fachlichen Services einer serviceorientierten Architektur (SOA).

Ebene 5: Begleitende Themen

Der schwierigste Teil vieler Projekte im Prozessmanagement ist die Umsetzung in die Unternehmenswirklichkeit. Es ist eben nicht mit der Auswahl eines Modellierungswerkzeugs, der Identifikation von Prozessen, der Erhebung von Daten und der Bestimmung eines Prozessbeauftragten getan.

Damit sind zwar notwendige Voraussetzungen erfüllt, das Prozessmanagement ist dadurch aber noch längst nicht im Denken und Handeln

der Führungskräfte und Mitarbeiter verankert. Daher kommt der fünften Ebene, deren Module begleitend zu den Aufgaben auf den Ebenen 1 bis 4 einzusetzen sind, große Bedeutung zu. Die Module sind hier unter anderem:

→ Einrichtung einer Instanz, die Standards und Rahmenbedingungen des Prozessmanagements für das Unternehmen festlegt und überwacht, einschließlich Rollenmodell (Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Rechte), technischer Unterstützung sowie Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter im Prozessmanagement.

→ Koordination der vielfältigen Aktivitäten anhand eines Programm- und Projektmanagements.

→ Begleitung der in den einzelnen Prozessen arbeitenden Mitarbeiter beim Wandel von funktional geprägten Organisationen hin zu leistungsfähigen, prozessorientierten Unternehmen (Veränderungsmanagement).

Die kulturelle Veränderung, also die Mitarbeiter

beim Wandel des Unternehmens „mitzunehmen und zu befähigen“, stellt erhebliche Anforderungen an alle Beteiligten und zählt daher zu den besonders anspruchsvollen Aufgaben des Prozessmanagements.

Der Aufbau eines systematischen Prozessmanagements nimmt viel Zeit in Anspruch und wird sich aufgrund der zunehmenden Erfahrungen immer wieder verändern und weiterentwickeln. Zu allen Modulen gibt es aber bereits gute Praxisbeispiele in der Assekuranz. Von diesen können die Unternehmen lernen und sich so leichter in leistungsstarke, prozessorientierte Unternehmen transformieren. Die vorgestellte Roadmap mit ihren Ebenen und Bausteinen kann dabei hilfreich sein. ■



Bausteinkonzept für ein systematisches Prozessmanagement.