Financial Services | Insurance

Alternative Sourcing: Neue Wertschöpfungskonzepte in der Versicherungswirtschaft

Eine Studie von Accenture und dem Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen in Deutschland, Österreich und der Schweiz

accenture

High performance. Delivered.

Institut für Versicherungswirtschaft

Universität St.Gallen





Inhalt



Vorwort 2



Management Summary 3



Zur Studie 4



Was ist Alternative Sourcing? 5



Alternative Sourcing in der Versicherungswirtschaft –
Die Ergebnisse der Studie 7



Schlussfolgerung und Ausblick 17



Praxisbeispiel Alternative Sourcing: UBS International Life –
Outsourcing des Back-Offices eines Lebensversicherers 18



Ansprechpartner 20

Vorwort

Die Versicherungswirtschaft ist – wie viele benachbarte Finanzdienstleistungsbereiche – von einer überdurchschnittlich hohen Leistungstiefe geprägt. Während produzierende Branchen ihre Fertigungstiefe auf bis zu 20 % und weniger reduzierten – und damit ihre Produktivität, Flexibilität und Leistungsfähigkeit deutlich steigern konnten – wird in der Versicherungsbranche derzeit lediglich etwa ein Zehntel der Aufgaben ausgelagert. Hier könnten Ansätze aus dem Bereich *Alternative Sourcing* die Wertschöpfung massgeblich verbessern. Versicherungsunternehmen scheinen das zwar zu erkennen und damit auch gute Erfahrungen zu machen – doch sind sie nach wie vor zögerlich, grosse Leistungsbereiche mit externen Partnern anzugehen und ihre Wertschöpfung tiefgreifend zu verändern. Wo die Versicherungsunternehmen stehen, wie weit sie auf dem Sprung in neue Wertschöpfungsdimensionen sind und welche Rolle dabei *Alternative Sourcing*-Ansätze spielen, haben wir untersucht.

Von Mai bis Oktober 2003 führten Accenture und das Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I·VW HSG) eine gemeinsame Befragung von vorwiegend grossen und mittelgrossen Versicherungsunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz durch.

Die Studie war Teil des praxisorientierten Forschungsprojektes „Einsatz von *Alternative Sourcing* in der deutschsprachigen Versicherungswirtschaft".

Die Ergebnisse werden in zwei Berichten veröffentlicht:

1. Die vorliegende, öffentlich zugängliche Ergebnisbroschüre „*Alternative Sourcing* in der Versicherungswirtschaft" stellt den Status quo der Sourcing-Aktivitäten der Versicherungsunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz dar. Weiterhin wird gezeigt, welcher Wertbeitrag durch *Alternative Sourcing* erreicht werden kann und wie man diesen erfolgreich realisiert.

2. Individuelle Ergebnisberichte für die an der Studie beteiligten Unternehmen ermöglichen diesen, die eigene Position mit der anderer Versicherungsunternehmen zu vergleichen.

Wir hoffen, mit den vorliegenden Resultaten einen praxisrelevanten Beitrag zum Thema *Alternative Sourcing* in der Versicherungswirtschaft zu liefern. Die vorliegende Studie soll es ermöglichen, die Position eines Unternehmens in Bezug auf *Alternative Sourcing* zu reflektieren und daraus mögliche Handlungsoptionen abzuleiten.

Wir bedanken uns bei allen Führungskräften, die mit ihrer Teilnahme zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben. Im Weiteren danken wir den Autoren[1], ohne die diese Studie nicht erschienen wäre.

Zürich/St. Gallen, Dezember 2003



Prof. Dr. Walter Ackermann
Geschäftsführender Direktor
Institut für Versicherungswirtschaft
Universität St. Gallen (I·VW HSG)



Thomas D. Meyer
Leiter Bereich Versicherungen
Deutschland, Österreich, Schweiz
Accenture

[1] Andreas Bott, Frédéric Brunier und Matthias Wahrendorff arbeiten bei Accenture. Bruno Catellani und Bernard El Hage sind am Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen tätig.

Management Summary

Im Zuge der schwierigen Marktentwicklung in den letzten Jahren steht die Versicherungswirtschaft derzeit im Spannungsfeld zwischen Wachstums- und Kostendruck.

Alternative Sourcing, das vor allem in den Varianten Co-Sourcing und Outsourcing vorkommt und auch die Auslagerung ganzer Geschäftsprozesse (Business Process Outsourcing - BPO) umfasst, ist in diesem Kontext ein bedeutendes Thema für die Entscheidungsträger der Branche.

Basierend auf den Studienergebnissen spielen bei Sourcing-Überlegungen drei Aspekte eine entscheidende Rolle:

- die Einschätzung der strategischen Bedeutung einzelner Prozesse,
- die Gestaltung von Organisation und Prozessen,
- der Reifegrad der Unternehmenssteuerung.

Während ein Grossteil der befragten Unternehmen sich bereits heute mit *Alternative Sourcing* beschäftigt und davon ausgeht, dass dieses Thema in Zukunft eine hohe Bedeutung gewinnt, wird bislang nur ein kleiner Teil der infrage kommenden Tätigkeiten tatsächlich fremdvergeben. Dies ist verwunderlich, da sowohl messbare Kosteneinsparungen und Leistungssteigerungen als auch hohe Zufriedenheit beim Einsatz von *Alternative Sourcing* erzielt werden, wie die Studie zeigt.

Die Ergebnisse der Studie lassen auf verschiedene Gründe für den noch zurückhaltenden Einsatz von *Alternative Sourcing* in der Versicherungswirtschaft schliessen:

- Die befragten Versicherer stufen fast alle Unternehmensprozesse als wichtig bzw. strategisch entscheidend ein.
- Gleichzeitig geben sie an, dass ihre Prozesslandschaften sehr uneinheitlich sind, keine Kostentransparenz existiert, kein regelmässiges Benchmarking durchgeführt und entsprechend selten profitabilitätsorientiert gesteuert wird. Das scheint den Schritt zu *Alternative Sourcing* zu erschweren.
- Darüber hinaus ist die Entscheidung für oder gegen *Alternative Sourcing* unter den Befragten noch häufig von emotionalen Befürchtungen wie z. B. Angst vor Abhängigkeit vom Sourcing-Partner geprägt.

Als Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung von *Alternative Sourcing* identifizieren die Studienteilnehmer zweierlei: eine klare und zielgerichtete Strategie sowie die Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Sourcing-Partner.

Bei der Auswertung der Studienergebnisse wurden keine signifikanten Unterschiede zwischen deutschen, österreichischen und schweizerischen Versicherungsunternehmen festgestellt. Auch der Vergleich zwischen Lebens-, Nicht-Lebens- und Krankenversicherern ergab keine signifikanten, spartenspezifischen Abweichungen.

Zur Studie

Die von Accenture und dem Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen gemeinsam durchgeführte Studie ist ein zentraler Baustein des Forschungsprojektes zum „Einsatz von *Alternative Sourcing* in der deutschsprachigen Versicherungswirtschaft". Das Ziel der Studie ist es, ein umfassendes Bild über den Stand sowie die zukünftige Bedeutung von *Alternative Sourcing* zu gewinnen.

Dabei wurden insbesondere folgende Bereiche untersucht:

- Einstellung zu Sourcing,
- gegenwärtige und zukünftige Sourcing-Aktivitäten,
- Leistungssteigerung und Kostenreduzierung durch Sourcing.

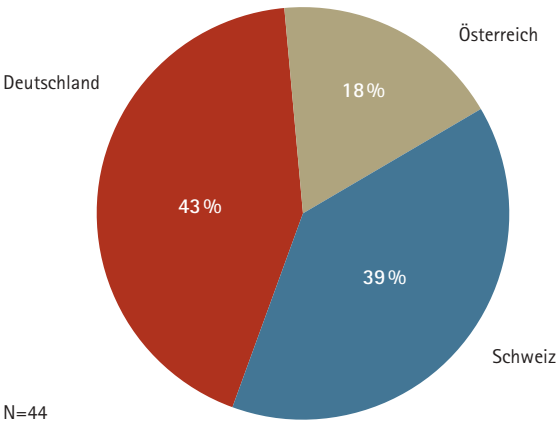
Im Rahmen der Studie wurden Vorstände und Führungskräfte von 110 vorwiegend grossen und mittelgrossen Erstversicherungsunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz angeschrieben. Davon antworteten 44, was einer Rücklaufquote von 40 % entspricht.

Die Datenerhebung erfolgte mittels eines Fragebogens, der aus sechs Themenbereichen und über 40 Einzelfragen bestand. Zusätzlich wurden vertiefende Interviews mit den Studienteilnehmern durchgeführt, deren Ergebnisse bei der Hypothesenbildung und Interpretation berücksichtigt wurden.

Der Zeitraum der Datenerhebung und Interpretation erstreckte sich von Juni bis Oktober 2003.

Die Ergebnisse geniessen Repräsentativität für grosse und mittelgrosse Erstversicherungsunternehmen. Durch die Beteiligung zahlreicher Experten und Top-Führungskräfte wird ein eindrückliches Meinungsbild geliefert, das eine richtungsweisende Einschätzung der aktuellen und zukünftigen Entwicklung von *Alternative Sourcing* in der gesamten deutschsprachigen Versicherungswirtschaft erlaubt.

Studienbeteiligung nach Land



Studienbeteiligung nach Prämienvolumen

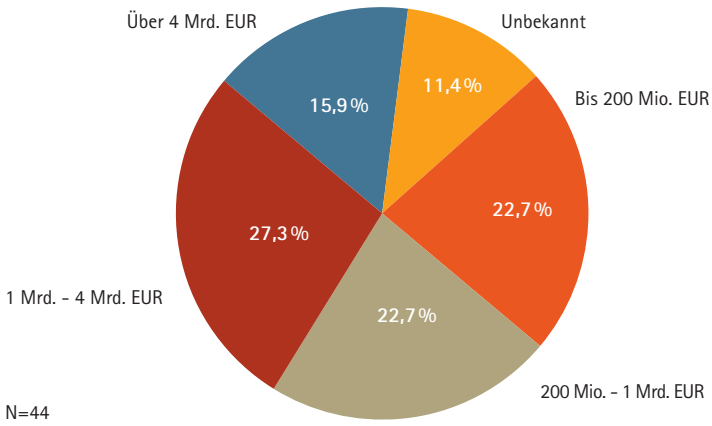


Abbildung 1: Details zu den Teilnehmern der Studie

Was ist Alternative Sourcing?

Im Zentrum von *Alternative Sourcing* steht die Idee, die Wertschöpfungsstrukturen eines Unternehmens zu überprüfen und zu optimieren. Hier stellt sich die Frage, ob und wie die Wertschöpfungskette entflochten und Teile ausgelagert bzw. „industrialisiert" werden können. Im Fokus stehen dabei nicht nur unterstützende Funktionen wie z. B. Human Resources Management oder IT-Betrieb, sondern auch Kerngeschäfts- und strategische Prozesse wie z. B. Vertragsverwaltung und Produktentwicklung.

Alternative Sourcing kennt vor allem zwei Varianten:

1. **Outsourcing**: Hierbei werden bestimmte Teilprozesse oder komplette Teile der Wertschöpfungskette eines Unternehmens an einen externen Dienstleister abgegeben, der diese Bereiche oder Funktionen selbstständig aufbaut und/oder betreibt. Dies geschieht z. B. in Form von Shared Services Zentren, Joint Ventures oder durch die Gründung eigenständiger Firmen.

2. **Co-Sourcing:** Beim Co-Sourcing werden bestimmte Teilprozesse oder komplette Teile der Wertschöpfungskette eines Unternehmens gemeinsam mit einem oder mehreren externen Partnern aufgebaut und/oder betrieben. Das Ziel ist hier, entscheidende Fähigkeiten in kürzerer Zeit oder effizienter hinzuzugewinnen. Dazu werden Schlüsselpositionen in den betroffenen Bereichen für eine gewisse Zeit von externen Spezialisten alleine oder gemeinsam mit internen Mitarbeitern doppelt besetzt. Der externe Spezialist fungiert dabei in der Linienfunktion oder als Coach der internen Führungskraft und unterstützt sie beim Aufbau der gewünschten Kompetenzen. Die Messkriterien sind dabei für beide gleich und erlauben so eine Übereinstimmung der Interessenlage. Folgerichtig ist auch die Vergütung des Dienstleisters an die Erfüllung der Messkriterien gekoppelt. Dieser Prozess erstreckt sich in der Regel über drei bis fünf Jahre, mit abnehmendem Einsatz des Dienstleisters und zunehmender Übernahme der vollen Verantwortung durch interne Funktionsträger.

Alternative Sourcing umfasst auch die Auslagerung ganzer Geschäftsprozesse an einen externen Partner (Business Process Outsourcing).



Abbildung 2: Wertschöpfungskette eines Versicherers



Alternative Sourcing in der Versicherungswirtschaft – Die Ergebnisse der Studie

1. Optimierung von Kundenbindung, Kosten und Prozessen sind zentrale Herausforderungen für die Branche

Die Versicherungsbranche in Deutschland, Österreich und der Schweiz hatte in den letzten zwei Jahren eine der schwersten Krisen der Nachkriegszeit zu bestehen. Während die Rückversicherungsindustrie vor allem die Auswirkungen des 11. Septembers 2001 und Belastungen durch Grossschadenereignisse spürte, machten den Lebensversicherern in erster Linie die fallenden Kapitalmärkte zu schaffen. Stille Lasten in Milliardenhöhe wurden angesammelt. Oft konnte nicht einmal der Garantiezins erwirtschaftet werden.

Auch bei den im Erstversicherungsmarkt tätigen Sachversicherern waren die letzten Jahre von Schwierigkeiten gekennzeichnet. Das Industriegeschäft hat sich weiter ungünstig entwickelt. Erst langsam greifen die verschiedenen Massnahmen zur Sanierung der Portfolios. Der Privatkundenbereich hatte ebenfalls hohe Schadenzahlungen zu verzeichnen und zeigt – nicht nur in der Sparte Autoversicherung – ein schleppendes Wachstum bei niedriger Profitabilität.

Die Studie *Alternative Sourcing* untersucht auch, welche zentralen Herausforderungen die Versicherer derzeit selbst sehen und wie sie sie einstufen. Dabei herrscht grosse Übereinstimmung: Die Erhöhung der Kundenbindung und die Senkung der operativen Kosten stehen an erster Stelle und werden von etwa zwei Drittel der Studienteilnehmer genannt. Mehr als die Hälfte der Befragten sieht weitere Hauptaufgaben in der Optimierung der betrieblichen Prozesse und in der Senkung der Schadenquoten. Die Umsatzsteigerung durch Neuakquisition wird von 45 % der Befragten als wichtige Herausforderung gesehen. Diese Ergebnisse unterstreichen, wie sehr sich die Versicherer im Spannungsfeld zwischen Leistungssteigerung und Kostendruck bewegen.

Die Auslagerung von nicht-strategischen Prozessen wird nur von 12 % der befragten Unternehmen als Herausforderung betrachtet. Outsourcing selbst scheint demnach eher als Lösungsansatz und nicht als Herausforderung zu gelten.

Welches sind die wichtigsten Herausforderungen, mit denen sich Ihr Unternehmen beschäftigt? (Mehrfachnennungen möglich)

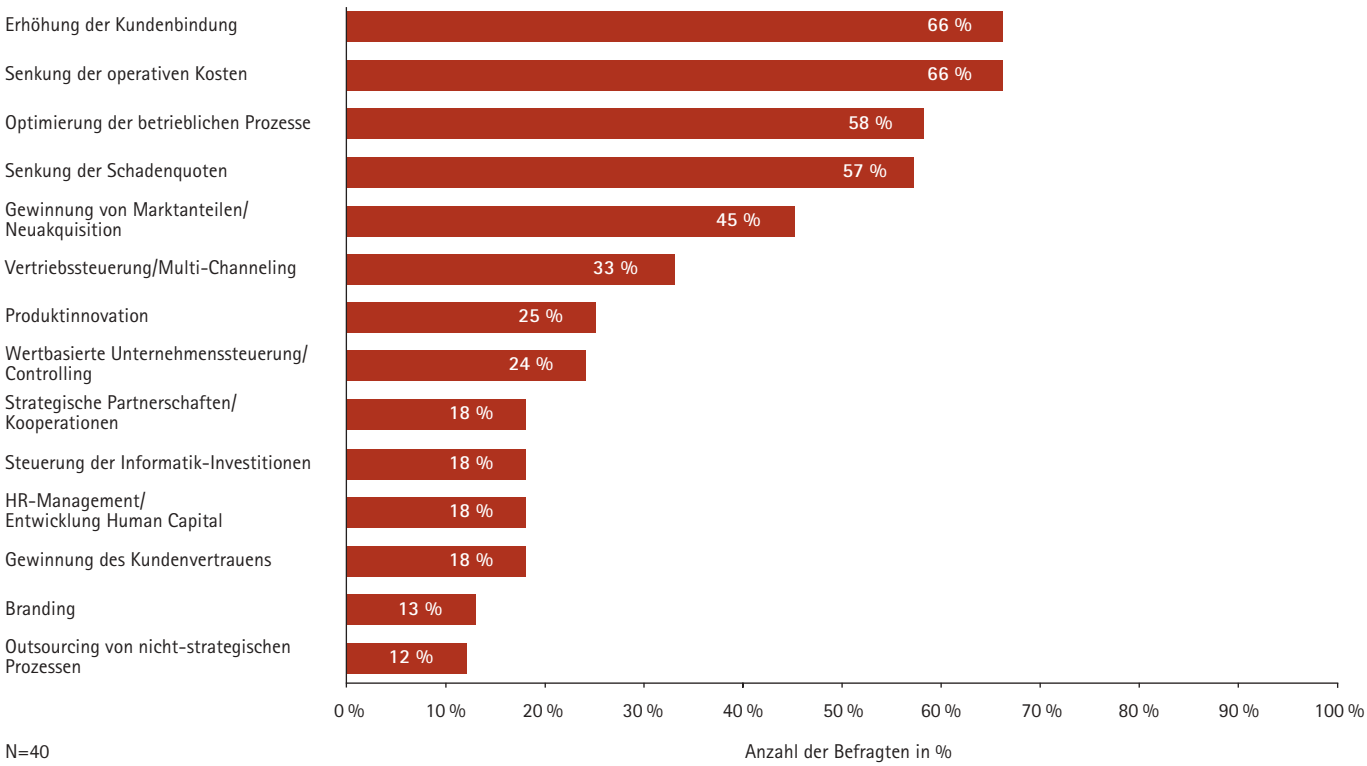


Abbildung 3: Wichtige Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft

Wie ist Ihre allgemeine Einstellung zu Alternative Sourcing?

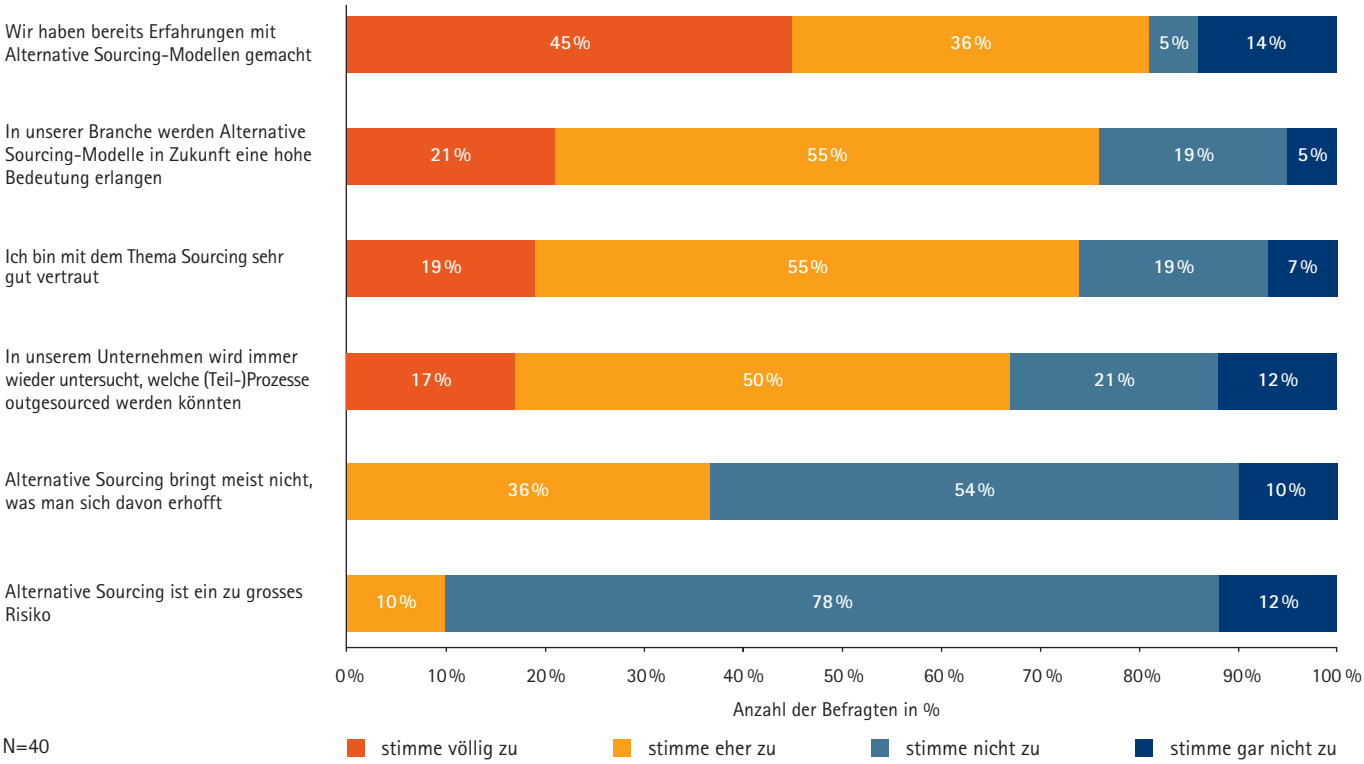


Abbildung 4: Allgemeine Einstellung zu *Alternative Sourcing*

2. Akzeptanz für Alternative Sourcing ist hoch

Alternative Sourcing, also vor allem Outsourcing oder Co-Sourcing, ist auch für Entscheidungsträger der Versicherungsbranche von hoher Relevanz. Über 80 % der Studienteilnehmer bestätigen, dass sie bereits Erfahrungen mit *Alternative Sourcing* gemacht haben. Zwei Drittel der Unternehmen untersuchen regelmässig, welche ihrer Teilprozesse für *Alternative Sourcing* infrage kommen. Mehr als 75 % sind der Ansicht, dass *Alternative Sourcing* in der Versicherungsbranche in der Zukunft eine hohe Bedeutung erlangen wird.

Anteil der Tätigkeiten insgesamt, welche alternativ gesourced werden

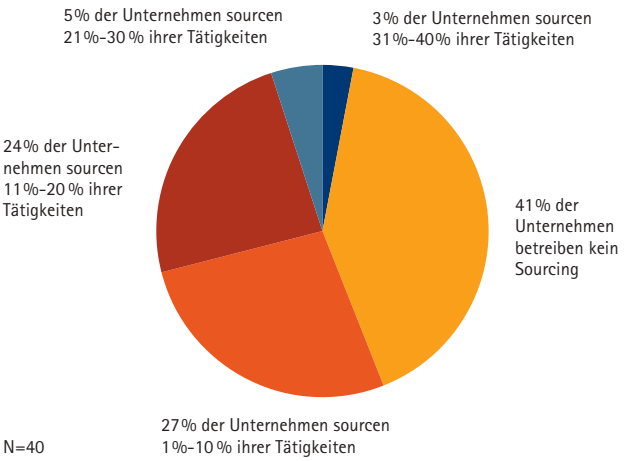


Abb. 5: Ausmass von *Alternative Sourcing* heute

Klassische Bedenken werden mehrheitlich zurückgewiesen: Knapp 90 % der Studienteilnehmer sehen in *Alternative Sourcing* kein zu hohes Risiko. Zwei Drittel finden auch, dass *Alternative Sourcing* meist die Erwartungen erfüllt.

Tatsächlich lagern bereits heute 59 % der befragten Unternehmen verschiedene Tätigkeiten aus. Betrachtet man diese 59 % jedoch genauer, relativiert sich dieses äusserst positive Bild ein wenig, denn: Der Gesamtanteil aller ausgelagerten Aktivitäten ist mit durchschnittlichen 12 % noch relativ gering. 88 % der Aufgaben verbleiben demnach im Unternehmen. Die „Fertigungstiefe" ist also weiterhin sehr hoch und liegt weit über der anderer Branchen (in der deutschen Automobilindustrie liegt sie beispielsweise bei 25-35 %, VDA 2002).

3. Alternative Sourcing findet in allen Prozessen und Aufgabenbereichen statt

Alternative Sourcing-Ansätze kommen an allen Stellen der Wertschöpfungskette zum Einsatz – vor allem im IT-Bereich der Assekuranzen, der heute von 50 % bis 60 % aller befragten Versicherer fremdvergeben wird. An zweiter Stelle rangieren bereits verschiedene, zentrale Kernbereiche, die von mehr als 40 % aller befragten Versicherer fremdvergeben werden – darunter Kundenservice & Schadenmanagement, Asset Management sowie Marketing & Vertrieb. In den Bereichen Kundenservice & Schadenmanagement ist jedoch zumeist nur ein verhältnismässig kleiner Teil der Tätigkeiten

betroffen. Unterstützende Prozesse wie Finance/Accounting/Legal und Human Resources werden lediglich von ca. 30 % aller Befragten ausgelagert, und dies zudem nur zu einem sehr kleinen Teil. Sie werden damit seltener ausgelagert als die klassischen versicherungstechnischen Kernprozesse, wobei gerade hier durch eine Reduktion der Leistungstiefe erhebliche Potenziale realisiert werden könnten. An letzter Stelle stehen Produktentwicklung & Underwriting sowie die Vertragsverwaltung. Produktentwicklung & Underwriting werden von lediglich 20 % aller befragten Versicherer ausgelagert, was angesichts der zentralen Bedeutung dieser Kernaufgaben nicht verwundert.

Überraschend hingegen ist die Tatsache, dass weniger als 20 % aller befragten Unternehmen die nur sehr bedingt wertschöpfende Vertragsverwaltung fremdvergeben.

Der Trend zur Auslagerung in Form von *Alternative Sourcing* wird sich auch mittelfristig positiv entwickeln. So wird nach Einschätzung der Befragten in den nächsten drei bis fünf Jahren die Zahl der alternativ sourcenden Unternehmen zunehmen. Bei einigen Aufgabenfeldern wird die Zunahme sogar knapp 20 Prozentpunkte ausmachen. Über alle Prozesse hinweg ist mit einer Wachstumsrate von *Alternative Sourcing* von bis zu 30 % zu rechnen.

Schätzen Sie den Anteil an den Tätigkeiten pro Prozess, der momentan in Ihrem Unternehmen gesourced ist

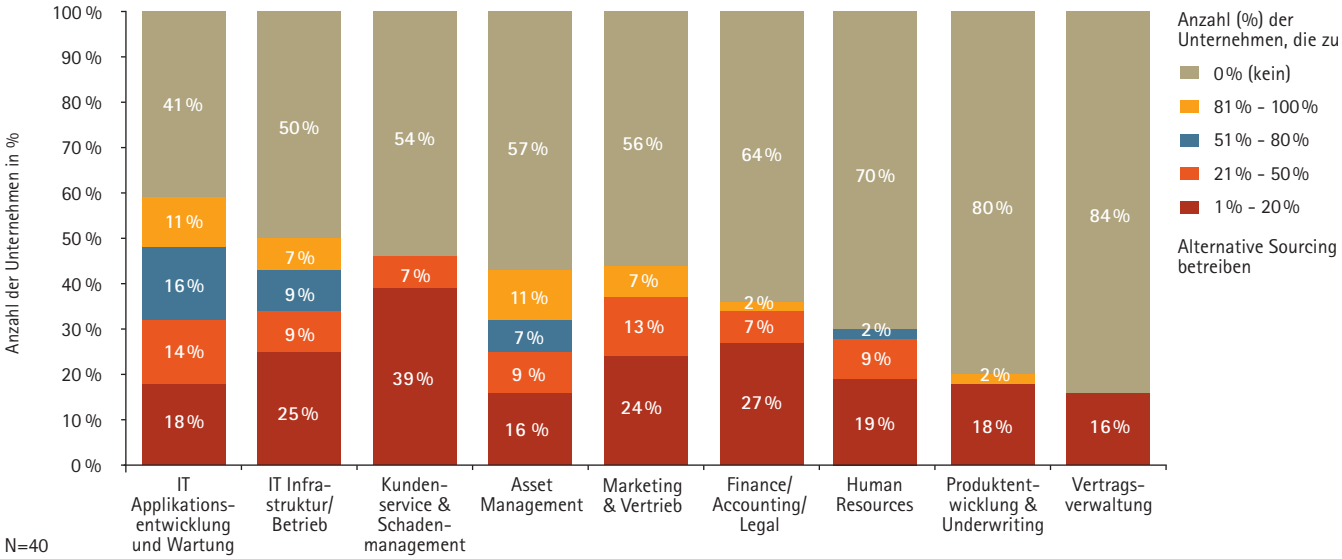


Abbildung 6: Anzahl der Unternehmen, die *Alternative Sourcing* betreiben

Unternehmen, die heute und zukünftig Alternative Sourcing betreiben

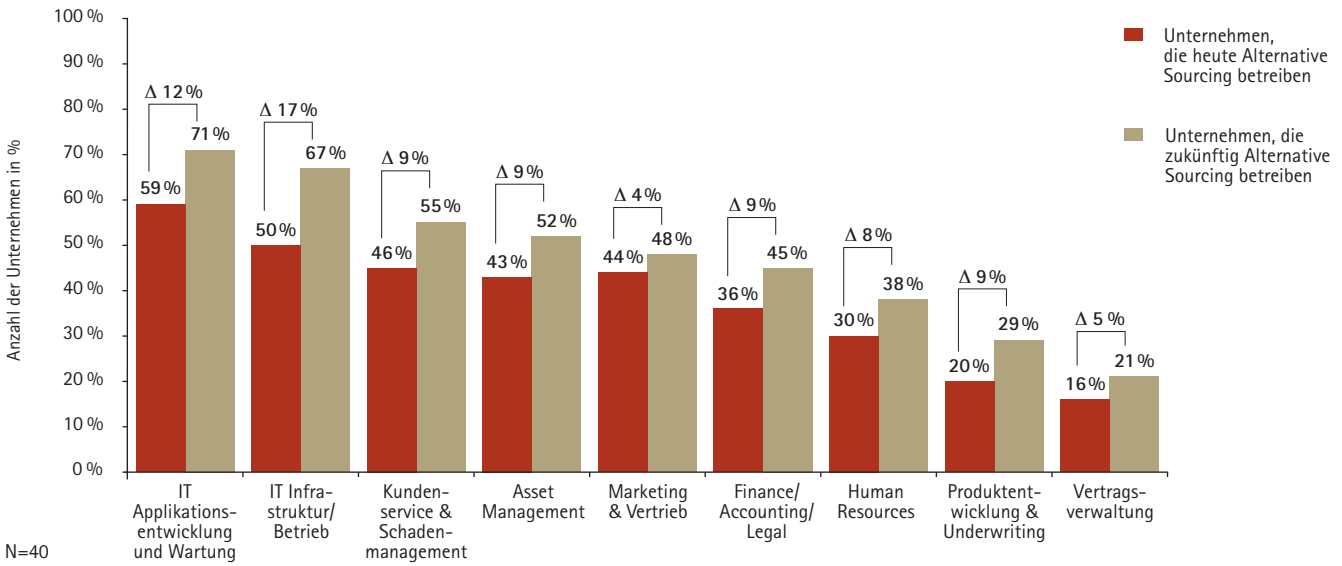


Abbildung 7: Verbreitung von *Alternative Sourcing*

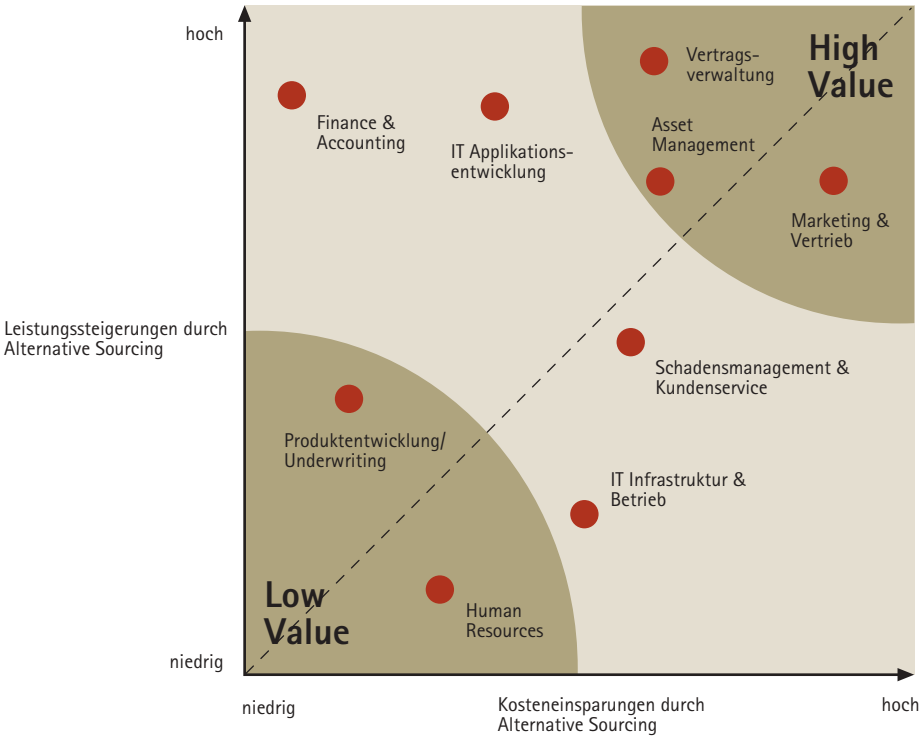


Abbildung 8: Realisierte Kosteneinsparungen und Leistungssteigerungen durch den Einsatz von *Alternative Sourcing*

4. Messbare Erfolge schaffen hohe Zufriedenheit in den out- und co-gesourcten Aufgabenbereichen

Die positive Einstellung zu *Alternative Sourcing* geht mit hohen Erwartungen hinsichtlich des Kostensenkungs-Potenzials einher: 80 % der Befragten sind der Ansicht, dass sich damit die Kosten langfristig (auf Sicht von fünf bis zehn Jahren) deutlich reduzieren lassen. Durchschnittlich erwarten die Befragten Einsparungen in Höhe von 16 %. Zugleich zeigen die Umfrageergebnisse, dass sich diese Erwartungen in weiten Teilen erfüllen. So konnten Unternehmen, die *Alternative Sourcing*-Projekte umsetzten, durchschnittlich zwischen 7 % und 17 % Kosteneinsparungen realisieren.

Neben den erreichten Kostensenkungen verzeichneten die betreffenden Versicherungsunternehmen auch deutliche Leistungssteigerungen. Über alle Prozesse hinweg wurden Produktivitäts- und Qualitätssteigerungen zwischen 9 % und 21 % erzielt. Betrachtet man die Prozesse im Einzelnen, so wurden Kostenvorteile und Leistungssteigerungen eher in den Bereichen Vertragsverwaltung, Marketing & Vertrieb und im Asset Management erreicht.[2] Interessant ist dies insbesondere, da es sich hierbei um zentrale Geschäftsprozesse handelt.

Überraschend ist auch, dass die Unternehmen, die Human Resources-Aufgaben fremdvergaben, nur geringe Kosteneinsparungen und keine signifikanten Leistungssteigerungen erzielen konnten. Eine mögliche Ursache dafür könnte sein, dass diese Aufgaben bisher nur mit sehr geringer Leistungstiefe ausgelagert werden.

Aus den dargestellten messbaren Erfolgen erklärt sich, warum durchschnittlich 70 % der befragten Versicherungsunternehmen und Assekuranzen mit ihren *Alternative Sourcing*-Projekten zufrieden oder sogar sehr zufrieden sind.

Herausragende Gründe für Unzufriedenheit im Rahmen von *Alternative Sourcing* gibt es demgegenüber nicht. Am häufigsten (38 %) wurde moniert, dass Sourcing-Ziele nicht oder nur teilweise erreicht worden seien. Mangelhafte Leistung des Sourcing-Partners bei der Implementierung und hinsichtlich Qualität oder Betrieb waren für kaum mehr als ein Fünftel der Befragten Anlass für Kritik. Diese Diversität legt nahe, dass Misserfolge oder enttäuschende Ergebnisse bei *Alternative Sourcing* in der Versicherungswirtschaft eher unternehmensindividuell und situativ begründet sind.

[2] Die Anzahl der Nennungen zu Kosteneinsparungen bzw. Leistungssteigerungen pro Prozess schwanken zwischen zwei und zwölf Nennungen.

Falls Sie in Ihrem Unternehmen bereits ein Sourcing-Projekt in einem der Prozessbereiche durchgeführt haben: Wie zufrieden waren Sie?

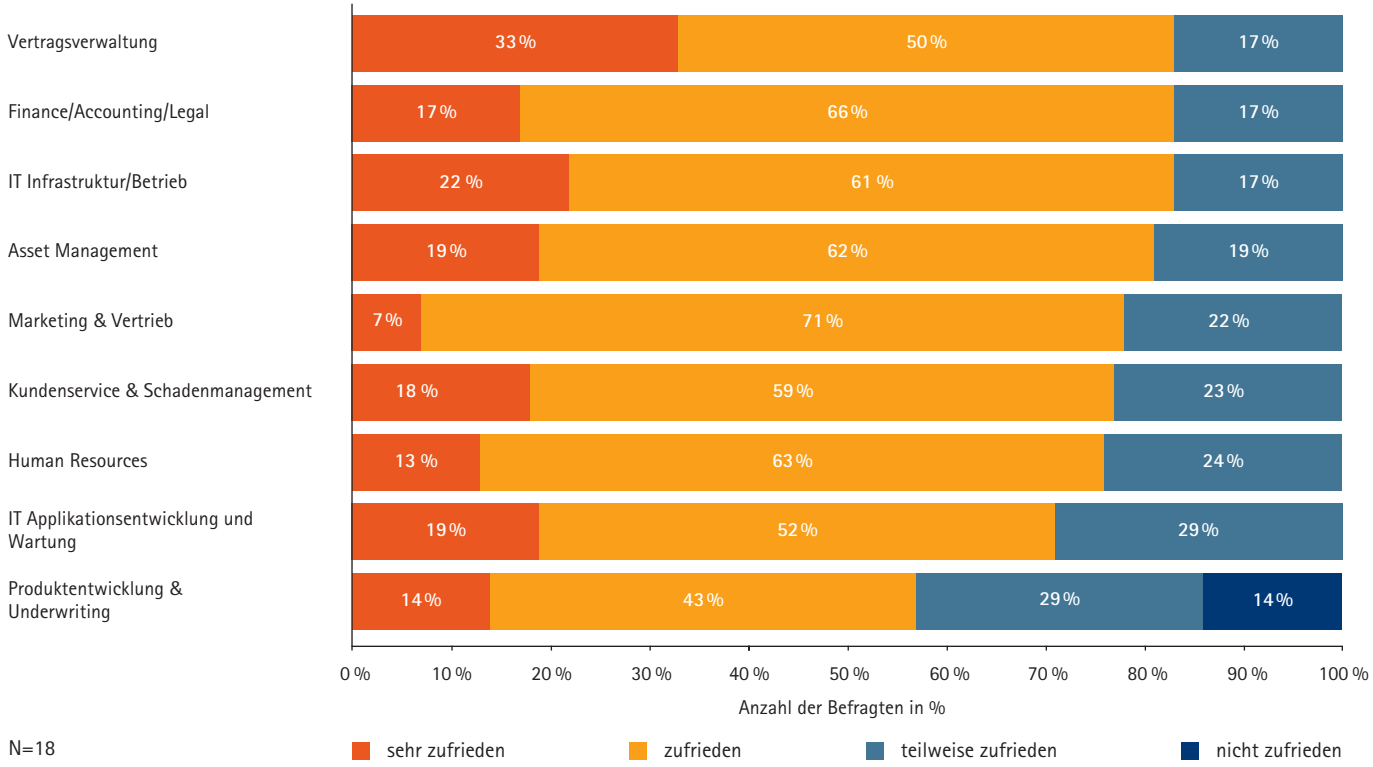


Abbildung 9: Zufriedenheit mit *Alternative Sourcing*

Welche Gründe führten aus Ihrer Sicht zu Unzufriedenheit bei durchgeführten Sourcing-Aktivitäten? (Mehrfachnennungen möglich)

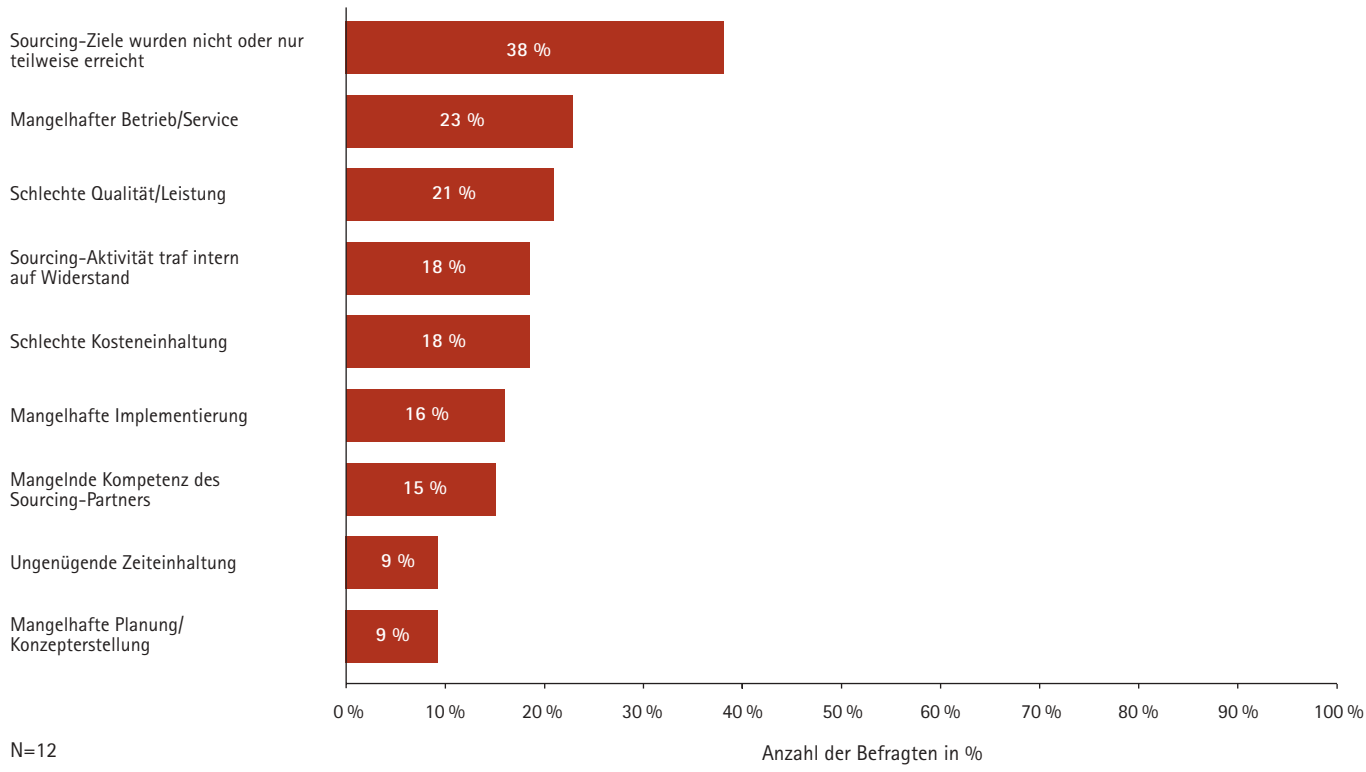


Abbildung 10: Gründe für Unzufriedenheit mit *Alternative Sourcing*

5. Die grössten Hürden für Alternative Sourcing: Prozesseinschätzung und -gestaltung sowie Defizite in der Unternehmenssteuerung

Angesichts der positiven Einstellung, Erfahrungen und messbar guten Erfolge verwundert der nach wie vor geringe Durchdringungsgrad von *Alternative Sourcing* in der Versicherungsbranche. Um hierfür Erklärungen zu finden, wurden drei zentrale Sourcing-Aspekte und ihre Ausprägung in den Unternehmen genauer hinterfragt:

- *Die Einschätzung der strategischen Bedeutung einzelner Prozesse*

Die Einschätzung der strategischen Bedeutung fast aller Prozesse scheint eine wesentliche Barriere für *Alternative Sourcing* zu sein: Mehr als 80 % der Teilnehmer sind der Ansicht, dass die meisten Aufgabenbereiche wichtig oder gar strategisch entscheidend sind. Deutlich wird hier, wie stark die Branche von dem Geschäftsmodell der vollständigen Integration geprägt ist, und warum *Alternative Sourcing* derzeit nur sehr partiell genutzt wird. Erst wenn sich diese Auffassung verändert, kann aus den neuen Sourcing-Konzepten mehr als eine Randerscheinung werden.

- *Die Gestaltung der Organisation und der Prozesse*

Auch die derzeitige Gestaltung von Organisation und Prozessen steht umfassendem *Alternative Sourcing* eher entgegen: Statt branchenweit harmonisierte Strukturen zu etablieren, entwickeln über 80 % der befragten Unternehmen individuelle Systeme und Lösungen. Dabei investieren sie in alle Bereiche der Wertschöpfungskette, statt sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren: Über 40 % der Befragten gaben sogar an, die Fokussierung auf wenige Leistungsbereiche würde in ihrem Unternehmen nicht angestrebt.

So zeigt sich ein eher traditionelles Bild der Versicherungswirtschaft, das von der Überzeugung gekennzeichnet ist, dass alle Prozesse wichtig sind, in alle Bereiche gleichermassen investiert werden muss und angesichts der individuellen Anforderungen auch individuelle Lösungen und Systeme erforderlich sind. Unternehmensübergreifende Partnerschaften werden damit schwierig.

Gleichzeitig erkennen die Befragten, dass ihnen durch diese Strukturen an vielen Stellen entscheidende Fähigkeiten fehlen, um den wachsenden Anforderungen auch weiterhin gerecht zu werden. So gab z. B. nur gut ein Drittel der Befragten an, in ihrem Unternehmen bestünde eine klare Prozesslandschaft.

Welche strategische Bedeutung haben einzelne Prozesse in Ihrem Unternehmen?

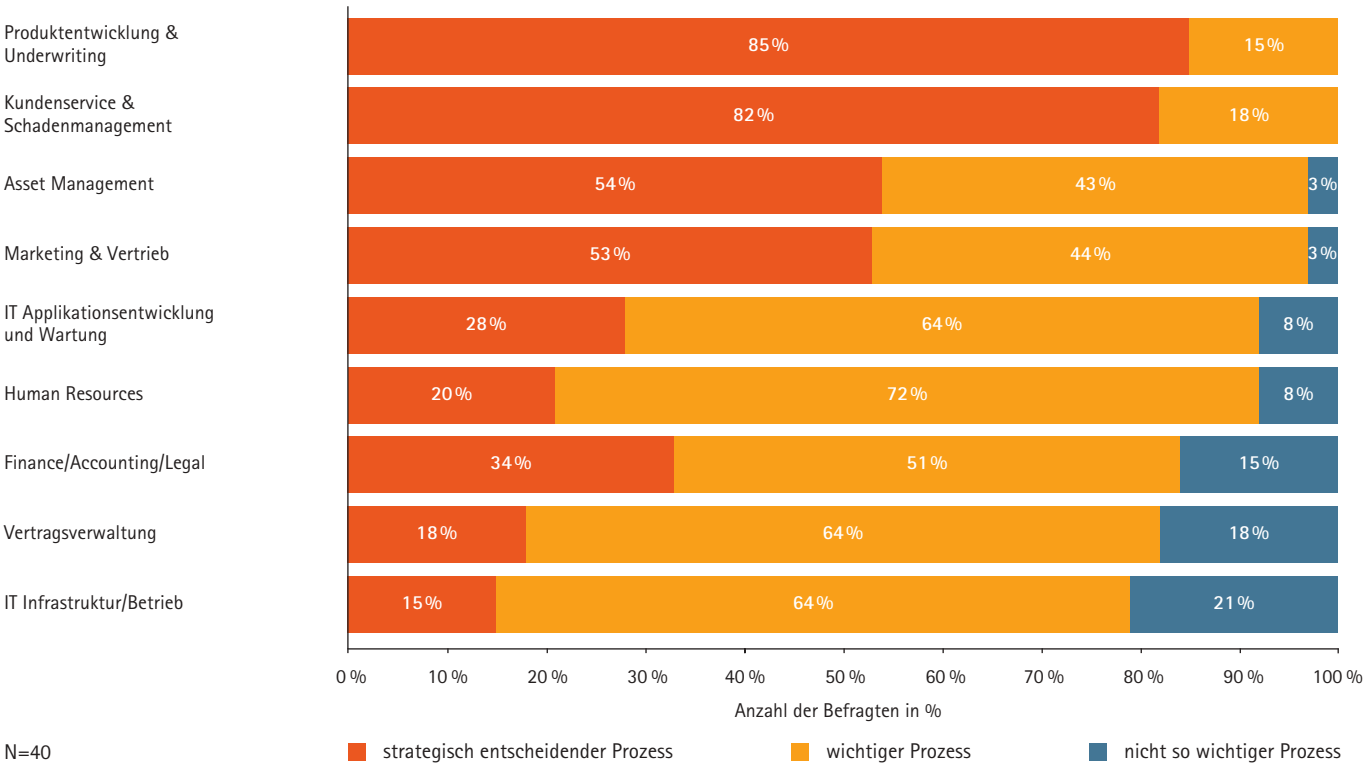


Abbildung 11: Strategische Bedeutung einzelner Prozesse

Nur 36 % der Befragten benchmarken ihre Prozesse regelmässig. Mehr als die Hälfte der Befragten geht davon aus, dass in den meisten der Prozesse und Einheiten keine ausreichende Grösse besteht, um Skaleneffekte zu nutzen. Auch der Einsatz von Standards in der IT ist wenig verbreitet. So entwickeln drei Viertel der Befragten meist eigene Lösungen und Systeme. Weniger als ein Drittel der Befragten gab an, dass ihre IT-Systeme zumeist auf Standard-Programmen beruhen.

Die offenbar hohe Heterogenität und Intransparenz der gewachsenen Strukturen erschwert Effizienz- und Effektivitätssteigerungen sowie die Kooperation mit Partnern ausserhalb des Unternehmens. Das gilt insbesondere auch hinsichtlich des Reifegrads der Unternehmenssteuerung.

- *Der Reifegrad der Unternehmenssteuerung*

Aus der Umfrage ergeben sich verschiedene Defizite in der Unternehmenssteuerung: Zwar geben fast zwei Drittel der Befragten an, in ihrem Unternehmen herrsche höchste Kostendisziplin, doch verfügen nur 40 % über ausreichende Kostentransparenz in den einzelnen Geschäftsprozessen. Überdies erklären weniger als 30 % der Befragten, dass sämtliche Einheiten im Unternehmen profitabilitätsorientiert gesteuert werden.

Es zeigt sich somit eine deutliche Diskrepanz zwischen der Notwendigkeit für eine Neugestaltung der Wertschöpfungskette und den dafür zur Verfügung stehenden Fähigkeiten und Voraussetzungen in zentralen Unternehmensbereichen. Demnach erfolgen derzeit viele Investitionen in als strategisch wichtig deklarierte Prozesse bei weitgehender Intransparenz über Kosten, Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität. Zugleich werden Skalenerträge in diesen Bereichen nur bedingt erzielt. Es scheint, als fehlten wichtige Methoden und Kompetenzen, um die Hebel von *Alternative Sourcing* klar zu identifizieren und die dringend benötigten Effizienz-, Kosten- und Qualitätspotenziale zu erschliessen.

Neben heterogenen Strukturen und hohen Leistungstiefen ist es vor allem die Angst vor der Abhängigkeit vom Sourcing-Partner, die viele der Befragten von *Alternative Sourcing* abhält. 52 % sehen hier das grösste Hemmnis. Die Entscheidung für oder gegen *Alternative Sourcing* ist also nicht nur von rationalen Kriterien, sondern auch von emotionalen Befürchtungen geprägt.

Welchen Aussagen zur Organisation und den Prozessen stimmen Sie zu?

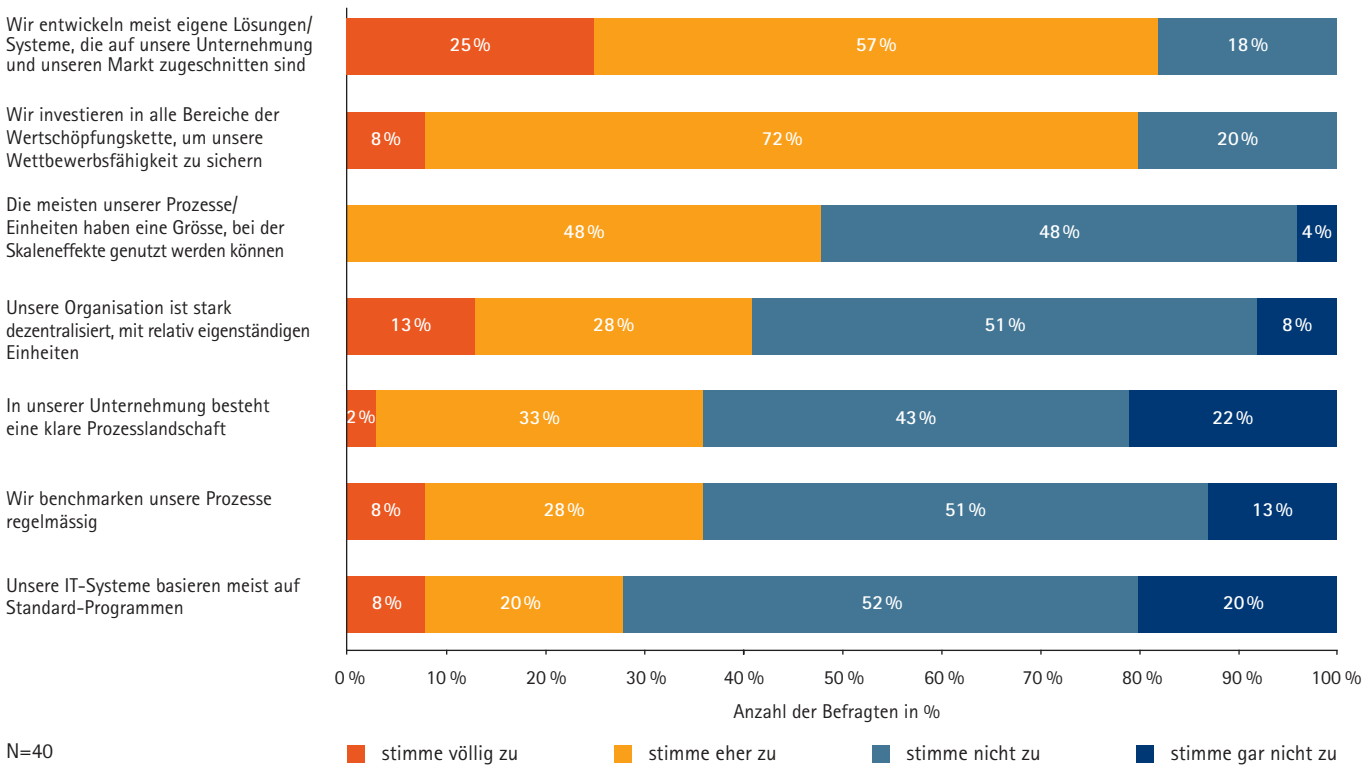


Abbildung 12: Prozesse und Organisation in der Assekuranz

Welchen Aussagen zur Unternehmenssteuerung stimmen Sie zu?

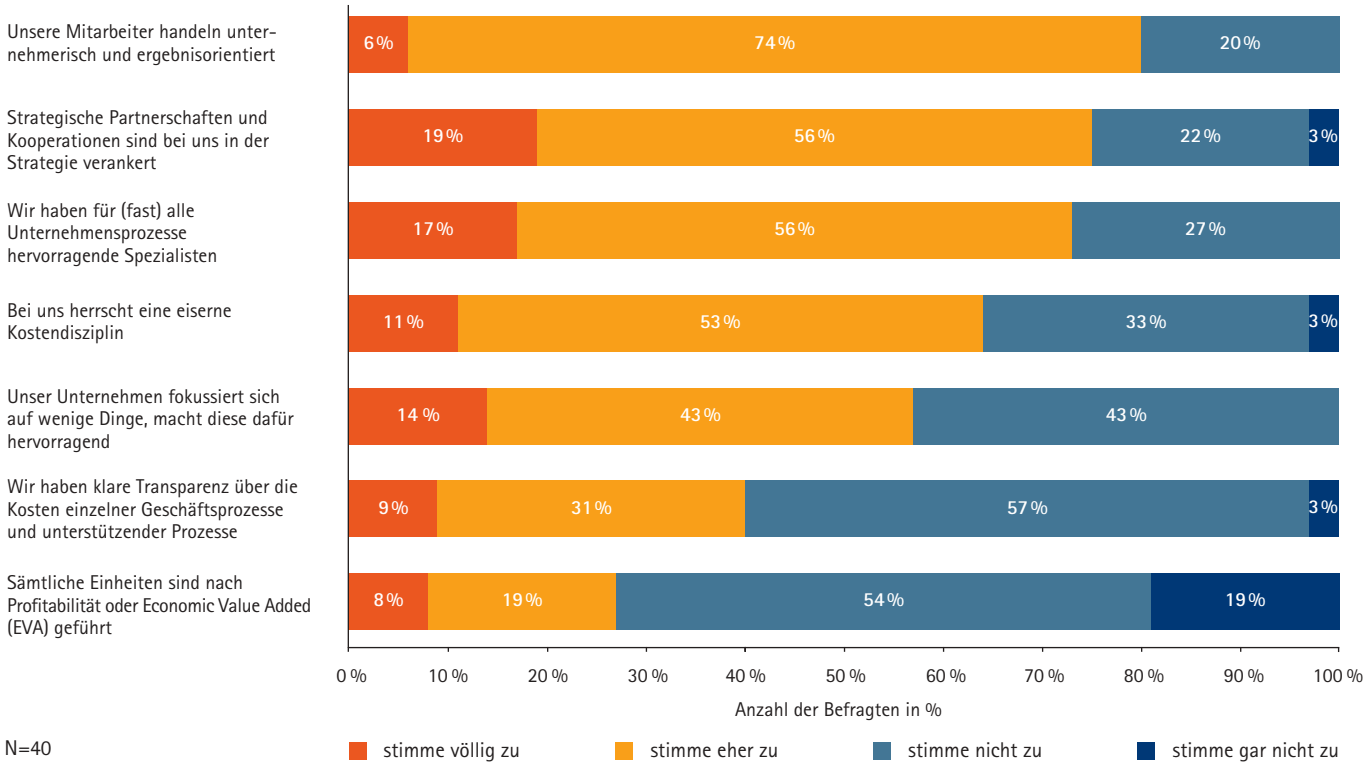


Abbildung 13: Unternehmenssteuerung in der Assekuranz

Erstaunlich ist, dass mitarbeiterbezogene und kulturelle Aspekte als Hemmnis für *Alternative Sourcing* sekundär bewertet werden: Nur 31 % der Befragten sehen hier eine zentrale Hürde – und das, obwohl dem „Cultural Fit" zwischen eigenen Mitarbeitern und denen des Sourcing-Partners eine ähnlich kritische Bedeutung zukommt, wie es im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen der Fall ist.

Welches sind die grössten Hemmnisse für Ihr Unternehmen bei einer Sourcing-Entscheidung? (Mehrfachnennungen möglich)

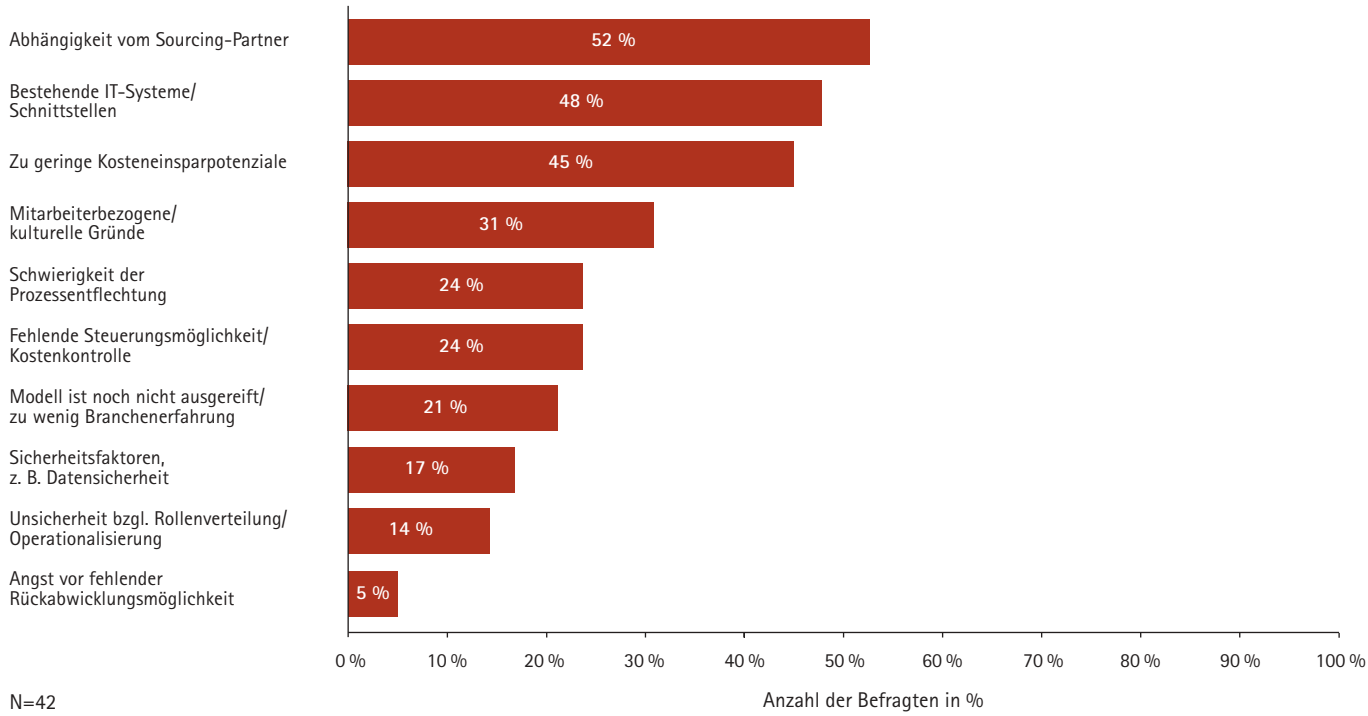


Abbildung 14: Hemmnisse beim Einsatz von *Alternative Sourcing*

6. Schlüssel zum Erfolg: klare Strategie und ein erfahrener Sourcing-Partner

Als zentrale Erfolgsfaktoren für *Alternative Sourcing* gelten unter den sourcing-erfahrenen Befragten die umfassende Kompetenz und Erfahrung des externen Partners sowie hohe Kostenkontrolle und Qualität der Zusammenarbeit. Unternehmen ohne Erfahrung mit *Alternative Sourcing* nannten zwar dieselben drei Faktoren, jedoch in umgekehrter Reihenfolge und mit deutlich stärkerer Ausprägung bei Qualität der Zusammenarbeit und Kostenkontrolle. Die Kompetenz und Erfahrung des Anbieters stufen sie hingegen als deutlich weniger wichtig ein.

Unternehmen mit *Alternative Sourcing*-Erfahrung haben weniger Bedenken hinsichtlich der klaren Definition ihrer Geschäftsprozesse – die sie möglicherweise im Zuge vorhergehender Projekte bereits eingeleitet haben. Dafür wissen sie aus Erfahrung um die hohe Bedeutung einer klaren, zielgerichteten Strategie und des direkten Mitwirkens der Geschäftsführung für den Sourcing-Erfolg und stufen sie höher ein als die Befragten ohne Sourcing-Erfahrung.

Es zeichnet sich ab, dass Unternehmen ohne und mit Sourcing-Erfahrung an unterschiedlichen Stellen des Prozesses stehen, an denen voneinander abweichende Aspekte für sie von hoher Bedeutung sind.

Dabei kann von den Erfahrungen „fortgeschrittener" Sourcer sicher profitiert werden, die

- entflochtene Prozesse
- mit einer zielgerichteten Sourcing-Strategie
- unter direkter Mitwirkung des Top-Managements
- an einen erfahrenen und kompetenten Partner auslagern,
- dessen Kultur mit der des eigenen Unternehmens vereinbar ist.

Welches sind für Ihr Unternehmen die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei Alternative Sourcing? (Mehrfachnennungen möglich)

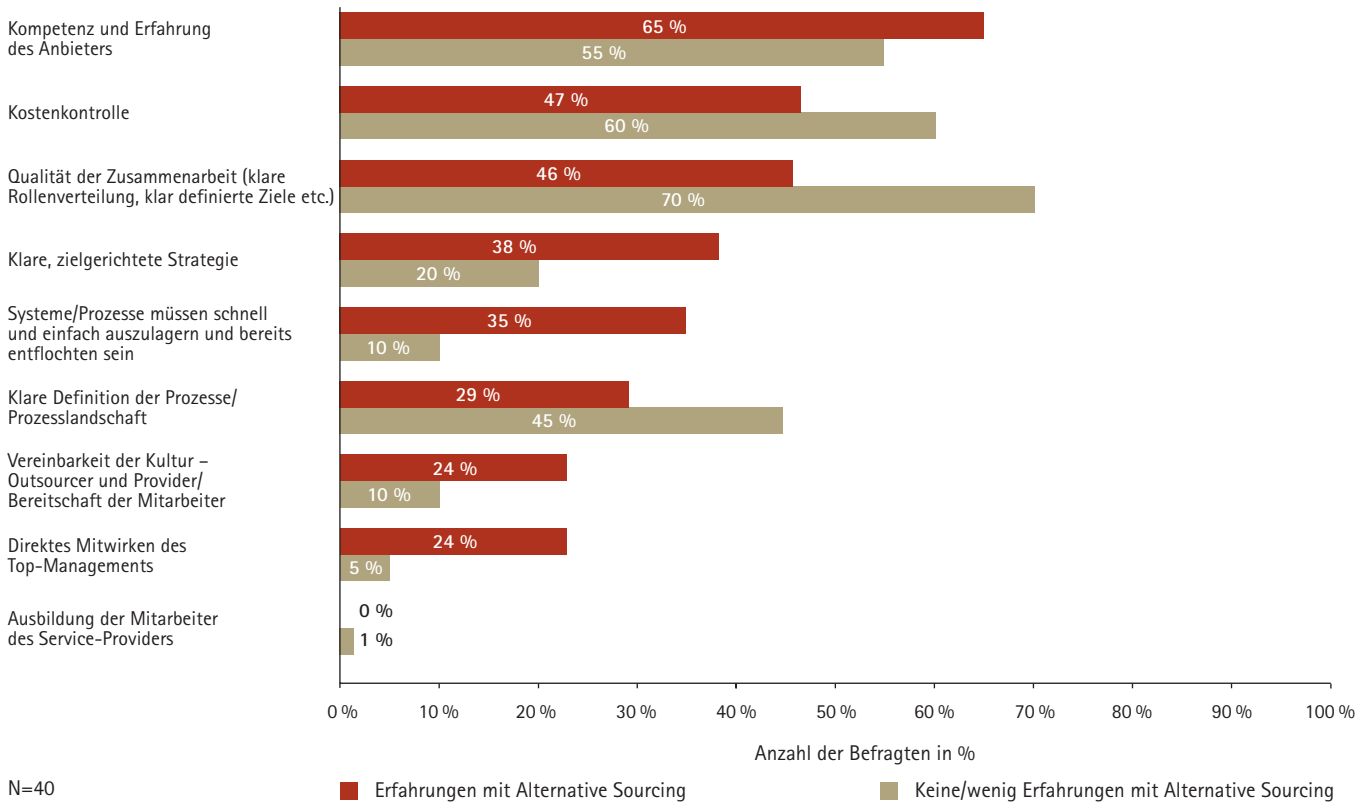
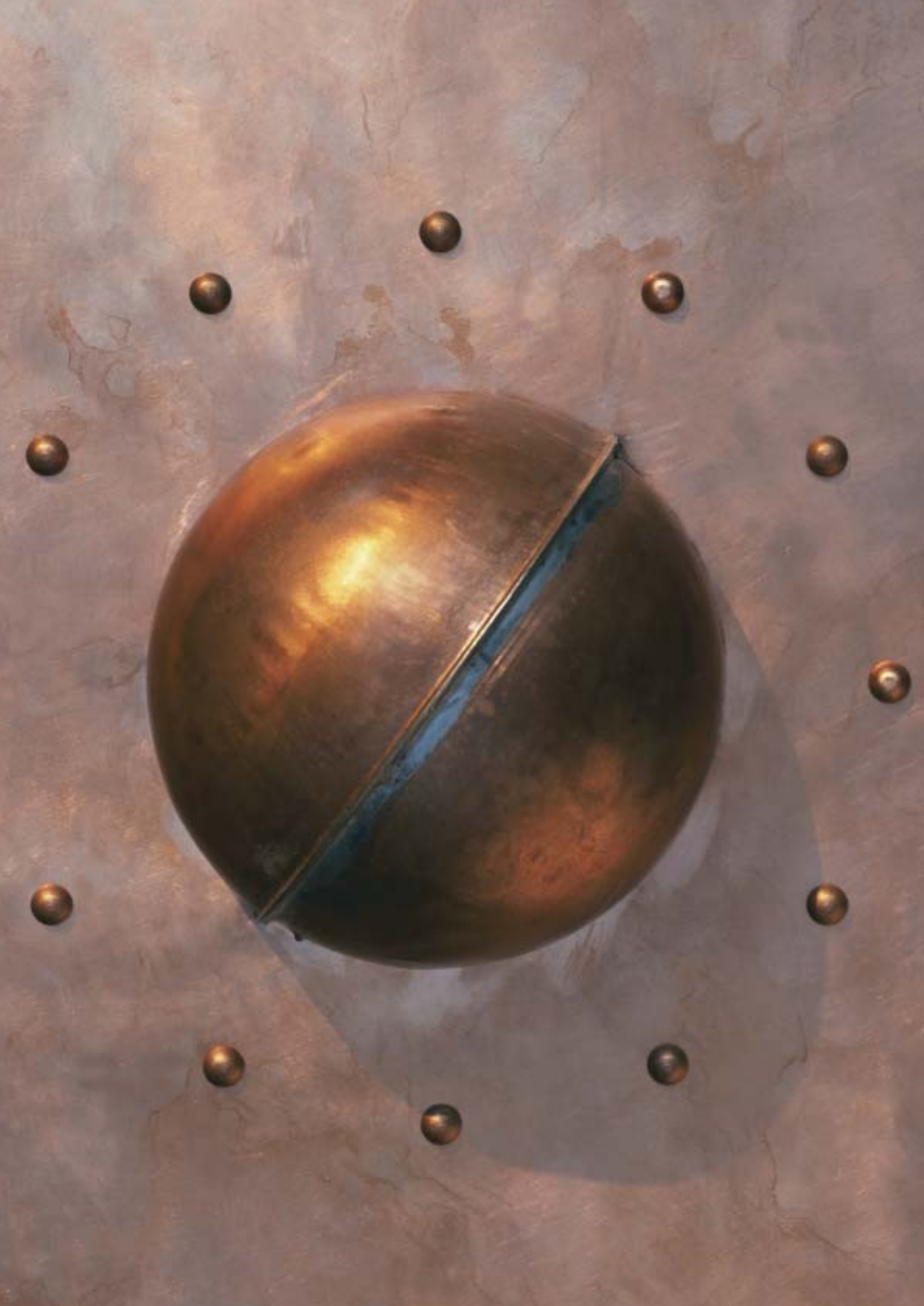


Abbildung 15: Erfolgsfaktoren von *Alternative Sourcing*



Schlussfolgerung und Ausblick

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Kosteneinsparungen und Leistungssteigerungen durch *Alternative Sourcing* bereits heute Realität sind und positive Erfahrungen mit diesem Ansatz gemacht werden. Gleichzeitig scheinen die meisten Versicherer trotz der guten Erfahrungen in ihrer bisherigen Position zu verharren – und das, obwohl die Anforderungen und der Marktdruck weiter steigen und sie die Notwendigkeit zur fundamentalen Veränderung erkennen.

Alternative Sourcing ist in den Augen der Befragten ein Ansatz, um in kurzer Zeit die Wertschöpfung durch eine Reduktion der Leistungstiefe massgeblich zu verbessern. Doch bisher werden entsprechende Projekte noch wenig und nur selten in vollem Umfang realisiert. Versicherungsunternehmen werden diesen „Lähmungszustand" schnell durchbrechen müssen, wenn sie langfristig wettbewerbsfähig, profitabel und wertschöpfend arbeiten wollen.

Dabei genügt es nicht, sich kurzfristig auf Kostensenkungsmassnahmen und Verkaufsinitiativen zu konzentrieren. Vielmehr steht eine weit reichende Transformation von Organisations- und Prozessstrukturen an, die bei strategischen Überlegungen zur Neugestaltung des Wertschöpfungs- und Geschäftsmodells ansetzt. Im Zentrum stehen dabei die Analyse des derzeitigen Zusammenspiels aller Funktionen der Wertschöpfungskette und die Entscheidung, wie bzw. von wem diese optimal abgedeckt werden können. Dabei geht es nicht nur um die Entscheidung zwischen „make or buy", sondern um die Neuausrichtung der Wertschöpfungskette hinsichtlich der Leistungstiefe mit einem klaren Fokus auf die eigenen Kernkompetenzen.

Im Wesentlichen bestimmen vier Fragestellungen, wie eine Wertschöpfungskette neu strukturiert wird:

- Worin differenziert sich ein Unternehmen von seinen Wettbewerbern? Hier geht es somit um eine genaue Beschreibung der strategischen Positionierung des Unternehmens – im Ist- wie im Soll-Zustand.
- Welche Fähigkeiten benötigt das Unternehmen, um diese Differenzierung zu erreichen? Hier muss vor allem abgeleitet werden, was das Unternehmen wirklich können muss, um in diesen Bereichen die strategische Positionierung einzunehmen und zu verteidigen.
- Welche Fähigkeiten stehen dem Unternehmen im Moment tatsächlich zur Verfügung?
- Wie kann das Unternehmen die fehlenden Fähigkeiten aufbauen und erlangen?

Zugleich – und speziell hinsichtlich der letzten Frage – ist zu klären, welche Sourcing-Variante in diesem Zusammenhang für die Ziele und den Bedarf des Unternehmens optimal ist.

Im Rahmen dieser Analyse sind vier Faktoren zu berücksichtigen:

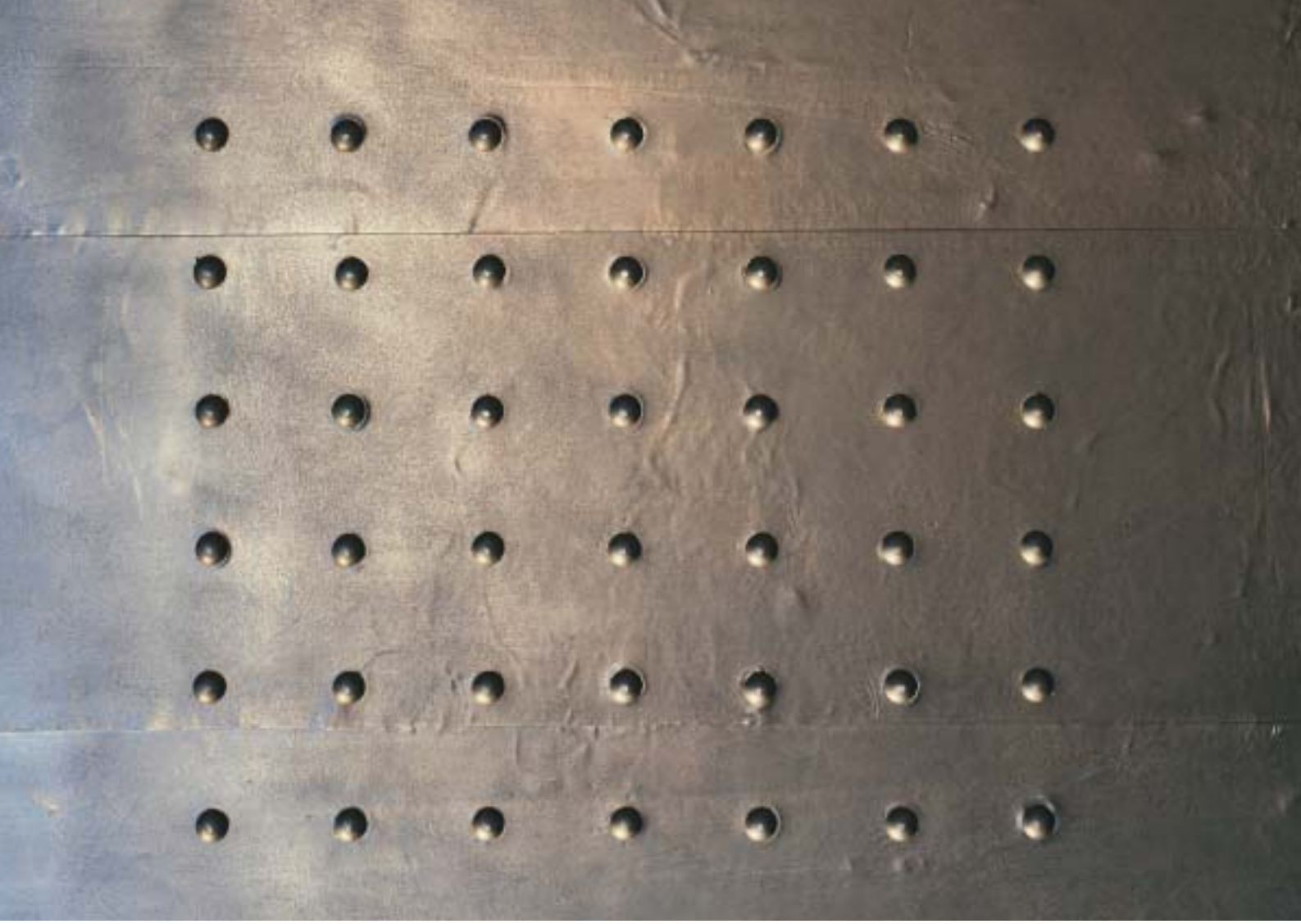
- Wie wichtig sind diese Fähigkeiten für die Strategie und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und wie sehr müssen sie geschützt werden?
- Auf welcher Basis kann das Unternehmen aufsetzen, d. h. wie gross ist die eventuelle Fähigkeitenlücke?
- Welcher Aufwand wäre nötig, um die Fähigkeiten im eigenen Haus oder über eine externe Partnerschaft aufzubauen?
- Welche Beschränkungen gibt es hinsichtlich Zeit, Kapital und Managementressourcen?

Standardlösungen gibt es dafür nicht – wohl aber erprobte Methodologien, mit denen alle Informationen für eine zukunftsfähige Entscheidung effizient und in kurzer Zeit zusammengetragen werden können. Entlang dieser Daten lassen sich dann idealtypische Situationen für die einzelnen Sourcing-Varianten beschreiben.

Erfolgsentscheidend beim Aufbau neuer Kompetenzen und Strukturen mit Hilfe externer Spezialisten ist nicht zuletzt die Wahl des richtigen Partners, wie die Studienteilnehmer bestätigen – insbesondere, da es sich bei der Auswahl eines Partners um eine Entscheidung mit langfristigen Auswirkungen handelt.

Auch diese Auswahlprozesse können effektiv systematisiert und strukturiert werden, um mit grösstmöglicher Zuverlässigkeit den besten Partner zu finden. Dabei geht es nicht nur um quantitativ vergleichbare Daten und Fakten wie z. B. den Preis. Gerade im Fall von *Alternative Sourcing* spielen viele andere Qualitäten auf Seiten eines potenziellen Partners eine Rolle. Neben Erfahrung sind das z. B. Kontakte, Innovationskraft, Zugriff auf modernste Technologien u. v. m. Einen strategischen Partner für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit zu finden, erfordert eine tragfähige Vertrauensbasis, die einen offenen, tiefgreifenden Austausch und gegenseitiges Verständnis ermöglicht. Schliesslich geht es nicht nur darum, Kompetenzen zu sourcen, also die Anbieter umfassend hinsichtlich ihrer Fähigkeiten zu analysieren, sondern auch zu erfahren, wie dieser Anbieter Partnerschaften gestaltet, welche Strategien er verfolgt, wie er arbeitet. Dies können übliche Ausschreibungsverfahren in der Regel nicht leisten.

Zentral ist, dass beide Partner auch die Bedeutung der internen Kommunikation kennen und sie aktiv gestalten. Nur so kann die Akzeptanz der Mitarbeiter und deren grösstmögliche Unterstützung erreicht werden. Dazu gehört, dass das Top-Management hinter den Veränderungen steht und sie direkt vorantreibt.



Praxisbeispiel Alternative Sourcing: UBS International Life

Outsourcing des Back-Offices eines Lebensversicherers

Projekthintergrund

Um das Wealth-Management-Angebot der United Bank of Switzerland (UBS) im Rahmen der European-Wealth-Management-Initiative zu ergänzen, prüfte UBS, wie den europäischen Private Banking-Kunden Lebensversicherungsprodukte angeboten werden können. Ziel war es, Lebensversicherungsprodukte so in die bestehende Produktpalette und den Beratungsprozess der UBS zu integrieren, dass die Vorteile der bestehenden Anlageprodukte und der Lebensversicherung zusammen genutzt werden konnten. Hierfür galt es nun eine Lösung zu finden, die

- eine flexible Gestaltung innerhalb der Lebensversicherung erlaubte,
- kostengünstig zu produzieren war,
- eine schnelle Markteinführung ermöglichte,
- möglichst einheitlich in den europäischen Kernmärkten Deutschland, Italien, Frankreich und Spanien einsetzbar war.

Um diese Vorgaben zu erfüllen, wurden drei unterschiedliche Konzepte der Umsetzung untersucht:

1. die Zusammenarbeit mit einem bereits am Markt etablierten Versicherungspartner,
2. die Eigengründung und der Eigenbetrieb eines Versicherungsunternehmens,
3. die Eigengründung eines Versicherungsunternehmens und das Outsourcing des Betriebes an einen Third-Party-Administrator oder einen anderen Dienstleister.

Sourcing als die geeignete Alternative

Die UBS entschloss sich für die dritte der genannten Alternativen. So wurde ein Lebensversicherer (UBS International Life) mit Sitz in Irland gegründet, der aufgrund der EU-Richtlinien von dort aus in den übrigen EU-Ländern operieren kann. Der Betrieb, d. h. alle versicherungsrelevanten Vorgänge bis auf die Produktentwicklung, das Underwriting und die Rückversicherung der gezeichneten Risiken, sollte in die Hand eines Dienstleisters gegeben werden. Der gesuchte Sourcing-Partner sollte:

- über eine internationale Ausrichtung verfügen, um das Geschäft in den vier europäischen Ländern abwickeln zu können,
- über eine existierende Organisation verfügen, sodass die UBS von der bestehenden Infrastruktur und dem Prozess-Know-how profitiert,
- eine schnelle Markteinführung garantieren,
- in der Lage sein, die Verwaltung der Verträge auf Stück- und nicht auf Assetbasis abzurechnen,
- eine ausreichende Flexibilität in der Gestaltung der Vertragslaufzeit bieten.

Darüber hinaus war es für die UBS von besonderer Bedeutung, einen Sourcing-Partner zu finden, der nicht nur das Outsourcing durchführen konnte, sondern auch in der Lage war, dem Unternehmen während des gesamten Prozesses der Gründung und des Aufbaus als kompetenter Partner zur Seite zu stehen. Angesichts des Marktsegmentes vermögender Privatkunden und der Position der UBS als globales Finanzdienstleistungsunternehmen war es zusätzlich sehr wichtig, einen auch über einen längeren Zeitraum zuverlässigen und finanziell soliden Partner zu finden.

Accenture's Geschäftsbereich ACIS – der geeignete Sourcing-Partner

Accenture betreibt in den Niederlanden die Accenture Insurance Services (ACIS), welche alle Anforderungen der UBS erfüllen konnte und somit ein passender Sourcing-Partner für die UBS war. ACIS verfügt über ein funktionsfähiges Back-Office, welches bereits für zwei weitere Versicherer tätig war. Die Infrastruktur konnte mit überschaubarem Aufwand an die Bedürfnisse der UBS angepasst werden. Auch das notwendige Know-how war vorhanden. Zudem bot ACIS der UBS die Möglichkeit der stückzahlgemässen anstatt einer prämiengebundenen Abrechnung, d. h., die UBS International Life konnte die nahezu vollkommene Variabilisierung der Kosten verwirklichen. Darüber hinaus ist ACIS Bestandteil eines weltweit tätigen Unternehmens, welches das Mass an Internationalität und finanzieller Solidität bot, das für die UBS notwendig war.

Das Projekt

Das umfassende Service-Spektrum gepaart mit Accenture's Erfahrungen in Planung, Umsetzung und Betrieb und ein wettbewerbsfähiges Angebot veranlasste die UBS sich für die ACIS als Outsourcing-Partner zu entscheiden. ACIS übernimmt heute für die UBS International Life die Antrags-, Bestands- und Leistungsbearbeitung sowie die IT-Verwaltung im Rahmen von festgelegten Service-Level-Agreements. Bei der UBS International Life verbleiben die Produktentwicklung, das finale Underwriting, die Policenerstellung und die Definition von Annahmekriterien, Rechnungswesen und Controlling, die Koordination des Vertriebs der Produkte sowie die Rückversicherung.

Die Gründung der UBS International Life und der Aufbau der Organisation und Prozesse des Unternehmens wurden von Beratern von Accenture begleitet, die insbesondere beim Aufbau der Projektorganisation und in der Prozessdefinition unterstützend tätig waren. Auf diese Weise entstand ein virtuelles pan-europäisches Geschäftsmodell. Eine Bank mit Hauptsitz in der Schweiz gründet ein Lebensversicherungsunternehmen in Irland, dessen Produkte in Deutschland, Italien, Frankreich und Spanien angeboten werden.

Da ACIS bereits über eine erprobte Technologie verfügt, wurde im Projekt eine extrem kurze Time-to-market erreicht. Nur sechs Monate nach Projektstart, konnten die ersten Policen in Italien verkauft werden. Nach einem Monat folgte Deutschland, die beiden restlichen Märkte wurden innerhalb von weiteren drei Monaten an die Systeme angeschlossen.

Ansprechpartner

Accenture

Insurance Sourcing Kontakt in Deutschland:
Hendrik C. Jahn
Düsseldorf
Telefon: +49 211 9120-30

Insurance Sourcing Kontakt in der Schweiz:
Guido Scherer
Zürich
Telefon: +41 1 219-9889

Insurance Sourcing Kontakt in Österreich:
Dr. Dr. Ayad Al-Ani
Wien
Telefon: +43 1 20502-0

Studien Kontakt:
Frédéric Brunier
Zürich
Telefon: +41 1 219-9889

Marketing Kontakt:
Micaela Feldmann
Campus Kronberg 1
D-61476 Kronberg
Micaela.Feldmann@accenture.com

Accenture ist ein weltweit agierender Management-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister. Mit dem Ziel, Innovationen umzusetzen, hilft das Unternehmen seinen Kunden durch die gemeinsame Arbeit leistungsfähiger zu werden. Umfangreiches Branchenwissen, Geschäftsprozess-Know-how, internationale Teams und hohe Umsetzungskompetenz versetzen Accenture in die Lage, die richtigen Mitarbeiter, Fähigkeiten und Technologien bereit zu stellen, um so die Leistung seiner Kunden zu verbessern. Mit über 83.000 Mitarbeitern in 48 Ländern erwirtschaftete das Unternehmen im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2003) einen Nettoumsatz von 11,8 Milliarden US-Dollar.

www.accenture.com
www.accenture.de
www.accenture.at
www.accenture.ch

Institut für Versicherungswirtschaft, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Walter Ackermann
Geschäftsführender Direktor
Telefon: +41 (0) 71 243 40 43

Bruno Catellani
Projektleiter Future.Value
Telefon: +41 (0) 71 243 40 31

Bernard El Hage
Project Manager E-Business & Process Solutions
Telefon: +41 (0) 71 243 40 61

Das Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I·VW HSG) ist ein innovatives Forschungs-, Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen, das sich weitgehend selbst finanziert.

Das I·VW HSG positioniert sich als professioneller Anbieter von Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte in der Assekuranz. Zu den bekanntesten Veranstaltungen im Bereich Management Development zählen:

- der MBA in Financial Services & Insurance (in Kooperation mit der Vlerick Leuven Gent Management School und der Nyenrode University),
- die Internationale Managemententwicklung für höhere Führungskräfte in der Assekuranz (IMEA),
- das St. Galler Assekuranz Forum.

Im Rahmen des Gemeinschaftsprojektes "Future.Value" erforscht das I·VW HSG gemeinsam mit den führenden Assekuranzunternehmen im deutschsprachigen Raum relevante Entwicklungen im Bereich Financial Services. In gemeinsamen Workshops und Think Tanks werden Implikationen für die Versicherungswirtschaft herausgearbeitet.
Das I·VW HSG fokussiert sich thematisch auf neue Wertschöpfungsmodelle für Financial Services sowie die Generierung von Customer Value.

www.ivwhsg.ch

Autoren der Studie

Accenture:
Andreas Bott (Research, Kronberg)
Frédéric Brunier (Studienleitung, Zürich)
Matthias Wahrendorff (Research, München)

I·VW HSG:
Bruno Catellani
Bernard El Hage



Copyright © 2003 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.

Dezember 2003