



Controlling in dynamischem Umfeld

**Controller als Promotoren
Dynamik-robuster Höchstleistung**

Mai 2008



Controlling in dynamischem Umfeld

Ziele und Denkfallen

Vor 25 Jahren haben wir begonnen, Controlling in Versicherungsunternehmen aufzubauen. Dem Ziel der „Kostentransparenz“ folgten die „Ergebnis- und Zielorientierung“ und sehr bald auch die „Prozess-Optimierung“ im Sinne einer Taylorisierung der Wertschöpfung. Wir waren überzeugt, für unsere Unternehmen genau das Richtige zu tun – und Vieles war sicher auch richtig. In der Rückschau müssen wir jedoch konstatieren, dass wir mindestens an zwei Stellen in eine Denkfalle getappt sind:

- Denkfalle 1: Wir glaubten, mit einer vorbildlichen Organisation der Controlling-Prozesse und leistungsfähigen EDV-Werkzeugen die Wertschöpfung planbar, beherrschbar und steuerbar machen zu können. In einer dynamischen Marktumgebung sind aber die nicht ignorierbaren Marktreize so zahlreich und kurz aufeinander folgend, dass das Zentrum einer zentral gesteuerten Organisation gar nicht mehr in der Lage ist, diese hinreichend sorgfältig zu analysieren und rechtzeitig in Anweisungen umzusetzen. In dynamischer Umgebung ist der Plan also sehr schnell überholt und früher oder später kollabiert die Steuerung.
- Denkfalle 2: Wir waren überzeugt, mit Standardisierung und Automatisierung die Ergebnisse der Wertschöpfung deutlich verbessern zu können. Mit diesem Trend haben wir dafür gesorgt, dass die über Jahre hinweg entwickelten Fähigkeiten vieler Menschen in der Organisation nach und nach überflüssig wurden und wieder verkümmerten. Von Höchstleistern in dynamischen Märkten können wir lernen, dass eine erfolgreiche Wertschöpfung dual organisiert ist: Vorhersehbare Prozesse werden auch hier automatisch abgearbeitet, aber Situationen mit individuellem Anspruch und Entscheidungsbedarf werden von Menschen mit adäquaten Fähigkeiten individuell bearbeitet. Also: nicht entweder oder sondern sowohl als auch!

Neue Herausforderung

Die Dynamik der Versicherungsmärkte hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Dieser Trend wird sich nach einer Studie des Institutes für Versicherungswirtschaft der Hochschule St. Gallen noch dramatisch verstärken. Das bedeutet, dass kostengünstige Produktionsverfahren zwar eine wichtige Voraussetzung für das Bestehen im Wettbewerb sind; die Entscheidung über Erfolg und Misserfolg fällt jedoch auf dem Feld der Flexibilität und Innovationskraft. Das Assekuranz-Controlling darf deshalb heute nicht mehr in die o. a. Denkfallen tapen.

In dynamischen Märkten erfolgreiche Unternehmen sind in der Lage, schnell auf Marktgegebenheiten (z. B. die Innovation der Wettbewerber) zu reagieren und eigene Ideen zu entwickeln. Ihre Controller stärken diese Fähigkeiten, indem sie aus den verfügbaren Daten jene herausselektieren, aus denen man neue Entwicklungen ablesen kann. Sie können somit als Vorbild für das Versicherungscontrolling der Zukunft dienen. Eine Vielzahl von Daten ist bei den Versicherern heute bereits vorhanden. Es fehlt nur noch die Technologie, um die Trends und Trendwenden aufzuspüren.

Technologie stärkt Flexibilität

Moderne Analysesoftware aus dem Bereich der Wissensentdeckung und des maschinellen Lernens kann in großen Datenmengen selbsttätig Muster finden und autonom Prognosen treffen. Durch eine direkte Integration dieser Verfahren in die Geschäftsprozesse

lassen sich Standardabläufe in Unternehmen mit geringem Aufwand automatisieren und adaptieren. Als Beispiel sei hier das Kundenscoring oder die Sortimentsplanung erwähnt.

Zunehmend werden aber auch außerhalb von Standardprozessen Verfahren eingesetzt, die den Menschen in seiner Entscheidungsfindung unterstützen, etwa indem sie ihn auf interessante neue Muster in den Daten aufmerksam machen und die Möglichkeit bieten, Analyseergebnisse gezielt auf die Interessen des Anwenders abzustimmen. Ein Ansatz dazu bietet die Suche nach sogenannten lokalen Mustern. Traditionelle Analyseverfahren fokussieren sich auf globale Muster, die zwar sehr verlässlich, dem menschlichen Benutzer aufgrund ihrer statistischen Häufigkeit aber meist schon bekannt sind. Lokale Muster bezeichnen dagegen gerade die Abweichungen von den globalen Zusammenhängen und sie bieten daher meist die viel interessanteren, neuartigen Informationen. Gerade für die Reaktion auf dynamische Veränderungen und neue Trends ist die frühzeitige Entdeckung von Mustern, bevor sie sich zu globalen Änderungen durchgesetzt haben, zentral.

Als Beispiel kann hier ein Vorgehen dienen, welches im Rahmen der EU-Projektes *iWeb-Care* zur Erkennung von Betrugsfällen im Gesundheitssystem umgesetzt wurde. Da die Bewertung der Legalität eines neuen Datenmusters ein komplexes organisatorisches und juristisches Problem ist und Betrüger erfahrungsgemäß auf Verbesserungen in der Betrugserkennung umgehend mit unvorhersehbaren neuen Betrugsansätzen reagieren, scheidet hier ein automatisiertes, vorhersehbares Vorgehen aus. Stattdessen suchen Verfahren ständig nach neuen Mustern und Trends in den Daten, beispielsweise nach statistisch auffälligen Veränderungen in der Höhe von Abrechnungsbeträgen. Wird eine solche Auffälligkeit gefunden, wird eine Beschreibung dieses Muster dem Experten zur Prüfung vorgelegt. Aus dem Feedback des Experten zur Relevanz des Musters lernt das Verfahren wiederum, die Suche gezielter zu fokussieren: kennzeichnet der Benutzer das Muster als betrugsverdächtig, wird es in die Datenbank aufgenommen, kennzeichnet er es hingegen als irrelevant, wird es in weiteren Läufen nicht mehr vorgelegt und das System zieht andere Muster vor.

Controlling in neuer Rolle

Das Stärken der dezentralen Entscheidungskompetenz durch das Versorgen mit Marktdaten ist sinnvoll und notwendig bei sehr unterschiedlichen Fragen. Versicherungsbruch ist hier nur eine von vielen. Gegenüber Regel-basierter Software hat die oben skizzierte Lösung in diesem Anwendungsbereich den Vorteil, dass sie die außergewöhnlichen Konstellationen selbst findet. Es ist also nicht nötig, dass der Mensch zunächst einen Verdacht formuliert, dem die Maschine dann nachgeht. Auch die aufwendige Pflege des Regelwerks entfällt. Damit ist die Lösung sehr schnell einsetzbar und gibt sofort Impulse zur Ergebnisverbesserung.

Ein verwandtes Einsatzgebiet ist die Schadenentwicklung in Abhängigkeit von Umwelteinflüssen. Veränderungen durch den Gesetzgeber, technische Neuerungen, wirtschaftliche Entwicklungen und viele andere Veränderungen können positive und negative Auswirkungen auf die Schadenhäufigkeit und die Schadenhöhe haben. Je früher ein Versicherer die Auswirkungen dieser Entwicklungen registriert und darauf reagiert, umso besser kann er Abwärtsspiralen vermeiden und Chancen wahrnehmen.

Erfolgreich eingesetzt wurde die Software auch für die Analyse von Stornoverhalten bzw. für Stornoprognosen (z. B. von Energieerzeugern und Telekommunikationsunternehmen). Die bereits realisierten Stornierungen werden auf der Basis möglichst vielfältiger Daten auf bestimmte Muster hin untersucht. Die Muster geben nicht unbedingt Aufschluss auf

die Ursachen der Vertragsbeendigung, aber sie erlauben es, den Kreis der noch im Bestand befindlichen und von der Stornierung bedrohten Verträge einzuengen. So sind gezielte Bestandserhaltungsmaßnahmen mit überschaubarem Aufwand möglich.

Besonders interessant ist eine entsprechende Datenanalyse auch im Neugeschäft. Statt auf aufwendig verhandelte und starre Zielvereinbarungen mit den Vertriebsseinheiten zu setzen, hat man den Finger am Puls der Nachfrage. Kommt ein Vertragsabschluss besonders häufig unter ganz bestimmten Konstellationen vor (Vertriebsweg oder Vertriebs-einheit, Region, Kundentypus, Vertragskonstellation, Zusammenhang mit einer Marketingaktion etc.), so registriert die Software diese Gemeinsamkeiten aus den vorhandenen Daten heraus. Damit werden Nachfrage-Schwerpunkte erkennbar und man kann mit gezielten Angeboten dort reagieren, wo Vertragsabschlüsse offensichtlich leichter zu bekommen sind als anderswo.

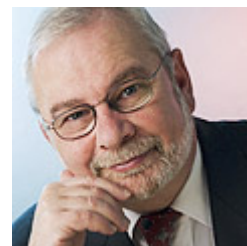
Wenn die Controller ihr Aufgabenfeld auf diese Weise erweitern, wachsen sie sehr schnell auch in eine neue Rolle hinein. Sie sind nicht mehr nur die Garanten einer dirigistischen Steuerung, sondern ermöglichen nun auch eine sehr wendige, auf Marktveränderungen schnell reagierende Selbststeuerung peripherer Einheiten ihrer Organisation. Damit werden sie zu Promotoren Dynamik-robuster Höchstleistung.

Fazit

Der Versicherungsmarkt ist dynamisch geworden. Versicherer müssen deshalb die dynamische Wertschöpfung strikt von der statischen trennen. Im statischen Bereich hat das tayloristisch ausgerichtete Controlling nach wie vor seinen Platz. In der dynamischen Wertschöpfung ist eine Neuausrichtung des Controllings unumgänglich und mit modernen Technologien erfolgreich zu gestalten.

Die Autoren:

Hans-Georg Rendenbach war viele Jahre Controller einer großen deutschen Versicherungsgruppe. Heute ist er Mitgesellschafter der comperdi GmbH (www.comperdi.de). Dieses Beratungsunternehmen befasst sich mit Fragen der Marktdynamik und Komplexität. Mit dem Einsatz so genannter Denkwerkzeuge und besonders leistungsfähiger Technologien verspricht es, Höchstleistung in Organisationen zu erschließen.



Dr. Stefan Rüping ist Leiter der Arbeitsgruppe Integrated Data Mining beim Fraunhofer Institut für Intelligente Analyse und Informationssysteme (www.iais.fraunhofer.de). Fraunhofer IAIS erforscht und entwickelt innovative Systeme, um Daten zu analysieren und Informationen zu erschließen.



Unternehmensdarstellung

comperdi GmbH

Die comperdi GmbH wurde 2006 gegründet. Die Wurzeln des Beratungsansatzes sind einerseits langjährige Erfahrungen des Teams aus Linienfunktionen und Beratungsprojekten bei Finanzdienstleistern und der Industrie und andererseits systemtheoretische Erklärungsansätze für den Erfolg dynamikrobuster Höchstleistungsunternehmen.

Die comperdi GmbH ist spezialisiert auf die Industrialisierung bei Finanzdienstleistern in dynamischem Marktumfeld. Sie berät ihre Kunden von der Strategie bis zur Implementierung einer dualen Wertschöpfung. Dabei werden tayloristische und dynamische Anteile der Wertschöpfung auf der Basis strikter Trennung konstruktiv gekoppelt.

Auch in den Projekten unterscheidet comperdi zwischen dynamischen (roten) und statischen (blauen) Anteilen. Die roten Projektanteile werden mit „Höchstleister-Werkzeugen“, die blauen Projektanteile mit bewährten Methoden des Organisations- und Prozessmanagements bearbeitet. Auf dem Gebiete der Prozessgestaltung haben wir langjährige Erfahrungen. Wir wissen, wie man Prozesse im Umfeld dynamischer Veränderungen standardisiert und flexibilisiert.

Ansprechpartner

Hans-Günter Hagen
Geschäftsführer
comperdi GmbH

Hagenauer Straße 42
65302 Wiesbaden
Tel.: +49 611 / 220 70 61
Mobil: +49 160 / 972 33 284
eMail: hagen@comperdi.de
Internet: www.comperdi.de

Hans-Georg Rendenbach
Berater
comperdi GmbH

Hagenauer Straße 42
65302 Wiesbaden
Tel.: +49 +611 / 220 70 62
Mobil: +49 +171 / 68 65 719
eMail: rendenbach@comperdi.de
Internet: www.comperdi.de