



HORN & COMPANY

Dienstleistersteuerung in Versicherungen optimal gestalten

Sechs Erfolgsfaktoren für eine schlagkräftige Auslagerungsorganisation

Düsseldorf 2023

Vorwort von Horn & Company

Die Auslagerung von Prozessen und Leistungen an eigene Töchter oder externe Dienstleister ist heute Alltag bei den Versicherern. Outsourcing-Ziele sind zumeist insbesondere die Steigerung von Effizienz und Qualität sowie eine Flexibilisierung von Ressourcen und Kosten.

Die Steuerung der Dienstleister erfolgt dabei typischerweise aus den jeweiligen Fachbereichen. Diese haben letztendlich die notwendige fachliche Nähe und das inhaltliche Know-how zur Beurteilung der Leistungen des Sourcing-Partners.

Kehrseite dieser dezentralen Organisation sind jedoch häufig Heterogenität im Vorgehen, fehlende (zentrale) Transparenz und teils unklare Verantwortlichkeiten. Dies wird spätestens durch den steigenden Druck der Aufsicht zum Problem.

Im vorliegenden E-Paper zeigen wir, welche wesentlichen Erfolgsfaktoren aus unserer Erfahrung den Wirkungsgrad der (zentralen) Dienstleistersteuerung erhöhen und echten Mehrwert für die Organisation schaffen.

Wir wünschen Ihnen gute Impulse aus der Lektüre und verbleiben mit freundlichen Grüßen



Dr. André Dibbert
Geschäftsführender Partner



Tobias Schustek
Associate Partner



Moritz von Carlowitz
Partner



Dr. Ulf Herrmann
Associate Partner

Versicherer arbeiten mit einer Vielzahl verschiedener Dienstleister zusammen

Ausgangslage (Prinzipdarstellung)

„Dienstleister-Landkarte“

	Antrag/Vertrag	Schaden/Leistung	IT	Stabseinheiten	...
Leben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Telefonie/Call Center 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schadenaufnahme/-anlage 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rechenzentrum/Cloudanbieter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalabrechnung 	
Kranken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scan-/Indizierungs-DL ▪ Schriftgutbearbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belegprüfung/Sachverständige ▪ Assistenzleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Telefon/Internet/Netzwerke ▪ Software/Hardware 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facility Management ▪ Druckerei/Marketingagentur 	
KFZ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legitimation/Identifizierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werkstätten/Reparatur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklungsdienstleister 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rechtsanwälte/Prüfer 	...
SHU	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risikoanalyse/Scoring/Bonität ▪ Automatisierung/RPA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leckort/Trockner ▪ Wetterdatenprovider 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Testmanagement/-automat. ▪ Wartung/Betrieb Anwendungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherheitsdienst ▪ Kantine/Catering 	
...	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ... 	

Durch die Auslagerung von „Nicht-Kernprozessen“ an spezialisierte Dienstleister heben Versicherer **Effizienz- und Qualitätspotenziale**

Gleichzeitig können sie die „Management Attention“ damit auf die **Kernaspekte ihrer Wertschöpfung** fokussieren

Aus den unterschiedlichen Fachabteilungen werden zumeist **vielfältige Dienstleister** (häufig an verschiedenen Stellen) beauftragt

Der Versicherer **bleibt** auch für ausgelagerte Leistungen **in der Verantwortung** gegenüber Kunden, Partner und der Aufsicht

Operative Dienstleistersteuerung erfolgt typischerweise aus dem jeweiligen Fachbereich – zunehmend stärkerer Bedarf für zentrale Orchestrierung und Unterstützung

Herausforderung: Schaffung Standards und übergreifende Transparenz

Typische Problemstellungen (Projekterfahrung Horn & Company)

Steigender Druck der Aufsicht



Zunehmende aufsichtsrechtliche Anforderungen an Auslagerungen und die Dienstleistersteuerung

Historische Inkonsistenzen/Lücken



Historisch gewachsene Inkonsistenzen und Lücken bzgl. Daten-/Vertragsbestand und Regelungen

Unklare Verantwortlichkeiten



Hohe Anzahl an Beteiligten mit häufig unklarer Abgrenzung von Zuständigkeiten und Schnittstellen

Lokale Optimierung statt Gesamtblick



Entscheidungen ohne Einbezug unternehmensweiter Wechselwirkungen/Synergieeffekte

Unzureichende lfd. Risikobearbeitung



Nur oberflächliche Routinen zur laufenden Überprüfung u. Risikobewertung; geringe technische Unterstützung

Keine belastbaren Exit-Optionen



Abhängigkeit vom Dienstleister durch fehlendes Know-how über die Prozesse beim DL

Dringender Bedarf für mehr Standardisierung, Professionalisierung und Transparenz – nicht nur getrieben von strengeren aufsichtsrechtlichen Vorgaben

Sechs Erfolgsfaktoren erhöhen den Wirkungsgrad der Dienstleistersteuerung

Erfahrung von Horn & Company

1	Dienstleisterstrategie mit Konnex zu übergreifenden strategischen Zielen	
2	Spezifische Positionierung der zentralen Dienstleistersteuerung	
3	Einheitliches Dienstleisterregister als Grundlage	
4	Passgenaue Rollen, Prozesse und Schnittstellen	
5	Effektive Steuerungsmechanismen mit Link zu den Servicezielen	
6	Multiplikation Best Practices zu Standards/Methoden/Tools	

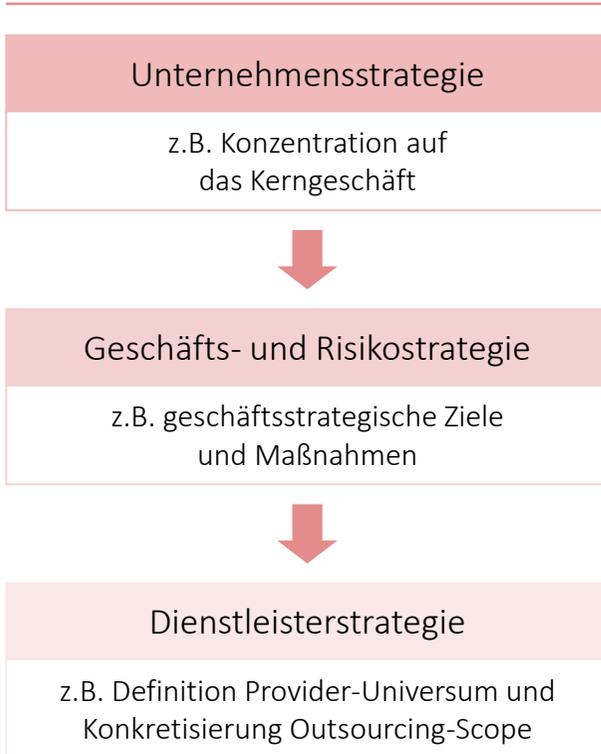
Dienstleistersteuerung mit diesen Stellhebeln konsequent weiterentwickeln – und damit nicht „nur“ regulatorische Anforderungen erfüllen, sondern echten Mehrwert für die Organisation schaffen

1 Dienstleisterstrategie mit Konnex zu strategischen Zielen formulieren

Festlegung der Sourcing-Strategie



Strategische Verankerung



Wichtige Bewertungsdimensionen

Strategische Aspekte



- Unterstützung Kerngeschäft
- Beitrag für strategische Ziele
- Impact auf Anpassungsfähigkeit
- Regulatorische Implikationen
- ...

Wirtschaftliche Aspekte



- Personal- und Sachkosteneffekte
- Impact auf Ertrag/Business Case
- Auswirkungen Umsatzsteuer
- Opportunitätsüberlegungen
- ...

Personalwirtschaftliche Aspekte



- Effekt auf bestehende Mitarbeiter
- Personalgewinnung/-entwicklung
- Verlagerung Abbaulast aus Automat.
- Umgang mit Vertretungsregelungen
- ...

Qualitative Aspekte



- Effekt auf Kundenzufriedenheit
- Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Entwicklung Service Level/KPI
- Operationelle Risiken
- ...

Strategische Vorgaben legen potenzielles Auslagerungsuniversum und Anforderungen an die Dienstleistersteuerung fest – regelmäßige ganzheitliche Bewertung empfohlen

2 Geeignete Positionierung und Einbettung in „Lines of Defense“ finden



Positionierung zentrale Dienstleistersteuerung

Grundlegende Zielsetzungen

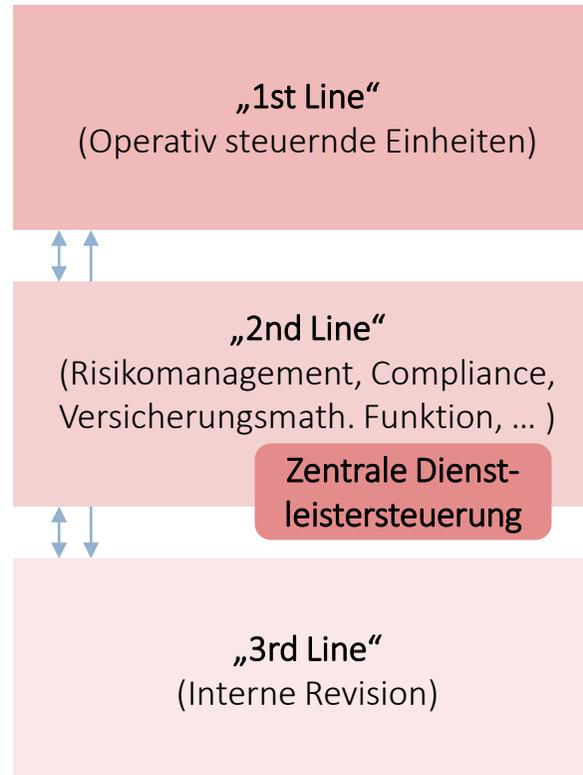
Erfüllung aufsichtsrechtl. Vorgaben

Die Dienstleistersteuerung muss durch das Erfüllen aufsichtsrechtlicher Anforderungen an Auslagerungen bzw. ausgelagerte Leistungen dokumentieren, dass das Haus die damit verbundenen Risiken vollständig beherrscht

Steigerung Wirtschaftlichkeit

Die Dienstleistersteuerung muss dazu beitragen, dass die Wirtschaftlichkeit der extern bezogenen Dienstleistungen hoch ist, und zusätzlich sicherstellen, dass dies mit einer möglichst schlanken/effizienten internen Organisation erfolgt

Verteidigungslinien nach Solvency II



- Solvency II fordert **organisatorische Trennung** zwischen operativ steuernden Einheiten und nachgelagerten Kontrollfunktionen
- **Risikomanagement** auf operativ steuernder Ebene kann somit nicht an die „2nd Line“-Funktionen weiterverlagert werden
- **Zentrale Dienstleistersteuerung (ZDLS)** als „2nd Line-Rolle“ etablieren – inkl. effektiver Verzahnung mit weiteren Funktionen
- ZDLS als **Unterstützungsfunktion** zur Erhöhung der Transparenz und Professionalisierung der operativen Dienstleistersteuerung
- Möglichst schlanke Aufstellung ZDLS – kein unnötiger Overhead – Fokus auf Bereitstellung **„Werkzeugkasten“** für die Stakeholder

Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Vorgaben hat zumeist „Hygienecharakter“ – Herausforderung ist, die Dienstleistersteuerung dafür entsprechend schlank zu gestalten

3 Einheitliches Dienstleisterregister als Grundlage aufbauen

Inhalte und Funktionen eines zentralen Dienstleisterregisters



Beispielhafte Inhalte	Dienstleister inkl. Lieferantenummer	Stammdaten Dienstleister	Leistungs-empfänger
	Dienstleistungsbeginn/-ende	Beschreibung Leistung	Vertragsinhalte/-unterlagen
	Dienstleistungskategorie	Flags für weitere Kategorisierung	...
Beispielhafte Funktionen	Intelligente Suchfunktion	Berechtigungsverwaltung	Revisions-sichere Archivierung
	Fristen- und Terminüberwachung	Auswertung/Reporting	...

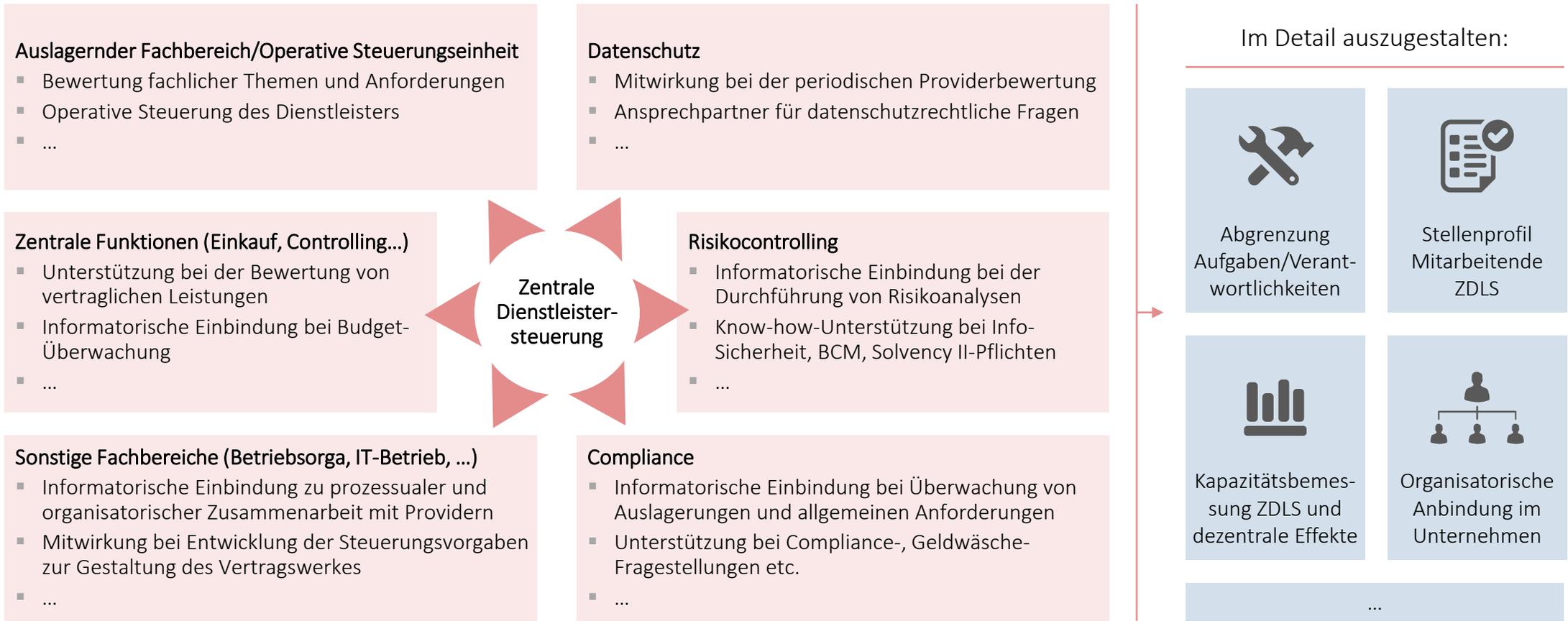
- Erfassung aller relevanten Dienstleister, insb. solche mit **Risiko-, KRITIS- und VAIT-Relevanz**
- Bereitstellung und Qualitätssicherung Register durch **Zentrale Dienstleistersteuerung**
- Verantwortung für Pflege und Zulieferung bei **operativ steuernden Einheiten**
- Bündelung Aktivitäten der **weiteren „2nd Line-Funktionen“** für spürbaren Mehrwert
- Idealerweise **Verknüpfung** der technischen Lösung mit weiteren Systemen (z.B. Einkauf)
- Unterschiedlich **technische Realisierung** möglich (externe Softwarelösung, Eigenentwicklung oder „einfache“ interne Ordnersystematik)

Schaffung einer Plattform für die aktive Steuerungsarbeit mit den Dienstleistern – damit Grundlage für Controlling und Steuerungsimpulse realisieren

4 Passgenaue Rollen, Prozesse und Schnittstellen definieren und umsetzen



Präzisierung Rollen, Prozesse und Schnittstellen der Auslagerungsorganisation

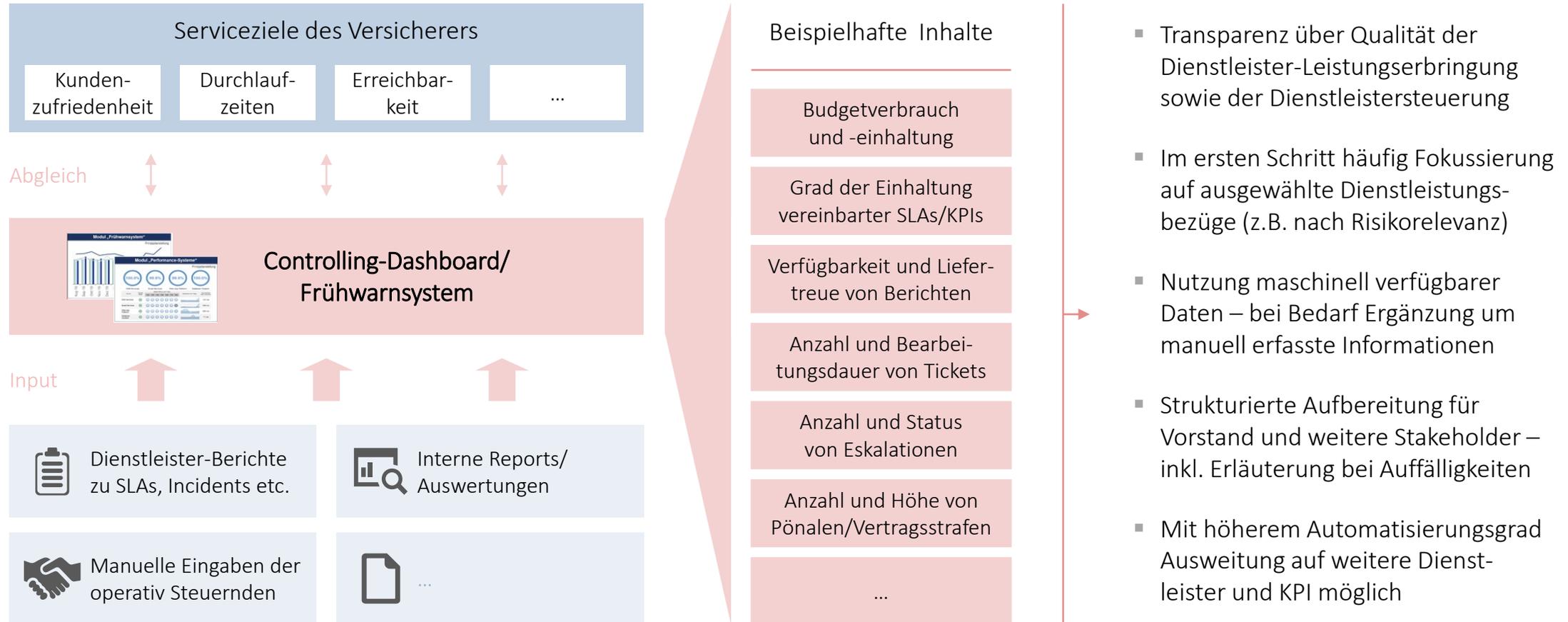


Orchestrierung eines möglichst effizienten und effektiven bereichsübergreifenden Zusammenspiels

5 Effektive Steuerungsmechanismen mit Link zu den Servicezielen etablieren



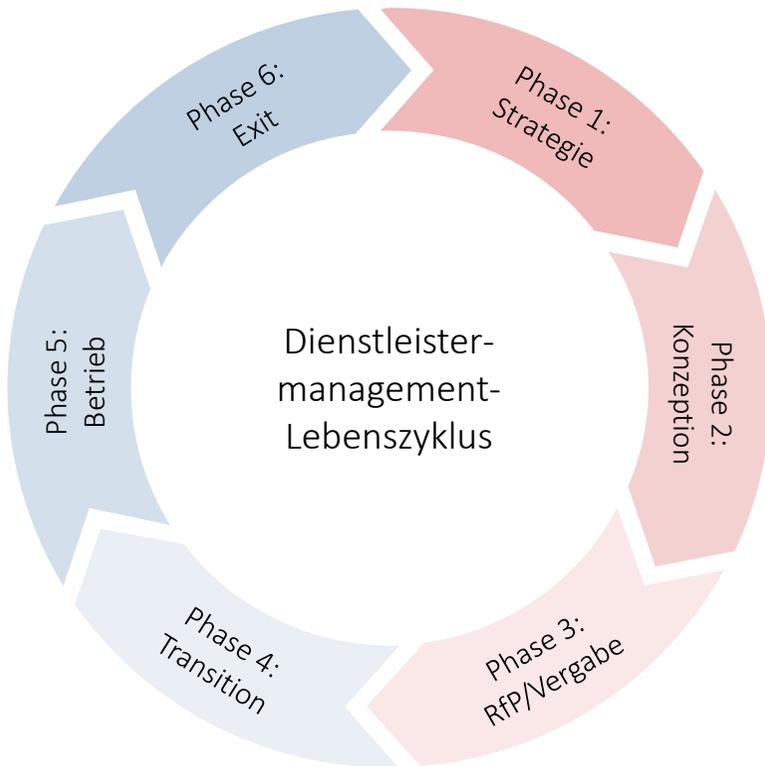
Einbindung in übergreifende Steuerungslogik



Dienstleister-übergreifende Vergleichbarkeit durch konsistente Anforderungen und Auswertbarkeit – pragmatischer Start und sukzessive Ausweitung, z.B. arbeitserleichternde Funktionalitäten für Stakeholder

6 Geeignete Hilfsmittel entlang des DLM-Lebenszyklus bereitstellen

Aufbau Standards/Methoden/Tools



- Outsourcing-Strategie
- Standardprozess für Auslagerungsvorhaben
- Struktur Auslagerungskonzept/-entscheidung
- Leitlinie Wirtschaftlichkeitsprüfung/Business Case
- Muster für Ausschreibungen/RfP
- Scoring-Modell inkl. Bewertungskriterien
- Checkliste Prüfung Dienstleister-Bonität
- Mindestanforderungen an Vertragsinhalte
- Standardvorgehen für SLA-Festlegung
- Dienstleisterregister
- Dashboard/Frühwarnsystem
- Steuerungshandbücher
- Schnittstellen/Kontaktmatrix
- Checklisten für regelmäßige Prüfungshandlungen
- Review von Dienstleisterbeziehungen
- Vorgaben bzw. Beendigung/Exit

Typisches Vorgehen für einen initialen Check-up:

- Prüfung und Konsolidierung bestehende Unterstützungsinstrumente
- Identifikation „weiße Flecken“ und Handlungsbedarfe
- Konzeption neue Standards, Methoden und Tools sowie sukzessive Umsetzung
- Kommunikation Inhalte und relevante Ansprechpartner zur inhaltlichen Vertiefung

Typischerweise schnelle Quick Wins zur Erzeugung eines wahrnehmbaren Mehrwerts für die operativ steuernden Einheiten und Personen möglich

Bewährte Vorgehenslogik zur Weiterentwicklung der Dienstleistersteuerung nutzen

Vorgehensmodell von Horn & Company

Partizipationsgrad von
Mitarbeitenden und Führungskräften



- Frühzeitige Einbindung der relevanten Stakeholder „in der Breite“
- Agile Teams und MVP-/Sprint-Logik für praxistaugliche Lösungen
- Klares Commitment der Umsetzungs-/Linienverantwortlichen



- Klare Zielbild-Denke für Weiterentwicklung der DL-Steuerung
- Abgleich mit Status-quo und Ableitung strategische Stoßrichtungen
- Konkrete Handlungsfelder inkl. erste Aufwands-/Nutzeneinschätzung



- Ist-Analyse bestehender Rollen und Prozesse der DL-Steuerung
- Einbringen Marktvergleiche sowie Best-Practice-Beispiele
- Offene Diskussion von Druckpunkten und Handlungsbedarfen

Hoher Return-on-Consulting durch langjährige Erfahrung und Hypothesen-basierte Herangehensweise

HORN & COMPANY ist leistungsstarker Partner für Ihre Transformationsvorhaben

Was uns auszeichnet

2009

Gründung der Unternehmensberatung in Düsseldorf durch ein erfahrenes und eingespieltes Partnerteam.

> 160

Interdisziplinär qualifizierte Mitarbeitende mit umfangreicher Berufserfahrung i.d.R. auch außerhalb Consulting-Business.

8

Standorte in Deutschland, Österreich und der Schweiz: Düsseldorf, Berlin, Frankfurt, Hamburg, Köln, München, Wien, Zürich.

differenziert

Wir sind eine umsetzungsorientierte Management-Beratung mit klar unternehmerischem Beratungsverständnis.

fokussiert

Wir haben einen belastbaren Branchenfokus auf Banken/Versicherungen. Unsere Berater sind Experten ihrer Branche.

ausgezeichnet

Unsere Kunden bewerten unsere Leistung als ausgezeichnet und haben uns 2022/23 erneut zum Hidden Champion gewählt.

hochqualifiziert

Knapp 90% der H&C-Berater mit Doppelqualifikation (i.S.v. Promotion und/oder mehreren Master-Abschlüssen etc.).

wertschöpfend

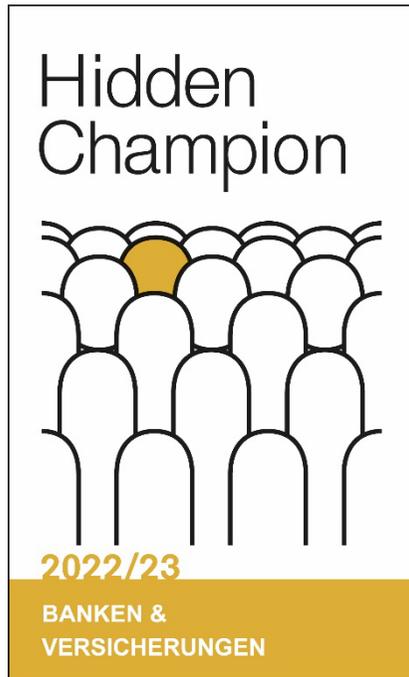
Erweitertes Leistungsspektrum über H&C-Consulting-Ökosystem für digitale Transformation (z.B. H&C-Data-Analytics).

wachstumsstark

H&C mit weiter über Marktdurchschnitt liegendem Wachstum: Umsatz von 2015 bis 2022 vervierfacht.

Unsere Auszeichnung: Erneut einziger Hidden Champion 2022/23 für Versicherungen

Finanzmagazin Capital – Studie Hidden Champions des Beratungsmarktes in Zahlen



Seit 2003



wurde die Studie Hidden Champions acht Mal aufgelegt

>1.000



Führungskräfte wurden für die aktuelle Studie befragt

2022/23 erneut

als einziger Titelträger für **Banken & Versicherungen** ausgezeichnet worden:
Horn & Company

>85



Unternehmensberatungen als potentielle Kandidaten berücksichtigt

Nr. 1



Platz 1 bei Gesamtbewertung „Kundenzufriedenheit“:
Horn & Company

1	HORN & COMPANY	417
2	Bain & Company	404
3	Oliver Wyman	400
4	McKinsey	397

Wir unterstützen Sie bei der Umsetzung einer wirksamen Dienstleistersteuerung!

Autorenteam und Ansprechpartner

Dr. André Dibbert



Geschäftsführender Partner

andre.dibbert@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 016

Tobias Schustek



Associate Partner

tobias.schustek@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 027

Moritz von Carlowitz

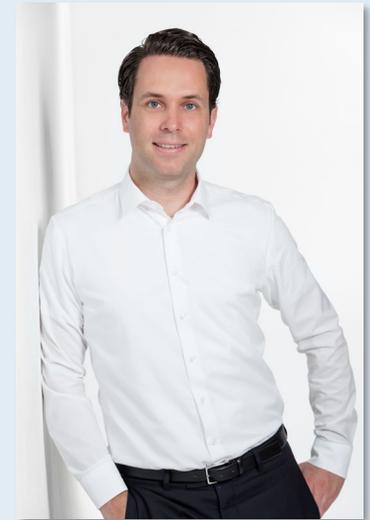


Partner

moritz.voncarlowitz@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 032

Dr. Ulf Herrmann



Associate Partner

ulf.herrmann@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 007

HORN & COMPANY

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | NEW YORK | SINGAPUR | WIEN