

Activity-based Management bei Scottish Widows

Das Konzept von Activity-based Management (ABM) kann täuschend einfach wirken: Man verwaltet ein Unternehmen – bestimmt Sollwerte für Ressourcen, ordnet Kosten zu und verbessert die Rentabilität – auf Grundlage von tatsächlichen Aktivitäten. In der Praxis ist ABM aber ein hoch komplexes Managementmodell, das in der Regel in ebenso komplexen Organisationen eingesetzt wird.



Scottish Widows wurde 1815 in Edinburgh gegründet und ist heute der zweitgrösste Anbieter von Lebensversicherungen, Investmentprodukten und Pensionsfonds in Grossbritannien. Das Unternehmen hat über zwei Millionen Kunden und verwaltet Fonds mit einem Wert von über 195 Milliarden Schweizer Franken. Um ein besseres Verständnis für geschäftliche Vorgänge und Interpendenzen sowie eine effizientere Ressourcenausnutzung bei gleichzeitig strenger Kostenkontrolle zu erreichen, setzt Scottish Widows auf Activity-based Management. Darüber hinaus sollen substantielle Vorteile in Abteilungen, wie der Kundenbetreuung, erzielt werden.

„Das ultimative Ziel unserer ABM-Implementierung ist die Realisierung von echtem Wertzuwachs für unsere Aktionäre und Vorteilen für unsere Kunden“, erklärt Iain McKinven, Internal Consultant bei Scottish Widows. „Ein grundlegendes Ziel ist die Verschlinkung der Unternehmensstruktur durch Vermeidung von Verschwendung und die Eliminierung von Aktivitäten, die nicht zum Wertzuwachs beitragen. Die von der SAS Software bereitgestellten Informationen haben eine wesentliche Bedeutung für das Erreichen dieses Ziels.“

Das Geschäft verbessern

ABM konzentriert sich auf kritische Themen, wie Kosten, Ineffizienzen und Prozesse. Unternehmen erhalten die Möglichkeit, ihre Geschäftstätigkeit durch Aktionen abzustimmen, ihre Wirtschaftlichkeit zu verbessern, Kosten zu verwalten und Finanzpläne mit der nötigen Sicherheit aufzustellen. Scottish Widows entwickelte ein hoch komplexes ABM-Modell unter Einsatz komplizierter Algorithmen, um das Geschäft in seine Bestandteile zu zerlegen und so durch die Zuordnung von Prozesskosten ein effektiveres Management zu erreichen.

„Detaillierte Prozessanalyse zeigt Engpässe, Fehler und Nacharbeitsraten auf und dient als Basis für die Kostenzuordnung“, erklärt Iain McKinven. „Sie ist der Schlüssel, um Bereiche aufzudecken, in denen eine höhere Effizienz erzielt werden kann.“ Um die Kosten pro Transaktion zu berechnen, benötigte Scottish Widows Volumen-

daten. Bei der Erfassung und Analyse dieser Daten traten jedoch Probleme auf.

„Dieses Projekt ist ein Merkmal unserer kontinuierlichen Verbesserung von ABM“, führt McKinven weiter aus. „Ein spezifischer Business Driver ist unser Financial-Framework-Projekt. Der Ausgangspunkt war die Entwicklung unseres Berichtswesens zur Produktrentabilität. Indem wir diese Daten mit Daten gekoppelt haben, die mit ABM erzeugt wurden, sahen wir Möglichkeiten, Synergien und gemeinsame Interessen unternehmensweit auszunutzen – insbesondere zwischen den versicherungsmathematischen Abteilungen (Tarifizierung), der Kundenbetreuung und den Finanzen an sich. Jetzt verwenden wir SAS Software, um Volumendaten aus verschiedenen Transaktionssystemen und Dateien schnell zu analysieren und zu extrahieren, um sie in unser ABM-Modell einzugeben.“

Den Umfang erweitern

„Wir waren bereits mit unserer ABM-Implementierung sehr weit fortgeschritten, bevor SAS involviert wurde“, fährt McKinven fort. „Wir hatten bereits Daten aus Bereichen wie der Kundenbetreuung, aber wir hatten Probleme bei der Erfassung und Analyse von Daten in den Grössenordnungen, die wir benötigten. Und wir erkannten potenzielle weitere Quellen aus den versicherungsmathematischen Dateien. Deshalb wollten wir unseren Ansatz auf die Erfassung von Volumendaten in Bezug auf Business Drivers erweitern.“

Kay Robertson aus der versicherungsmathematischen Abteilung von Scottish Widows erkannte als erste die möglichen Vorteile, die das Financial-Framework-Projekt auch für die Kundenbetreuung bereitstellen würde. „Es gibt enorme Synergien zwischen den erweiterten Fähigkeiten unserer Datenberichtserstellung, den Anforderungen an die Datenerfassung in ABM und der Notwendigkeit einer besseren Planung bei der Kundenbetreuung“, erklärt sie.

Die neue Lösung mit einem zentralen Daten-Repository und Fähigkeiten, aussagefähige Berichte zu erstellen, erfüllt die Anforderungen aus allen diesen Bereichen. „Viele Abteilungen wollten auf Volumendaten zugreifen, die Bereiche wie verfallene

ne Policen, das Neukundengeschäft, Kommissionszahlungen, Zeichnungen, usw. abdecken“, fügt Robertson erklärend hinzu. „Mit der richtigen Plattform – Datenzugriff und Berichterstellung – haben wir dies erreicht. Wir können jetzt unsere Pläne vorantreiben und gemeinsam ein tieferes Verständnis für die Geschäftsvorgänge auf einer Aktivitätsebene entwickeln.“

Die verfügbaren Informationen ermöglichen eine sehr viel genauere Budgetierung und Planung für zukünftige Kapazitäten. Scottish Widows ist so in der Lage, die Planung der erforderlichen Kapazitäten für die Kundenbetreuung an dem prognostizierten Geschäftsaufkommen auszurichten.

Der kulturelle Wandel

McKinven fasst die wichtigsten Vorteile der Lösung zusammen: „Kurzfristig können wir Daten erfassen, analysieren und in Berichten aufarbeiten. Mittelfristig erhalten wir leistungsfähige Abfragemöglichkeiten, die uns bei der iterativen Optimierung unseres ABM-Modells unterstützen und so in die Lage versetzen, unser Geschäft besser zu verstehen. ABM-Informationen können an Linienmanager zurückfliessen, damit diese bessere Entscheidungen fällen und ihre Operationen entsprechend planen können.“

„Bei dieser Lösung geht es vor allem darum, die Art und Weise zu verändern, wie Menschen ihre Arbeit betrachten und nicht unbedingt darum, vorhandene Geschäftsprozesse zu beschleunigen. Die Veränderung ist eher qualitativer als quantitativer Natur. Die Förderung von kulturellem und organisatorischem Wandel stellt wahrscheinlich den grössten Vorteil dar, den das Projekt gebracht hat. Wie wir intern interagieren und die Qualität unseres geschäftlichen Ansatzes spiegelt sich im Endeffekt in der Kommunikation mit unseren Kunden und in deren Wahrnehmung von Scottish Widows wider.“

SAS Institute AG

Guido Maegerle
 Guido.Maegerle@sch.sas.com
 Tel. 01 - 805 74 74