

Eckstein | Liebetrau (Hrsg.)

# **2013 Insurance & Innovation**

Ideen und Erfolgskonzepte  
von Experten aus der Praxis



## **Ungenutztes Potenzial – Integration des Kunden in die Wertschöpfungskette durch Service-Design und Geschäftsprozessmanagement 2.0**

Innovation im Geschäftsprozessmanagement (BPM) und im Service-Design bieten optimale Möglichkeiten, den aktuellen Herausforderungen im Versicherungsmarkt zu begegnen und neue Erfolgspotenziale aufzubauen. Der brancheninterne Wettbewerb hat stark zugenommen und es drängt sich die Frage auf, wie bei stagnierenden Märkten noch Gewinne erzielt werden können. Des Weiteren führt der internationale Wettbewerb zu einem verstärkten Kostendruck, der durch neue Investitionen in Vertriebskanäle, Marketing und Technologien verstärkt wird. Der Kostendruck kann nicht an die Kunden weitergereicht werden. Der Preis ist ein entscheidender Einflussfaktor auf das Kaufverhalten der Kunden. Kunden informieren sich immer mehr über maßgeschneiderte Lösungen, die kostengünstig und spezifisch auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Durch den zunehmenden Informationsaustausch über Vergleichsplattformen und Online-Foren steigt der Druck auf die Margen, das Produktangebot und die Servicequalität stetig an. Das Geschäftsmodell der Versicherungsdienstleister muss unter diesen Prämissen angepasst werden, um nachhaltiges Wachstum zu erreichen. Nachhaltiges Wachstum und Überleben bedingt eine Balance zwischen kontinuierlicher Verbesserung – zur Profitabilitätssteigerung und Erneuerung – zum Aufbau neuer Erfolgspotenziale.<sup>139</sup>

Welche Instrumente können eingesetzt werden, um ein nachhaltiges Wachstum für den Versicherungsdienstleister sicherzustellen?

---

<sup>139</sup> Vgl. Koye (2011): Wachstumsmodelle der Zukunft. In: „Wachsen“ – Königwieser & Network-Journal September 2011, S. 15 f. und vgl. Koye (2005): Private Banking im Informationszeitalter – eine Analyse der strategischen Geschäftsmodelle, S. 20 ff.

## **Einfluss des Informationszeitalters auf den Brancheninternen Wettbewerb und das Kundenverhalten**

Die Kaufentscheidungen des Kunden werden stark durch die verfügbaren Informationen im Netz beeinflusst. Durch die Nutzung von Vergleichsseiten und Benutzerforen wird das Kaufverhalten maßgeblich geprägt. Die Forderung nach mehr Information, Transparenz und Glaubwürdigkeit wird auch durch die sozialpolitischen Trends und durch die steigende Selbstverantwortung im Bereich der Altersvorsorge hervorgerufen. Die Transparenz fördert natürlich die Preissensitivität der Kunden und beeinflusst die Kundenloyalität. Der Kostendruck für die Versicherer ist aufgrund des starken brancheninternen Wettbewerbs sowie notwendiger Investitionen in neue Vertriebskanäle und das Marketing, um die Kundenzahlen stabil halten zu können, bereits sehr hoch. Daher gilt es, Möglichkeiten zu finden, wie die Kundenbindung optimiert werden kann, ohne jedoch die eigene Kostenstruktur noch mehr zu strapazieren. Des Weiteren muss ein Weg gefunden werden, wie man die eigenen Prozesse flexibel und effizient an die sich verändernde Umwelt anpassen kann.

### **Fazit 1: Effizientes Gestalten und Weiterentwickeln von Dienstleistungen**

Unter Service-Design darf nicht nur das Angebot von Dienstleistungen verstanden werden; es beeinflusst die Gestaltung des Gesamtsystems. Nur wenn die Dienstleistungen effizient und effektiv erbracht werden können, entsteht ein Mehrwert für den Dienstleistungsnehmer und den Dienstleistungserbringer. Um die internen Aktivitäten optimal auf den Kunden auszurichten, muss Service-Design und Geschäftsprozessmanagement zwingend kombiniert werden. Dadurch wird eine hohe Industrialisierung erreicht und Dienstleistungen können in der optimalen Güte erbracht werden. Durch die hohe Automatisierung und die hohe Flexibilität können die Dienstleistungen immer wieder optimal auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet und mit minimalem Aufwand angepasst werden.

## **Fazit 2: Abstimmung der Lebenszyklen**

Die Unternehmensstrategie, die angebotenen Versicherungsprodukte und die IT-Applikationen haben unterschiedliche Lebenszyklen. Es gilt nun, die verschiedenen Lebenszyklen aufeinander abzustimmen, damit die Investitionen nachhaltig sind und man sich den Marktgegebenheiten rasch anpassen kann. Der Lebenszyklus von strategischen und operativen Zielen hat meist eine Gültigkeit von ein bis drei Jahren. Bei Produkten ist mehr die Time-to-Market entscheidend. Eine rasche Einführung kann einen kurzfristigen Wettbewerbsvorteil darstellen und lässt es zu, kurzfristig auf Marktentwicklungen zu reagieren. Die eingesetzten IT-Applikationen haben einen Lebenszyklus von mehreren Jahren. Der durchschnittliche Lebenszyklus von IT-Applikationen beträgt ca. sechs bis zehn Jahre und in vielen Branchen sind noch Legacy-Systeme im Einsatz, die viel älter sind. Zudem sind Umsetzungen meistens nicht zeitnah zu realisieren, was eine Verzögerung bei der Produkteinführung hervorruft und eine Effizienzsteigerung in den Abläufen verzögert. Anpassungen von IT-Systemen nehmen in der Regel sechs bis neun Monate in Anspruch.<sup>140</sup>

Geschäftsprozessmanagement-Lösungen müssen hier als Zwischenlayer für die Synchronisation der verschiedenen Lebenszyklen genutzt werden und ermöglichen es zudem, die Time-to-Market von neuen Produkten zu verkürzen. Zudem können die Geschäftsprozesse laufend mit einem besseren Kosten-Nutzen-Verhältnis optimiert werden. Nicht jede Neu- oder Weiterentwicklung schlägt zwingend auf die IT-Systeme durch, da die Orchestrierung und die Prozessoptimierungen in der Prozessschicht abgefangen werden können. Das heißt, die Flexibilität, die Umsetzungsgeschwindigkeit und die Qualität kann bei Veränderungen erhöht werden.

## **Fazit 3: Service-Design und Vernetzung der Wertschöpfungskette**

Damit die individuelle Servicegestaltung mit neuen Produkten überhaupt umgesetzt werden kann, ist es entscheidend, dass bestimmte Grundvoraussetzungen geschaffen werden. Teilprozesse können zum Beispiel nur opti-

---

<sup>140</sup> Bally 2011, Erfolgsfaktoren für Business Process Management, S 75 f.

mal ausgelagert werden, wenn die beteiligten Partner optimal in den Datenfluss integriert sind. Nur wenn die Informationen zeitnah, bedarfsgerecht und ohne manuellen Aufwand ausgetauscht werden können, kann das Service-Design optimiert werden. Zudem muss ein Service dem Kunden aus einer Hand angeboten werden können, auch wenn das Kundenprodukt sich aus einzelnen Services zusammensetzt. Das heißt, dass über die Prozessebene die Kunden und die Partnerfirmen eingebunden werden müssen, um eine optimale End-to-End-Integration gewährleisten zu können. Nur so können kundenspezifische Produkte wie zum Beispiel PAYD – „Pay As You Drive“ – effizient umgesetzt werden. Service-Design wird optimal durch Geschäftsprozesslösungen unterstützt und trägt dadurch zu einem Wettbewerbsvorteil bei. Versicherungsgesellschaften, die ihre Produkte optimal auf den Kunden zuschneiden wollen und diese auch rasch auf dem Markt anbieten wollen, müssen Service-Design und Geschäftsprozessmanagement verschmelzen lassen. Nur durch eine Kombination der beiden Disziplinen kann langfristig der Wettbewerbsvorteil gesichert werden.

#### **Fazit 4: Geschäftsprozessmanagement ist Führungssache**

Unternehmen, die Geschäftsprozessmanagement (BPM) erfolgreich eingeführt haben, haben einen Auftraggeber oder Projektleiter aus der Geschäftsleitung. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Thema BPM konsequent und abteilungsübergreifend erfolgreich eingeführt und auch weiterverfolgt wird. BPM muss immer wieder vorangetrieben werden. Dies bedeutet, dass die Führung gefordert ist und die Grundidee vom ganzen Management getragen werden sollte. Es ist nicht ein Projekt, das abgeschlossen werden kann, sondern es ist eine Philosophie, die vom Management vorgelebt werden muss. Es gibt immer noch viele Unternehmen, die einen Prozessmanager oder Prozessverantwortlichen haben, der nicht auf der richtigen Führungsstufe angesiedelt ist. Um Geschäftsprozesse entlang der Wertschöpfungskette zu verändern und zu optimieren, braucht es Einfluss und Vertrauen. Das Vertrauen ist entscheidend, um Geschäftsprozesse zu optimieren. Die beteiligten Mitarbeiter brauchen das Vertrauen, dass sie ihre Arbeit nicht verlieren, sondern dass sich ihre Arbeit verändert oder die gewonnenen Ressourcen in das Wachstum investiert werden.

Ansonsten werden die Mitarbeiter nicht bereit sein, bei der Optimierung mitzuhelfen.

Aus der Theorie und aus der Praxis sind folgende Faktoren für einen erfolgreichen Einsatz von Geschäftsprozessmanagement-Lösungen entscheidend:<sup>141</sup>

- **Strategie**  
BPM wird stark von der Strategie geprägt. Unternehmen, die langfristige Ziele sowie ein stabiles Geschäftsmodell haben und nicht kurzfristig denken, haben gute Voraussetzungen, um BPM erfolgreich einzuführen. Zudem muss das ganze Unternehmen die Idee des BPM verstehen und leben.
- **Unternehmenskultur**  
BPM ist stark von der Unternehmenskultur abhängig. Nur Unternehmen, die ein kundenorientiertes Denken und Handeln haben, können BPM erfolgreich umsetzen. Damit die Prozesse aber ständig effizient und effektiv sind, müssen die Mitarbeiter den Führungskräften vertrauen. Nur wenn die Mitarbeiter wissen, dass ihre freigewordene Kapazität in neue Optionen oder in den Ausbau des Marktanteils investiert wird, werden die Mitarbeiter mitwirken, die Prozesse zu optimieren. Das heißt, die Mitarbeiter müssen im Zentrum des Handelns stehen.
- **Gemeinsames Verständnis und durchgängige Lösungen**  
Um gute und erfolgreiche BPM-Lösungen umsetzen zu können, braucht es Geschäftsprozessmanager, die das Business und die IT verstehen. Das gemeinsame Verständnis ist ein weiterer Schlüssel zum Erfolg. Die Prozesse müssen durchgängig und verständlich sein. Nur so kann erreicht werden, dass alle Prozesse auf den Kunden ausgerichtet werden. Zudem müssen die Verantwortlichkeiten über Prozesse und Stammdaten geklärt werden.
- **BP ist eine Managementphilosophie und kein IT-Thema**  
BPM ist kein IT-Projekt, sondern eine Management-Philosophie. Die IT-Abteilung hat zwar eine entscheidende Rolle, jedoch kann und darf die IT für den Fachbereich nur unterstützend wirken. Die IT-

---

<sup>141</sup> Bally 2011, Erfolgsfaktoren für Business Process Management, S 78 f.

Abteilungen sind in den Fachbereichen nicht gut genug akzeptiert, um die Geschäftsprozesse zu bestimmen oder zu optimieren, und können nur beratend agieren. Zudem muss der Business Case vom Fachbereich verantwortet werden und nicht von der IT-Abteilung.

- **Führungsverhalten und Beharrlichkeit**  
Zudem sind die Führung und das Vorleben von BPM entscheidende Faktoren. Nur wenn die Akzeptanz vom Management für BPM vorhanden ist und das Thema auch immer wieder angestoßen wird, ist BPM erfolgreich. BPM ist Knochenarbeit und erfordert immer wieder neue Impulse und muss beharrlich in der Umsetzung verfolgt werden.
- **Projekt- und Methodenkompetenz**  
Bei der Umsetzung kommt es vor allem auf die Projekt- und auf die Methodenkompetenz an. Die Projekte sollen möglichst von kurzer Dauer sein und die Fachbereiche müssen früh einbezogen werden. Lieber kleine Schritte, die Erfolg ausweisen und motivieren, als Projekte, die lange brauchen, bis ein Erfolg vorgewiesen werden kann.
- **Transparenz, kontinuierliche Verbesserung und BPM-Lifecycle**  
Nur Unternehmen die bereit sind, sich ständig zu verbessern und weiterzuentwickeln, können BPM erfolgreich verankern. Damit die Optimierung stattfinden kann, muss immer der gesamte BPM-Lifecycle durchlaufen werden. Nur wenn auch die Messung der Key-Performance-Indikatoren erfolgt und eine Analyse und Optimierung stattfindet, kann BPM erfolgreich sein. Die Transparenz muss im Unternehmen akzeptiert sein, da nur so ein solides und aussagekräftiges Messsystem aufgebaut werden kann.

Führungskräfte, die teamorientiert denken und bereit sind, die Geschäftsprozesse abteilungsübergreifend zu optimieren und sich gegenseitig zu unterstützen und nicht nur für ihre Abteilung denken, sind der entscheidende Erfolgsfaktor. Zudem müssen die Führungskräfte beharrlich in der Umsetzung sein und das Vertrauen der Belegschaft haben. Mit diesen Eigenschaften wird die Unternehmenskultur positiv beeinflusst, und es werden günstige Voraussetzungen für BPM geschaffen. Wenn diese Voraussetzungen vorhanden sind, kann mit der benötigten Methodenkompetenz für BPM und Projektmanagement eine BPM-Einführung in Angriff genommen werden und das Service-Design optimal unterstützt werden.

## **Ausblick**

Die Versicherungsindustrie steht vor zahlreichen Herausforderungen. Die konsequente Industrialisierung ist eine strategische Notwendigkeit, um das eigene Geschäftsmodell zukunftsfähig zu machen. Durch die Kombination von Service-Design und Geschäftsprozessmanagement kann man den Druck auf die Margen im härter werdenden Wettbewerb kurzfristig abfangen, die notwendige Umsetzungsgeschwindigkeit und Flexibilität steigern und auf die individuellen Bedürfnisse der Kunde eingehen. Die Kunden erwarten Produktpakete oder Themenlösungen, die auf ihre Bedürfnisse abgestimmt sind. Solche Lösungen können nur effizient umgesetzt werden, wenn die beteiligten Unternehmen kostengünstig, schnell und flexibel in die Wertschöpfungskette integriert werden.