

E-Insurance

Die Versicherungsbranche ist mehr denn je von der zunehmenden Bedeutung des Electronic Business, das zu einer umfassenden Veränderung der Funktionen und Geschäftsprozesse im Unternehmen führt, betroffen.

Von Jolanda Brühwiler

Dabei darf E-Business nicht nur als ein neuer Absatzkanal betrachtet werden, sondern vor allem auch als ein Instrument zur Optimierung und Neugestaltung unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse. Das Potenzial dieser Lösungen ist gross. Es lassen sich nicht nur Prozesskosten reduzieren, sondern auch Prozesslaufzeiten verkürzen, langfristig stabile Wertschöpfungsketten aufbauen, und die Qualität des Informationsaustausches lässt sich verbessern.

Die umfassende Studie des Instituts für betriebswirtschaftliche Risikoforschung und Versicherungswirtschaft (INRIVER) in Bezug auf die Altersvorsorge im Internet bringt auf den Punkt: Die meisten Unternehmen nutzen die Möglichkeiten des Internets nicht ausreichend.

Welche Szenarien zeichnen sich unter dem Einfluss von E-Business für die Versicherungsunternehmen ab?

Christian Müntener: Aktuell und auch mittelfristig liegt das Hauptaugenmerk der Finanzindustrie angesichts unsicherer und geringerer Finanzerträge auf der Wirtschaftlichkeit. Gepaart mit dem derzeit vorsichtigen Konsumentenverhalten sehe ich in der Branche trotz technischer Fortschritte und günstiger Gelegenheiten ein aggressives Voranstürmen im E-Business nicht als realistisches Szenario an. Auch mit der fortschreitenden Verbreitung des Internets wird die kommerzielle Nutzung im Business-to-Consumer (B2C)-Bereich mittel- bis langfristig verhalten bleiben.

Deshalb steht meiner Einschätzung nach die Internetnutzung zur Effizienzsteigerung, Prozessoptimierung und Kostenreduktion im Business-to-Business (B2B)-Geschäft, die dosierte Erfahrungs-

sammlung mit Schwergewicht Leads- und Offertgenerierung im B2C-Bereich sowie die Service-Erweiterung in beiden Bereichen im Vordergrund.

Dabei gibt es durchaus interessante Anwendungsbereiche, die einen schnellen und attraktiven Return on Investment (ROI) bieten. Entweder weil die Investitionssumme sehr gering ist (z.B. elektronischer Datenaustausch B2B) oder weil ein grosses Datenvolumen zu bewältigen ist (z.B. elektronische Leistungsabrechnung im B2C bei Krankenversicherungen).

Bei all diesen Einzelanwendungen sollte die Entwicklung zur zunehmend vernetzten Wirtschaft im Informationszeitalter im Auge behalten werden: Sie erfordert eine entsprechende Infrastruktur zur Zusammenarbeit mit Partnern und Kunden.

Welche Aufgaben fordert und welche Chancen bietet das Internet für Versicherer?

Christian Müntener: Innovationen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik – zu denen ich vor allem auch das Internet zähle – sind wesentliche Triebfedern für neue Geschäftslösungen. Die Ausrichtung dieser IT-Innovationen muss deshalb integraler Bestandteil der Gesamtunternehmensplanung sein, in deren Rahmen routinemässig die SWOT-Analyse auch betreffend Internet- bzw. E-Business-Anwendungen erfolgt. Dies ist eindeutig Aufgabe der Geschäftsleitung und nicht der EDV-Abteilung. Basierend auf sauberen, detaillierten Konzepten und einem klarem Vorgehen für das Change Management, ist die strategische Einbindung in den Kontext des gesamten Unternehmens der Schlüssel zum Erfolg – auch im E-Business. Meine Erfahrungen zeigen, dass eine ehrgeizige, für die Entwicklung des E-Business visionäre Zielvorstellung wichtig ist. In deren Rahmen wird dann ein realistischer Zeitplan mit in sich stimmigen Zwischenschritten verfolgt. Dabei sind die Geschäftsprozesse und Systemarchitektur des Gesamtunternehmens immer zu beachten.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor eines

«modernen Versicherungsunternehmens» ist die Sicherstellung der effektiven Netzwerkfähigkeit (networkability) im Verbund mit anderen Leistungserbringern und den Kunden. Dazu sind nicht nur

die systemtechnischen, sondern auch die organisatorisch-/prozessseitigen und menschlich-mentalenen Voraussetzungen zu schaffen. Durch die flexible Einbindung dieser Zielgruppen entstehen neue Möglichkeiten und Formen der Zusammenarbeit bzw. des Absatzes, welche sich direkt auf die Wertschöpfungskette auswirken. Hier sehe ich die grössten Chancen des Internets.



Christian Müntener

Ein aggressives Vorgehen im E-Business-Bereich betrachte ich als unrealistisch.

Welche technischen Umsetzungen der Anwendungssysteme stehen im Vordergrund?

Christian Müntener: Eine neue E-Business-Plattform wird die Altlasten einer Versicherung nicht beseitigen. Der ideale Weg besteht darin, die Kernsysteme zu vereinfachen und zu modernisieren. Diese Herausforderung steht kurz- und mittelfristig bei den meisten Versicherungen ohnehin an, wenn ein starkes Ansteigen der Weiterentwicklungs- und Betriebskosten verhindert werden soll. Dabei ist die Wiederverwendbarkeit (reuse) der Funktionen und Prozesse sicherzustellen, damit sie für eine allfällige E-Business-Plattform genutzt werden können.

DAS INTERVIEW

Moderation und Verfasserin

Jolanda Brühwiler ist freischaffende Mitarbeiterin der «SCHWEIZER VERSICHERUNG».

Gesprächsteilnehmer

Christian Müntener ist selbstständiger Unternehmensberater und weist mehrere Jahre Branchen- sowie IT-/Projekt-Erfahrung auf. Er unterstützte diverse Unternehmen, bei der Neupositionierung/strategischen Ausrichtung und war verantwortlich für die Leitung von grösseren Umsetzungsprojekten mit Change Management. Sein Beratungsunternehmen konzentriert sich vor allem auf das Finanz-, Versicherungs- und Gesundheitswesen.

Es ist auch denkbar, dass ein E-Business-Framework als Grundlage für die Reform der Kernsysteme herangezogen wird. Dieses Vorgehen wurde z.B. bei einer Bank in Nordeuropa erfolgreich umgesetzt und erlaubt eine langsame Migration von den Altsystemen auf die neue IT-Architektur.

Welche Geschäftsmodelle haben sich in der Vergangenheit/Gegenwart bewährt?

Christian Müntener: Im Sinne alternativer Geschäftsmodelle wurden erste Erfahrungen gesammelt. Das Internet ist dabei als eines unter vielen Unternehmensinstrumenten zu verstehen und kann kombiniert in unterschiedlicher Ausprägung zur Anwendung kommen: Als Kommunikations- oder Absatzinstrument, als Prozessoptimierungsinstrument sowie als virtuelle Unternehmung oder strategisches Geschäftsfeld.

Bewährt haben sich unspektakuläre Anwendungsgebiete zur Vereinfachung einzelner Geschäftsprozesse bzw. Teile davon im Bereich des B2B. Die Lancierung eines komplett neuen E-Business-

Unternehmens mit eigener Infrastruktur und neuem Brand hat sich in fast allen Fällen (noch) nicht ausgezahlt

Welche Erfahrungen weist Ihr Unternehmen aus?

Christian Müntener: Ein aktuelles Beispiel ist die Gesamtprojektleitung für die komplette Geschäftssystemablösung mit Lancierung eines neuen Internetportals (B2B/EDI) im Rahmen überarbeiteter Kerngeschäftsprozesse für eine grössere Krankenversicherung in der Schweiz.

nbd-consulting (www.nbd-consulting.com) berät Dienstleistungsunternehmen mit Schwergewicht in der Versicherungsbranche bei der Unternehmensentwicklung (Strategie, Konzeption, Businessplan, Umsetzungsplanung/Projekt- und Change Management). Dabei finden aktuelle Aspekte wie E-Business, CRM/Multichanneling und Prozessmanagement aus eigenem Erfahrungsschatz sowie Methoden und Vorgehensweisen aus dem Business Engineering besondere Berücksichtigung.

Das Spezialgebiet ist die temporäre Verstärkung der Kunden- sprich Auftraggeberseite z.B. in der Rolle als Gesamtprojektleiter für komplexe Veränderungsvorhaben, wo auch mehrere Realisierungspartner bzw. verschiedene Teilprojekte zu koordinieren sowie das Change Management sicherzustellen sind. ■

Auf den Punkt gebracht



Christian Müntener: Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass ein zunehmender Anteil an unternehmerischen Leistungen elektronisch bereitgestellt und abgewickelt werden kann. Die fortschreitende Vernetzung zwischen Unternehmen

und Privathaushalten bzw. Konsumenten erlaubt eine breitere und tiefere Anwendung von E-Business. Auch bietet das Internet neue Formen der Zusammenarbeit. Diese sich öffnenden Potenziale sollten im Rahmen einer klaren Zielvorstellung für das Gesamtunternehmen Schritt für Schritt im Sinne einer evolutionären Unternehmensentwicklung gefördert werden.

www.nbd-consulting.com

nbd-consulting

Beratung und Umsetzungsunterstützung bei der Unternehmensentwicklung
Grössere Vorhaben als Veränderungsprojekt sehen, verstehen, planen und umsetzen



- Unterstützung bei der Identifikation, Konzeption, Planung und Initiierung / Umsetzung von neuen Geschäftsmöglichkeiten bzw. Veränderungsprojekten mit:
 - fachlicher Klärung (Geschäftsstrategie, Geschäftsprozesse, Systemanforderungen, Führung der Veränderung)
 - Planung der Umsetzung (Projekt- / Riskmanagement, Veränderungsprozess / Change Management, Rollenkonzept, Evaluation Realisierungs- / Geschäftspartner)
 - Wirtschaftlichkeitsrechnung (Businessplan, Vorbereitung Investitions-/ Budget-Entscheidung, Einbindung in Gesamtunternehmensplanung / Projekt-Portfolio)
 - Umsetzung (Initialisierung, Gesamtprojektleitung / Transformationsmanagement auf der Kunden-/Auftraggeberseite)
- Strategie- / Konzept-Erarbeitung / Moderation; Businessplan-Erstellung
- Initialisierung, Leitung oder Begleitung der Strategie- / Businessplan- / Projekt-Umsetzung
- Projekt- / Prozess- / Change Management
- Führungsorganisation / Organisationsentwicklung
- eBusiness, CRM/ Multichanneling, Service-Center
- Evaluation Realisierungspartner, Partner-Netzwerkaufbau, Verhandlungen
- Berater / kundenseitiger Gesamtprojektleiter / Interim-Manager, Coach
- Neutrale, kundenorientierte und ganzheitliche Grundhaltung

nbd-consulting - Christian Müntener - Unternehmensberater - lic. oec. et Exec. MBE HSG
Churerstrasse 135 - CH-8808 Pfäffikon - +41 (0)55 416 26 86 - info@nbd-consulting.com