

IT-Systeme in der Versicherungswirtschaft auf Basis kundenorientierter Prozesse

Mathias Petsch, Volker Nissen
Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen
Technische Universität Ilmenau
PF 100565
98684 Ilmenau
mathias.petsch|volker.nissen@tu-ilmenau.de

Abstract: Versicherungsunternehmen sind angesichts von Deregulierung, Markt sättigung, sinkenden Renditen und einem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt mit einem sich verschärfenden Wettbewerb konfrontiert. Unter solchen Bedingungen kommt dem Bemühen um eine stärkere Kundenbindung und Kundenintegration in die eigenen Unternehmensprozesse große Bedeutung zu. Hierzu ist es einerseits notwendig, die den Kunden betreffenden Geschäftsprozesse besser auf dessen Anforderungen auszurichten und andererseits die IT-Unterstützung solcher Prozesse zu verbessern. In diesem Beitrag werden in kurzer Form die Ergebnisse eines Forschungsprojektes vorgestellt, das in enger Kooperation mit Versicherungen im deutschsprachigen Raum und der simple fact AG, Nürnberg, darauf abzielt, ein Modell der kundenbezogenen Soll-Prozesse von Versicherungsunternehmen zu erarbeiten und diese so in fachliche Dienste einer serviceorientierten Architektur zu zerlegen, dass die Prozesse flexibel an Markterfordernisse angepasst und gleichzeitig die heutigen, sehr heterogenen Altsysteme weiterverwendet werden können.

1 Einleitung

Die im Folgenden skizzierten Änderungen und Herausforderungen im deutschen Versicherungsmarkt, insbesondere die stetig sinkende Bindung des Kunden an Versicherungsunternehmen (VU), erfordern eine noch stärkere Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen und damit einhergehend eine zunehmende Kundenorientierung.

Hierbei ist es erforderlich, die bestehenden Prozesse mit direkten Auswirkungen auf den Kunden im VU auf die tatsächliche Kundenausrichtung hin zu untersuchen und gegebenenfalls neu zu gestalten. Insbesondere ist festzustellen, dass Prozesse im VU existieren, die isoliert, ohne Wechselwirkung mit anderen Prozessen ablaufen, ohne damit das mögliche Potenzial zur stärkeren Kundenbindung zu nutzen. So steht bisher z. B. das Beschwerdemanagement in VU in der Regel isoliert, ohne systematische Analyse und Einbindung der Kundenberater [BN09].

In einem Forschungsprojekt der TU Ilmenau gemeinsam mit der simple fact AG, Nürnberg, wurden basierend auf existierender Literatur (u.a. Sa96; VA01; Lo01) und in vier Interviews mit Versicherungsexperten die Grundlagen der Modelle erhoben, die Prozesse der VU mit Auswirkungen auf den Kunden und zugehörige Informationsflüsse abbilden. Ziel ist es, einen integrierten Kundenführungsprozess (mit Berücksichtigung

der Synergien zwischen den einzelnen Prozessen) unter Einbeziehung der dafür notwendigen Informationsflüsse zu modellieren und damit ein Soll-Modell für die kundenorientierte Prozessgestaltung in VU zur Verfügung zu stellen. An dieser Stelle wird ein Zwischenstand des Forschungsprojektes präsentiert, da weitere Experteninterviews und Verfeinerungen des Modells derzeit in Bearbeitung sind.

Bislang existierende Ansätze zur prozessorientierten Gestaltung von VU bzw. existierende Referenzmodelle setzen sich entweder nur mit Ausschnitten aus VU auseinander [Sa96] oder verfolgen andere Ziele als die vorliegende Arbeit. So wird in der Versicherungsanwendungsarchitektur (VAA-Modell) ein Architekturrahmen für Versicherungsanwendungen entworfen, um einen Standard für Interoperabilität und Wiederverwendbarkeit zu schaffen [VA01]. Prozesse und Abläufe spielen hierbei eine untergeordnete Rolle oder sind über weite Bereiche überhaupt nicht thematisiert. Auch die kundenzentrierte Sicht auf Prozesse spiegelt sich in diesem Modell nicht wieder.

Um nicht nur einen theoretischen Rahmen zur Gestaltung von kundenorientierten Prozessen aufzubauen, sondern auch Empfehlungen zur Realisierung, insbesondere auch aus der Perspektive der Unterstützung durch IT-Systeme geben zu können, muss der nach wie vor stark heterogenen Systemlandschaft in VU und der damit verbundenen Skepsis der Unternehmensleitung zur Neugestaltung der IT Rechnung getragen werden. Weil existierende Altsysteme weiterhin nutzbar bleiben sollen, wird ein Ansatz vorgeschlagen, mithilfe Serviceorientierter Architekturen Systeme zu kapseln und diese somit in den Prozess zu integrieren.

Zusammengefasst liegen die Ziele des Forschungsprojektes in der Erstellung eines integrierten, kundenzentrierten Prozessmodells (Kundenführungsprozess) für Versicherungen unter Einbeziehung der zugehörigen Informationsflüsse sowie in der Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen für die Umsetzung.

1.1 Herausforderungen im deutschen Versicherungsmarkt

Ausgangspunkt der sich ändernden Rahmenbedingungen war die 1994 erfolgte Deregulierung des deutschen Versicherungsmarktes, die sich im Besonderen auf die Eingriffe des Bundesaufsichtsamtes in Versicherungsunternehmen erstreckte (z.B. Aufhebung der Genehmigungspflicht der allgemeinen Versicherungsbedingungen und der Vorlage und Genehmigung von Tarifen respektive Kalkulationsschemata, Wegfall bestimmter Monopolstellungen wie Gebietsmonopole in der Gebäudebrandschadenversicherung) [We01].

In der Folge hat der Wettbewerb der VU stark zugenommen, was sich vor allem in schwindenden Margen und Gewinnen, sinkenden Prämien und Unternehmenszusammenschlüssen bzw. -übernahmen (z.B. HDI und Gerling) manifestierte. So verzeichnen 2008, nicht zuletzt aufgrund eines ruinösen Wettbewerbs, die Mitglieder des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) einen versicherungs-

technischen Verlust von etwa 400 Millionen Euro und einer Combined Ratio¹ von 102 Prozent (+ 4% gegenüber 2007) in der Kraftfahrtversicherung [Sc08, Gd08]. Die Zahl der VU ging seit 1995 von 677 auf 609 im Jahr 2007 zurück. Die Finanzkrise, die laut GDV-Präsident für VU keine aktuelle Bedrohung darstellt [Sc08], sich aber durchaus auch auf Versicherungen ausweitet (z. B. AIG), wird die Wettbewerbssituation im deutschen Versicherungsmarkt zumindest nicht beruhigen.

Seit Beginn des Jahres 2008 ist die Neugestaltung des Versicherungsvertragsgesetzes (VVG) in Kraft, die neben der „rechtzeitigen“ Aushändigung der kompletten Vertragsbestimmungen schon vor der Antragstellung und der veränderten vorvertraglichen Anzeigepflicht² vor allem als wesentliches Element neue Beratungs- und Informationspflichten für den Versicherer festlegt. Damit wird der Versicherer verpflichtet, das Beratungsgespräch zu dokumentieren und vom Antragssteller unterzeichnen zu lassen [VVG08]. Dieses neue Instrument dient vornehmlich der Stärkung der Verbraucherrechte, kann aber in Abhängigkeit der Gestaltung der entsprechenden VU auch als Instrument der Kundenbindung und -integration genutzt werden.

Einen starken Einfluss auf die verschärften Wettbewerbsbedingungen übt die Entwicklung des Internets und damit einhergehende Etablierung neuer Vertriebswege aus. Direktversicherer, wie z.B. Cosmos direkt, DA direkt oder HUK 24 nutzen das Internet für den Produktvertrieb und verzichten somit weitgehend auf den Außendienst. Sie machen sich damit die Kostenvorteile einer elektronischen Abwicklung der Geschäftsprozesse zu Nutze. Ungeachtet der hohen Aufmerksamkeit für den Vertriebsweg Internet, liegt dieser laut einer Studie von 2007 [Ps08] mit ca. 17% Akzeptanz der Befragten noch hinter den herkömmlichen Vertriebswegen: Vertreter zu Hause (85%), Büro oder Geschäftsstelle (82%) oder Bank (48%). Müller-Peters und Müller [MM08] ziehen daraus die Schlussfolgerung, dass der herkömmliche Vertrieb über Außendienstvertreter und Niederlassungen nach wie vor eine große Bedeutung besitzen und auch in absehbarer Zukunft den größten Stellenwert im Vertrieb einnehmen wird.

1.2 Agilität, Kundenbindung und Kundenintegration als Antworten?

In vielen Branchen der Sachgüterproduktion sind die oben geschilderten Phänomene seit Langem bekannt. Mit der Internationalisierung des Wettbewerbs, kürzer werdenden Produktlebenszyklen und gestiegenen Kundenanforderungen auf gesättigten Märkten haben die Herausforderungen an die Reaktionsgeschwindigkeit von Unternehmen auf marktbezogene Veränderungen generell zugenommen. Warnecke formulierte als geeignete Antwort den Begriff des „Agile Management“ und versteht darunter ein Bündel von Konzepten und Technologien, die der Steigerung unternehmerischer Mobilität dienen. Verlangt seien „strukturelle Flexibilität“ und „operative Elastizität“

¹ Combined Ratio bezeichnet das Verhältnis von eingetretenen Schäden und Verwaltungs- und Abschlusskosten der Versicherung zu den Prämieinnahmen.

² Der Versicherungsnehmer verpflichtet sich nur noch zur Anzeige der Umstände, nach denen der Versicherer zuvor in Textform nachgefragt hat. Somit liegt das Risiko der falschen Einschätzung der Umstände, die zur Einstufung der Versicherung führen, beim Versicherer.

von Unternehmen [Wa97]. Eine solche Vision übertragen auf die Versicherungswirtschaft stellt diese Unternehmen und insbesondere deren interne IT-Lösungen derzeit vor sehr große Herausforderungen.

Die IT-Unterstützung in Versicherungen beruht heute auf einer stark heterogenen Systemlandschaft, die über weite Teile noch durch historisch gewachsene Altsysteme abgedeckt ist [LR08, Sm07]. Trotz aller technischen Entwicklungen der vergangenen Jahre sind typischerweise eine Vielzahl von monolithischen Legacy-Systemen, Mainframes und branchenspezifische Eigenentwicklungen etc. anzutreffen. Aktuelle Anforderungen und Lösungen (wie Data Warehouse, Customer Relationship Management (CRM)) werden häufig nicht in integrierter Form, sondern als Insellösung umgesetzt [Kr05, 327].

Um Prozesse kundenorientiert gestalten zu können, müssen die IT-Systeme und insbesondere die Datenflüsse zwischen diesen Systemen angepasst und bewusster gestaltet werden. Dies lässt sich auf Basis der heutigen, heterogenen Systemlandschaft allerdings nur schwer realisieren. Ein wesentlicher Hinderungsgrund für die Integration und kundenoptimierte Anpassung der Systeme liegt darin, dass teilweise die in Mainframesystemen und Datenbanken implementierte Geschäftslogik bzw. Datenverknüpfungen aufgrund unzureichender Dokumentation kaum noch identifizierbar, geschweige denn nachvollziehbar sind.

Die historisch gewachsenen IT-Infrastrukturen erschweren auch maßgeblich die Fusion von Versicherungen und die damit einhergehende Zusammenführung von IT-Systemen und Daten. Somit ist heute die IT von Versicherungsunternehmen kaum in der Lage, eine effiziente, transparente und flexible Unterstützung für die kundenbezogenen Geschäftsprozesse der Versicherer zu liefern. Gleichzeitig ist es aber unumgänglich, die IT als Instrument der Kundenbindung weiterzuentwickeln und über die Integration der Kunden in ausgewählte Geschäftsprozesse der Versicherer eine Möglichkeit zu eröffnen, Änderungen der Kundenbedürfnisse möglichst proaktiv mit zu gestalten und zeitnah in Produkte und Prozessanpassungen umzusetzen.

Kundenbindung soll hier definiert werden als „... sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistung positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“ [HB08, 8]. Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Kundenbindung stehen in einem engen Wirkungszusammenhang, der im Grad der Bindung und Abhängigkeiten in der Praxis stark differiert und nicht eindeutig zu definieren ist [Tö08, 81].

So ist zum Beispiel unstrittig, dass Kundenzufriedenheit eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für Kundenbindung ist. Folglich wirken sich unterschiedliche Faktoren auf die Kundenbindung aus und Kundenzufriedenheit stellt dabei ein wesentliches Element dar, ist aber nicht alleiniger Faktor. Homburg und Bruhn [HB08, 10] gliedern die Wirkungskette der Kundenbindung in fünf Phasen (siehe Abbildung 1), die ausgehend vom Erstkontakt über die Kundenzufriedenheit und darauf folgend der

Kundenloyalität zur Kundenbindung und abschließend den ökonomischen Erfolg führt. Unabhängig davon, wie sich die Ursachen-Wirkungszusammenhänge in der Praxis konkret gestalten, ist deren Zusammenhang heute unstrittig.

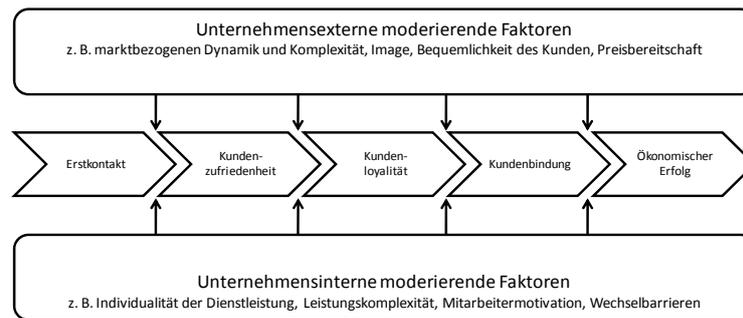


Abbildung 1: Wirkungskette der Kundenbindung (in Anlehnung an [HB08, 10])

Eine möglichst langfristige Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit und -loyalität muss ein wesentliches Anliegen auch in VU sein. Dabei hat die Bindung des Kunden an ein VU in den vergangenen Jahren stetig abgenommen. So entscheidet sich inzwischen jeder fünfte Kunde einmal pro Jahr für einen neuen Versicherer. Nur 28% aller Kunden haben alle Versicherungsverträge bei einem Versicherer und fast 42% aller Kunden haben ihre Verträge bei mindestens 3 VU. 32% sind zu einem Versicherungswechsel bereit, wenn ein günstigeres Angebot ermittelt wird und ca. 15% haben aus diesem Grund schon einen Wechsel vollzogen [Di08].

Kundenbindung gewinnt vor allem vor dem Hintergrund der Rentabilität an Bedeutung, da mit der Dauer der Kundenbeziehung die Rentabilität durch das Cross Selling Potenzial des Kunden und die verminderten Vertriebs- und Verwaltungskosten steigt [Lo01, 148]. Folglich wird im Vertrieb häufig auf das Cross Selling Potenzial der Kunden fokussiert, da die Akquise von Neukunden einen erheblich höheren Aufwand an Verwaltungs- und Akquisitionskosten verursacht. Unter Cross Selling Potenzial wird hier die Zusatzkaufbereitschaft, also der Wille eines Kunden zusätzliche Leistungen eines Unternehmens zu beziehen, verstanden [Fr06], wobei nicht alle Versicherungsprodukte die gleiche Cross Selling Wahrscheinlichkeit aufweisen. So ist die Wahrscheinlichkeit eines Cross Sellings bei einer Wohngebäudeversicherung auch eine Hausratversicherung abzuschließen sehr viel höher als bei einer bestehenden Lebensversicherung [Fr06, 110].

Neben der Kundenbindung wird zunehmend die Integration der Kunden in die Geschäftsprozesse von Unternehmen gefordert, mit dem Ziel einer stärkeren Ausrichtung der Abläufe, Produkte und Leistungen auf die Kunden. Kundenintegration kann hierbei als ein Eingriff des Nachfragers in die Wertschöpfungskette eines Anbieters z. B. durch den Bedarf an individualisierter Dienstleistung verstanden werden. Der

Kunde kann einerseits die Ausprägung des Produktes selbst beeinflussen sowie andererseits die produktbegleitende bzw. reine Dienstleistung des Anbieters bestimmen [Kl08, 431]. Entsprechende Konzepte sind im Sachgüterbereich unter Begriffen wie Mass Customization und Variantenkonfiguration bereits relativ etabliert [Pi08, Se05, Ja04], während der Dienstleistungssektor hier Nachholpotenzial aufweist.

Für die Versicherungswirtschaft würde dies bedeuten, dass auf der einen Seite die angebotenen Produkte einen gewissen Grad an Individualisierungsmöglichkeiten aufweisen und auf der anderen Seite die im Kontext stehenden Dienstleistungen (wie z. B. Angebotserstellung, Schadenabwicklung) ebenso individualisierbar sind. In der Regel sind jedoch die damit einhergehenden Geschäftsprozesse und die stark funktionale Gliederung der VU bisher zu unflexibel, um solchen Anforderungen gerecht zu werden [Sa96, 39].

2 Versicherungs-Soll-Modell

2.1 Ziele und Methodik

Vor dem geschilderten Hintergrund der Veränderungen in der Versicherungswirtschaft und dem daraus abgeleiteten Ziel einer stärker kundenorientierten und flexiblen Gestaltung von Geschäftsprozessen wurde gemeinsam mit der simple fact AG, Nürnberg die Entwicklung eines Prozess-Referenzmodells für kundenbezogene Versicherungsprozesse begonnen. Referenzprozesse bieten grundsätzlich einen geeigneten Ausgangspunkt für die Gestaltung konkreter Unternehmensprozesse auf Basis von Erfahrungen einer Branche, die sonst mühsam individuell gewonnen werden müssten. Gleichzeitig sollen im hier gegebenen Fall auch Vorschläge für die Abbildung der Prozesse auf fachlich definierte Dienste im Rahmen einer serviceorientierten IT-Architektur gemacht werden, um den Unternehmen weitere Hilfestellungen zu geben.

Prozessmodelle stellen generell eine abstrahierte und formale Darstellung der in einem Betrachtungsbereich ablaufenden Prozesse dar. Haupteinsatzzwecke der Prozessmodellierung liegen in der Organisations- und Anwendungssystemgestaltung [Sc99, 6]. Wesentliche Merkmale von Referenzmodellen sind in diesem Zusammenhang ihre Allgemeingültigkeit und der Empfehlungscharakter [Br03, 31ff.] im gewählten Anwendungsbereich. Bei Referenzmodellen können zwei grundsätzliche Funktionen unterschieden werden: zum einen die Erklärungsfunktion durch Erschaffung eines allgemeingültigen Abbildes zu Repräsentations- und Vergleichszwecken und zum anderen die Verbesserungsfunktion durch Erschaffung eines Idealmodells zur Ableitung von Handlungsimperativen oder Optimierungspotenzialen [OI06, 8].

Der Vorgang der Referenzmodellierung gliedert sich nach Fettke und Loos [FL04, 18-19] grob in die zwei Phasen der Konstruktion und der Anwendung. Die hier vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Aufgabe der Referenzmodellkonstruktion und dabei speziell auf die Bereiche der Problemdefinition und der Konstruktion im engeren Sinne.

Die Entwicklung der Referenzprozesse erfolgt seit Mitte 2008 in mehreren Stufen durch Kombination deduktiver und induktiver Elemente. Ausgehend von einer Literaturanalyse und ersten Leitfadenterviews mit Versicherungsexperten wurde ein Basismodell formuliert, das auf Geschäftsprozesse mit direktem oder indirektem Kundenbezug fokussiert. Dieses wurde in Form von grafischen Prozessmodellen und Beschreibungen fixiert. Die Modelle dienten anschließend als Grundlage für eine Überprüfung und Anpassung in weiteren persönlichen Interviews mit erfahrenen Unternehmensberatern und Managern der Versicherungsbranche aus dem deutschsprachigen Raum. Dieser Reviewprozess, der auch auf eine weitere Detaillierung der Modelle abzielt, ist derzeit noch im Gange und wird voraussichtlich Ende 2009 abgeschlossen sein. Daher kann aktuell noch nicht der Anspruch erhoben werden, überall schon detaillierte Prozesse mit Empfehlungscharakter darzustellen.

Parallel werden derzeit nach der im Abschnitt 3 beschriebenen Vorgehensweise Vorschläge erarbeitet, um den Prozessen betriebswirtschaftlich definierte Dienste geeigneter Granularität zuzuordnen, die später eine Abbildung der Soll-Prozesse im Rahmen einer serviceorientierten Architektur erleichtern sollen.

Bei der Modellierung wurde bewusst auf eine Erfassung des Ist-Zustandes verzichtet und stattdessen der Fokus auf die Entwicklung eines Soll-Modells gelegt. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um vom Bestehenden, bekannt suboptimalen Zustand zu abstrahieren und von Beginn an den Fokus auf eine grundlegende Neugestaltung im Sinne eines *business process reengineering* zu legen. Eine Erhebung des Ist-Zustandes hätte außerdem massiv Kapazitäten gebunden, ohne dass ein entsprechender Nutzen gegeben wäre. Gleichzeitig bestand die Gefahr, durch mentale Eingrenzung die Kreativität für innovative Lösungen zu verringern.

Generell ist bei der Anwendung von Referenzmodellen zu beachten, dass diese nur Ausgangspunkt eigener Überlegungen sein sollten und der unternehmensspezifischen Anpassung bedürfen, besonders bei wettbewerbsrelevanten Prozessen. Die Anpassungen können im vorliegenden Fall vor allem im Rahmen einer Instanziierung und weiteren Spezialisierung der Prozesse, Datenflüsse und sonstigen Modellinhalte erfolgen [Br07].

Im Folgenden wird eine Sammlung von Modellen vorgestellt, welche zunächst top-down die relevanten Kundenprozesse identifiziert, diese beschreibt und abschließend die relevanten Datengrundlagen der entsprechenden Prozesse, mit den jeweiligen Datenflüssen zwischen diesen Prozessen abbildet.

2.2 Modelle kundenbezogener Soll-Prozesse und Datenflüsse

In Abbildung 2 sind die Kernprozesse eines VU im Privatkundengeschäft dargestellt. Hierbei wird explizit auf die Führungs- und Supportprozesse verzichtet, da diese in der Regel keinen direkten Kundenkontakt aufweisen. Zukünftig sollen diese jedoch noch in das Gesamtmodell integriert werden, um Synergien und Wechselwirkungen abbilden zu können.

Die Kernprozesse in der Prozesslandkarte bilden einen ersten Überblick über die hier relevanten Prozesse eines VU. Diese werden in weiteren Modellen detailliert und beschrieben. Die Reihenfolge der Kernprozesse orientiert sich am Kundenlebenszyklus eines typischen VU-Kunden. Dieser beginnt in der Regel mit der Kontaktaufnahme (KP1000), die von Kundenseite oder vom VU initiiert sein kann. Darauf folgt eine Beratung (KP2000), die je nach Medium (z.B. Internet, Telefon, Direktkontakt) unterschiedliche Ausprägungen aufweist, jedoch inhaltlich in eine Bedarfsanalyse mit anschließender Angebotserstellung mündet. Dabei kann, je nach Versicherungsprodukt und verwendeten Medium, die Angebotserstellung nach Umfang und Aufwand höchst unterschiedlich ausfallen. Im darauf folgenden Prozessschritt KP3000 (Angebots-erstellung) wird das Risiko des Kunden errechnet und darauf basierend ein Angebot erstellt. Willigt der Kunde ein, wird der Vertrag abgeschlossen und eine Versicherungs- police erstellt, wie im Prozess KP4000 beschrieben.

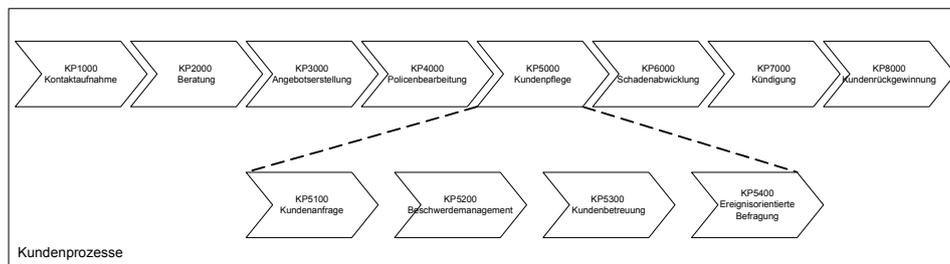


Abbildung 2: Prozesslandkarte der Kundenprozesse in einem VU

Der Prozess KP5000 (Kundenpflege) erwies sich als zu komplex für eine integrierte Modellierung und wurde aus diesem Grund in vier Teilprozesse Kundenanfrage (KP5100), Beschwerdemanagement (KP5200), Kundenbetreuung (KP5300) und ereignisorientierte Befragung (KP5400) unterteilt. Diese Prozesse haben eine besondere Bedeutung für die Kundenbindung, da hier entweder auf Probleme eines Kunden direkt reagiert wird (z. B. Beschwerdebearbeitung) oder allgemeine Maßnahmen zur Kunden- pflege (z. B. persönlicher Kontakt) ergriffen werden. Ebenso hat die Qualität der Schadenabwicklung (KP6000) einen erheblichen Einfluss auf die Zufriedenheit und damit die Bindung der Kunden. Effiziente, IT-gestützte Abläufe in diesem Bereich haben folglich für VU eine erhebliche Relevanz.

Im Kernprozess Kündigung (KP7000) wird der Ablauf nach Eingang der Kündigung eines Vertrages seitens des Versicherungskunden beschrieben, wobei ein Schwerpunkt auf dem Bemühen um einen Vertragsfortbestand liegt. Der abschließende Kernprozess ist die Kunderrückgewinnung (KP8000), die in VU aufgrund des hohen Aufwands und der damit verbundenen geringen Erfolgsaussichten, bislang ein Nischendasein führt, aber in Anbetracht der sich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen in Zukunft eine erhöhte Aufmerksamkeit erfahren dürfte. Die in der Prozesslandkarte abgebildeten Blockpfeile suggerieren eine logische Abfolge der Prozesse, die aber so in der Praxis häufig nicht realistisch sind. Grundsätzlich entspricht die Reihenfolge zwar dem Ideal des Kunden-

respektive Produktlebenszyklus, es treten aber häufig Variationen auf. Die Abbildung der Variationen (also Reihenfolgen der Prozessschritte) ist Forschungsgegenstand des weiteren Projektverlaufs.

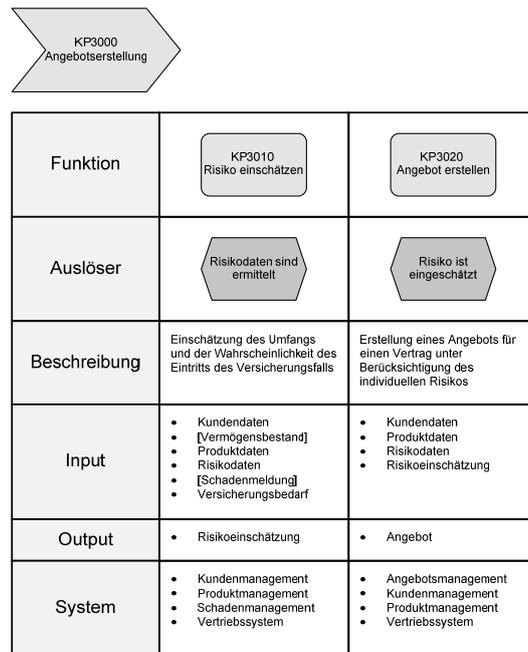


Abbildung 3: Beispielhaftes Funktionszuordnungsdiagramm des Kernprozesses KP3000

In einem weiteren Schritt wurden die Datenflüsse zwischen den Prozessen erhoben und abgebildet (siehe Abbildung 4). Für die Darstellung wurde eine eigene grafische Notation geschaffen, die die Lesbarkeit durch die Benutzer erhöhen soll.

Nach der Darstellung der Kernprozesse erfolgte die Modellierung der entsprechenden zu den Kernprozessen dazugehörigen Funktionen in einem sogenannten Funktionszuordnungsdiagramm (siehe Abbildung 3). Dies wird beispielhaft für den Prozess der Angebotserstellung (KP3000) dargelegt. Zunächst wurden die einem Kernprozess zugeordneten Funktionen identifiziert. Ausgehend von der Frage, welche Funktionen bei einer Angebotserstellung notwendig sind, wurden von den befragten Experten die Funktionen „Risiko einschätzen“ (KP3010) und „Angebot erstellen“ (KP 3020) als wesentlich und Prozess prägend eingestuft. Ebenfalls relevant für die Modellierung sind die eine Funktion auslösenden Faktoren eingestuft. So löst im Beispiel das Ereignis „Risikodaten sind ermittelt“ die Funktion KP3010 „Risiko einschätzen“ aus.

Neben einer kurzen Beschreibung der Funktion sind weiterhin sowohl Input- und Outputdaten als auch die für die Ausführung einer Funktion relevanten (IT-)Systeme

aufgeführt.³ Der Input beschreibt folglich, welche Informationen notwendig bzw. optional sind, um diesen Prozess erfolgreich durchführen zu können. Der Output besagt, welche Daten in der Folge des Prozesses generiert bzw. geändert werden. Dadurch ist zu diesem Zeitpunkt der Modellierung schon frühzeitig ersichtlich, wie die Informationssysteme und Prozesse gestaltet werden müssen, um für die entsprechenden Prozesse die Daten und Informationen bereitzustellen bzw. diese zu verarbeiten.

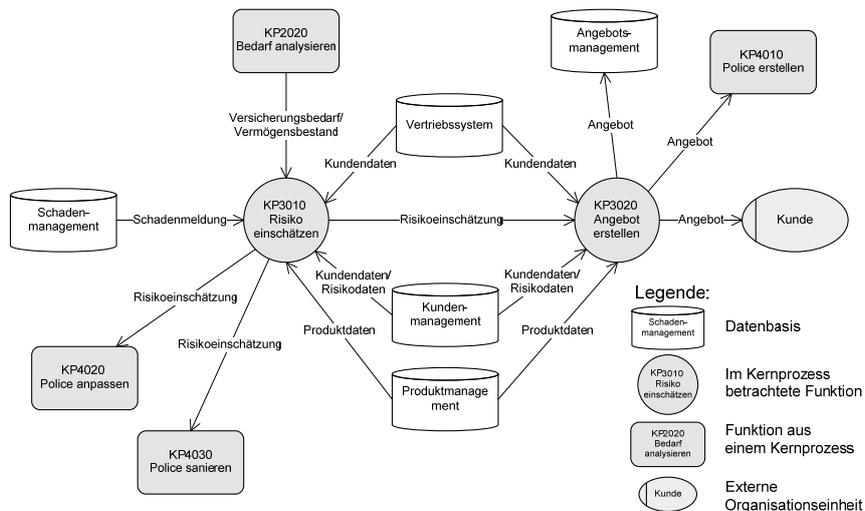


Abbildung 4: Beispielhaftes Datenflussdiagramm für KP3000 Angebotserstellung

In den Datenflussdiagrammen liegt ein besonderer Schwerpunkt der Modellierung, da diese einerseits die Grundlage für die Um- bzw. Neugestaltung der Informationssysteme darstellen und andererseits wichtige Hinweise zur kundenorientierten Prozessgestaltung in VU liefern. Es ist notwendig, die Abläufe von Beginn an so auszurichten, dass die erforderlichen Informationen und Daten aufgenommen und genutzt werden. Im Datenflussdiagramm ist einerseits abgebildet, woher die für den entsprechenden Prozess notwendigen Informationen stammen. In Abbildung 4 benötigt die Funktion KP3010 „Risiko einschätzen“ die Informationen Versicherungsbedarf und Vermögensbestand, die aus der Funktion KP2020 „Bedarf analysieren“ resultieren. Andererseits ist auch zu erkennen, wohin die in der Funktion erhobenen Daten fließen bzw. welche Systeme idealtypisch besonders aus Stammdatensicht verwendet werden können.

Eine detailliertere Beschreibung der Prozesse erfolgt durch Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK), die bisher allerdings noch in einer frühen Version vorliegen und noch nicht ausreichend evaluiert und detailliert sind (siehe Abbildung 5).

³ Daten, die nur optional gelesen oder geschrieben werden, sind in eckige Klammern gesetzt.

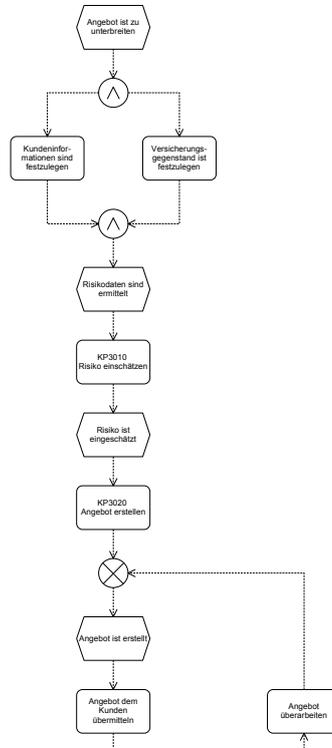


Abbildung 5: Ausschnitt aus einer EPK des Kundenprozesses KP3000 Angebotserstellung

Im weiteren Verlauf des Forschungsprojektes liegt ein wesentlicher Schwerpunkt auf der Detaillierung und Evaluation der Prozesse und EPK-Modelle.

3 Identifizierung und Komposition der Dienste

Die IT-seitige Systemlandschaft von VU ist heute typischerweise über Jahre gewachsen und daher sehr heterogen, komplex und wenig transparent. Teilweise sind, aufgrund des Alters der Anwendungen und Systeme, die Datenstrukturen, Verknüpfungen und die Geschäftslogik innerhalb der Software im Detail nicht mehr bekannt bzw. nur unzureichend dokumentiert. Eine kundenorientierte Ausrichtung der Geschäftsprozesse würde daher einen erheblichen Anpassungsbedarf der IT nach sich ziehen. Vor diesem Hintergrund sind VU in der Regel nicht willens oder fähig, die Systeme diesen Erfordernissen anzupassen.

Eine komplette Neuimplementierung der Anwendungen wäre eine theoretisch denkbare Lösung für dieses Dilemma. Dies ist jedoch extrem aufwändig und riskant und scheidet daher aus praktischer Sicht in aller Regel aus. Somit müssen die Altsysteme nachträglich prozessorientiert angepasst werden. Für diese Zielstellung haben sich in jüngster Vergangenheit insbesondere zwei Konzepte hervor getan: Enterprise Application Integration

(EAI) und Serviceorientierte Architekturen (SOA), die beide hinsichtlich der Prozessorientierung sehr ähnliche Ansätze verfolgen.

EAI ist ein Konzept, bei dem bestehende Anwendungen weiterhin unabhängig bleiben und über eine Middleware lose gekoppelt werden [SW02]. Der Schwerpunkt liegt in der Abbildung der Geschäftslogik im sogenannten Business Bus. Das heißt, jeder Geschäftsprozess, im vorgestellten Anwendungsfall die kundenorientierten Prozesse im VU, wird im Business Bus abgebildet. SOA hingegen verfolgen das Prinzip der komponentenorientierten Architektur, deren Bestandteile einer lose Kopplung unterliegen und eine ausgelagerte Steuerung aufweisen [Si07].

Aus der Wirtschaftsinformatikperspektive ist jedoch viel mehr von Bedeutung, dass der serviceorientierte Ansatz einen stärker prozessorientierten Charakter aufweist als EAI, in dem sich die Dienste entsprechend des Prozesses anordnen lassen. Als weiteren Vorteil sind Prozesse durch diese Struktur flexibel und die IT-Systeme lassen sich durch Neuordnung der Dienste entsprechend den Änderungen der Prozesse anpassen.

Ein Beispiel soll das Vorgehen der Umsetzung einer SOA im VU auf Basis des Versicherungs-Soll-Modells verdeutlichen. Zunächst werden basierend auf dem Funktionszuordnungsdiagramm (Abbildung 3) die wesentlichen Grundfunktionen des Systembausteins identifiziert. In unserem Fall sind dies KP3010 (Risiko einschätzen) und KP3020 (Angebot erstellen). Eine wesentliche Entscheidung im Zusammenhang mit dem Entwurf von SOA betrifft die adäquate Granularität der Dienste. Vor dem Hintergrund des Versicherungs-Soll-Modells erscheint es sinnvoll, als Granularitätsebene für betriebswirtschaftlich definierte Dienste die Funktionen der Kernprozesse zu wählen. Somit würden die Funktionen KP3010 und KP3020 jeweils als eigenständiger Dienst implementiert werden. Um die Dienste in einen Prozess einordnen zu können, sind einerseits die EPK (siehe Abbildung 5) und andererseits die Datenflussdiagramme (siehe Abbildung 4) notwendig. Die EPK enthält die Ablauf- und Steuerungslogik des Prozesses. Auf Basis der Datenflussdiagramme werden die Funktionen und Systeme identifiziert, mit denen der Dienst (basierend auf der Funktion des Kundenprozesses) kommuniziert. Im Beispiel erhält die Funktion KP3010 Informationen aus der Funktion KP2020, sendet Informationen an die Funktionen KP3020, KP4020 und KP4030 und kommuniziert mit den Systemen Vertriebssystem, Schadenmanagement, Kundenmanagement und Produktmanagement. Diese stellen eigenständige Dienste dar, die allerdings erst in eine Geschäftslogik prozessorientiert komponiert werden müssen (im Sinne eines Enterprise Service Bus⁴). Die genannten Systeme stellen in VU in der Regel Altsysteme dar und sollten dementsprechend ebenfalls als Dienste (oder genauer deren Schnittstellen) gekapselt werden, womit die Überführung der bestehenden IT-Systeme in eine SOA realisiert werden kann.

Diese einzelnen Dienste werden im Dienst KP3010 zusammengefasst, der die Geschäftslogik beinhaltet. Folglich ist im Dienst KP3010 der Ablauf, also die Reihenfolge des Aufrufs der einzelnen Dienste, implementiert. Sollte der Prozess KP3010 aufgrund neuer gesetzlicher Bestimmungen o.ä. geändert werden müssen, muss die

⁴ Ein Enterprise Service Bus stellt eine Infrastruktur dar, die die Integration der Dienste ermöglicht und deren Ablauf steuert.

Geschäftslogik im Dienst KP3010 (also die Reihenfolge der Ausführung der einzelnen Dienste) angepasst werden. Im Dienst KP3010 selber erfolgt u.a. der Aufruf des Dienstes KP2020, da dieser notwendige Informationen in Form des Versicherungsbedarfs zur Verfügung stellt. Der Dienst KP2020 ist ebenso aus diversen „Teil-, -Diensten komponiert, wobei die Geschäftslogik und damit der Prozess innerhalb des Dienstes für den aufrufenden Dienst KP3010 transparent ist. Eine Änderung der Abläufe der Dienste innerhalb derselben ändert demnach nichts an deren Aufruf und zurückgegebenen Daten. Analog wird für die Funktion KP3020 verfahren. Für die Funktion KP3020 wurden die folgenden notwendigen bzw. in Beziehung stehenden Dienste identifiziert: KP3010 (Risiko einschätzen), Kundenmanagement, Produktmanagement, Angebotsmanagement und KP4010 (Police erstellen). Die Funktionen (KP3010 bzw. KP3020) aggregieren im Folgenden die einzelnen Dienste zu einem Dienst, der die jeweilige Funktion repräsentiert. Die hierbei identifizierten und zu implementierenden Dienste müssen basierend auf den in den EPK abgebildeten Abläufen und den Datenflüssen komponiert, also in eine der Geschäftslogik entsprechende Reihenfolge gebracht werden. In Abbildung 6 ist der Ablauf im Dienst KP3020 (Angebot erstellen) mittels Business Process Modeling Notation (BPMN) abgebildet. Bei den in der Abbildung dargestellten Elementen „Produktdaten ermitteln“, „Kundendaten ermitteln“, KP3010, „Angebot“ und KP4010 handelt es sich ebenfalls um Dienste, die aber wie z. B. KP3010 ebenfalls wieder untergeordnete Dienste beinhalten können.

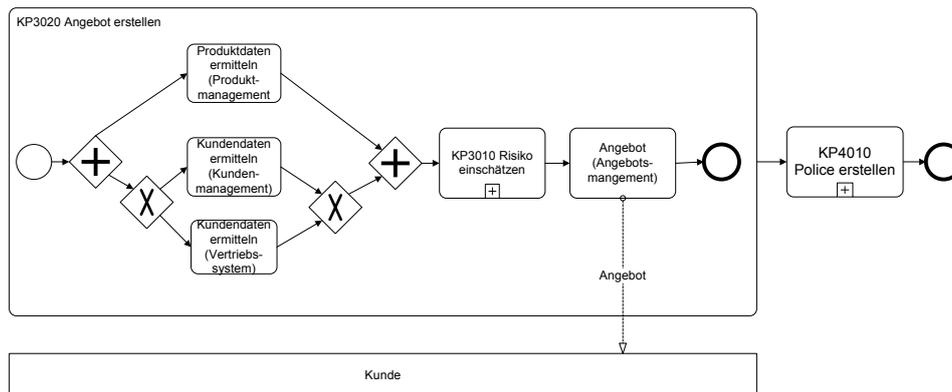


Abbildung 6: BPMN-Modell des Dienstes KP3020

Bislang ist nicht ausreichend geklärt, inwieweit sich Altsysteme wirklich im Sinne von Serviceorientierten Architekturen kapseln und somit in die Prozesse integrieren lassen. Eine Untersuchung bestehender Altsysteme in VU und deren Kapselung als Service wird weiterer Bestandteil des Forschungsprojektes sein.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Die veränderten Rahmenbedingungen in der Versicherungswirtschaft erfordern stärker kundenorientiert ausgerichtete und flexiblere Geschäftsprozesse. Daraus resultiert ein

starker Veränderungsdruck auf die unterstützenden IT-Systeme, die heute bei Versicherern meist sehr heterogen, komplex und wenig kundenbezogen ausgerichtet sind. Eine vollständige Neuimplementierung der Altsysteme scheidet als Lösung aus Kostengründen und Risikoabwägungen normalerweise aus. Der Aufbau einer serviceorientierten IT-Architektur setzt als Alternative die Identifikation betriebswirtschaftlich definierter Dienste auf einem angemessenen Granularitätsniveau voraus. Hierzu ist die Kenntnis der kundenbezogenen Soll-Prozesse wiederum eine zentrale Voraussetzung.

Im Forschungsprojekt, das diesem Beitrag zugrunde liegt, wurde in enger Kooperation mit der simple fact AG, Nürnberg und erfahrenen Vertretern der Versicherungspraxis aus dem deutschsprachigen Raum ein Soll-Modell der relevanten Kundenprozesse identifiziert und aus unterschiedlichen Perspektiven sowie in mehreren Detaillierungsstufen abgebildet. Aus den so gewonnenen Inhalten, insbesondere aus den Datenflussdiagrammen und den EPK, wurden im Sinne der Gestaltung einer SOA die wesentlichen Dienste identifiziert und komponiert. Für das Umfeld der VU ist dabei von Bedeutung, dass Altsysteme, respektive deren Schnittstellen, ebenfalls in Diensten gekapselt sind und somit in der kunden- und prozessorientierten Architektur weiter verwendet werden.

Zukünftige Forschungsanstrengungen betreffen vor allem die weitere Detaillierung und Validierung der entwickelten Prozess- und Datenflussmodelle. Insbesondere eine stärkere Integration der Sichten zwischen Prozessmodell (eEPK) und Datenflussdiagrammen soll erreicht werden. Weiterhin soll der Kundenführungsprozess detaillierter herausgearbeitet werden, so dass, ausgehend von Ereignissen, die bestimmte Prozesse auslösen, Handlungspfade aufgebaut werden, welche eine schnelle und kundenorientierte Abarbeitung der Prozesse ermöglichen. Dazu laufen derzeit Expertenbefragungen. Ebenso muss der hier verfolgte Ansatz der Identifikation und Komposition der Dienste aus den Modellen mit existierenden Vorgehensmodellen abgeglichen und gegebenenfalls in diese eingebettet werden. Dazu gehört auch, dass die Machbarkeit der Kapselung von Altsystemen in Dienste untersucht wird.

Literaturverzeichnis

- [BN09] Bayraktar, O.; Nissen, V.: Beschwerdestimulierung - Status quo und Potenziale am Beispiel der Schweizer Versicherungsbranche. In: Gelbrich, K.; Souren, R. (Hrsg.): Kundenintegration und Kundenbindung - Wie Unternehmen von ihren Kunden profitieren. Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2009, S. 153-166.
- [BRS99] Becker, J.; Rosemann, M. Schütte, R. (Hrsg.): Referenzmodellierung. State-of-the-Art und Entwicklungsperspektiven. Physica, Heidelberg, 1999.
- [Br03] vom Brocke, J.: Referenzmodellierung. Gestaltung und Verteilung von Konstruktionsprozessen, Logos, Berlin, 2003.
- [Br07] vom Brocke, J.: Construction Concepts for Reference Models. Reusing Information Models by Aggregation, Specialisation, Instantiation, and Analogy. In: (Loos, P.; Fettke, P., Hrsg.): Reference Modelling for Business Systems Analysis, Hershey,PA, S. 47 – 75.
- [Di08] Dinauer, J.: Grundzüge des Finanzdienstleistungsmarkts: Allfinanz, private Altersvorsorge. 2.,vollst. u□berarb. und aktualisierte. Aufl., Oldenbourg, München 2008.

- [Fr06] Friederichs-Schmidt, S.: Kundenwert aus Sicht von Versicherungsunternehmen. 1. Aufl., Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden 2006.
- [Gd08] Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft. http://www.gdv.de/Downloads/Jahrbuch/Stat_TB_2008.pdf, 2008, Abruf am 2009-03-20.
- [HB08] Homburg, C.; Bruhn, M.: Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement : Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Gabler, Wiesbaden 2008, S. 3-37.
- [Kl08] Kleinaltenkamp, M.: Kundenbindung durch Kundenintegration. In: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement : Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Gabler, Wiesbaden 2008, S. 427-444.
- [Kr05] Krafzig, D.; Banke, K.; Slama, D.: Enterprise SOA : service-oriented architecture best practices ; [IT strategy, agility, IT renovation roadmap, SOA definition, business organization, project management, service bus, IT organization, architecture]. 1. print. Aufl., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2005.
- [Lo01] Lohse, U.: Business Excellence in Versicherungsunternehmen. VVW, Karlsruhe 2001.
- [LR08] Landes, D.; Rausch, P.: Flexible Prozessgestaltung und Service-orientierte Architekturen am Beispiel der deutschen Versicherungswirtschaft. http://www.sigs.de/publications/os/2008/SOA_I/landes_rausch_OS_SOA_I_08.pdf, 2008.
- [MM08] Müller-Peters, H.; Müller, C.: Multikanalvertrieb - Vertrieb der Zukunft. In: Versicherungsmagazin 55 (2008) 12, S. 14-18.
- [Ps08] Kundenmonitor e-Assekuranz 2008 - Der Vertriebswege-Monitor. <http://www.psychonomics.de/trade/productview/210/1/>, 2008, Abruf am 2009-03-20.
- [Sa96] Salzgeber, F.: Kunden- und Prozessorientierung im Versicherungsunternehmen. VVW, Karlsruhe 1996.
- [Sc08] Schareck, B.: Statement von GDV-Präsident Dr. Bernhard Schareck anlässlich der Jahrespressekonferenz vom 12.11.2008 http://www.gdv.de/Presse/Presseveranstaltungen/59_GDV_Mitgliederversammlung_und_Jahrestagung_am_12._13.11.2008_in_Berlin/inhaltsseite23063.html, 2008.
- [SW02] Schelp, J.; Winter, R.: Enterprise Portals und Enterprise Application Integration - Begriffsbestimmung und Integrationskonzeptionen. In: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik (2002) 225, S. 6-20.
- [Si07] Siedersleben, J.: SOA revisited: Komponentenorientierung bei Systemlandschaften. In: Wirtschaftsinformatik 49 (2007) Sonderheft, S. 110-117.
- [Sm07] Smith, G.: Service Oriented Architecture - What it means for the Insurance Market. http://www.applabs.com/uploads/download.php?filename=app_industrycomment_service_oriented_architecture_1v00.pdf, 2007.
- [Tö08] Töpfer, A.: Handbuch Kundenmanagement : Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden. 3., erw. und u.berarb. Aufl. Aufl., Springer, Berlin u.a. 2008.
- [VA01] Die Anwendungsarchitektur der deutschen Versicherungswirtschaft. <http://www.gdv-online.de/vaa/>, 2001.
- [VVG08] Versicherungsvertragsgesetz (VVG). <http://versicherungsgesetze.de/versicherungsvertragsgesetz2008/>, 2008, Abruf am 2009-03-20.
- [We01] Wein, T.: Wirkungen der Deregulierung im deutschen Versicherungsmarkt : eine Zwischenbilanz. VVW, Karlsruhe 2001.