

# Kostensenkung durch elektronische Anträge – welche Erfolgsfaktoren entscheiden die Rationalisierung?

Dr. Stefan Giesecke

agens Consulting GmbH, Ellerau

**Abstract:** Die Elektronische Antragsbearbeitung bringt noch nicht die erhofften Kosteneinsparungen. Hintergrund sind nicht IT-Probleme, sondern die mangelnde Akzeptanz im Außendienst. Hier setzen moderne Lösungen an: entscheidend ist ein vermittlerfreundlicher aber dennoch sicherer Prozess. Die Unternehmensberatung agens Consulting verfügt über eine Praxis erprobte Best Practice Lösung. Eine Kennzahlen gestützte Wirtschaftlichkeitsanalyse schafft Nutzentransparenz.

## 1 Einleitung

Was erhoffen sich die Versicherer von der elektronischen Antragsbearbeitung? Kurzfristig die schnelle Kostensenkung im Backoffice, später auch die Verbesserung der Qualität der Dienstleistungen und der Servicefähigkeit<sup>1</sup>. Und einen schnellen Break Even. Doch wie sieht die Realität aus? Hoffnungsvoll haben viele Versicherer eine elektronische Antragsbearbeitung eingeführt. Und wurden enttäuscht. Die Investitionen lohnten sich nicht, eine nachhaltige Kostensenkung fand (noch) nicht statt. Letztliche Ursache des ausbleibenden betriebswirtschaftlichen Erfolgs ist die geringe Quote elektronischer Anträge im Verhältnis zu den immer noch dominierenden Papieranträgen. Zudem wird nur ein Zehntel der elektronischen Anträge maschinell (d. h. automatisch) verarbeitet. Letztlich kann also für nur 2 % der Anträge das volle Kostensenkungs- und Qualitätspotenzial genutzt werden. Im Umkehrschluss heißt das ein zwar enormes, aber derzeit ungenutztes Potenzial zur Kostensenkung.

Investitionen in die elektronische Antragsbearbeitung sind überwiegend Fixkosten wie z. B. Software, Organisationsaufbau, rechtliche und Prozessgestaltung. Die simple Konsequenz ist, dass der betriebswirtschaftliche Erfolg fast ausschließlich über die elektronische Einreichungsquote bestimmt wird (die maschinelle Verarbeitungsquote hat eher geringen Einfluss). Ein Blick auf den Projektalltag zeigt jedoch, dass dem Faktor "elektronische Einreichungsquote", d. h. letztlich der Akzeptanz des Vertriebes, viel zu wenig Rechnung getragen wird. Die Schaffung der Akzeptanz möglichst in allen wichtigen Vertriebskanälen ist von wesentlich höherer Bedeutung als z. B. eine 100 %ige technische Lösung, die niemand nutzt. Und das wird häufig nicht bedacht. Ohne die unbestrittene und zentrale Bedeutung der IT ignorieren zu wollen: Allzu oft prägen rein technische Aspekte die Projekt- und Prozessgestaltung. Die Budgets lassen eine Auseinandersetzung mit "Quoten fördernden" Akzeptanzfragen nicht oder nur als Alibifunktion

---

<sup>1</sup> Quellen: Befragung agens Führungskräfte-Panel und agens Marktstudie „elektronischer Antrag“ (2002)

zu. Eine Investition in die elektronische Antragsbearbeitung zahlt sich jedoch nur aus, wenn für die Vermittler ein deutlich wahrnehmbarer (finanzieller) Nutzen geschaffen wird. Dies muss aber keineswegs die Kosten erhöhen.

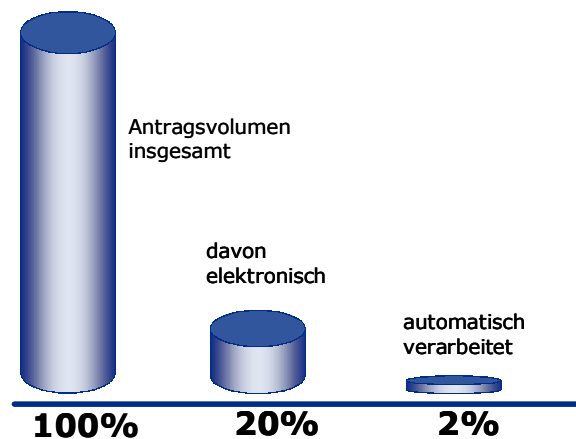


Abb. 1: Ursachen für betriebswirtschaftliche Defizite der elektronischen Antragsbearbeitung

Historisch gewachsene "Elektrifizierungen" des Papierantrages haben die Probleme eher verschärft als gemindert. Ein Beispiel ist die elektronische Dateneinreichung parallel zu einem gedruckten und vom Kunden unterschriebenen Antrag. Die Erfordernis eines lokalen Antragsdrucks ist ein Akzeptanzkiller im Vertrieb. Und im Backoffice entfällt zwar die Antragserfassung, aber es entstehen zusätzliche Aufwände: Denn Papier und Daten sollten zusammen geführt und aus rechtlicher Sicht auf Identität überprüft werden.

## 2 Erfolgsfaktoren für elektronische Antragsverfahren

Ein erfolgreiches elektronisches Antragsverfahren ist einfach, schlank und lohnenswert für alle Beteiligten, d. h. es

- wird vom Außendienst akzeptiert (kein Zwang zum Druckereinsatz!) und ermöglicht eine hohe Einreichungsquote
- ist in allen Vertriebswegen in gleicher Form einsetzbar, erfordert keine IT-, Prozess- oder Organisationsvariationen
- sichert eine variantenlose, schlanke und schnelle Antragsverarbeitung, die strukturell automatisiert werden kann
- ist im betriebswirtschaftlichen Sinne rechtssicher (kalkulierbare Risiken im Vergleich zur Praxis bei Papieranträgen)
- stellt keine zusätzlichen Hardware- und Softwareanforderungen, sondern kann im Wesentlichen in bestehende IT-Infrastrukturen integriert werden

Während sich insbesondere in der Kfz-Versicherung allmählich Verfahren komplett ohne Kundenunterschrift etablieren, müssen in der Personenversicherung und insbesondere in Leben und Kranken aus rechtlicher Sicht und wegen des höheren Risikos schärfere Maß-

stäbe angelegt werden. Hier gibt es noch keine praktikablen Alternativen zur Kundenunterschrift. Das Signaturverfahren scheidet noch auf absehbare Zeit aus Kosten- und Praktikabilitätsgründen aus. Die Nutzung von Unterschriftspads birgt Probleme bezüglich HW- und SW-Ausstattung und Kosten (besonders in Multichannel-Vertrieben), abgesehen von offenen rechtlichen Fragen.

Für die Personenversicherung sieht agens Consulting das Invitatio- oder Anfrageverfahren als grundsätzlich beste Lösung an, da hier ein betriebswirtschaftlich gelungene "Optimierung" der folgenden Faktoren geschaffen wird:

- Rechtssicherheit,
- Akzeptanz des Vertriebs
- Eignung in allen Vertriebswegen und
- Schlankheit / Effizienz des Verfahrens

Das Invitatioverfahren, bei dem die Versicherungspolice formaljuristisch ein Angebot darstellt, das der Kunde durch konkludentes Handeln annimmt, erfüllt alle obigen Anforderungen an ein erfolgreiches elektronisches Antragsverfahren. Es vermeidet z. B. den Zwang zum Antragsdruck, stellt dennoch die Kundenunterschrift sicher und ermöglicht eine maschinelle Policierung sofort nach Eingang der elektronischen Daten. Ein großer deutscher Lebensversicherer ermöglicht es so schon seit Jahren, dass der Kunde nur 2 Tage nach Beantragung seine Police in Händen hat.

Was in der Personenversicherung richtig ist, muss z. B. nicht für die Kraftfahrtversicherung zutreffen. Dort führen andere gesetzliche Vorschriften, Kundenerwartungen, das Geschäftsvorfallvolumen sowie das Verhältnis von Aufwand und Ertrag zu anderen Rahmenbedingungen. Der Trend geht in den Kfz-Versicherungen zu ganz papierlosen Prozessen. Allerdings haben die Prozessdetails wesentlichen Einfluss auf den Erfolg.

Eine unterschiedliche rechtliche Abbildung der Prozesse macht also durchaus Sinn. Bei welchen Sparten der Schnitt zwischen vollständig papierloser Antragsbearbeitung und Invitatioverfahren gezogen wird, sollte unbedingt unternehmensindividuell entschieden werden. Dabei spielen die u. a. Vertriebskanalstruktur, Spartenschwerpunkte, Unternehmenskultur und Automationsgrad der Sachbearbeitung eine wichtige Rolle.

Projekterfahrungen belegen, dass sich eine rechtliche Prozessdifferenzierung gut mit einheitlichen IT-Infrastrukturen und Prozessdesigns vereinbaren lässt und in der Praxis zu betriebswirtschaftlich besseren Ergebnissen führt als ein striktes "Einheitlichkeitsgebot". Allerdings kommt es darauf an, die richtigen Verfahren zu kombinieren.

### **3 Barrieren bei der Umsetzung**

Widerstände sind nach anfänglicher Euphorie oft vielfältig. In der Verwaltung findet die generelle Frage der elektronischen Geschäftsvorfallbearbeitung zunächst fast immer Zustimmung. Ängste vor Arbeitsplatz- und Machtverlust sowie vor der Abgabe von Entscheidungsbefugnissen an "den Computer" (oder noch schlimmer, den Vertrieb) wirken aber unterschwellig: Wenn es z. B. um Sicherheits- und Rechtsfragen geht, werden oft überzogene Anforderungen gestellt, die in der "Papierverarbeitung" schon längst aufgegeben wurden. Hilfreich ist eine "Versachlichung" mittels rechtlicher Risikoanalyse und das konsequente Einbeziehen der Betroffenen in den Umbau der Verwaltungsbereiche.

Vergütungsfragen geraten leider häufig zum Ideologie getriebenen Austausch festgefahrener Standpunkte. Besser ist eine sachliche Lösung, die sich an unterschiedlichen Wertschöpfungen orientiert und diese unterschiedlich honoriert. Dabei ist es sinnvoll und möglich, eine "Win-Win-Situation" für Vermittler und Versicherer zu schaffen, bei der die Vermittler finanziell von der elektronischen Antragseinreichung profitieren, der Versicherer aber dennoch gleichzeitig seine Kosten senkt. Dass dies möglich ist, zeigt ein aktuelles Projekt von agens Consulting zur wertschöpfungsorientierten Umgestaltung von Vergütungselementen.

Heutige PoS-Systeme unterstützen häufig den agenturinternen Workflow im Vertrieb nur ungenügend. Gerade größere Vertriebseinheiten haben hier hohe Anforderungen, deren Erfüllung die Akzeptanz der elektronischen Geschäftsvorfallbearbeitung wesentlich verbessert.

Wenn in punkto "elektronischer Antrag" das Rad neu erfunden werden soll, kann es schnell teuer werden. Gezielte Make or Buy Entscheidungen können hier die Kosten senken. Und dies nicht nur für die IT-Systeme, sondern auch für die Fachlichkeit: Know-how zur (rechtlichen) Prozessgestaltung und die Facharchitektur. Nach Erfahrung von agens Consulting können durch "Kaufen statt Bauen" oft viele hundert Aufwandstage und bis zu einem halben Jahr Zeit eingespart werden.

#### **4 Best Practice spart Kosten und Zeit**

Aus der historisch gewachsenen Vielfalt von Lösungsansätzen zur elektronischen Antragsverarbeitung und aus der konkreten Projektpraxis heraus hat agens Consulting eine Best Practice Lösung entwickelt, die Vertriebsweg und Sparten übergreifend betriebswirtschaftlich erfolgreich eingesetzt werden kann. Die Lösung erlaubt ein pragmatisches, schrittweises Vorgehen und berücksichtigt die zentralen Erfolgsfaktoren zur Einführung elektronischer Antragsprozesse. Die nötige Akzeptanz stellt das rechtliche Verfahren sicher, ggf. in Kombination mit einem wertschöpfungsorientierten Vergütungsmodell.

Hinsichtlich der IT-Systeme bleibt agens bewusst unabhängig, vielmehr bietet die Best Practice Lösung "konzentriertes Know-how" mit drei Kernelementen:

- eine Kennzahlen basierte Wirtschaftlichkeitsanalyse für verschiedene Automatisierungsstufen des elektronischen Antrags, differenziert nach Sparten und Vertriebswegen, inkl. Projektplanung und ggf. Vermittlervergütung
- eine Dokumentation des fachlichen Musterprozesses "vom Kunden bis zum Kunden" inkl. betriebswirtschaftlicher Evaluation der rechtlichen Aspekte und Beschreibung des lokalen Workflows größerer Vertriebseinheiten und
- eine Dokumentation der Referenzarchitektur "vom Kunden bis zum Kunden", die für Online-, Offline- oder gemischten Systemumgebungen tragfähig und für die Integration in bestehende IT-Infrastrukturen konzipiert ist.

In der Aufplanung wird so sehr schnell hohe Kalkulationssicherheit zu geringen Kosten erreicht. Analyse- und Designaufwände können in der Projektphase durch "Zukauf" von Know-how erheblich verringert werden, die "time to market" wird reduziert.

## 5 Think big, start small

Die betriebswirtschaftlichen Rahmenüberlegungen (Prozessdesign, Einsetzbarkeit in allen Sparten und Vertriebskanälen, IT-Infrastruktur) bestimmen den langfristigen Nutzen der elektronischen Antragsbearbeitung. Sie haben hohe unternehmerischer Bedeutung und sollten ganzheitlich und vor Maßnahmenbeginn ("Think big") erfolgen. Es ist allerdings weder fachlich/technisch notwendig noch betriebswirtschaftlich sinnvoll, dafür ein Megaprojekt aufzusetzen. Die Risiken solcher Projekte waren allzu oft vielfältig und unkalkulierbar. Besser sind überschaubare Schritte ("Start small"), mit jeweils eigens nachgewiesenem Nutzen. So muss der Prozess nicht sofort entlang der gesamten Prozesskette ("Tiefe") automatisiert werden, gleiches gilt für die Zahl der Sparten ("Breite"). Tragfähige Minimallösungen können schon z. B. mit einem einzigen Produkt in einer webbasierten Lösung nach 3 - 6 Monaten in Produktion gehen; dabei ist eine Break-Even-Time von 1 - 2 Jahren realistisch. Durch den schrittweisen Wirtschaftlichkeitsnachweis wird verhindert, dass Prozessautomatisierung und Produktabdeckung zu weit getrieben werden, d. h. das betriebswirtschaftlich sinnvolle "Zielsegment" verlassen wird. Gleichzeitig wird übergeordneten Gremien eine feinere Steuerung konkurrierender Projektvorhaben ermöglicht.

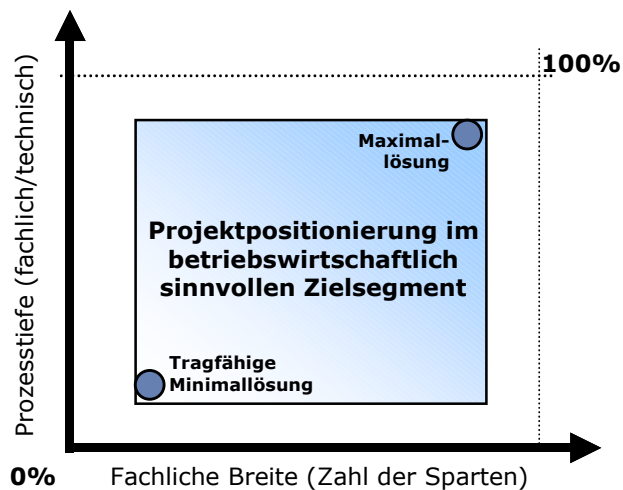


Abb. 2: Betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Projektpositionierung

Letztlich lässt sich der übliche Planungsprozess sogar gedanklich umkehren: nicht das Vorhaben bestimmt Investition und Rentabilität, sondern umgekehrt bestimmen verfügbare Ressourcen und wirtschaftliche Situation die Gestaltung des Vorhabens. Eine solche Akzentuierung führt in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zur innovativeren Nutzung des Vorhandenen, z. B. im Rahmen der Prozessneugestaltung (Akzeptanzsteigerung) im Rahmen der bestehenden IT-Infrastruktur. Eine sanfte Migration der IT-Infrastrukturen ist dann eher die mittelfristige Basis, um die Geschäftsvorfallbearbeitung besser zu integrieren, zu vereinfachen und zu automatisieren. Davon profitiert zunehmend auch der Kunde. Letztendlich zahlt sich die Investition dann für alle aus.