

*In der Vertragsverwaltung von Lebensversicherungen kommen für fachliche und organisatorische Aufgabenstellungen vermehrt Standard-IT-Systeme zum Einsatz. Trotz deren standardisierter Funktionalität ist es erforderlich, die verwaltungsspezifischen Geschäftsprozesse aus systemübergreifender Sicht zu betrachten, um die Nutzenpotenziale optimal zu erschließen.*

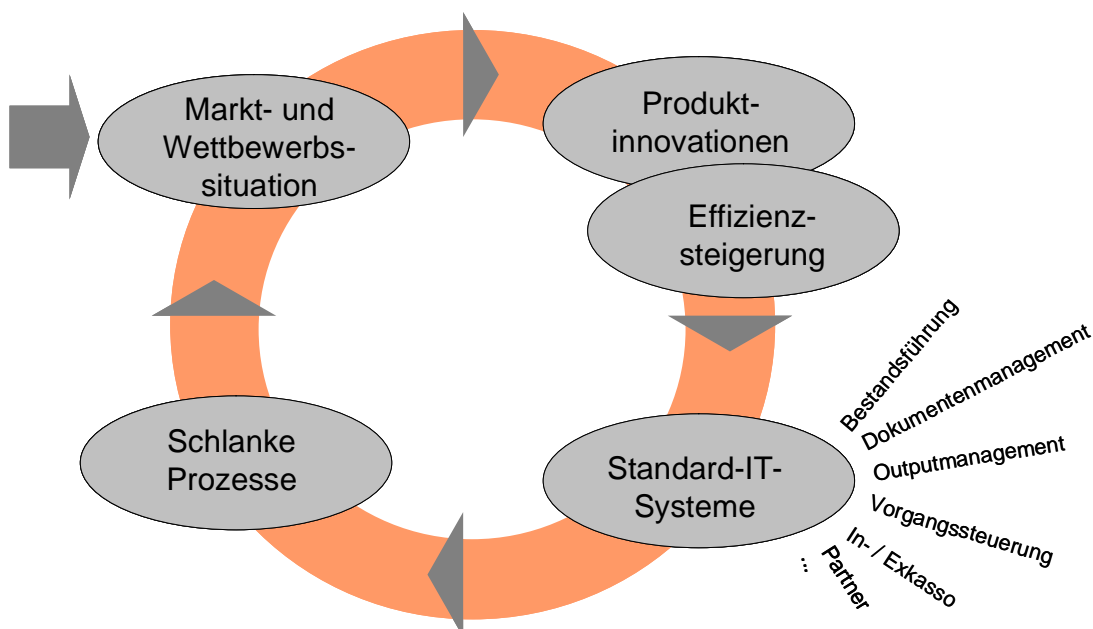
## Mehr Effizienz in der Vertragsverwaltung von Lebensversicherungen

Integration von Standard-IT-Systemen und Geschäftsprozessen

**Martin Holocher, Filderstadt**

Die Möglichkeiten, Produktinnovationen zu platzieren und Effizienzsteigerungen in den unternehmenskritischen Geschäftsprozessen zu erreichen, sind für viele Lebensversicherungsunternehmen wesentliche Gründe für die Einführung von Standard-IT-Systemen. Ein immer größer werdender Anteil von Arbeitsschritten wird durch Standardsoftware für die Bereiche Bestandsführung, Partnerverwaltung, In- und Exkasso, Provision, Output-, Dokumenten- und Vorgangsmanagement abgedeckt. Bei Standardsystemen ist der Name Programm - die Prozesse sollten an den Systemen ausgerichtet werden und nicht umgekehrt. Das ist oft auch der Vater des Gedankens, wenn die Entscheidung für Standardsysteme fällt: überkommene Gepflogenheiten durch die Orientierung an Systemen mit modernen, effizienten Abläufen elegant und ohne große Überzeugungsarbeit über Bord werfen zu können und sich am Best practice zu orientieren, der den Systemen aus der Erfahrung anderer Installationen über die Zeit mitgegeben wurde. Der alternative Ausbau von individuell entwickelten Altsystemen ist oft mit einem hohen zeitlichen und damit kostenmäßigen Aufwand und langer Dauer verbunden, da die fachliche und oft auch technische Architektur bei umfassenden Anforderungen mit anderer Philosophie an ihre Grenzen stößt.

**Abbildung 1: Standard-IT-Systeme im Zielprozess**



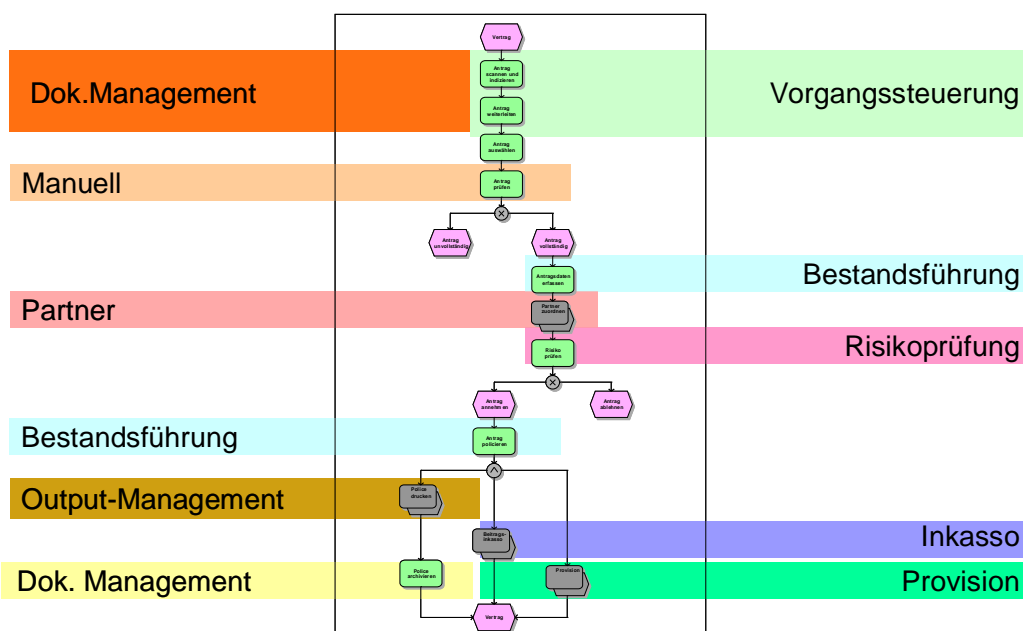
## Die kritischen Faktoren

Doch wo Licht ist, ist auch Schatten. Bei nüchterner Analyse der Fakten ergibt sich folgendes Bild: An der Durchführung von Vertragsverwaltungsprozessen sind meistens mehrere Systeme beteiligt - häufig in Kombination von Individuallösungen und Standardsoftware. Die funktionalen Grenzen von Standardsystemen sind nicht immer eindeutig erkennbar, da diese auch mit Rücksicht auf den Vertrieb oft weich gezeichnet sind. Neben der eigentlichen Kernfunktionalität werden Funktionen und Schnittstellen angeboten, die es ermöglichen, andere Systeme einzubinden bzw. in andere Systeme eingebunden zu werden. Aus Sicht der Geschäftsprozesse ist diese Möglichkeit auch zwingend erforderlich. Allerdings heißt das noch lange nicht, dass mehrere Systeme für die Abbildung der gesamten Prozesskette schlicht miteinander verbunden werden können.

Die technische Integration wird von der noch wichtigeren Frage überschattet, ob und wie die Integration auf fachlicher Ebene erfolgen soll und kann. Hier lassen die Systeme teilweise viel, teilweise aber auch wenig Spielraum (Stichwort: Customizing). Ohne diese Fragen aus der übergreifenden fachlichen Sicht der Geschäftsprozesse heraus zu beantworten, kann eine Orientierung der Geschäftsprozesse an Standardsystemen die gut gemeinte Vorgabe konterkarieren. Dem oft verteuerten Medienbruch folgt dann eben der Systembruch. Die erhoffte Effizienzsteigerung versinkt in den Systemen und Schwachpunkte sind nur schwer zu isolieren und zu eliminieren, da die Gesamtsicht des Geschäftsprozesses verloren geht bzw. nie wirklich erarbeitet wurde.

Die weitere Entwicklung ist in solchen Fällen vorhersehbar. Parallel mit der Steigerung des Drucks auf die betroffenen Unternehmensbereiche sinkt die Motivation der Betroffenen, oft auch vor dem Hintergrund, dass der Einfluss der Aufbauorganisation zu wenig berücksichtigt wurde, obwohl deren Wechselwirkung mit den Geschäftsprozessen wesentlich ist. Schlussendlich folgt dann oft noch eine Art Optimierungsphase: die Systeme werden peu à peu doch noch an die (Praxis-)Belange angepasst, die Vorteile verwässern und über die Jahre formt sich dann ein Geschäftsprozessverlauf, dessen unbefriedigende Effizienz und Flexibilität vielleicht wieder mit der Einführung von Standardsystemen in Frage gestellt werden soll.

**Abbildung 2: System-Prozess-Deckung**



Das vorstehende Szenario zeigt, dass sich auch beim Einsatz von standardisierten Systemen der Blick auf die verwaltungsspezifischen Geschäftsprozesse nicht erübrigt bzw. reduziert, sondern vielmehr Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration ist. Schließlich steht die für den Kunden erstellte Leistung in Form von zum Beispiel einer Versicherungspolice oder einer Auszahlung im Leistungsfall nicht am Ende eines Systems, sondern eines Geschäftsprozesses.

Die in modernen Standard-IT-Systemen verwirklichten Konzepte und Ideen eröffnen jedoch häufig erst die Chance, Geschäftsprozesse zielorientiert zu verändern oder zu optimieren. Dieses Potenzial gilt es, mit gezieltem Einsatz prozessorientierter Methoden transparent und nutzbar zu machen.

## **Prozessorientiertes Modell**

In der Systementwicklung werden schon lange strukturierte Methoden eingesetzt, um die Komplexität beherrschbar zu machen. Vereinfacht ausgedrückt wird der Systemumfang in kleine Einheiten zerlegt, die über definierte Schnittstellen kommunizieren und die im Systembau wieder zu größeren anwendungsorientierten Einheiten zusammengesetzt werden. Damit wird unter anderem die Wartbarkeit, Wiederverwendbarkeit und Flexibilität von Systemen bzw. Systemkomponenten sichergestellt, was wiederum von zentraler Bedeutung hinsichtlich einer optimalen Kosten-Nutzen-Relation ist.

Im Geschäftsprozessmanagement werden ähnliche Vorgehensweisen propagiert, die auch im Umfeld von Systemeinführungen zum Einsatz kommen. Die Vielzahl der inzwischen vorhandenen Methoden, Verfahren und Werkzeuge birgt jedoch die Gefahr, dass man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht. Ordnerschwere Dokumentationen von (grafischen) Geschäftsprozessen, Auswertungen, Kennzahlenerhebungen etc. als Ergebnis entsprechender Projekte, die in Regalen verstauben, weil die Realität schneller voranschreitet, als der Inhalt ausgewertet und zielführend verwendet werden kann, zeugen von wenig überlegtem Vorgehen bzw. Übereifer.

Für Geschäftsprozessanalyse und -konzeption im Vorfeld oder mit der Einführung neuer IT-Systeme - und hier insbesondere Standard-IT-Systemen - besteht die Kunst in der Konzentration auf das Wesentliche. Mit einem top-down orientierten Ansatz und ausgehend vom Grundsatz „Keep It Simple and Stupid“ muss sichergestellt werden, dass die Standardsysteme unter konsequenter Nutzung ihrer Philosophie zielorientiert in die Geschäftsprozesslandschaft integriert werden. Zielorientiert heißt in diesem Kontext, dass die mit der Systemeinführung angestrebten Prozessverbesserungen in Bereichen wie Produktivität (z. B. Anzahl Geschäftsvorfälle je Mitarbeiter und Zeiteinheit, Bearbeitungs-, Durchlauf- und Rüstzeiten), Flexibilität (Anpassung an Gesetzesänderungen, Sonderaktionen, Jahresendgeschäft, Einführung neuer Produkte/Tarife etc.) und Qualität (Reduzierung von Fehler- /Wiederholraten, Workarounds, Informations- /Auskunftsbereitschaft) die Leitlinie für alle Konzeptionsentscheidungen darstellen.

Nachfolgend wird die grundlegende Struktur eines prozessorientierten Modells skizziert, das in seiner Systematik das Erkennen von Optimierungspotenzialen erleichtert und eine Leitlinie für die Strukturierung der fachlich-inhaltlichen Arbeiten in unterschiedlichen Projektphasen darstellt.

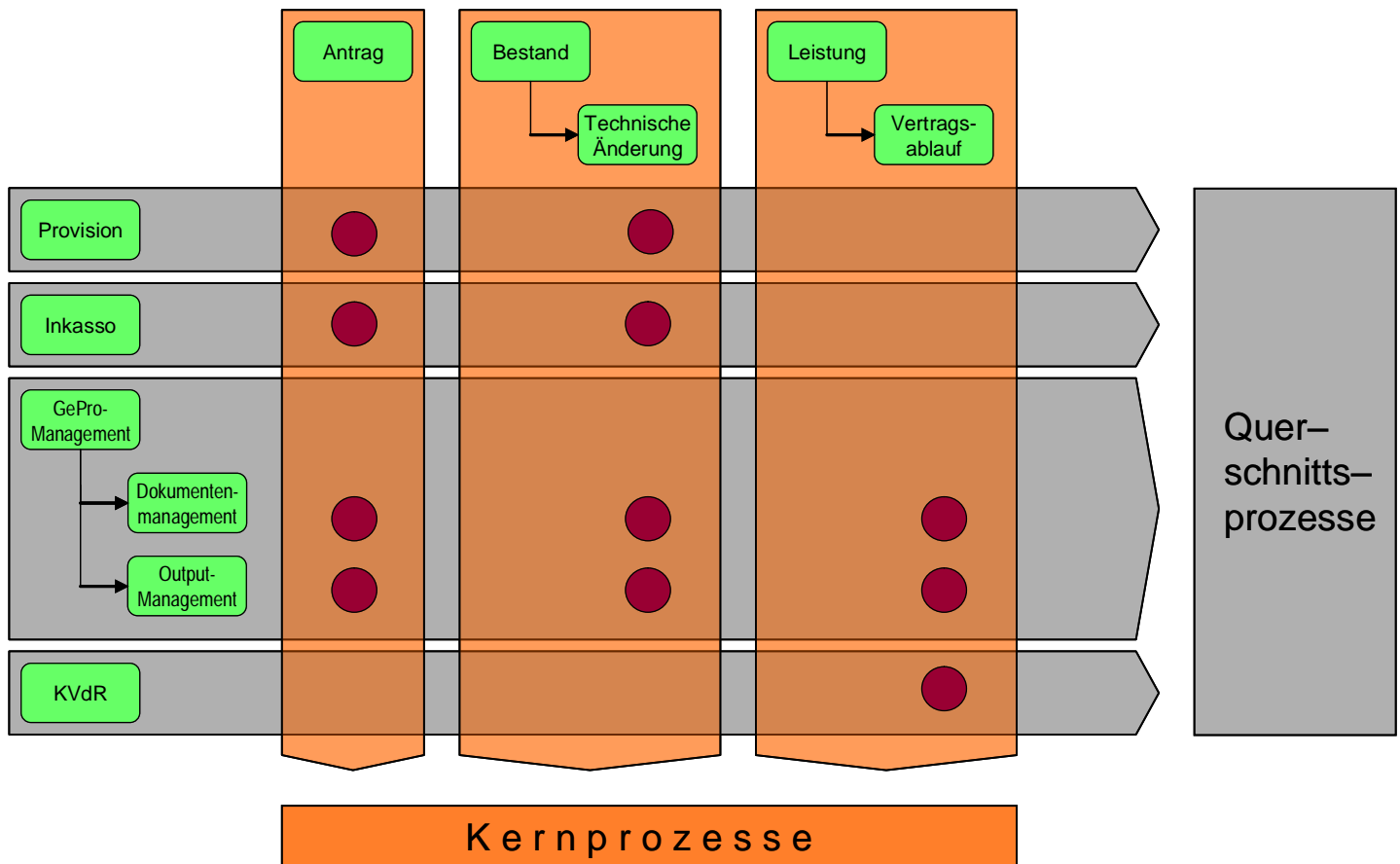
Das Modell bietet sich aber auch zur Verwendung im Projektmanagement und in weiteren Bereichen an, in denen eine konsequente Prozessausrichtung erwünscht bzw. erforderlich ist.

## **Komponenten und Inhalte**

Bevor etwas optimiert werden kann, muss klar sein, was zu optimieren ist. An erster Stelle steht damit das zu optimierende Objekt selbst – der Prozess. In einer Prozesslandkarte werden deshalb sämtliche mit den neu einzuführenden Systemen in Verbindung stehenden Verwaltungsprozesse, unabhängig von der Art der Prozesse (Kernprozesse, Querschnittsprozesse) gesammelt und geordnet. Ausgehend vom Top-Prozess (hier: Vertragsverwaltung) werden die Prozesse hierarchisch weiter gegliedert, vom Hauptprozess über Teilprozesse, bei Bedarf bis zu einer elementaren Aufgabe. Nachfolgend wird der Begriff Prozess der Einfachheit halber für alle Hierarchieebenen synonym verwendet. Wichtig hierbei ist zuallererst die Vollständigkeit der Prozesse (Sicht in die Breite). In Abhängigkeit von der aktuellen Aufgabenstellung wie zum Beispiel einer anstehenden Konzeptionsentscheidung erfolgt eine weitere Gliederung / Zerlegung (Sicht in die Tiefe) der Prozesse.

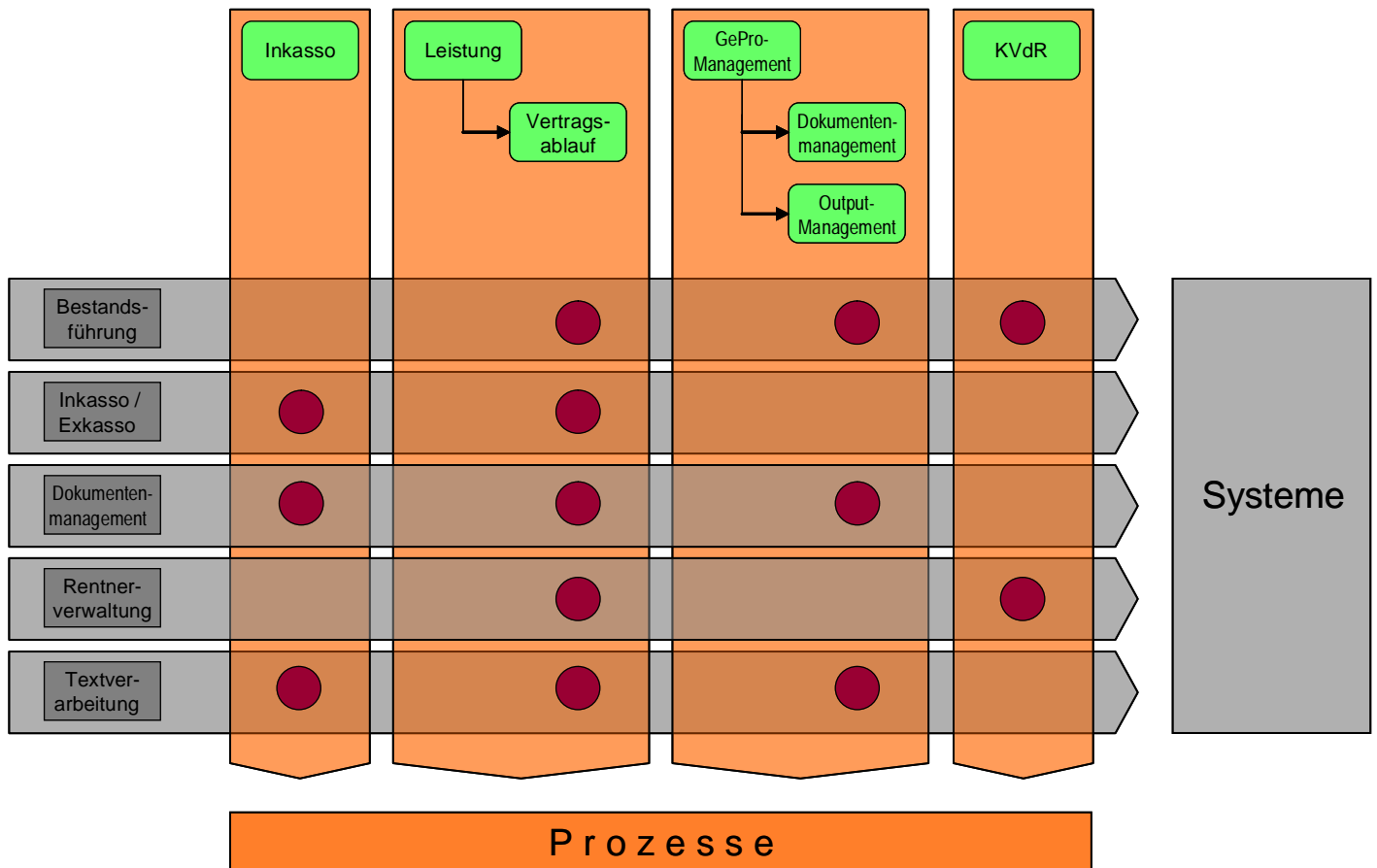
In einem weiteren Schritt werden die Kernprozesse zu den Querschnittsprozessen in Relation gesetzt. Kernprozesse sind diejenigen Prozesse, die aus Sicht der Kunden eine Leistung erstellen, das heißt die eigentlichen Vertragsverwaltungsprozesse wie Antrags-, Bestands-, Leistungs- und Auskunftsprozesse. Querschnittsprozesse erfüllen dieses Kriterium nicht, sondern bestehen aus Funktionen, die die Kernprozesse in ihrer Leistungserstellung unterstützen und in der Regel in mehreren Kernprozessen benötigt werden. Beispiele hierfür sind In-/Exkasso-, Provision-, Outputmanagement- und Vorgangsteuerungsprozesse. Diese Aufbereitung dient dazu, Transparenz zu schaffen (welcher Prozess wird wo verwendet), in den Schnittpunkten den Verantwortungsbereich der Prozesse im Sinne von fachlichen Schnittstellen abzugrenzen, Nutzenpotenziale durch Harmonisierung / Vereinheitlichung aufzuzeigen und die Vollständigkeit der Prozesse sicherzustellen.

Abbildung 3: Ausschnitt einer Prozess-Prozess-Matrix



Die Prozesssicht wird nun noch um die Systemsicht erweitert. Die Fragestellung lautet hier: Welche Systeme decken welche Teile der Prozesse ab bzw. sollen welche Teile abdecken? Unabhängig von der Prozessart Kern- oder Querschnittsprozess werden die Systeme zugeordnet mit dem Ziel, prozessübergreifend eindeutige Systemzuständigkeiten festzulegen und wie in der Prozess-Prozess-Sicht Optimierungspotenziale durch Harmonisierung und Vereinheitlichung – zum Beispiel identische technische Umsetzung identischer fachlicher Funktionen – aufzuzeigen.

Abbildung 4: Ausschnitt einer Prozess-System-Matrix



Abhängig von der Art des / der einzuführenden Systems / Systeme ist die Beziehungsbildung auf Prozesselemente wie Regeln, Ereignisse/Zustände, Daten/Dokumente zu erweitern. Für die Einführung eines Dokumenten- oder Outputmanagementsystems ist zum Beispiel die Relation Prozess zu Dokument / Daten von Bedeutung; mit Einführung eines Workflow-Systems treten die Ablaufregeln der Prozesse in den Vordergrund.

Für produktorientierte Systeme (zum Beispiel Bestandsführungssysteme) stellt die Relation Prozesse zu Versicherungsprodukten bzw. Tarifen eine weitere wichtige Relation dar.

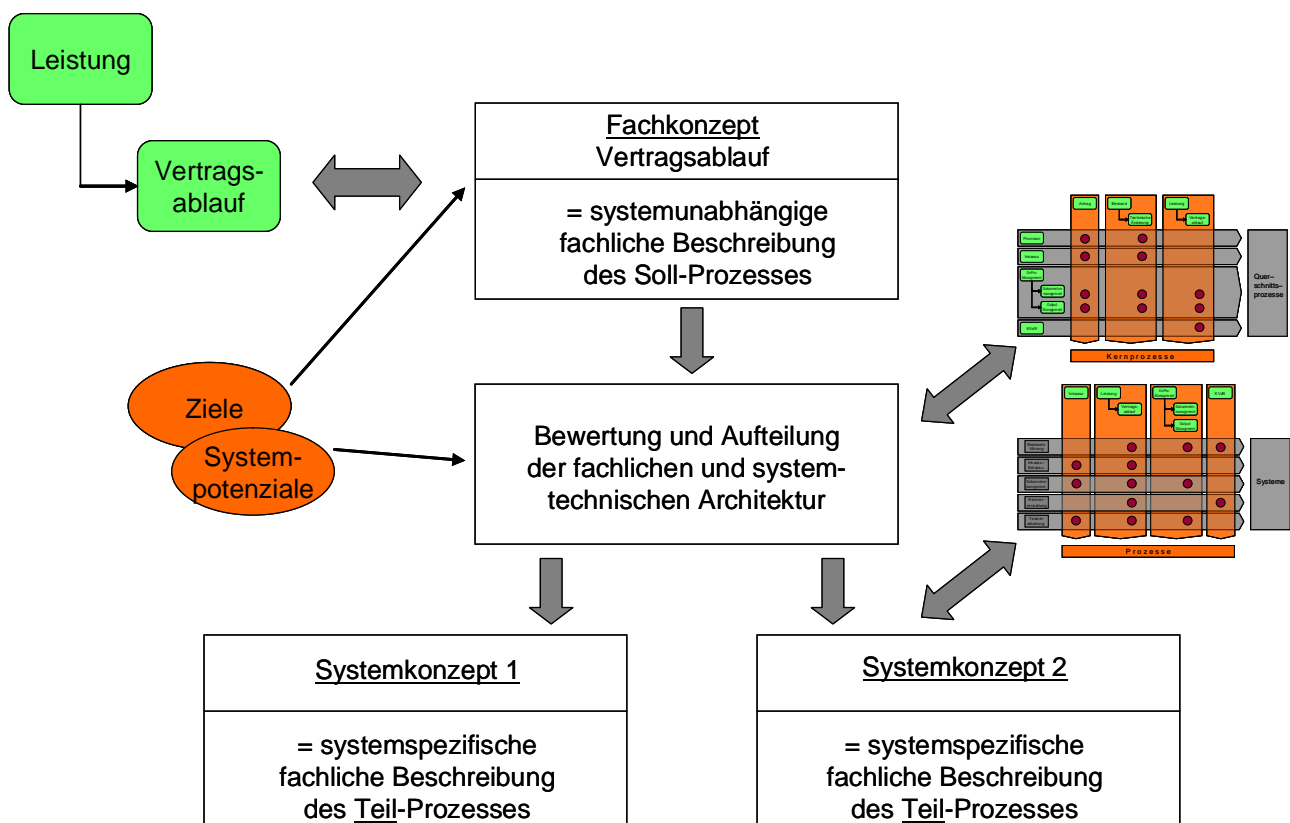
### Einsatzbereiche und Nutzen

Außer in der eigentlichen Konzeptionsphase nach einer bereits erfolgten Systementscheidung kann das Modell auch in den Erhebungs-, Analyse- und Bewertungsphasen eingesetzt werden, die vor der eigentlichen Systemauswahl stehen.

Das Modell stellt die Grundlage für die Gliederung und inhaltliche Abgrenzung aller erforderlichen fachlichen Arbeiten bei Studien, Grobkonzepten, systemunabhängigen Fachkonzepten und systemabhängigen fachlichen Anforderungen dar und eröffnet folgende Vorteile:

- Sicherstellung der inhaltlichen Vollständigkeit im Bezug auf die zugrunde liegenden Kern- und Querschnittsprozesse.
- Die Sicht auf den eigentlichen Geschäftsprozess bleibt immer erhalten, auch wenn fachliche Arbeiten nach tieferen Prozesshierarchien abgegrenzt sind.
- Mit der Gliederung und Abgrenzung der fachlichen Arbeiten nach Prozessen werden auch alle nicht systemgestützten Funktionen (manuelle Tätigkeiten) erfasst, die die Vorteile von Standardsystemen schnell verwässern, wenn sie nicht berücksichtigt werden (Stichwort: Medienbruch).
- Prozess- und/oder systemabhängige Konzeptionsentscheidungen werden top-down getroffen. Damit wird sichergestellt, dass in tieferen Modellhierarchien immer mit identischen Rahmenbedingungen gearbeitet wird und wenig zielorientierte, aber vielleicht aufwendige Verbesserungen im Kleinen verhindert werden.
- Klare und eindeutige Abgrenzung der System- und Prozessgrenzen und damit der Schnittstellen im Bezug auf die fachlichen Arbeiten.
- Vermeidung von Zusatzaufwand der zum Beispiel dadurch zustande kommt, dass der Inhalt der fachlichen Arbeit unvollständig war und nach Realisierung aufwendig angepasst werden muss (Stichwort: Change Requests).
- Ein Teil der Qualitätssicherung von fachlichen Arbeiten wird durch die Orientierung an der Prozesslandkarte bereits zu Beginn vorgenommen (Vollständigkeit eines Themas).

**Abbildung 5: Prozessmodell in der fachlichen Konzeptionsphase**



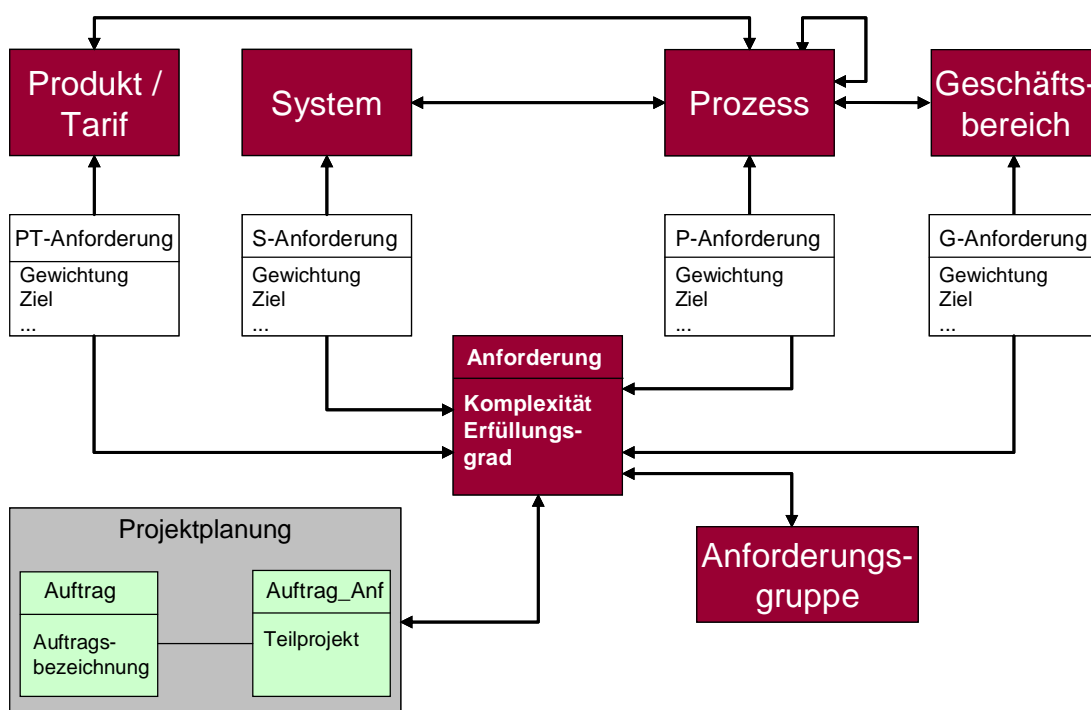
Auch die eigentlichen Projekte, die sich mit der Einführung von Standard-IT-Systemen beschäftigen, sind nicht immer prozess-, sondern häufig funktions- oder objektorientiert strukturiert. Die Ursache hierfür findet man manchmal schon in der Projektbeschreibung, nämlich der Einführung eines Systems und nicht der Optimierung von Prozessen aufgrund eines Systems.

Wenn man die Ziele, die mit diesen Projekten verbunden werden, nämlich die Steigerung der Effizienz in der Vertragsverwaltung betrachtet, fällt auf, dass die Sicht auf das zu optimierende Objekt, nämlich ein oder mehrere Geschäftsprozesse, damit nicht konsequent in der Projektorganisation verankert ist. Die eigentlichen prozessorientierten Ziele können hier im Projektverlauf nicht konsequent überprüft werden, da in der Projektstruktur das entsprechende Objekt, nämlich der Geschäftsprozess, gar nicht auftaucht. Wenn nun das skizzierte Modell zumindest über diejenigen Projektphasen, die sich mit der Fachkonzeption beschäftigen, gelegt wird, ist es mit einfachen Mitteln möglich, eine prozess- und damit zielorientierte Projektdurchführung zu gewährleisten. Die Zuordnung der Projektaktivitäten zu den jeweiligen Ausprägungen der Modellkomponenten Prozess, System, Leistung (hier Produkte/Tarife), eröffnet die Möglichkeit, im Projektverlauf die Auswirkungen und Zielvorgaben hinsichtlich der eigentlichen Geschäftsprozesse und beteiligten Systeme konsequent zu verfolgen und transparent darzustellen.

Die Vorteile im Einzelnen:

- Zielorientiertes, weil prozessbezogenes Kontroll- und Berichtswesen möglich;
- Planungssicht auf produktionsorientierte fachlich sinnvolle Einheiten und damit Vermeidung von unvollständigen Prozessen bei Übergabe in den Produktionsbetrieb;
- Clusterung von im Test- /Produktionsbetrieb aufgetretenen Fehlern auf Prozesse. Damit ist eine sinnvolle weil produktionsorientierte Fehlerpriorisierung gegeben.

**Abbildung 6: Prozesse in der Projektorganisation**



## **Zusammenfassung**

Die Implementierung von Standard-IT-Systemen in der Vertragsverwaltung von Lebensversicherungen erzielt nur dann die gewünschte Effizienzsteigerung, wenn die Prozesse in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt werden. Wenn ein prozessorientiertes Modell als eine Art Roadmap durchgängig über die fachlich-inhaltlichen Arbeiten und/oder das Projektmanagement in den unterschiedlichen Projektphasen gelegt wird, hilft dies, den Fokus auf die eigentlichen Optimierungsobjekte, nämlich die Geschäftsprozesse, zu wahren und damit eine zielorientierte Systemauswahl und –einführung zu gewährleisten.

*Der Autor: Martin Holocher ist Senior Consultant bei der viadico ag, Filderstadt.*