

Radikale Umgestaltung des Neugeschäftsprozesses



Von papiergestützten Antragsformularen zum Telefon als zentrales Vertriebsinstrument

Kunde

Metropolitan ist der viertgrößte Lebensversicherer in Südafrika mit einer Börsenkapitalisierung von 6 Mrd. Rand.

Das JSE Top 100-Unternehmen versichert rund 4,3 Mio. Südafrikaner und beschäftigt ca. 7000 Mitarbeiter in 72 Niederlassungen in Südafrika, Namibia, Botswana und Lesotho.

Zusammenfassung

Die folgende Fallstudie beschreibt die Einführung einer Neugeschäftslösung bei Metropolitan Life, einem führenden südafrikanischen Lebensversicherer mit einer Vielzahl von Services und Produkten.

Die Produkte des Unternehmens umfassen das gesamte Spektrum von Anlage und Risikodeckung auf Grundlage von Lebensversicherungen. Durch die vollständige Überarbeitung seiner Neugeschäftsabläufe wollte Metropolitan die Effizienz steigern, Kosten senken und die Servicequalität für Kunden und Vermittler verbessern. Redundante Prozesse ohne Wertschöpfung sollten dabei eliminiert und die verbleibenden Abläufe optimiert werden.

Seite 1 von 4

Branchenspezifische Anforderungen

Die Versicherungsbranche ist durch die kontinuierliche Suche nach Prozessoptimierungen und anderweitigen Verbesserungen gekennzeichnet, mit denen sich mehr Effizienz bei geringeren Kosten erzielen lässt. Unter diesen Vorzeichen war auch die Einführung eines automatischen Risikoprüfungssystems zu sehen, das für mehr Effizienz und Konsistenz sorgen sollte.

Angesichts der niedrigen Inflationsrate des Landes steht Kostendämpfung ganz oben auf der Prioritätenliste südafrikanischer Unternehmen. Der Business Case für eine komplette Überarbeitung des Neugeschäftsprozesses einschließlich der Risikoprüfung war also gegeben. Der bisherige papiergestützte Prozess mit der hierfür erforderlichen Technologie und Mitarbeiterzahl bot jedoch nur ein begrenztes Optimierungspotenzial, sodass ein neuer Ansatz benötigt wurde.

Die Wahl fiel auf das Telefon als Instrument für den Neugeschäftsabschluss einschließlich der Versicherbarkeitsprüfung. Die bisher verwendeten papiergestützten Antragsformulare sollten abgeschafft werden. Dieser grundlegende Wechsel bot eine willkommene Gelegenheit für die geplante Einführung einer regelgestützten, telefonischen Risikoprüfung, bei der sich dynamische Zusatzfragen in die Kundenbefragung einbinden lassen sollten. Nach gründlicher Marktrecherche und Angebotseinholung entschied sich Metropolitan Life für Allfinanz als Technologiepartner.

Herausforderungen

Um den neuen Prozess zu unterstützen, mussten die Allfinanz New Business Processing-Lösung, die Workbench und der Rules Designer speziell konfiguriert und in die überarbeiteten Geschäftssysteme eingebettet werden.

Da der Neugeschäftsprozess und die zugehörigen Systeme grundlegend umgestaltet wurden, fanden Design und Implementierung nicht in einer stabilen Umgebung statt.

Metropolitan betrat absolutes Neuland, da in Südafrika bis dato kein vergleichbares Projekt durchgeführt worden war und auch ein internationaler Vergleich aufgrund unterschiedlicher Zielmärkte nicht möglich schien.

Bei der Regelentwicklung konnte sich das Unternehmen kaum auf vorhandene Dokumentationen stützen. Die interne Risikoprüfung beruhte auf der langjährigen Erfahrung seiner Mitarbeiter, die jedoch nur selten in Regeln gegossen und dokumentiert worden war.

Lösung

In einem ersten Schritt wurden Designziele für die anvisierte Lösung entwickelt. Sie sollten als Governance-Werkzeug dienen, um sicherzustellen, dass sämtliche Projektschritte zielgerichtet abliefen.

Danach wurden Strukturen für das Projektmanagement sowie Kommunikationswege geschaffen, wobei ein interner Projektleiter und ein Experte von Allfinanz die Aktivitäten koordinierten. Um eine möglichst schnelle Durchführung einzelner Maßnahmen zu gewährleisten, wurde ein Low-Engagement-Ansatz vereinbart, bei dem die E-Mail- bzw. Telefonkommunikation durch eine Reihe von bedarfsgesteuerten Treffen mit Allfinanz-Mitarbeitern ergänzt wurde.

In anfänglichen Onsite-Treffen mit Allfinanz wurden aus den grundlegenden Geschäftsanforderungen ausführliche Spezifikationen entwickelt, die auch die erforderliche Konfiguration der Allfinanz-Lösung mit einbezogen. Diese Spezifikationen wurden per E-Mail und telefonisch über mehrere Wochen hinweg verfeinert, bis sämtliche Anforderungen an die Funktionalität detailliert festgelegt waren. In dieser Phase wurden auch einige unternehmensspezifische Anpassungen identifiziert und vereinbart.

Kurz nach Fertigstellung der Spezifikation wurde die konfigurierte Software mit einer Testumgebung ausgeliefert, die bis zur endgültigen Implementierung als Grundlage für die Entwicklung von Regeln und deren Effektivitätsprüfung diente. Im Laufe des Projekts wurde eine Reihe von Änderungen vorgenommen; dies galt insbesondere für die technische Systemintegration, die als letzter Schritt durchgeführt wurde. Die frühzeitige Bereitstellung der Testumgebung leistete einen wichtigen Beitrag zur Qualität des Regelsatzes und der Gesamtlösung, da sie die Entwicklung von Regeln gestattete, bevor das endgültige System und die Integrationsschritte abgeschlossen waren. Außerdem konnten so bestimmte Aspekte der Designspezifikationen mit einer betriebsfähigen Version des Systems in der Praxis getestet werden.

Nach einer zweitägigen Einweisung durch Allfinanz waren die Mitarbeiter des Risikoprüfungsteams bestens gerüstet, um die Schaffung der Regeldatenbank in Angriff zu nehmen. Das Tool erwies sich als äußerst benutzerfreundlich und komfortabel in der Handhabung. Innerhalb von vier Monaten wurde eine solide, als Ausgangsbasis dienende Regeldatenbank erzeugt, auf deren Grundlage Systemintegration und Markttest stattfinden konnten.

In technologischer Hinsicht bildete die Einbindung der Allfinanz-Software in die bestehende IT-Struktur die größte Herausforderung. Dank der ausgezeichneten Zusammenarbeit zwischen dem internen IT-Team und Allfinanz konnte jedoch auch diese Aufgabe ohne größere Probleme gelöst werden, sodass die Inbetriebnahme reibungslos vonstatten ging.

Geschäftliche Auswirkungen und Nutzenrealisierung

Insgesamt konnte die Entwicklungsarbeit im vorgesehenen Zeitrahmen abgeschlossen werden; vom Design bis zur Einführung vergingen rund acht Monate.

Erste Ergebnisse lassen darauf schließen, dass Metropolitan seine Designziele innerhalb des vorgesehenen Zeitrahmens realisieren konnte.

- Mehr als 50 % der Versicherungsfälle werden automatisch zu Standardtarifen bzw. zu besonderen Bedingungen akzeptiert.
- Bei den Kundenangaben ist ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen.
- Die Bearbeitungszeit für die Policen-Ausgabe konnte reduziert werden.

Der Vertrieb erfolgt sowohl über Vermittler als auch über unabhängige Versicherungsmakler, wobei die bisherigen papiergestützten Abläufe innerhalb der nächsten Monate abgeschafft werden. Für die über 50 % der Versicherungsfälle, deren Antrag ohne weitere Verzögerung angenommen werden kann, findet eine sofortige Risikoübernahme statt; die Kommission wird meist noch am Abschlussstag auf elektronischem Wege an den Vermittler bzw. Makler überwiesen.

In der Zwischenzeit arbeitet das Unternehmen an der weiteren Regelverfeinerung und der Schulung seiner Callcenter-Mitarbeiter, um so die Performance des Gesamtprozesses und die Qualität der Risikoprüfung noch zu verbessern.

Metropolitan befindet sich in einer guten Ausgangsposition für die Einführung weiterer Änderungen, mit denen es die Effektivität seiner Risikoprüfung noch steigern möchte. Möglich wird dies durch detaillierte Praxiseinblicke anhand von Echtzeit-Managementdaten sowie durch die Kodifizierung von Prüfpraktiken in Form von Regeln, die sich einfach überprüfen und konsistent anwenden lassen. Ebenso wichtig ist, dass die Risikoprüfer die betreffenden Regeln eigenständig anpassen können, ohne hierfür Unterstützung durch das IT-Team zu benötigen. Dabei werden die von ihnen vorgenommenen Änderungen bereits am Folgetag gültig.

Kundenstimmen

„Aus Risikoprüfungs- und Managementperspektive sind die jüngsten Änderungen als äußerst positiv zu werten. Die Risikoprüfung lässt sich mit einer Autofahrt vergleichen. Bisher nahmen wir im Fonds Platz und nannten dem Chauffeur unser Ziel. Dieser fuhr dann die getönte Trennscheibe hoch, und wir konnten nur noch hoffen, auch wirklich am gewünschten Zielort anzukommen. Nun sitzen wir selbst am Steuer und bestimmen, wohin die Reise geht“.

Product Development Manager, Individual Business.