

„Industrialisierte Prozesse“

Rainer Göttmann, Geschäftsführer metafinanz-Informationssysteme GmbH über die Entwicklung in der Assekuranz

Die deutsche Assekuranz stellt sich neu auf. Fusionen sind im Gespräch, der Wettbewerbsdruck steigt – das alles hat auch Auswirkungen auf die digitale Produktionsbank der Versicherungsunternehmen. Wie sich die deutsche Versicherungswirtschaft – unter dem Hauptaugenmerk Informationstechnologie – aufstellt, darüber unterhielt sich die Zeitschrift mit Rainer Göttmann, Geschäftsführer metafinanz-Informationssysteme GmbH.

Wirft man aktuell einen Blick auf die IT, so steht aller Orten Konsolidierung auf der Tagesordnung, wird die Begrifflichkeit nicht zu inflationär gebraucht?

Göttmann: Konsolidierung findet auf den verschiedensten Ebenen statt. Für die Leiter der Geschäftsbereiche wird es immer wichtiger, eine konsolidierte, also eine einheitliche, Kundensicht zu besitzen. Denn das Wissen über den Versicherungsnehmer, den Kunden, wird in gedrängten Märkten immer wichtiger. Dieser Nachfrage der Fachabteilungen muss die IT Tribut zollen. Nehmen Sie den Einkauf: Nur über eine einheitliche Plattform lassen sich maverik-buyings verhindern. Und schließlich: Eine weitergehende Konsolidierung wie im Bankenbereich sehe ich noch nicht. Im Bereich Bestandskundenverwaltung oder – ähnlich wichtig – der Schadensabwicklung wären etwa gemeinsame Servicecenter denkbar. Der Hemmschuh hierbei: Die Oberhoheit über die eigenen Daten ginge verloren. Das ist für viele Entscheider derzeit noch nicht akzeptabel. Aber die Zeiten ändern sich! Anders als in Asien – dort boomt die Versicherungswirtschaft – herrscht in Deutschland ein Verdrängungswettbewerb, das bedeutet auch: Vieles ändert sich über wettbewerbsfähige Produkte. Und hier schließt sich der Kreis: Der Ertragsdruck wird von manchem Vorstand mutige Entscheidungen fordern. Die Entwicklung geht dann evolutionäre Schritte, denken wir beispielsweise an

den Bereich Human Resources: Eine unternehmenskritische Differenzierung fehlt hier, an dieser Stelle ließen sich erste Projekte aufsetzen. Unser Geschäft lebt von gelebtem Vertrauen.

Sie sprechen von Verdrängungswettbewerb...

Das Verhalten der Gesellschaft ändert sich rasant, die Assekuranz war es gewohnt, in langen Produktzyklen zu denken; ein Vermittler zeigte den Bedarf auf und schloss dann eine Lebensversicherung ab: Laufzeit 30 Jahre und mehr. Der Kunde von heute ist mündiger geworden: Er bestimmt stärker selbst, welches Angebot das richtige für ihn ist, recherchiert im Internet und vergleicht Preise. Auch die verschiedenen Angebote befinden sich im Wandel: Der Kunde sucht nicht länger nach einer langfristigen und durchgängigen Versicherungslösung, sondern nach individuellen Bausteinen, die flexibel und variabel sind und sich lediglich auf einen bestimmten Lebenszeitraum beziehen.

Was stellen Sie sich dabei konkret vor?

Stellen wir uns folgende Situation vor: Ein Skifahrer am Lift, nachdem er gerade einen möglicherweise folgenschweren Sturz vermieden hat, möchte eine zeitlich begrenzte Unfallversicherung abschließen, und zwar sofort, über eine App auf seinem Smartphone. Heute ist das noch nicht denkbar, für einen zukunftssträchtigen Versicherungsanbieter aber durchaus ein Differenzierungsmerkmal. Und bedenken Sie die Anforderungen an die IT! Um es grob zu skizzieren: Die Backendsysteme müssen flexibel sein und die gesamte Architektur multikanalfähig. Mit Hilfe moderner IT lassen sich zusätzlich diverse Upgrade-Möglichkeiten integrieren. Skier werden gestohlen, warum nicht dem Kunden greifbaren Mehrwert offerieren: ein Bundle aus einer Skiunfall- plus einer Diebstahlversicherung mit begrenzter Laufzeit. Es sei dahingestellt, ob eine solche On-Demand-Lösung je realisiert wird, ich möchte damit nur auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Branche hinweisen und auf die bedeutende Rolle, die eine agile Informationstechnologie dazu beiträgt.



Sourcing-Modelle managen?

„Wir müssen für industrialisierte und agile Prozesse sorgen. Wer es heute nicht versteht, die Wertschöpfung im Sourcing durch Rightsourcing zu steigern, der wird vom Wettbewerb bestraft, innerhalb kürzester Zeit.“

Rainer Göttmann, Geschäftsführer metafinanz-Informationssysteme GmbH



Hochlohnland Deutschland?

„Unsere Kunden erkennen durchaus den Mehrwert, den eine deutsche Firma bieten kann. Wir haben uns natürlich auf veränderte Marktverhältnisse einzustellen und selbstverständlich fordern sie marktgerechte Preise.“

Ist Agilität nicht nur ein zu häufig verwendetes Marketingschlagwort?

Ganz und gar nicht, denn wenn die IT-Infrastruktur nicht ausreicht, die zügige Produktentwicklung zu unterstützen, wird eine Versicherung, eine Bank, innerhalb kürzester Zeit im Wettbewerb zurückfallen. Agilität in der Produktionsentwicklung war noch nie so wichtig wie in diesen Zeiten. Schauen Sie nur auf die immer kürzeren Innovationszyklen in der Branche...

Verlangt eine agile IT-Infrastruktur nicht einen revolutionären Ansatz? Fordern Sie hier nicht das sofortige Abschalten von bewährten Alt-systemen?

Wenn das die Budgets der Kunden hergäben, wäre das sicherlich schön für uns, doch die Realität sieht anders aus. Die Zeit der Mega-Aufträge gehört der Vergangenheit an. In den Führungsgremien unserer Kunden wird sehr genau analysiert, welches Projekt initiiert wird, mit sehr spitzem Bleistift werden da Return on Investment-Berechnungen durchgeführt. Hier beweist sich der Reifegrad der IT. Während früher die IT-Abteilungen mit Anordnungen überschüttet wurden, muss sich heute die Fachabteilung Fragen nach der Business-Relevanz gefallen lassen. Um aus dem Nähkästchen zu plaudern, selbst wir, die metafinanz, haben über die Jahre ausgefeilt, welche KPIs wichtig sind und welche tatsächlich Auswirkungen auf das Geschäft haben.

Hindert die IT nicht mit all ihren Silokonstruktionen, den Versicherungskunden wirklich im Blick zu haben?

Die Frage muss nicht lauten, ob IT als Hindernis zu sehen ist, sondern vielmehr: Was geht überhaupt noch ohne IT? Natürlich ist es immer oberstes Ziel, Prozesse schneller, flexibler und kostengünstiger zu gestalten, aber das bezieht sich auf jedwede Vorgänge, nicht nur auf die der IT. Wichtig ist es, im Spannungsumfeld zwischen Fach- und Prozesskompetenz diese beiden wesentlichen Erfolgskriterien zu beschleunigen.

Kann sich ein heimisches Unternehmen wie metafinanz im Hochlohnland Deutschland überhaupt noch behaupten? Zumal große IT-Anbieter mit globalen Lieferketten Preise anbieten können, die konkurrenzlos sind?

Unsere Kunden erkennen durchaus den Mehrwert, den eine deutsche Firma bieten kann. Wir haben uns natürlich auf veränderte

Marktverhältnisse einzustellen und selbstverständlich fordern sie marktgerechte Preise. Dazu sind wir in der Lage, weil wir uns sehr flexibel aufgestellt haben. Projekte von der Stange gibt so gut wie nicht mehr. Bei jedem neuen Auftrag müssen wir uns Gedanken machen, den richtigen Mix an geeigneten Ressourcen zusammenzustellen. Dazu gehören natürlich auch Near- und Offshore-Konzepte, die wir über unser Partnernetzwerk abbilden können.

Sind solche Sourcing-Modelle zu managen?

Wir müssen für industrialisierte und agile Prozesse sorgen. Wer es heute nicht versteht, die Wertschöpfung im Sourcing durch Rightsourcing zu steigern, der wird vom Wettbewerb bestraft, innerhalb kürzester Zeit. Zudem sehen wir zurzeit einen Wandel hin zu kleineren Projekten, die sich dann leichter steuern und rechnen lassen. Wir selbst leben bereits die Idee des virtuellen Unternehmens. Das setzt natürlich umfangreiches Wissen und auch Vertrauen in das Netzwerk voraus – auch auf Seiten unserer Kunden. Unsere mittlerweile 20-jährige Geschichte und eine Vielzahl getätigter Projekte unterstützen uns dabei. Vertrauen ist ein wichtiges aber auch flüchtiges Gut. Deshalb legen wir großen Wert auf die Kommunikation mit unseren Kunden, und zwar durch alle Ebenen.

Die hohe Wertschätzung von Vertrauen, das klingt ein wenig pathetisch...

Ich kann im Pathos nicht Schlechtes erkennen. In unserer Unternehmenskultur sprechen wir unter anderem von Verantwortungsbewusstsein. Das bedeutet für uns ganz konkret: Mit der Implementierung einer neuen Plattform ist es nicht getan, wir wollen, dass auch Last darüber läuft, dass sie von den Mitarbeitern genutzt wird. Nur dann haben wir aus unserem Selbstverständnis ein erfolgreiches Projekt gestemmt und als für uns nicht unbedeutenden Nebeneffekt eine bestehende Kundenbeziehung vertieft. Denn letztendlich zählt für unsere Kunden nur die eine Frage: Wie kann ich durch die neue Lösung Ertrag generieren?

Wie lassen sich solche erträglichen Lösungen umsetzen?

Nun, die Versicherungswirtschaft wird nicht umhin kommen, sich mit industrialisierten Prozessen zu beschäftigen. Es wird standardisiert, automatisiert und ausgelagert werden. Dabei darf man den Kunden nicht vergessen. Wir leben in einem segmentierten Käufermarkt, wer seine Produkte nicht auf dessen Bedürfnisse ausrichtet, wird in große Schwierigkeiten geraten.