

Versicherungs wirtschaft

61. Jahrgang
1. Juli 2006

Öffentliche Versicherer:
**Fusionswelle mit
Hindernissen**

1062

Kunstversicherung:
**Fallstricke einer
Sparte**

1069

Dr. Gunther Schwarz

**Schaden begrenzen und
den Verkauf fördern**

Best-Practice-Beispiele mit Verbesserungspotenzial

1048

Thomas Sepp, André Weilert

Das Geheimnis erfolgreicher D...

Smart Pricing für Kraftfahrzeuge

Sonderdruck:

**„Entscheidungshilfe in der
Schadenbearbeitung“**

(moresophy GmbH)

1066

REVI:
Bilanzmodell Leben

1105

Entscheidungshilfe in der Schadenbearbeitung

Emanuel Bolter, St. Gallen, und Dr. Heiko Beier, München

Ein Mitarbeiter der Firma Hoch AG wollte in einer Lagerhalle in 3 Meter Höhe eine Leuchtstoffröhre austauschen. Zu diesem Zweck stemmte ihn ein Kollege auf der Gabel eines Staplers in die Höhe. Durch den Ruck anlässlich einer Vorwärtsbewegung des Staplers fiel er hinunter und zog sich Brüche an Arm und Bein zu. Urs Meyer ist der zuständige Sachbearbeiter der Helvetia Patria Versicherungen und steht, nachdem der Schaden gemeldet worden ist, vor der Frage, ob das „In-die-Höhe-Heben“ einer Person mit einem Stapler überhaupt zulässig ist. Er kann sich nicht erinnern, diesen Sachverhalt einmal beleuchtet zu haben und beginnt die internen Ablagen – Intranet und Dateisystem – nach diesbezüglichen Informationen zu durchsuchen. Möglicherweise klärte bereits ein Mitarbeiter diese Frage ab. Nach der erfolglosen, aber zeitintensiven Suche beginnt er in externen Dokumenten zu recherchieren. Er sucht in den entsprechenden Fachseiten Gesetzestexte, Gerichtsentscheide oder sonstige rechtlichen Grundlagen. Da er auch hier nicht fündig wird, benutzt er Google. Hier findet er auf der fünften Suchseite einen Hinweis, dass es Regelungen gibt, doch die letztendliche Rechtssicherheit erhält er nicht. Als weiteres Mittel zur Abklärung stellt er eine entsprechende Anfrage in den internen elektronischen „Teamroom“ in der Hoffnung, ein Kollege habe bereits das Wissen zu diesem Thema und könne so die Antwort liefern.

Informationstransfer in komplexen Geschäftsprozessen

Die Situation, in der Urs Meyer sich befindet, ist prototypisch für viele Tätigkeitsprofile in der Versicherungswirtschaft und anderen wissensintensiven Dienstleistungsfeldern. Nach Untersuchungen der strategischen Beratungsfirma McKinsey erzielen Unternehmen heute vor allem dort Wettbewerbsvorteile, wo sie in die Optimierung solcher Vorgänge investieren, in denen Menschen innerhalb von Prozessen komplexe, wissensintensive Tätigkeiten durchführen wie Entscheidungen fällen oder Ideen entwickeln. McKinsey [McK] spricht in diesem Zusammenhang von einem „shift towards more

complex interactions“ und stellt fest (freie Übersetzung des Autors, Original in englischer Sprache): „Komplexe Interaktion erfordert typischerweise, dass Menschen anspruchsvolle Entscheidungen zu treffen haben, bei denen sie mit Mehrdeutigkeiten umgehen müssen, ohne dass klare Regeln definierbar wären, nach denen zu handeln ist.“ Und weiter: „Wettbewerbsvorteile, welche Unternehmen erzielen, indem sie die Produktivität ihrer wertvollsten Mitarbeiter erhöhen, sind im Grundsatz viel nachhaltiger ... als das Reengineering, die Automatisierung oder das Outsourcing standardisierter Tätigkeiten. Diese Mitarbeitergruppen effektiver zu machen in dem was sie tun und ihnen zu helfen, ihre Tätigkeit kosteneffizienter auszuführen, hat gewaltiges Potenzial.“

In der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts stellen Informationen und das Wissen, wie diese zu bewerten sind, die entscheidende Ressource dar. Und der Mensch nimmt weiterhin oder sogar mehr denn je eine entscheidende Stellung innerhalb von Geschäftsprozessen ein. Denn zur Durchführung von Geschäftsprozessen muss in den meisten Fällen auf vielfältigste Informationen bzw. Wissen zurückgegriffen werden. Das Management der Prozesse selbst hilft wenig bei der oben genannten Herausforderung. Im Gegenteil: Innerhalb standardisierter Prozessabläufe sind insbesondere in großen Organisationen einzelne Aufgaben immer mehr spezialisiert und das Wissen zur Umsetzung auf Experten im Unternehmen verteilt. Die so optimierte Nutzung der jeweiligen Kompetenzen hat zur Folge, dass bei der Lösung komplexer Aufgaben die Sicht auf abteilungsübergreifende Informationsflüsse entlang der Prozesse nicht oder nur sehr aufwendig möglich ist. Notwendige Entscheidungen, wie im Prozess weiter zu verfahren ist, werden verzögert

oder auf der Grundlage falscher oder unvollständiger Informationen unzureichend gefällt, u.a. weil

- die notwendigen Informationen nicht aus dem eigenen Bereich stammen, sondern andere Personengruppen und Bereiche in der Organisation zuständig sind,
- nicht bekannt ist, wie (in welchem Informationssystem oder über wen) an die Information gelangt werden kann oder
- dem jeweiligen Sachbearbeiter nicht einmal bewusst ist, dass gewisse Informationen für ihn im aktuellen Zusammenhang relevant sind.

Prüfung und Entscheidungsfindung im Schadensmanagement

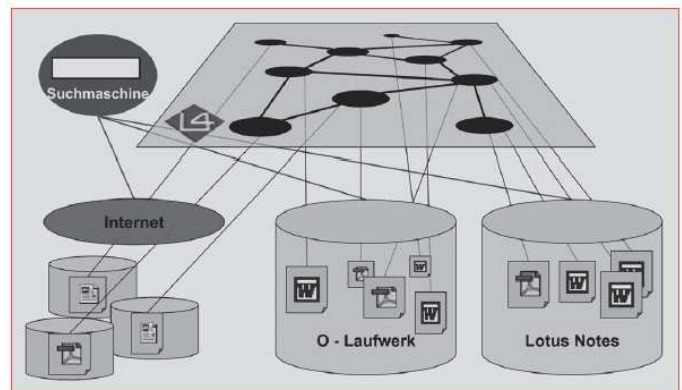
Das Schadensmanagement ist ein Kernprozess der Versicherungswirtschaft und als solcher ein Paradebeispiel für den Wertschöpfungsbeitrag, den Informationen leisten können – wenn sie denn in qualifizierter Weise zur Verfügung stehen. Die wesentliche Wertschöpfung findet in diesem Prozess bei der Prüfung und abschließenden Bewertung der registrierten Schäden statt. In diesem Bereich bleibt in jedem Fall der Mensch mit seinen individuellen Kenntnissen und Erfahrungen der entscheidende Faktor. Im Besonderen bei Haftpflicht- und Personenschäden, die grundsätzlich sehr hohe Kosten nach sich ziehen, ist die Rechtssicherheit, ob eine Haftpflicht existiert und wer für den Schaden aufkommen muss, fundamental. Existierende Systeme, die vor allem die Transaktion relevanter Daten wie beispielsweise die Daten innerhalb einer elektronischen Schadenskarte adressieren, bieten hier für den eigentlichen Entscheidungsprozess wenig Unterstützung.

Ausgangssituation bei der Helvetia Patria

Zur Bearbeitung von Schadenfällen stehen dem Schadencenter eine Vielzahl an Informationen in verschiedenen Ablagen zur

► **Abbildung 2**
Ein Netz von Begriffen abstrahiert von den konkreten Ablagen

▼ **Abbildung 1**
Schadenprozess



Verfügung. Dies sind die team- bzw. abteilungsinternen Ablagen, in denen Hilfsmittel und Handlungsanweisungen abgelegt sind. Weiter sind dies Ablagen des Underwritings mit entsprechenden Versicherungsbedingungen und rechtliche Abklärungen, die der Rechtsdienst in einer weiteren Ablage sammelt. Dazu kommen diverse Internetquellen für Gesetze und Gerichtsentscheide – sowohl bundesweit als auch kantonal – für medizinische Abklärungen, Normen und Regelungen (z.B. FIS, SIA, SUVA). Hinzu kommt die Notwendigkeit, bei Personenschäden oft auch externe Experten beiziehen zu müssen (z.B. Fachärzte), die jeweils identifiziert und kontaktiert werden müssen.

Die Recherche nach Informationen zur Regulierung eines Schadenfalls bedingt einerseits die Identifizierung der inhaltlich relevanten Themen und andererseits der entsprechenden Ablagen, auf denen die Informationen abgelegt sind. Nach der Erkenntnis, welche Rechtsgebiete von einem Schadenfall betroffen sind, muss der Sachbearbeiter erkennen, welche Ablagen ihm Informationen diesbezüglich liefern können und diese dann durchsuchen. Ein einfaches elektronisches Durchsuchen („googlen“) der Ablagen hilft in solchen Fällen jedoch nur bedingt weiter – lassen Suchmaschinen wie Google einen doch letztlich allein in der Bewertung und Qualifizierung von Informationen. Nur wer weiß, wonach er in einer konkreten Situation sucht, wird fündig. In vielen Fällen betrieblicher Praxis stoßen Menschen aber auf Grenzbereiche des eigenen Wissens, in denen u.U. nur eine vage oder überhaupt keine Vorstellung davon besteht, welche Informationen überhaupt relevant sind d.h. welche Suchbegriffe überhaupt zu verwenden sind.

Systematisches Informationsmanagement

Um den Mitarbeitern im Schadencenter eine qualifiziertere Unterstützung mit relevanten Informationen zu bieten, hat die Helvetia Patria daher eine neue Informationsarchitektur eingeführt. Diese abstrahiert von den konkreten Ablagen und regelt den Zugriff auf Dokumente über eine neue Schicht, die über alle relevanten Ablagen gelegt ist. In dieser Schicht sind Informationen vernetzt abgelegt und alle Dokumente zu einem konkreten Thema unabhängig von ihrer tatsächlichen Ablage zu finden (vgl. Abbildung 1). Die Vernetzung mit weiteren Themen zeigt auf, in welchem Kontext das Dokument einzuordnen ist und gibt dadurch Auskunft über den Inhalt, ohne dass das Dokument überhaupt geöffnet werden muss. So kann die Informationsrecherche strukturiert angegangen werden. Grundlage dafür ist eine einheitliche Terminologie, die in einem Unter-

nehmen nicht per se vorhanden sein muss. Die Vernetzung über Schlagworte regt die Diskussion an, welche Schlagworte überhaupt relevant und verwendet werden. Die Möglichkeit, Synonyme kontextbezogen zu hinterlegen, unterstützt verschiedene Sichtweisen auf eine Information. Der Ansatz versucht den Umgang mit Informationen möglichst menschennah zu unterstützen. Der Schlüssel hierfür ist die sinnhafte Vernetzung von Informationen [BIT]. Dies gründet auf der Tatsache, dass Informationen für Menschen erst dann einen Wert erhalten, wenn sie die Bedeutung der einzelnen Informationen innerhalb einer konkreten Situation für sich selbst erkennen können. Die für den Fachbereich optimierte Terminologie steuert auch eine Suchmaschine, die eine Volltextsuche übergreifend in internen Ablagen und in definierten Internetquellen ermöglicht. Der Sachbearbeiter hat somit nur noch einen Einstiegspunkt in der Informationsrecherche.

Projektverlauf

Das Projekt begann mit einer Analysephase, die dazu diente, den beteiligten Personen die oben geschilderten strukturellen Probleme bewusst zu machen. Der Bedarf war auf den ersten Blick nicht offensichtlich, schließlich werden Informationen doch heute schon irgendwie gefunden und Dokumente sind abgelegt. Zudem ist die Schadenbearbeitung des Schadencenters der Helvetia Patria Versicherungen 2004 und 2005 als die schweizweit beste ausgezeichnet worden. Warum also etwas ändern?

Das visuelle Aufzeigen der Ausgangslage mit den zerstreuten Ablagen und der vielfältigen Informationswelt löste allerdings ein erstes „Aha-Erlebnis“ aus. Die Sachbearbeiter sahen ihre Welt auf Papier gebracht und erkannten unmittelbar Optimierungspotenzial. Auf diese Analyse baute ein erster Prototyp auf, welcher den Lösungsansatz illustrierte. Dieser zeigte auf, wie der Zugriff auf Informationen optimalerweise erfolgen sollte.

Die weiteren Phasen des Projekts bestanden dann in dem zielgerichteten Ausbau des Prototypen und dessen Überprüfung. Ein ausgewähltes Kernteam erhält die Möglichkeit, mit dem System zu arbeiten und liefert regelmäßig Feedback über Korrektheit, Verständlichkeit und Vollständigkeit. Dies stellt sicher, dass einerseits inhaltlich eine korrekte Struktur entsteht und andererseits der Zugriff auf die Bedürfnisse der Benutzer angepasst ist. Parallel dazu sind organisatorische Themen zu vertiefen und festzulegen. Nur ein lebendiges Informationsmanagement wird überleben. Grundlage dafür sind die ständige Wartung und das Liefern aktueller Informationen. Die Pflege des Systems erfolgt über fachbereichsspezifische

Redakteure, welche Dokumente einbinden. In Zusammenarbeit mit diesen wird der Umgang mit neuen Informationen geregelt. Alle Benutzer sollen ihren Input möglichst einfach liefern können. Der Redaktor bindet nach einer Qualitätssicherung das Dokument an richtiger Stelle ein und vernetzt die abhängigen Themen.

Organisatorische und kulturelle Aspekte

Der Motivation einzelner Mitarbeiter, Wissen bereitzustellen, wurde besonderes Augenmerk geschenkt. Die Gefahr besteht, dass Mitarbeitende sich scheuen, ihr Wissen, welches ihren Wert für das Unternehmen begründet, zu teilen. Die Tatsache gegenseitig profitieren zu können und auch eigene Informationen schnell im Zugriff zu haben, ist letztlich die ausschlaggebende Motivation, die das System selbst liefert. Über Zielvereinbarungen setzt das Unternehmen zusätzlich einen monetären Anreiz für das Teilen von Wissen.

Die Einführung der neuen Informationsarchitektur ist verbunden mit einer Ausbildung aller Benutzer. Neben der Bedienung des Systems und der Vermittlung der verschiedenen Aufgaben im Kontext des Wissensmanagements ist gerade die Ausbildung das Mittel, um die Mitarbeitenden für den richtigen Umgang mit Informationen zu sensibilisieren und zu motivieren. In der Bedienung des Systems wird der Fokus im Besonderen auf das Absetzen einer optimalen Suche gesetzt, damit die Benutzer durch ihre Arbeitstechnik sehr schnell zu Informationen kommen.

Das strukturierte Vorgehen und der Einbezug von künftigen Benutzern ermöglicht den Aufbau und die Einführung des Systems in einem Zeitraum von ca. 6 Monaten und stellt sicher, dass die Mitarbeitenden von diesem Zeitpunkt an Nutzen ziehen können. Das Projektteam profitiert bereits während der Projektphase vom neuen Informationssystem.

Nutzenbetrachtung

Der Nutzen, den ein solches Informationssystem bringt, ist in zwei Ebenen aufzuteilen. Der erste am ehesten quantifizierbare Nutzen ist die Beschleunigung der Schadenbearbeitung durch eine schnellere Informationsrecherche. Kann das System die durchschnittliche Bearbeitungszeit eines Schadens um nur fünf Minuten senken, sind die Projektkosten in einem halben Jahr amortisiert.

Neben dem quantitativen ist auch ein qualitativer Nutzen zu erwarten. Eine bessere Informationsbasis resultiert in einer qualitativ besseren Schadenbearbeitung. Dies kann einerseits direkte Kosten einsparen, andererseits die Kundenzufriedenheit durch eine korrekte und

einheitliche Bearbeitung erhöhen. Abhängigkeiten im Prozess sind transparenter, Wissen kann durch die Integration in die Abläufe besser genutzt werden und minimiert so gleichzeitig das Risiko für die gesamte Organisation.

Fazit

In Zukunft wird Urs Meyer eine ganz neue Art der Unterstützung haben, die in bestmöglicher Weise bestehende Expertise nutzt und ihm diese bedarfsgerecht und problembezogen

zur Hand gibt. Das Problem mit dem Gabelstapler hat er längst gelöst: Das neue System liefert auf seine Suche schnell die entsprechenden SUVA-Regelungen, die besagen, dass das Heben von Personen mit einem Gabelstapler nur bei Benutzung eines Arbeitskorbes erlaubt ist.

Mit dem gewählten Ansatz hat die Helvetia Patria keine neue Insellösung eingeführt, sondern eine neue Infrastruktur für die Informationsverarbeitung innerhalb komplexer Prozesse etabliert, die sich zügig auf andere Bereiche erweitern lässt. Effizienz und Qualität ist

nicht nur in der Schadenbearbeitung, sondern in allen kundennahen Prozessen relevant. So kann die Intelligenz des neuen Systems Antwortzeiten auf Kundenanfragen reduzieren oder auch komplexe Angebotserstellungen im Vertrieb beschleunigen.

Die Autoren: Dipl.-Ing. (FH) Emanuel Bolter, Helvetia Patria Consulting AG, St. Gallen; Dr. Heiko Beier, moresophy GmbH, München.