

Abstract

Titel: Prozess zur Geschäftsmodellinnovation im Versicherungsbereich am Beispiel Firmenkundengeschäft

Kurzzusammenfassung: Aufgrund des sich verändernden Umfeldes der Schweizer Versicherungsbranche ist es für Schweizer Versicherungen von zentraler Bedeutung, ihr bestehendes Geschäftsmodell zu überdenken und gegebenenfalls zu innovieren. Ziel dieser Bachelor Thesis ist es aufzuzeigen, was für Prozessmodelle für Geschäftsmodellinnovation bereits vorhanden sind, wie ein solches Prozessmodell für den Versicherungsmarkt aussehen kann und welches die kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) und Skills in den einzelnen Prozessphasen sowie übergeordnet sind. Mit Hilfe einer fundierten Literaturrecherche sowie Experteninterviews wird ein Prozessmodell ausgearbeitet, sowie KEF's und Skills abgeleitet. Die Erkenntnisse werden auf den Geschäftsbereich Firmenkundengeschäft abgeleitet.

Verfasser/-in: Sarah Vogt

Herausgeber/-in: **Rigo Tietz**

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2016

Sprache: Deutsch

Zitation: Vogt, S. (2016). *Prozess zur Geschäftsmodellinnovation im Versicherungsbereich am Beispiel Firmenkundengeschäft*. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Geschäftsmodell, Geschäftsmodellinnovation, Prozess, Versicherung, strategisches Management

Ausgangslage

Der traditionelle Schweizer Versicherungsmarkt steht vor grossen Herausforderungen. Der Markt wird von Trends wie der Digitalisierung oder durch neue Technologien beeinflusst und Kundenbedürfnisse ändern sich rasant. Der heutige und künftige Kunde ist vernetzt, mobil und wünscht sich eine personalisierte Ansprache sowie individuelle Versicherungslösungen. Zusätzlich drängen immer mehr Unternehmen in den Markt, die die traditionelle Wertschöpfung der Versicherer beeinflussen. Mit diesen Herausforderungen sind die Schweizer Versicherer konfrontiert. Sie müssen sich mit ihrem bestehenden Geschäftsmodell und dessen Innovation auseinandersetzen.

Ziel

Das Ziel dieser Bachelor Thesis ist es aufzuzeigen, wie ein Prozessmodell zur Geschäftsmodellinnovation im Versicherungsbereich aussehen kann und welche kritischen Erfolgsfaktoren und Fähigkeiten gegeben sein müssen, um einen Geschäftsmodellinnovationsprozess erfolgreich zu durchlaufen. Die erarbeiteten Erkenntnisse werden für den Geschäftsbereich Firmenkundengeschäft konkretisiert.

Vorgehen

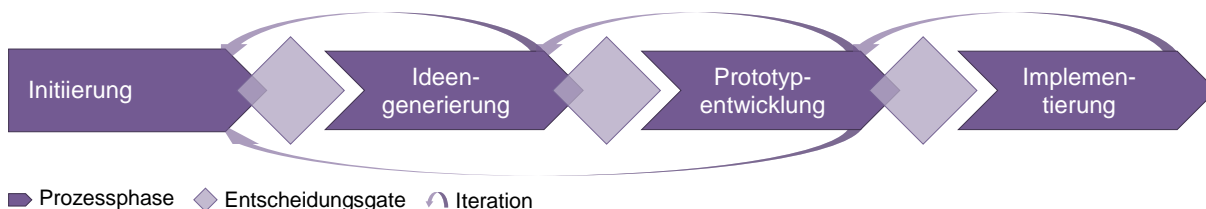
Zu Beginn der Erarbeitung stand eine Begriffsdefinition. Die Erarbeitung eines Prozessmodells setzte eine fundierte Analyse der bereits vorhandenen Ansätze in der wissenschaftlichen Literatur voraus. Diese Ansätze zeigen zum einen den Aufbau der Prozessmodelle und erläutern die einzelnen Prozessphasen. Diese Analyse bildete die Grundlage zur Erarbeitung eines Prozessmodells, welches für die Expertenbefragung eingesetzt wurde. Anschliessend an die Literaturanalyse befragte die Verfasserin sieben interne (Mitarbeitende der Auftraggeberin) Experten betreffend den kritischen Erfolgsfaktoren und Skills in den einzelnen Prozessphasen. Abschliessend wurden drei Mitarbeitende im Firmenkundengeschäft zu den einzelnen KEF's und Skills für den Geschäftsbereich Firmenkundengeschäft befragt.

Erkenntnisse

Prozessmodell

Die Versicherungsbranche ist eine traditionelle Branche, die im Bereich Geschäftsmodellinnovation kaum Erfahrung mitbringt. Dies bedeutet, dass die Anwendung eines Prozesses die erfolgreiche Umsetzung einer Geschäftsmodellinnovation im Positiven unterstützen kann. Aufgrund der analysierten, vorhandenen Ansätze und der Expertenbefragungen resultierte ein Prozessmodell, welches mittels Iterationen und Entscheidungsgates für die Versicherungsbranche Anwendung findet. Das in der Abbildung *Prozessmodell*

für die Versicherungsbranche erläuterte Prozessmodell, kann in der Versicherungsbranche Anwendung finden. Aufgrund der geringen Erfahrung im Bereich Innovation benötigt ein Versicherungsunternehmen einen strukturierten Prozess, vor allem wenn das Ge-



Prozessmodell für die Versicherungsbranche
Entspricht: Abb. 13 (S. 32)

schäftsmodell inkrementell innoviert werden soll.

Die sogenannten Loops bringen die Möglichkeit, eine Phase erneut von vorne zu durchlaufen. Die Entscheidungsgates helfen, die Qualität der Innovation zu verbessern und entsprechend ressourcenschonend zu agieren.

Ergebnisse der Befragung – übergeordnete kritische Erfolgsfaktoren

Ein wichtiger übergeordneter kritischer Erfolgsfaktor ist die **Entwicklung einer Innovationskultur**. Dieser Erfolgsfaktor ist eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Innovation in einem Unternehmen. Denken und Handeln in Prozessen ist für Unternehmen die sicherste Methode zur Erarbeitung einer Fragestellung oder zur Lenkung des Unternehmens. Allerdings verhindern äusserst strukturierte Prozesse radikale Innovationen, Prozesse sind lediglich für die inkrementelle Innovation geeignet. Der Geschäftsbereich Firmenkundengeschäft der Auftraggeberin hat bis anhin lediglich Erfahrungen in der Produkt- und Prozessinnovation gesammelt, weshalb die Einführung einer Innovationskultur im Hinblick auf Geschäftsmodellinnovation unumgänglich ist.

Ressourcen sind ein weiterer übergeordneter KEF. Sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen müssen seitens Management zur Verfügung gestellt werden. Werden diese nicht zur Verfügung gestellt, erschwert dies die erfolgreiche Erarbeitung und Umsetzung eines entsprechenden Innovationsprojekts.

Interdisziplinäre Projektteams ermöglichen eine effiziente Know-how-Verwendung und einen entsprechend effizienten Ressourceneinsatz. Die Vor- wie auch Nachteile solcher Teams sind zu beachten. Sind die Rahmenbedingungen zu Beginn festgelegt, erarbeitet ein interdisziplinäres Team kreative und ungewöhnliche Ideen, welche in einem Innovationsprojekt gefragt sind. Für den Geschäftsbereich Firmenkundengeschäft bedeutet dies,

das Hinzuziehen der Mitarbeitenden aus den einzelnen Individualabteilungen sowie dem Front-Office.

Ergebnisse der Befragung – kritische Erfolgsfaktoren & Skills je Prozessphase

Initiierungsphase: In der Initiierungsphase ist es von zentraler Bedeutung, die Ausgangslage, den Markt sowie die Anspruchsgruppen richtig zu analysieren und die Chancen und Gefahren von Mega- und Markttrends richtig abzuleiten. Die Ausgangslage und das Themengebiet sind mit einem potentiellen Auftraggeber inhaltlich zu verifizieren. Für das gemeinsame Verständnis aller Beteiligten muss das bestehende Geschäftsmodell dargelegt sein. Die wichtigsten Skills in dieser Phase sind Researchfähigkeit sowie Prozess- und Projektmanagementkenntnisse. Im Bereich Firmenkundengeschäft ist es von zentraler Bedeutung, die tatsächlichen Kundenbedürfnisse der Firmenkunden zu erfassen und zu analysieren.

Ideengenerierung: In der Ideengenerierungsphase ist ein wichtigster KEF das strukturierte Vorgehen. Für Ideenworkshops, die Zusammensetzung der Teilnehmenden, das Zulassen sämtlicher Ideen sowie das Hinzuziehen von externen Experten zentral. Auf diese Weise erzielen Unternehmen am meisten Ideen. Diese werden anschliessend geclustert und priorisiert. Ein wesentlicher Skill in dieser Phase ist das Vorhandensein «unterschiedlicher Denker», um so einen Tunnelblick in der Ideengenerierung zu vermeiden.

Prototypentwicklung: Zu Beginn dieser Phase ist das Aufgreifen der tatsächlichen Kundenbedürfnisse von zentraler Bedeutung, damit später die Bedürfnisse der Zielgruppen abgedeckt und die Marktakzeptanz erhöht wird. Die Analyse des neuen Marktumfeldes sowie die Bildung einer gemeinsamen Wissensbasis für das Projektteam sind zielführend und entsprechend ein weiterer KEF. Ein nächster KEF ist die Geschwindigkeit, mit der ein Prototyp entwickelt und entsprechend für die Implementierungsphase vorbereitet wird; diese Entwicklung erfolgt am effizientesten in iterativen Loops. Sobald eine oder mehrere Ideen vorhanden sind ist es zentral, die Ausarbeitung voranzutreiben, um den richtigen Markteinführungszeitpunkt nicht zu verpassen. Das Testen der Prototypen, um den Kunden aktiv in den Prozess miteinzubeziehen und diesen weiter zu entwickeln, ist ein weiterer KEF. Die Prototypen sind mit bereits vorhandenen Tools zu erstellen, um so für jeden Prozessteilnehmenden eine einfache Darstellung zu erhalten. Sodann ist die Fähigkeit zur Erstellung eines Business Case erforderlich.

Implementierung: Der Zeitpunkt der Implementierung ist ausschlaggebend. Diese Prozessphase muss sorgfältig und mit einer guten Kommunikation begleitet werden, da sehr viele Anspruchsgruppen von der Implementierung betroffen sind. Zusätzlich ist die Kundenbeziehung zu berücksichtigen. Ein wesentlicher KEF ist das schrittweise Einführen des Geschäftsmodells sowie das geeignete juristische Gefäss dafür zu finden. Dies hängt von der Art der Innovation ab. Das Unternehmen muss die Fähigkeit haben, den Markt sowie die Kunden für das neue Geschäftsmodell zu motivieren, um so die Akzeptanz und den Erfolg zu steigern.

Wichtigste Literaturquellen

- Bucherer, E. (2010). *Business Model Innovation – Guidelines for a Structured Approach*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 3813. Aachen: Shaker Verlag GmbH.
- Cooper, R. (2008). Perspective: The-Stage-Gate® Idea-to-launch Process-Update, What's New and NexGen Systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25 (3), 213-232.
- Cooper, R. (2008a). *Product Innovation Best Practice Series. Brief Insightful Advice for Busy Innovation Leaders* [Elektronische Version]. Autor.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St.Galler Business Model Navigator*. München: Carl Hanser Verlag.
- Meyer, J.-U. (2011). *Erfolgsfaktor Innovationskultur. Das Innovationsmanagement der Zukunft* (1. Aufl.). Göttingen: BusinessVillage GmbH.
- Schallmo, D. (2013). *Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Spieth, P., Schneckenberg, D. & Ricart, J. (2014). Business model innovation – state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44 (3), 237-247.