

„Es ist Aufgabe der IT,
Mehrwert zu bieten!“



ROLAND GSCHLISSER und **ROBERT WEIDINGER** setzen auf agile Entwicklungsmethoden der IT, um im verschärften Wettbewerbsumfeld schneller mit Innovationen agieren zu können statt reagieren zu müssen.

Swiss Life und Lebensversicherung von 1871 diskutieren ihre IT-Strategien für das digitale Zeitalter

IM WETTBEWERB um die neuen Kunden des digitalen Zeitalters steht der Vertrieb überall im Brennpunkt. Gilt das für die Finanzdienstleisterbranche insgesamt, so doch um so stärker für den Versicherungssektor mit seiner traditionell vielschichtigen und verzweigten Vertriebsstruktur.

Dabei geht es nicht allein um neue Technologien und neue Anbieter. Überall beobachten wir vielmehr massive Veränderungen, die die traditionellen Verhaltensweisen, Vertriebswege und Geschäftsmodelle zu untergraben begonnen haben. Wie kann unter diesen neuen Bedingungen Vertrieb neu verstanden, neu organisiert werden? Auch hier geht es einerseits um die Definition geeigneter Strategien, aber gerade bei den Versicherungen hängt deren Umsetzung in entscheidender Weise von der Leistungsfähigkeit und Flexibilität der IT ab. Sie muss in der Lage sein, eine Vielzahl unterschiedlicher Produkte, unterschiedlicher Vertriebs- und Zugangswege, unterschiedlicher Vergütungsmodelle und Vertragsarten mit höchster Transparenz, Flexibilität und Leistung aus einer Hand zu steuern – und dabei Kundennutzen und Kundennähe als die entscheidenden Treiber für Prämieinnahmen und Erträge in den Mittelpunkt zu stellen.

Die Swiss Life AG und die Lebensversicherung von 1871 a.G. haben sehr verschiedene Ansätze gewählt, um ihre IT für diese Herausforderungen fit zu machen – und zu halten. Wir sprachen mit den IT-Leitern der beiden Institute.

Herr Gschliesser, Herr Weidinger, Vergleichs- und Vertriebsportale, mobile Daten, der Angriff der FinTechs, internetaffine und hybride Endkunden – Ihre Branche und ihre Vertriebsstrukturen

stehen mitten in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess, manche sprechen geradezu von einer Revolution. Und die IT gerade von etablierten, renommierten Versicherungen muss sich sagen lassen, sie sei zu komplex und veraltet, um hier noch eine Hilfe sein zu können. Was erwidern Sie den Kritikern?

Roland Gschliesser (Swiss Life AG): Wir wären ja fehl am Platz, wenn es solche Kritiker bräuchte, um das zu begreifen. Wir haben bereits 2009 eine komplette Bestandsaufnahme sämtlicher Vertriebsprogramme durchgeführt – da kam alles auf den Prüfstand. Die entscheidende Aufgabe lautete dann: aus der historisch entstandenen Komplexität

hinauszufinden! Wir mussten viel schneller und flexibler werden. Und im Rahmen der Strategieentwicklung fiel dann die Entscheidung, auf einer neuen Plattform aufzusetzen und zwar auf dem System FiANTEC von ELAXY.

Robert Weidinger (Lebensversicherung von 1871): Schnelligkeit und Flexibilität sind auch für uns ein täglicher Auftrag. Wir haben klare Ziele für unsere IT vereinbart. Und lassen Sie mich deren Kerngedanken einmal wörtlich zitieren: „In unserer IT-Landschaft können innovative Produkte, Vergütungsmodelle und unternehmensübergreifende Prozesse schneller und kostengünstiger umgesetzt werden als in der Branche.“

Das ist ein hoher Anspruch. Wie setzen Sie ihn um?

Robert Weidinger: Die IT ist ja der Hort des Wissens des gesamten Unternehmens. Der Mehrwert für den Vertrieb und damit den Geschäftserfolg steckt in dem Kernwissen der IT, und die ist nicht Standard sondern Eigenentwicklung. Und als solche vor allem eines: sehr schlank! Unsere zentralen Anwendungen kommen mit rund 100.000 Lines of Code aus. Dabei gilt folgende Grundregel: Je mehr genuines, wettbewerbsrelevantes Produkt- und Vertriebswissen in der Software verfügbar sein soll, umso höher ist der Anteil Eigenentwicklung, für periphere, weniger kompetitive Themen kommt dann zunehmend auch Standardsoftware zum Einsatz.

“ Der Mehrwert für den Vertrieb und damit den Geschäftserfolg steckt in dem Kernwissen der IT, und die ist nicht Standard sondern Eigenentwicklung. “

Spielt bei Ihrem Vorgehen schon ein Ansatz eine Rolle, wie er derzeit unter der Überschrift der IT der zwei Geschwindigkeiten oder „bimodal“ diskutiert wird?

Roland Gschliesser: Man braucht unverändert sicher länger, Stammdaten von Millionen Kunden auf eine neue Plattform zu heben, als eine flotte Marketing-App zu schreiben aber ich warne davor, sich auf dem Anspruch der „langsameren“ Backoffice-Pflege auszuruhen. Auch für die grundlegenden Systeme gilt: Wir müssen laufend schneller, agiler und also besser werden, um nicht abgehängt zu werden. Für unser großes Migrationsprojekt auf FiANTEC haben wir nicht mehr

— » ROLAND GSCHLIESSER



DIE SWISS LIFE AG wurde 1857 als Schweizerische Rentenanstalt gegründet und ist die älteste Lebensversicherung der Schweiz. Heute ist die Holding an der Schweizer Börse gelistet und beschäftigt im Konzern 7.000 Mitarbeitende und 4.500 lizenzierte Finanzberater. Mit insgesamt gut vier Millionen Kunden zählt sie zu den großen europäischen Versicherungen. Das Unternehmen blickt auf viele Jahre stetigen organischen Wachstums und erfolgreiche Übernahmen zurück. Unter anderem wurde 2008 der AWD integriert.

hochgradige Automatisierung der Routineaufgaben. Man kann sagen: Jeden Monat wird die Systemlandschaft neu produktiv gestellt.

Würden Sie denn sagen, dass Ihre Strategie, stark auf Eigenentwicklung zu setzen, die richtige war?

Robert Weidinger: Ja, gewiss! Während die Standard-Software doch stets drei Jahre hinter dem state of the art hinterherhinkt, können wir mit agilen Methoden die Fachbereiche in die Lage versetzen, Anpassungen schnell selbst durchzuführen.

Roland Gschliesser: Moment, da muss ich doch einhaken: Auch FIANTEC ist eine Standardsoftware, aber gerade eine, auf die Ihre Beschreibung nicht zutrifft. Wir hatten sie ja gerade deshalb ausgewählt, weil sie mit agilen Methoden unsere Fachbereiche in die Lage versetzt, Anpassungen schnell selbst durchzuführen, genau wie sie sagen. Und das in einer hochkomplexen Matrix. Wir bezogen seinerzeit Produkte von insgesamt 22 Quellen – internen „Product-Factories“ und externen Anbietern – und vertrieben wurden diese Produkte in nicht weniger als 14 Vertriebskanälen. Die Fachabtei-

als 13 Monate benötigt, das ist im Internetzeitalter ein langer Zeitraum, aber man muss ihn mit Migrationen anderer Finanzdienstleister vergleichen – und dann stellt man fest: Wir haben die gigantische He-

“ Ein Trend zeichnet sich klar ab: Die Vermittler werden mächtiger, weniger und digitaler. “

erausforderung in Rekordzeit erfolgreich bewältigt. Und deren Ziel war ja gerade, in den so typischen Backoffice-Prozessen wie Abrechnung und Vertriebssteuerung völlig neues Tempo bei höchster Daten- und Prozesssicherheit vorzulegen.

Robert Weidinger: Das kann ich nur unterstreichen. Bei der LV 1871 herrscht das Prinzip der continuous integration; jede Anwendung, alle Abläufe werden laufend überarbeitet. Fast die gesamte IT läuft schon auf JAVA/SAP-Basis. Nur das Provisionssystem selbst ist noch die letzte Anwendung in COBOL, und der rücken wir demnächst zu Leibe, die muss flexibler werden. Die nächsten Schritte gehen dann Richtung Dunkerverarbeitung, also

lung definiert die Geschäftsvorfälle und Buchungsvorgänge, setzt Strategien unproblematisch, schnell und kosteneffizient um und kann sie releaseunabhängig produktiv setzen. Also nicht nur bei Ihnen: hohe Flexibilität und erweiterte Steuerungs- und Eingriffsmöglichkeiten.

Wie entwickelt sich Ihr Vertrieb insgesamt im Zeichen der Digitalisierung? Nutzen Sie zum Beispiel eine Portallösung in der Vertriebsbetreuung?

Robert Weidinger: Ein Trend zeichnet sich klar ab: Die Vermittler werden mächtiger, weniger und digitaler. Wir sehen aber derzeit noch drei Welten: Zuerst diejenigen, die wie gewohnt ausschließlich

persönlich betreut werden wollen, dann eine Gruppe, die Online-Angebote nutzt und ihren Endkunden auch selbst anbietet und schließlich – mit zunehmendem Einfluss – die Jungmakler, die sich mehr Online-Unterstützung und Online-Abwicklung durchaus vorstellen können, sogar wünschen. Das gehen wir aber nicht über ein Portal von uns an, sondern sorgen für die Einbindung der jeweiligen Partnerportale – dadurch werden alle Informationen online verfügbar. Die Vertriebsplattform liegt also beim Vermittler, in die die LV 1871 sich dann einbringt.

Roland Gschliesser: Direkten Zugriff auf das FiANTEC werden wir den Vertriebsmitarbeitern nicht anbieten. Für den eigenen Außendienst ist aber eine Portal-lösung zwischengeschaltet, die auch der fremden Vertriebsorganisation zur Verfügung steht. Dieser wird zusätzlich ein eigenes Portfoliomanagement angeboten. Dahinter steht dann aber direkt ein System für die Steuerung und Betreuung der gesamten Vertriebsorganisation. Alle Berechtigungen quer über die Vertriebskanäle können wir bequem aus der Fachabteilung heraus administrieren. Alle Abfragen und Auswertungen erhalten wir einfach und strukturiert direkt aus dem System.

Wie individuell können Sie den einzelnen Mitarbeiter, den Endkunden über Ihre IT identifizieren und analysieren? Sehen Sie in Big Data weiteres Potenzial?

Roland Gschliesser: Das erwähnte einheitliche Kundenportal ist schon sehr umfassend. In einer zusätzlichen Big-Data-Strategie sehen wir derzeit keinen Nutzen. Mit der derzeitigen Datenerhebung erhalten wir mithilfe bekannter Data-Mining-Verfahren schon sehr gute Leads und eine solide Grundlage für Marketing und Vertrieb. Zum Beispiel versetzt uns eine detaillierte Kundenwertanalyse in die Lage C-Kunden direkt ins Service-Center umzuleiten, was die Vertriebspartner sehr entlastet. Aber wir halten uns für die Zukunft auch andere, weitergehende Optionen offen.

Robert Weidinger: Zum Thema Individualisierung sind wir schon eine Art Vorreiter: Schon seit 1999 bieten wir etwa ein mehr-

fach ausgezeichnetes Rentenmodell an, das sich am individuellen Gesundheitszustand der Versicherten orientiert. Aber wir sehen es als die größere Herausforderung an, die immer schnelleren Änderungen in Geschäftsmodellen, bei Produktstrategien oder in der Vertriebssteuerung effizient zu unterstützen.

Roland Gschliesser: Lassen Sie mich noch einen Punkt ergänzen – und da werden Sie mir sicher zustimmen, Herr Weidinger. Wie auch immer sich die jeweilige Versicherung aufstellt, wie auch immer sich die Produktpalette erweitert oder verengt, der Vertrieb individueller und zugleich digitaler betreut wird, bei all den immer rascher anzupassenden Strategien und dem steigenden Margendruck: Wir müssen jetzt die Systeme bauen, vorhalten und ständig neu erfinden, die sowohl der internen Steuerung als auch vor allem der internen und externen Vertriebsorganisation alle Möglichkeiten eröffnet, in der digitalisierten Welt zu bestehen. Es ist und bleibt die Aufgabe der IT, ihnen Mehrwert zu bieten.

Herr Weidinger, Herr Gschliesser, vielen Dank für das Gespräch.

— » ROBERT WEIDINGER

Is Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit verpflichtet sich die **LEBENSVERSICHERUNG VON 1871 A.G.** München in hohem Maße den Interessen ihrer Kunden, die von unabhängigen Versicherungsvermittlern beraten werden. Die LV 1871 beschränkt sich auf den deutschen Markt und positioniert sich als Spezialist für innovative Berufsunfähigkeits-, Lebens- und Rentenversicherungen. Sie versichert etwa 700.000 Kunden und weist Prämieinnahmen von rund 800 Millionen Euro pro Jahr aus.

