

FALLSTUDIE

Die Macht des Szenariobaus in einer anhaltenden Krise

Kontext

Angesichts der Herausforderungen durch die Covid-19-Pandemie musste ein führender belgischer Krankenversicherer seine Dienstleistungen und Angebote sowohl kurzfristig als auch langfristig anpassen.

Der Kunde benötigte bessere Einblicke, wie sich Änderungen im Verhalten der Kunden aufgrund einer anhaltenden wirtschaftlichen und sozialen Krise auf das Geschäft auswirken könnten und wie er seine Abläufe und Dienstleistungen anpassen sollte. Überfordert und unsicher wandte sich der Versicherer an uns, um Szenarien zu entwickeln und zu testen, um verschiedene kommerzielle, dienstleistungsbezogene und mitarbeiterbezogene Ergebnisse zu evaluieren.

Der Szenariobau oder die Szenarioplanung bietet eine Methode, um die Zukunft zu erlernen, bevor sie eintritt, indem eine Vielzahl von Möglichkeiten präsentiert wird, um Maßnahmen zu ergreifen und eine wünschenswerte Zukunft zu gestalten oder sich schnell an eine ungünstige Zukunft anzupassen. Seit Jahrzehnten wird diese Methode von Führungskräften in Wirtschaft und Industrie genutzt, um gegenwärtige Entscheidungen zu verbessern und Strategien effizient umzusetzen.

Ansatz

Wir entwickelten Szenarien, um die mittelfristige Perspektive über einen Zeitraum von zwei Jahren zu antizipieren und Ressourcen und Initiativen abhängig von den Szenarien zu bewerten. Diese Unterstützung wurde aus objektiver Perspektive über eine schrittweise Meilenstein-Roadmap und zusätzliche Ad-hoc-Analysen durchgeführt.

Zuerst veranstalteten wir Workshops mit Stakeholdern (Prozessverantwortlichen), um die aktuellen Veränderungen und Initiativen aufgrund der Covid-19-Krise zu verstehen und die zukünftigen Herausforderungen zu identifizieren, die sie erwarten.

Anschließend konzentrierten wir uns auf die Workshop-Themen, identifizierten die Hauptfaktoren und schätzten die Auswirkungen bestimmter Dienstleistungsänderungen ein. Nachdem wir die kritischen Bereiche identifiziert hatten, entwickelten wir Mini-Szenarien und wählten 10 Mini-Szenarien basierend auf den identifizierten Faktoren und Ergebnissen für jeden Faktor aus.

Dann stimmten wir uns mit den Stakeholdern ab, um die wahrscheinlichsten Mini-Szenarien auszuwählen und die möglichen Auswirkungen jedes Szenarios zu bewerten.

Schließlich kam der letzte und wichtigste Schritt in unserer Meilenstein-Roadmap: der Szenariobau und die Quantifizierung. Wir wählten drei Szenarien aus, definierten Warnkriterien (über Schwellenwerte auf internen KPIs oder externen Daten), um dem Kunden zu helfen, zu erkennen, in welchem Szenario er sich befindet oder befinden könnte, und bewerteten die Auswirkungen jedes Szenarios sowohl in qualitativen als auch quantitativen Begriffen und anhand der erforderlichen zusätzlichen Dokumente, Kontakte, Ressourcen usw. Für quantitative Maßnahmenschätzungen extrapolierten wir Daten basierend auf den Vormonaten, externen Zahlen und Prognosen externer Quellen (z.B. Arbeitslosenquote).

Schließlich führten wir Ad-hoc-Analysen im Zusammenhang mit dem Szenariobau durch. Diese Analyse bezog sich auf „nicht-digitale“ Kunden, um die Kommunikationsagentur und die Kanalstrategie zu unterstützen. Dazu führten wir eine Bewertung und ein Profiling von Kunden durch, die vor und während der Krise persönlichen Kontakt benötigten.

Ergebnisse

Wir präsentierten Schätzungen aus den Szenarien, um das Bewusstsein dafür zu schärfen, wie Prozesse mittelfristig beeinflusst werden könnten, und bewerteten Ressourcen und Initiativen in Abhängigkeit von den Szenarien. Zu den wichtigsten Ergebnissen gehörten:

- Schätzung der Auswirkungen auf die KPIs für jedes Szenario (pessimistisch, konservativ, optimistisch)
- Schätzung der Ressourcen (FTE) für jedes Szenario
- Liste der empfohlenen Initiativen für jedes Szenario

Mit den definierten Szenarien konnte der Kunde besser verstehen, welche Auswirkungen die anhaltende wirtschaftliche und soziale Krise auf sein Geschäft haben könnte. Schließlich identifizierten wir nützliche offene Daten für andere Projekte, darunter wirtschaftliche oder Konsum-KPIs, um potenzielle Änderungen im Kundenverhalten zu überwachen.