

Assekuranz 2015 – Retailmärkte im Umbruch

Trends und Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft

The Accenture logo, featuring a stylized greater-than sign (>) above the word "accenture" in a lowercase, sans-serif font.

High performance. Delivered.



Institut für Versicherungswirtschaft

Universität St.Gallen

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	3
2. Management Summary	4
3. Die Versicherungswirtschaft am Wendepunkt	6
4. Veränderungskräfte der Assekuranz	10
Trend 1: Externe Marktfaktoren erhöhen den Anpassungsdruck	10
Trend 2: Neue gesetzliche Auflagen prägen die Spielregeln von morgen	11
Trend 3: Kunden erwachen aus ihrer Lethargie	13
Trend 4: Der Strukturbruch in der Assekuranz beschleunigt sich	14
Trend 5: Die Lebensversicherung entwickelt sich dynamisch und profitabel	16
I.VW-Perspektive: Die Assekuranz vor dem Aufbruch?	18
5. Industrialisierung der Wertschöpfung	21
Trend 6: Der Wettbewerbsdruck erzwingt eine Standardisierung und Integration der Wertschöpfung	22
Trend 7: Versicherungsunternehmen werden zu gläsernen Fabriken	23
Trend 8: Eine weitere Reduktion der Fertigungstiefe ist unumgänglich	24
I.VW-Perspektive: Industrialisierung öffnet neue Chancen für den Wettbewerb	25
6. Baustelle Marktleistung	28
Trend 9: Der Wettbewerb im Nicht-Leben-Bereich verlangt die Reduktion der Produktvielfalt	28
Trend 10: Versicherungsdeckungen im Nicht-Leben werden zu Komplementärprodukten	29
Trend 11: Verfeinerte Risikoselektion gefährdet die Solidarität	30
Trend 12: Neue Technologien entwickeln sich zu Innovationstreibern	30
I.VW-Perspektive: Nicht-Leben-Produkte werden für ein grosses Kundensegment zur Commodity	32
7. Zukunft der Distribution	35
Trend 13: Im Nicht-Leben-Bereich erhöhen alternative Kanäle den Druck auf den Aussendienst	35
Trend 14: Banken und unabhängige Berater werden im Lebensversicherungsmarkt die Gewinner sein	36
Trend 15: Reine Vertriebsorganisationen sind auf der Überholspur	37
Trend 16: Brand und Sozialkompetenz werden zu kritischen Erfolgsfaktoren	37
I.VW-Perspektive: Discounter oder Problemlöser	39
8. Herausforderung Altersvorsorge	42
Trend 17: Die Sicherung des Lebensstandards wird für breite Schichten zur Herausforderung	43
Trend 18: Die Versicherungen partizipieren nur teilweise am wachsenden Markt der Altersvorsorge	44
I.VW-Perspektive: Altersvorsorge – ein komplexer Markt mit neuen Herausforderungen	45

1. Vorwort

Die Versicherungsmärkte stecken zurzeit in einem Umbruch. Ausgelöst wurden die Umwälzungen durch unterschiedliche Kräfte. Neben tiefgreifenden regulatorischen Neuerungen beeinflussen insbesondere die teilweise schmerzhaften Erfahrungen der Jahre 2001–2003 die strategischen Überlegungen. Zusätzlich wird die Branche auch von spürbaren Veränderungen im Kundenverhalten sowie den Einflüssen neuer Distributionsmöglichkeiten erfasst. Die veränderten Rahmenbedingungen lassen insgesamt eine neue Marktdynamik erwarten.

Diese Studie will aufzeigen, wie sich die Retailmärkte in Deutschland, Österreich und der Schweiz in den kommenden Jahren entwickeln dürften. Dabei wird dargestellt, wie sich die wichtigsten Veränderungskräfte – beispielsweise die demografischen Perspektiven, die sozialpolitischen Herausforderungen oder die regulatorischen Eingriffe – auf die Versicherungsmärkte auswirken. Ferner wird untersucht, wie die Versicherungsunternehmen auf den zunehmenden Kostendruck reagieren, welche Modifikationen der Wertschöpfungskette zu erwarten sind und wie sich der Wettbewerb unter den Versicherungsunternehmen durch diese veränderten Gegebenheiten entwickelt. Weitere Schwerpunkte der Studie gelten den zu erwartenden Veränderungen im Kundenverhalten sowie den Konsequenzen auf die Distributionssysteme.

Die Diskussionen der letzten Jahre konzentrierten sich in der Versicherungswirtschaft schwergewichtig auf die Lösung kurzfristiger Herausforderungen. Bewusst wurde dieser Studie daher ein längerfristiger Zeithorizont zugrunde gelegt. Damit will sie, basierend auf den Erwartungen prominenter Vertreter der Assekuranz im deutschsprachigen Raum, einen Beitrag leisten zur Analyse grundlegender Entwicklungen dieser wichtigen Industrie.

Die Ergebnisse der Studie sollen Managern von Versicherungsunternehmen, die Verantwortung für die Geschäftsentwicklung tragen, konkrete Hinweise auf künftige strategische Optionen der Assekuranz im deutschsprachigen Raum geben, ihre unternehmerischen Entscheidungen unterstützen und Handlungsempfehlungen liefern.

Wir bedanken uns bei allen Führungskräften, die mit ihrer Teilnahme zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben. Im Weiteren danken wir den Mitgliedern des Expertengremiums, welche die Studie begleitet haben, sowie den Autoren.

Zürich / St. Gallen, Oktober 2005



Guido Scherer
Guido Scherer
Partner Financial Services
Accenture



W. Ackermann
Prof. Dr. Walter Ackermann
Geschäftsführender Direktor,
Institut für Versicherungswirtschaft
Universität St. Gallen

2. Management Summary

Die Versicherungsmärkte stehen in den nächsten Jahren als Folge tiefgreifender wirtschaftlicher und sozialer Veränderungen vor ausserordentlichen Herausforderungen. Brüche zeichnen sich dabei in vielen Bereichen ab. Zu denken ist beispielsweise an den Einfluss neuer Technologien, an die Folgen der Versorgungslücken in der Altersvorsorge oder auch an die Möglichkeiten von branchenfremden Unternehmen, mit innovativen Wertschöpfungsmodellen die traditionellen Branchenanbieter zu bedrängen. Die vorliegende Studie greift die wesentlichen Trends auf und analysiert sie in Bezug auf ihre Auswirkungen auf die Retailmärkte der Versicherungswirtschaft.

Dynamik der Veränderungen

1. Externe Marktfaktoren erhöhen den Anpassungsdruck

Die interne Innovationsbereitschaft in der Versicherungsindustrie ist gering. Marktveränderungen sind auf externe Kräfte zurückzuführen. Dabei stehen vier Ursachen im Vordergrund: Demografische Entwicklung, Umbau der Sozialversicherungssysteme, Regulierungstendenzen, Individualisierungs- und Entsolidarisierungstendenzen in der Gesellschaft.

2. Neue gesetzliche Auflagen prägen die Spielregeln von morgen

Der anstehende Paradigmenwechsel in der Versicherungsaufsicht beeinflusst bereits heute die Entwicklung der Assekuranz entscheidend. Neben neuen Aufsichts- und Bilanzierungsvorschriften (Solvency II, IFRS) werden weitere gesetzliche und regulatorische Bestimmungen in den Bereichen Konsumentenschutz, Vermittlerrichtlinien, Besteuerungssystemen sowie Reporting- und Ausweisungspflichten den unternehmerischen Frei- raum der Branche einengen.

3. Kunden erwachen aus ihrer Lethargie

Die stark zunehmende Preissensitivität der Kunden wird eine Veränderung des Marktes bewirken. Als Folge dieser Entwicklung erwarten die Befragten eine vermehrte Nachfrage nach standardisierten und günstigen Produkten. Dies führt zu einer abnehmenden Kundenloyalität.

4. Der Strukturbruch in der Assekuranz beschleunigt sich

Der seit Mitte der 90er Jahre zu beobachtende Veränderungsdruck der Branche wird an Intensität wieder zunehmen. Führungskräfte in der Assekuranz rechnen mit neuen Spielregeln, welche die aktuelle Marktlogik (Ausprägung von Wettbewerbsvorteilen, erfolgreiche Distributionssysteme, Umfang der Wertschöpfungstiefe etc.) nachhaltig prägen werden.

5. Die Lebensversicherung entwickelt sich dynamisch und profitabel

Die Teilnehmer schätzen den Geschäftsverlauf im Bereich von Versicherung und Vorsorge, in der Einzel-Lebensversicherung sowie im Bereich der Kapitalanlagen insgesamt als attraktiv ein. Zudem prognostizieren sie eine Zunahme der Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen in diesem Bereich. Im Gegensatz dazu wird die Attraktivität der Sach- und Vermögensversicherung wesentlich kritischer betrachtet, wobei insbesondere die Entwicklung der Kfz-Versicherung negativ beurteilt wird.

Industrialisierung der Wertschöpfung

6. Der Wettbewerbsdruck erzwingt eine Standardisierung und Integration der Wertschöpfung

Die zunehmende Wettbewerbsintensität fördert in Zukunft das Entstehen von einheitlichen und standardisierten Prozessen in Versicherungsunternehmen. Die Etablierung von Branchenstandards ist Ausdruck der einsetzenden Industrialisierung der Versicherungswirtschaft.

7. Versicherungsunternehmen werden zu gläsernen Fabriken

Erfolgreiche Unternehmen werden künftig zur Unternehmenssteuerung Finanzkennzahlen und Leistungsindikatoren von Mitarbeitern und Kunden benützen, welche die wichtigsten Geschäftsprozesse besser fassbar machen. Diese Informationen bilden die entscheidenden Grundlagen für die Steuerungs- und Entscheidungsprozesse des Managements.

8. Eine weitere Reduktion der Fertigungstiefe ist unumgänglich

Die prognostizierte Industrialisierung der Assekuranz führt zu einer zunehmenden Auflösung der integrierten Wertschöpfungssysteme. Die meisten etablierten Versicherungsunternehmen werden sich verstärkt auf ihre Kernkompetenzen fokussieren müssen. Andere Elemente der Wertschöpfung werden an spezialisierte Anbieter ausgelagert.

2. Management Summary

Baustelle Marktleistung

9. Der Wettbewerb im Nicht-Leben-Bereich bedingt eine Reduktion der Produktvielfalt

Der Druck zur Optimierung der Wertschöpfungsprozesse führt zu einer kritischen Analyse des Produktportfolios. Die Produktvielfalt wird abgebaut, standardisierte Produkte gewinnen an Bedeutung.

10. Versicherungsdeckungen im Nicht-Leben werden zu Komplementärprodukten
Versicherungsprodukte in der Nicht-Leben-Sparte werden zunehmend an Primärprodukte gekoppelt und entwickeln sich zu „Beiprodukten“. Branchenfremde Anbieter bieten die Versicherungsdeckung im Zuge ihrer Problemlösungen an und forcieren zusätzlich die Standardisierung der Versicherungsangebote.

11. Verfeinerte Methoden der Risikoselektion reduzieren die Solidarität
Versicherungsunternehmen nutzen in Zukunft verstärkt ihre Datenbanken und führen umfassende Risikoselektions- und Tarifierungsprozesse ein. Als Konsequenz dieses Trends werden bestimmte Risiken nicht mehr oder nur zu hohen Prämien versichert. Der renditeorientierten Steuerung des Kundenportfolios kommt eine hohe Priorität zu.

12. Neue Technologien entwickeln sich zu Innovationstreibern
Veränderungen in der Versicherungswirtschaft sind sowohl im Bereich der Marktleistungsgestaltung wie auch auf Ebene der Wertschöpfung stark technologiegetrieben. Neue Technologien, wie beispielsweise „Ubiquitous Computing“, reduzieren die Transaktionskosten (Kosten für Informationssuche, Überwachung, Koordination, Problemlösung etc.) und eröffnen der Assekuranz breite Innovations- und Differenzierungsmöglichkeiten.

Zukunft der Distribution

13. Im Nicht-Leben-Bereich erhöhen alternative Kanäle den Druck auf den Aussendienst

Die Entwicklung von standardisierten Produkten sowie die Integration von Versicherungsleistungen in ein Primärprodukt gefährden Funktion und Bedeutung des Aussendienstes. Alternative Vertriebskanäle wie Call-Center und Internet-Portale werden von dieser Entwicklung profitieren.

14. Unabhängige Berater und Banken werden die Gewinner auf dem Lebensversicherungsmarkt sein
Im Bereich der Lebensversicherung entsteht ein beratungsintensiver Wachstumsmarkt. Veränderte gesetzliche Anforderungen, steuerliche Aspekte, alternative Formen des Sparens sowie das schwindende Vertrauen in die staatliche Altersvorsorge führen zu einer steigenden Nachfrage im Segment der Lebensversicherungen. Profitieren werden Unternehmen, welche die sich ändernden Bedürfnisse ihrer Kunden früh erkennen und umfassend angehen.

15. Reine Vertriebsorganisationen sind auf der Überholspur
Reine Vertriebsorganisationen werden weiter an Bedeutung zunehmen. Ihr Erfolg beruht im Wesentlichen auf drei Faktoren: Einerseits auf der Strategie eines umfassenden Beratungskonzeptes (Financial Planning, integrierte RM-Beratung) und andererseits in der Unabhängigkeit von den Lieferanten der Finanzdienstleistungs- und Versicherungsprodukte. Zusätzlich honoriert der Markt die Effizienz dieser Organisationsform.

16. Vertrauen und Sozialkompetenz werden zu kritischen Erfolgsfaktoren
Die Leistungsversprechen der Versicherer sind mehrheitlich abstrakt. Zudem müssen in der Regel negativ besetzte Lebensereignisse angesprochen werden, und die Problemlösung bedingt häufig ein Angebot an persönlichen Dienstleistungen. Unter diesen Marktbedingungen kommt dem Brand einer Unternehmung eine entscheidende Bedeutung zu.

Herausforderung Altersvorsorge

17. Die Sicherung des Lebensstandards wird für breite Bevölkerungsschichten zum Problem

Weite Bevölkerungskreise stehen in Zukunft vor der Herausforderung, eine ausreichende Altersvorsorge sicherzustellen. Die Ursachen liegen in der Zunahme der Lebenserwartung, den Finanzierungsproblemen der staatlichen Altersvorsorge-Systeme, den schwer voraussehbaren Pflege- und Betreuungsaufwendungen im Alter sowie den oft unrealistischen Vorstellungen hinsichtlich der erzielbaren Vermögensrenditen.

18. Die Versicherungen partizipieren nur teilweise am wachsenden Markt der Altersvorsorge
Infolge abnehmender Vorsorgeleistungen des Staates bildet sich eine wachsende private Nachfrage nach Vorsorgeleistungen. Hohe regulatorische Anforderungen sowie die starke Konkurrenz von Banken und Pensionskassen erschweren die erfolgreiche Teilnahme an diesem Marktsegment für die Versicherungsunternehmen.

3. Die Versicherungswirtschaft am Wendepunkt

Die Entwicklungen der letzten Jahre zeigen eines sehr deutlich: Die Zyklen grösserer Veränderungen nehmen an Intensität zu und beschleunigen sich. Dies betrifft alle Schichten der Gesellschaft. Wirtschaftlich, politisch, sozial und auch ökologisch zeichnen sich Umwälzungen ab, die in ihrer Form bisher unbekannt gewesen sind und fundamentale Auswirkungen auf das Gesellschaftssystem haben. Es zeigt sich aber auch, dass eine Vielzahl von Entwicklungen nicht nur auf die Umwelt oder Teile davon beschränkt bleiben, sondern dass die Veränderungskräfte ihre Wirkung über alle Wirtschaftszweige hinweg entfalten. Durch die Globalisierung und die Vernetzung der Wirtschaftsregionen und Branchen untereinander ist eine übergeordnete Struktur entstanden, die von gegenseitigen Abhängigkeiten und Beeinflussungen geprägt ist.

Auch die Versicherungswirtschaft kann sich diesen Entwicklungstendenzen nicht entziehen. Als Branche, die permanent mit Innovationen und neuen Risiken konfrontiert ist, wird sie in jüngster Zeit laufend vor neue Herausforderungen

gestellt. Die Einflussfaktoren sind unterschiedlichster Art: Veränderte politische Rahmenbedingungen, Wandel der demografischen Strukturen, technologischer Fortschritt sowie wirtschaftliche Entwicklungen haben eine unmittelbare Wirkung auf die Assekuranz. Zusätzlich kam es in den letzten Jahren aber auch zu Veränderungen, die versicherungsspezifischen Charakter aufweisen.

An erster Stelle steht in diesem Kontext die Deregulierung der Versicherungswirtschaft. In der Konsequenz führte diese zu einer ständigen Verschärfung des Wettbewerbs, und zwar sowohl auf der nationalen als auch immer mehr auf der internationalen Ebene. Dazu kommen veränderte Ansprüche der Kunden. Verlangt werden zunehmend vernetzte und integrierte Angebote. Statt auf Insellösungen zur Befriedigung von punktuellen Bedürfnissen richtet sich die Nachfrage vermehrt auf ein umfassendes Leistungsangebot. Hier sind in immer stärkerem Mass neue Anbieter von Finanzdienstleistungen anzutreffen, die ihre Primärprodukte mit Versicherungsleistungen koppeln.

Zusätzlich zu den Wettbewerbs- und Marktfaktoren erhöhen regulatorische Anforderungen, wie „Solvency II“ und „IFRS“, den Druck auf die Branche. Einen vergleichbaren Effekt erzeugt der steigende Einfluss der Rating-Agenturen sowie des Kapitalmarktes. Beide Faktoren führen zu einer Unternehmungsbeurteilung, die sich verstärkt auf die Risikosituation und weniger auf Umsatz und Wachstum fokussiert.

Damit sind nur einige der fundamentalen Veränderungen, denen sich die Versicherungswirtschaft in jüngster Zeit ausgesetzt sieht, angesprochen. Allerdings deuten sie an, wie komplex, vielschichtig und vernetzt sich die Entwicklung gestaltet. Die Interdependenz der einzelnen Veränderungen erzeugt wechselnde externe und interne Rahmenbedingungen, die den Versicherungsmarkt grundlegend tangieren. Dabei zeichnet sich ab, dass diese Trends unterschiedliche strategische Herausforderungen an das Management von Versicherungsunternehmen stellen. Insgesamt führen die Anpassungen der letzten Jahre zusammen mit den aktuellen und



anstehenden Veränderungen zu einem Versicherungsmarkt, dessen traditionelle Prozesse zunehmend in Frage gestellt werden.

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, erstens die relevanten Auslöser der Veränderungen für die Versicherungswirtschaft zu identifizieren, zweitens Entwicklungstendenzen zu analysieren und drittens erste Handlungsoptionen auszuarbeiten. Als Zeitrahmen für die erwarteten Veränderungen wurden die anstehenden 10 Jahre bis 2015 gewählt. Diese Spanne ermöglicht es, zusätzlich zu aktuellen Entwicklungen auch Veränderungstendenzen zu thematisieren, die radikalen Charakter aufweisen. Hierbei gilt es insbesondere im Rahmen der verschiedenen Veränderungen aufkommende Trends aufzugreifen, zu strukturieren und hinsichtlich ihrer Implikationen für die Branche zu untersuchen. Durch die Thematisierung und Analyse der zentralen Veränderungen sollen strategische Handlungsfelder identifiziert werden, die Führungskräften Informationen über die anstehenden Herausforderungen vermitteln und sie bei der Entwicklung von

Handlungsoptionen für erfolgreiche Strategien unterstützen.

Um einen möglichst hohen Praxisbezug bei der Identifizierung der Veränderungsursachen sowie der skizzierten Entwicklungstrends zu gewährleisten, erfolgte die Erstellung der Studie unter grösstmöglichem Einbezug von Führungskräften der Assekuranz. In diesem Zusammenhang lassen sich Aufbau und Durchführung der Studie wie folgt umschreiben:

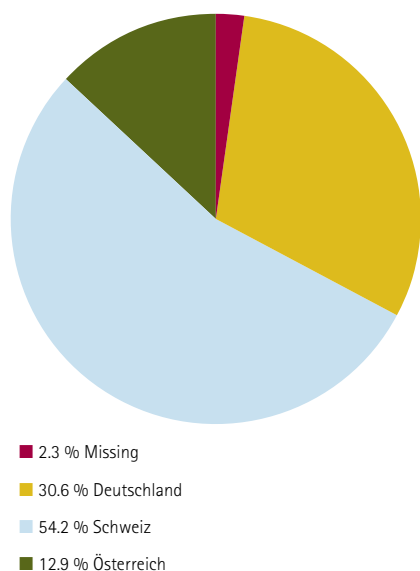
- Die Untersuchung wurde gemeinsam von Accenture und dem Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen mit dem Ziel durchgeführt, eine fundierte und praxisnahe Perspektivstudie der Entwicklung der Versicherungswirtschaft in den Ländern Deutschland, Österreich und Schweiz zu erstellen. Die Studie fokussiert sich auf den Bereich der Lebens- und Kompositversicherung und schliesst die Kranken- und Industrieversicherung aus.
- Die Studie soll Managern, die für die Geschäftsentwicklung von Versicherungen verantwortlich sind, konkrete

Hinweise auf wesentliche Trends in der Versicherungswirtschaft geben und sie damit bei unternehmerischen Entscheidungen unterstützen.

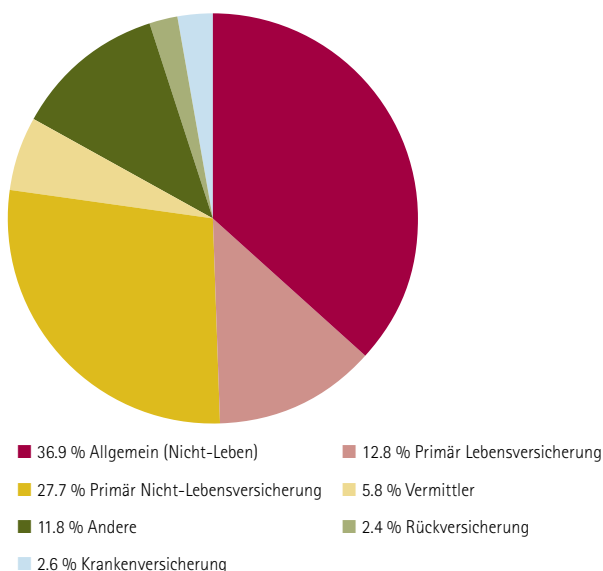
- Die Methodik der Studie gliedert sich in drei Phasen. Im Rahmen eines Impulsworkshops – unter Mitarbeit von Vertretern des Institutes für Versicherungswirtschaft (I.VW-HSG) und Accenture – erfolgte in der ersten Phase die Analyse und Evaluation der Veränderungen in der Versicherungswirtschaft. Diese Ergebnisse wurden zu Hypothesen verdichtet, die anschliessend in der zweiten Phase in Expertenpanels detailliert diskutiert wurden. Die Expertenpanels setzten sich aus Führungskräften der deutschsprachigen Assekuranz zusammen und evaluierten sowie validierten die Thesen aus der Praxisperspektive. Hieraus wurden Trends entwickelt, welche in der letzten Phase einer empirischen Validierung unterzogen wurden. Diese erfolgte anhand einer standardisierten Befragung in der deutschsprachigen Assekuranz. Der hierfür entwickelte Fragebogen wurde

3. Die Versicherungswirtschaft am Wendepunkt

Grafik 1: Ursprung der Teilnehmer



Grafik 2: Optik der Antworten



an 1816 Manager der Assekuranz in Deutschland, Österreich und der Schweiz geschickt. Die Rücklaufquote betrug ca. 21 Prozent; dies entspricht einer absoluten Zahl von 392 Führungskräften, die sich an der Umfrage beteiligt haben. Die Zuordnung auf die verschiedenen Länder und Märkte ergibt folgendes Bild: Gut die Hälfte der Teilnehmer stammt aus der Schweiz, rund ein Drittel aus Deutschland, 50 Führungskräfte beantworteten die Fragen aus Sicht der österreichischen Versicherungswirtschaft. Die Umfrageteilnehmer wurden auch gebeten, anzugeben, aus welcher Optik sie den Fragebogen ausfüllen möchten. Gut ein Viertel der Befragten hat mit primärem Fokus „Nicht-Lebensversicherung“ geantwortet, 12 Prozent mit Blick auf die Lebensversicherung. Rund ein Drittel hat die Aussagen sowohl auf Leben- wie Nicht-Lebensversicherung bezogen. Die Ergebnisse sind somit sowohl für die Lebensversicherung, die Nicht-Lebensversicherung wie auch für Allbranchenversicherungen von Relevanz.

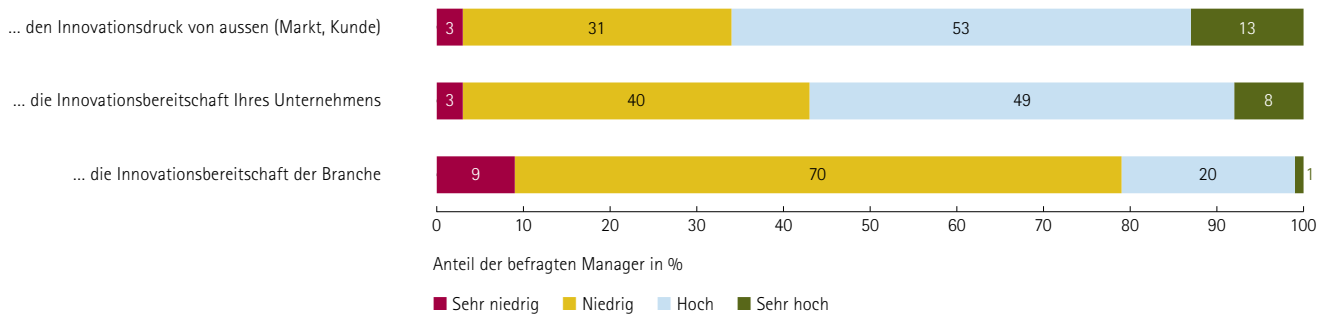
- Die empirischen Ergebnisse der Studie wurden ergänzt durch Forschungserkenntnisse des Institutes für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen. Dieser Bezug dient dazu, die identifizierten Perspektiven zu analysieren und zu beleuchten.

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Teilnehmern aus der Versicherungswirtschaft für ihre Unterstützung bei der Realisierung der Studie bedanken. Besonderer Dank gilt dem Expertengremium, das die Herausarbeitung der Trends aktiv unterstützte und mit hervorragenden Diskussionen zum Gelingen der Studie beigetragen hat.



4. Veränderungskräfte der Assekuranz

Grafik 3: Als wie stark ausgeprägt beurteilen Sie ...?



Die Bemühungen zur Schaffung eines europäischen Binnenmarktes haben auch in der europäischen Versicherungswirtschaft Spuren hinterlassen. Dies gilt beispielsweise für die Zunahme der Wettbewerbsintensität, die Ansätze zur Koordinierung eines umfassenden Finanzdienstleistungsangebotes, die grossen Akzentverschiebungen im Bereich der Distribution und den anhaltenden Kostendruck.

Dieser Prozess ist nicht abgeschlossen. Zahlreiche zusätzlich auftauchende Veränderungsursachen stellen die Versicherungsunternehmen laufend vor neue Herausforderungen. Es muss daher gefragt werden, welche Einflussfaktoren in Zukunft die stärksten Veränderungen in den Märkten auslösen werden. Gleichzeitig interessiert, ob die Motivation für die Veränderungen aus der Versicherungswirtschaft selbst stammt oder sich in erster Linie auf externe Kräfte stützt.

Trend 1. Externe Marktfaktoren erhöhen den Anpassungsdruck

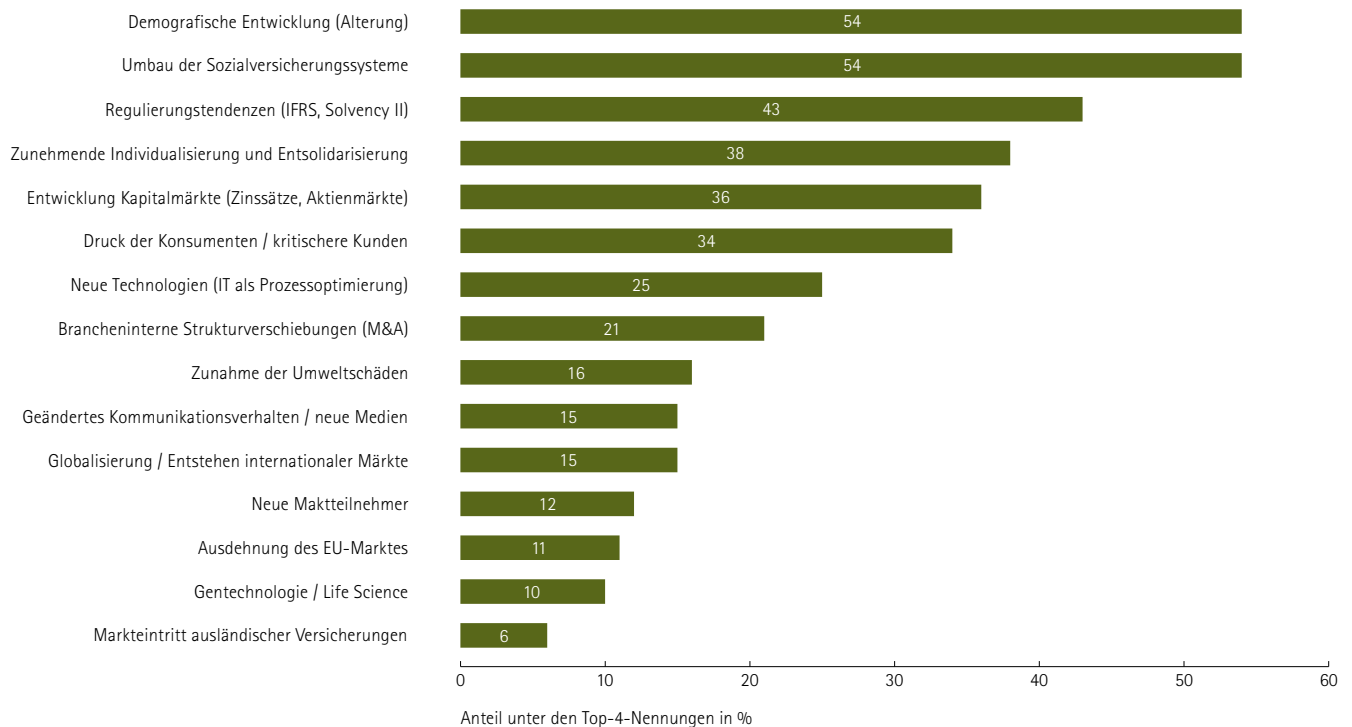
Sowohl in den Expertenworkshops als auch in der empirischen Erhebung wurde die These bestätigt, dass in erster Linie externe Marktfaktoren die künftigen Spielregeln der Versicherungsmärkte bestimmen werden. Rund zwei Drittel aller Befragten beurteilen den externen Innovationsdruck als hoch bis sehr hoch. Darunter sind Veränderungen im Kundenverhalten, neue Marktteilnehmer, veränderte gesetzliche und regulatorische Rahmenbedingungen sowie die Entwicklung der Kapitalmärkte zu verstehen. Nur 21 Prozent der Befragten attestieren der Versicherungsindustrie selber eine hohe oder sehr hohe Innovationsbereitschaft. Erstaunlicherweise sind aber 57 Prozent der Befragten der Meinung, in ihrem eigenen Unternehmen sei eine hohe oder sehr hohe Innovationsbereitschaft vorhanden.

Bei einer genaueren Evaluation der relevanten Veränderungskräfte stehen die folgenden vier Faktoren im Vordergrund:

- Demografische Entwicklung (Alterung der Bevölkerung)
- Umbau der Sozialversicherungssysteme
- Behördliche Regulatorien (IFRS, Solvency II)
- Gesellschaftliche Individualisierungs- und Entsolidarisierungstendenzen

4. Veränderungskräfte der Assekuranz

Grafik 4: Aus welchen Umweltbereichen erwarten Sie in den nächsten 5–10 Jahren die grössten Veränderungen für die Assekuranz?



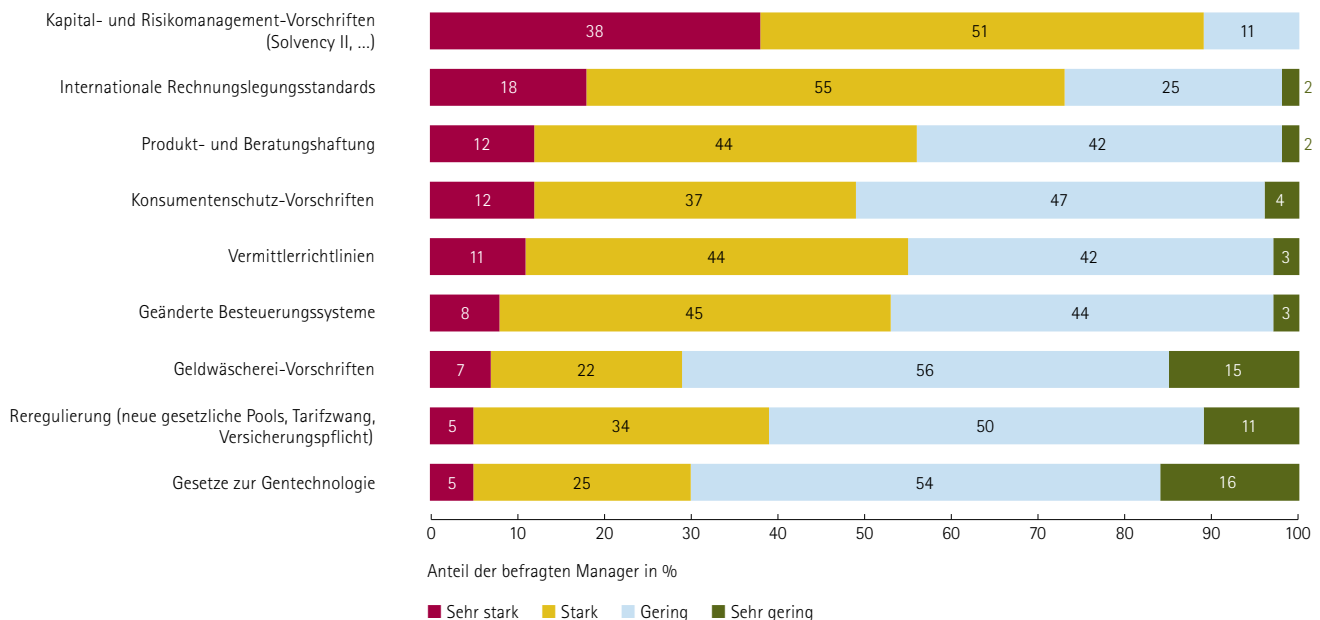
Trend 2. Neue gesetzliche Auflagen prägen die Spielregeln von morgen

Der Paradigmenwechsel in der Finanz- und Versicherungsaufsicht – ausgelegt auf leistungsstarke Unternehmen und weniger auf (Konsumenten-)Sicherheit um jeden Preis – übt bereits in der Gegenwart einen starken Einfluss auf die Entwicklung der Versicherungsmärkte aus. Die Auflagen der europäischen Solvabilitätsregeln (Solvency II) sowie der internationalen Accounting Standards (IFRS) erhöhen mit den erweiterten Anforderungen an die Corporate Governance (Sarbanes-Oxley-Act) die Regulierungsdichte in der Versicherungswirtschaft signifikant. Weitere Auflagen stammen zum Beispiel aus dem verschärften Konsumentenschutz oder höheren Anforderungen an die externe Reporting- und Ausweispflicht. Ein aktuelles Beispiel für diese Entwicklung ist der Entscheid des deutschen Verfassungsgerichtshofes vom 26.07.2005. Von 2006 an verlangt der

deutsche Gesetzgeber von den Lebensversicherern bei Kapitallebensversicherungen eine laufende Zuordnung der stillen Reserven zu den einzelnen Verträgen; zudem muss dieser Vorgang dem Kunden gegenüber auch kommuniziert und transparent gemacht werden. Vergleichbare gesetzliche Entscheide haben in Grossbritannien die Versicherer verpflichtet, ihre Abschlusskosten den Kunden offen zu legen. Dieser Regelung wird ein starker Einfluss auf die Neustrukturierung der Distribution von Finanzdienstleistungen in Grossbritannien zugeschrieben.

4. Veränderungskräfte der Assekuranz

Grafik 5: Wie stark schätzen Sie den Einfluss von regulatorischen Massnahmen auf das Versicherungsgeschäft ein?

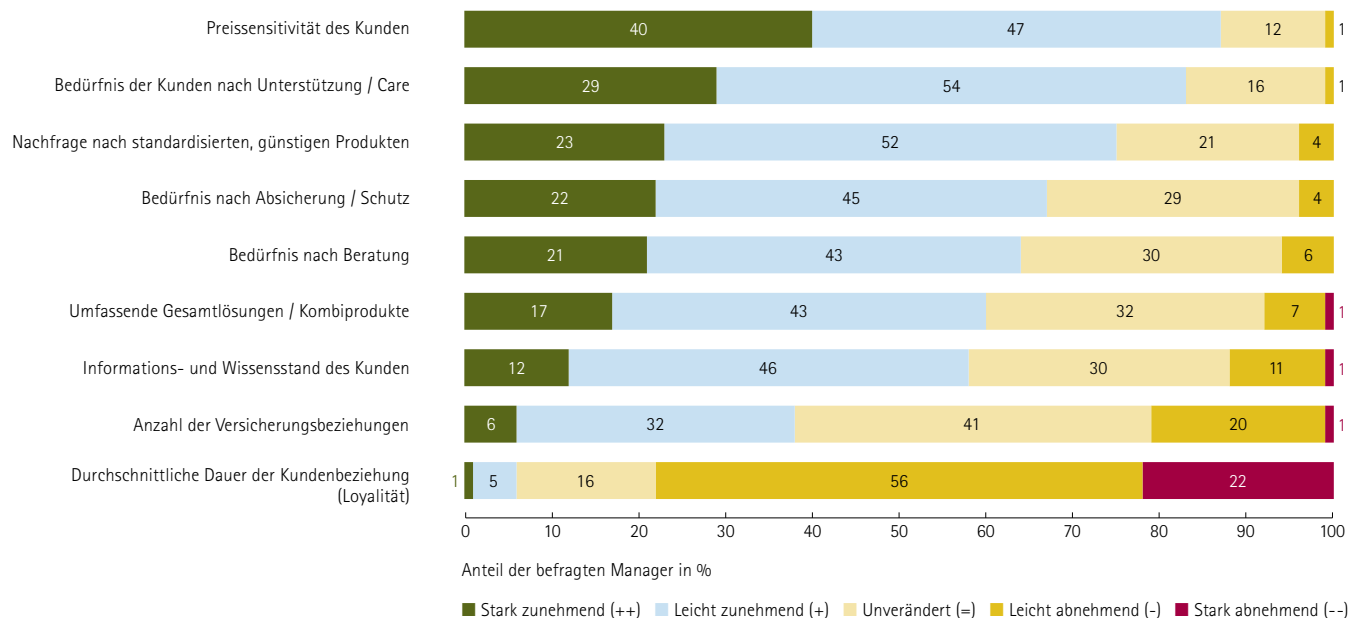


Eine Mehrheit der im Rahmen dieser Untersuchung Befragten erwartet in den nächsten 10 Jahren eine weitere Zunahme von regulatorischen Massnahmen im Versicherungsgeschäft. Dabei beurteilen 89 Prozent der befragten Führungskräfte den Einfluss von Vorschriften für das Kapital- und Risikomanagement auf die Entwicklung der Assekuranz als sehr stark oder stark. An zweiter Stelle folgen die Auswirkungen von internationalen Rechnungslegungsstandards. Als ähnlich bedeutend wird der künftige Einfluss der Produkt- und Beratungshaftung bewertet (56 Prozent). Konsumentenschutz-Vorschriften schätzen 49 Prozent, Konsequenzen der Vermittlerrichtlinie 55 Prozent der Teilnehmer als relevant ein. Änderungen in den Steuersystemen werden aus nahe liegenden Überlegungen insbesondere im Bereich der Lebensversicherung als sehr bedeutend eingeschätzt. Beispiele aus der unmittelbaren Vergangenheit sind dazu die Riester-Rente sowie das Alterseinkünftegesetz in Deutschland.

Neben regulatorischen Massnahmen wird die Assekuranz vor allem von den Entwicklungen der Kapitalmärkte betroffen. Volatile Märkte und tiefe Zinsen hinterlassen ihre Spuren sowohl auf der Aktiv- als auch der Passivseite der Bilanzen von Versicherungsunternehmen. Auf die Frage nach den Umwelttrends, die in den nächsten 10 Jahren die grössten Veränderungen für die Assekuranz auslösen werden, wurde von den Vertretern der Lebensversicherungen an erster Stelle der Umbau der Sozialversicherungssysteme und an zweiter die Entwicklung der Kapitalmärkte genannt.

4. Veränderungskräfte der Assekuranz

Grafik 6: Welche Veränderungen im Kundenverhalten erwarten Sie in den nächsten 10 Jahren?



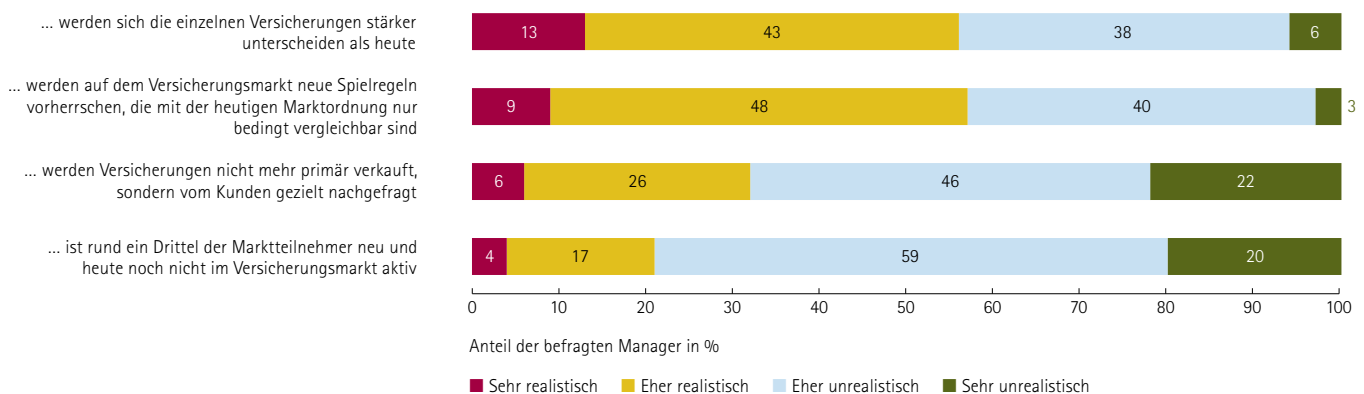
Trend 3. Kunden erwachen aus ihrer Lethargie

Versicherungsdeckungen im Retailbereich gelten als klassische „Low-Interest“-Produkte. Das Desinteresse der Kunden äussert sich unter anderem auch in deren Trägheit in Bezug auf einen Wechsel ihrer Versicherungsbeziehungen. Während in den letzten Jahren viele Wirtschaftszweige durch Veränderungen im Konsumverhalten gekennzeichnet waren, hat sich das Kaufverhalten der Versicherungskunden wenig verändert, obwohl der Informationsstand der Kunden – vor allem infolge des Internets – von den Umfrageteilnehmern als substantiell höher eingeschätzt wird. Gleichzeitig verhalten sich viele Kunden wenig preissensibel. Dies bestätigten auch die Diskussionen im Rahmen der Expertenworkshops.

Ausgehend von diesen Erfahrungen der Vergangenheit sehen die befragten Führungskräfte für die Zukunft einen drastischen Wandel im Kundenverhalten voraus. So prognostizieren 87 Prozent der Befragten eine stark ansteigende Preissensitivität der Kunden. Diese Einschätzung geht einher mit der Ansicht von 75 Prozent der Teilnehmer, dass Kunden in Zukunft vermehrt standardisierte und preisgünstige Produkte verlangen werden. Als Konsequenz dieser Entwicklung rechnen 78 Prozent der Versicherungsmitarbeiter mit einer abnehmenden Kundenloyalität gegenüber ihrer Versicherung. Sie gehen davon aus, dass die Kunden in Zukunft wesentlich öfter und schneller ihren Versicherer wechseln werden. Neben dem Preisfaktor verändert sich den Annahmen zufolge auch die Einstellung der Kunden hinsichtlich des Versicherungsprodukts. Hier wird eine Veränderung der Kundenbedürfnisse im Bereich der Absicherung sowie der Beratungsleistung prognostiziert.

4. Veränderungskräfte der Assekuranz

**Grafik 7: Für wie wahrscheinlich halten Sie folgende Entwicklungstendenzen:
Im Jahr 2015 ...?**



Trend 4. Der Strukturbruch in der Assekuranz beschleunigt sich

Bereits in den vergangenen Jahre finden sich Anzeichen für den Beginn eines tiefgreifenden Umbruchs der Versicherungswirtschaft. Anführen lassen sich zum Beispiel die erkennbare Zunahme der Marktkonzentration, der Trend zur Nutzung unterschiedlicher Distributionssysteme, der intensive Kostenwettbewerb oder auch die Tendenz zur Verkürzung der Wertschöpfungstiefe.

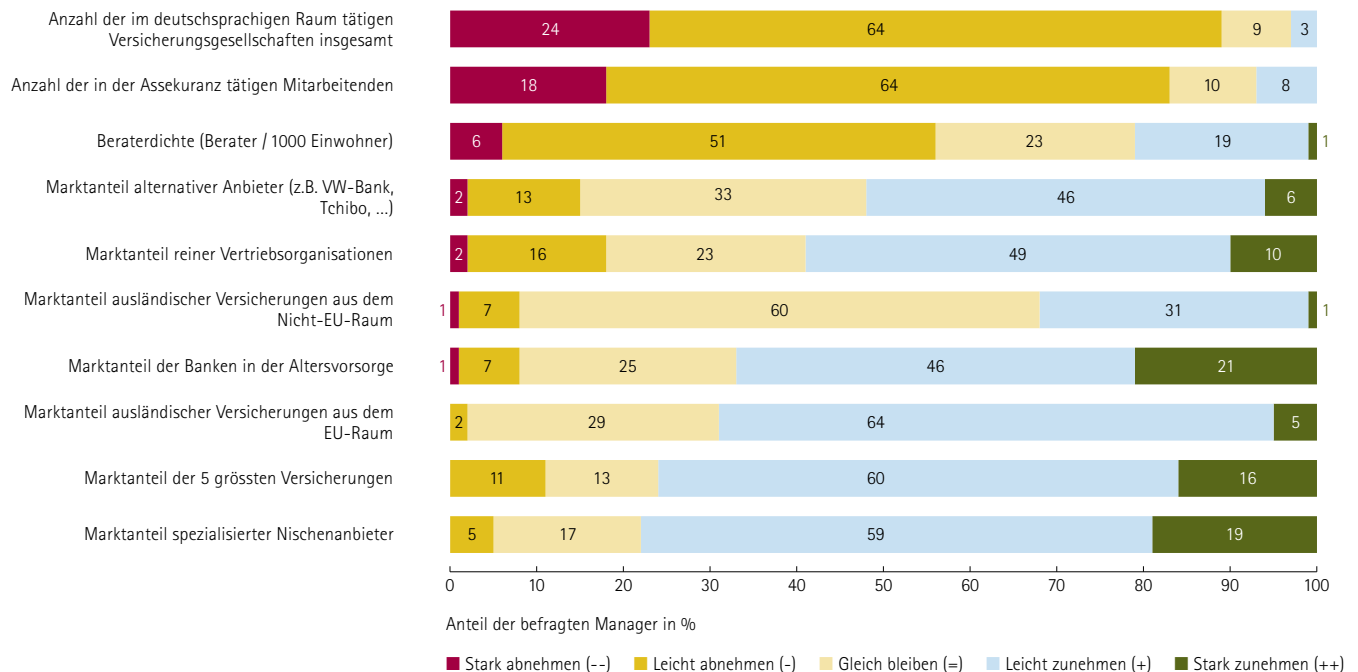
Die vier „anni horribili“ der europäischen Versicherungswirtschaft (2000–2003) haben zahlreiche dieser Entwicklungen verlangsamt. Der Strukturwandel wird sich indessen in den nächsten Jahren verstärkt fortsetzen. Rund 56 Prozent der Befragten unterstreichen die Notwendigkeit einer stärkeren Differenzierung der Unternehmen mit einer eigenständigeren Positionierungs- und Wertschöpfungsstrategie. Ähnliche Einschätzungen, und dies bekräftigt die vorhergehende Aussage aus anderer Optik, lassen sich in Bezug auf die dominierende Geschäftslogik der Branche identifizieren. 57 Prozent der Führungskräfte sind der Ansicht, dass neue Spielregeln auf den Versicherungsmärkten spürbare Anpassungen der aktuellen Geschäftsmodelle erzwingen werden.

Anzeichen neuer Spielregeln zeigen sich auch in den Merger- und Akquisitions-Aktivitäten. Der Börsen-Boom der 90er Jahre brachte in der Versicherungswirtschaft in Form zahlreicher Unternehmensfusionen eine erste Konsolidierungswelle. Mit dem Einbruch der Kapi-

talmärkte und der dadurch ausgelösten Schwächung der Eigenkapitalbasen nahm die Zahl von M&A-Initiativen drastisch ab. Nach einer Stärkung der Eigenkapitalbasis der Versicherungsunternehmen in den letzten Jahren wird sich – den Teilnehmern der Untersuchung zufolge – der Trend zu einer weiteren Konsolidierung der Branche fortsetzen. 88 Prozent sind der Meinung, die Anzahl der Versicherungsunternehmen werde sich verringern. Die Konsolidierung wird vor allem für den Versicherungsmarkt in Deutschland und – abgeschwächt – für Österreich erwartet. Als wesentliche Auslöser für diese Entwicklung werden die Auswirkungen von Solvency II, erhöhter Kostendruck und die erzielbaren Skaleneffekte genannt.

4. Veränderungskräfte der Assekuranz

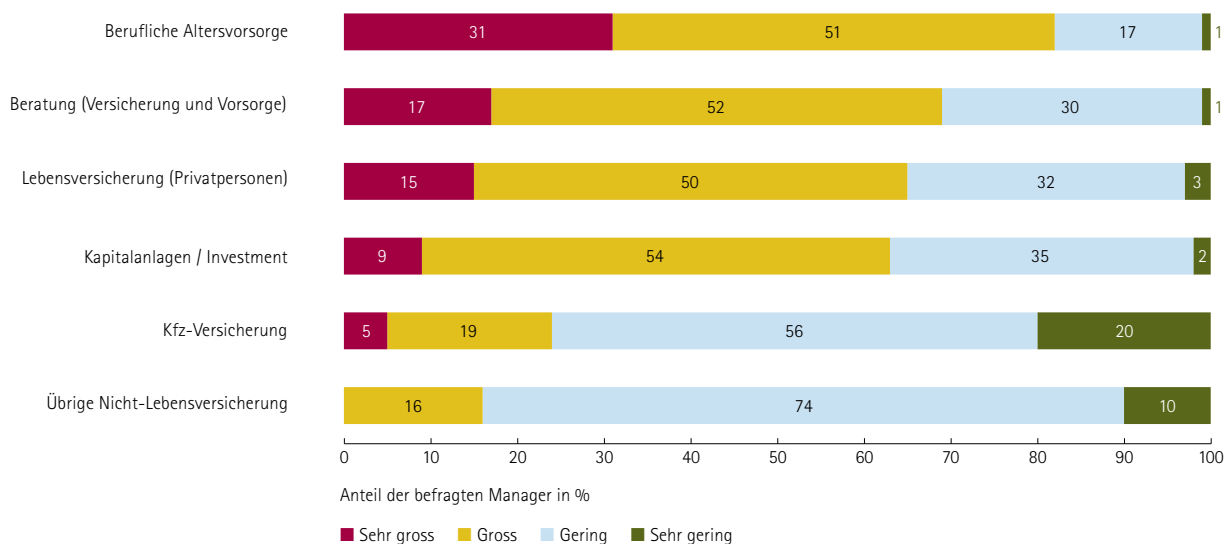
Grafik 8: Wie werden sich die Marktstrukturen in der deutschsprachigen Assekuranz bis ins Jahr 2015 voraussichtlich verändern?



Der Trend zur Konsolidierung hat auch eine Reduktion der Mitarbeiterzahlen in der Versicherungswirtschaft zur Folge. So prognostizieren 82 Prozent der Befragten einen Rückgang der Anzahl der Arbeitsplätze sowohl im Innen- als auch im Aussendienst. Zusätzlich bekräftigt wird diese Aussage durch die Erwartung einer geringeren Beraterdichte, die 57 Prozent der Befragten hegen. Ferner erwarten 76 Prozent der Teilnehmer, dass die neue Konsolidierung zu einer Erhöhung des Marktanteils der fünf grössten Versicherungen führen und dass diese Entwicklung mit einer Effizienzsteigerung einhergehen wird. Eine Mehrheit von 78 Prozent der Befragten sieht zusätzlich eine Zunahme der Marktanteile von Nischenversicherern voraus. 69 Prozent erwarten eine starke Konkurrenz durch neue Mitbewerber aus dem EU-Raum. Insgesamt deuten diese Perspektiven auf eine anhaltende Verschärfung der Wettbewerbsintensität hin.

4. Veränderungskräfte der Assekuranz

Grafik 9: Wie gross schätzen Sie die Veränderungsdynamik in den verschiedenen Märkten ein?



Trend 5. Die Lebensversicherung entwickelt sich dynamisch und profitabel

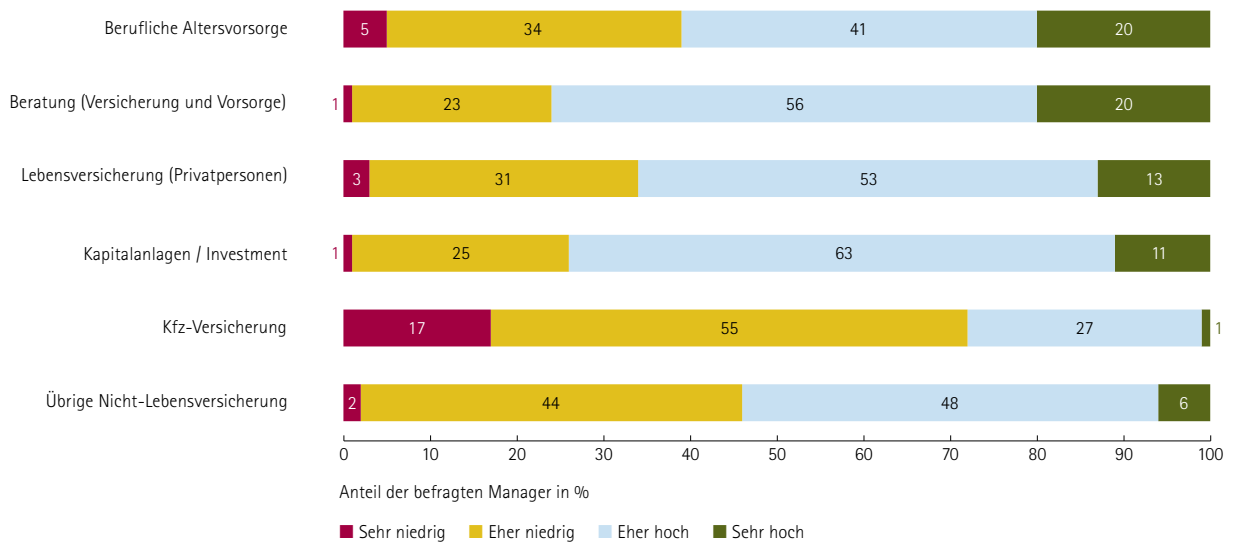
Die Analyse der einzelnen Branchensegmente belegt eine unterschiedlich dynamische Entwicklung des Marktes. Generell wird für die Lebensversicherung ein hoher Veränderungsdruck erwartet. Besonders deutlich wird dies in der Einschätzung ausgewählter Teilmärkte. So erwarten 82 Prozent der Befragten grosse oder sehr grosse Veränderungen im Bereich der beruflichen Altersvorsorge und 65 Prozent in der Einzel-Lebensversicherung. Im Gegensatz hierzu schätzt eine starke Mehrheit von 84 Prozent der Befragten die Veränderungen in der Nicht-Lebensversicherung – exklusiv der Kfz-Versicherung – als mässig bis gering ein.

Interessant ist der Zusammenhang zwischen der Veränderungsdynamik sowie der erwarteten Profitabilität der unterschiedlichen Teilmärkte. Die Mehrzahl der Befragungsteilnehmer beurteilt die veränderungsintensiven Sparten generell positiver hinsichtlich ihrer künftigen Profitabilität. Dabei wird insbesondere der Geschäftsverlauf für Beratungsdienstleistungen im Bereich von Versicherung und Vorsorge, in der Einzel-Lebensversicherung sowie im Bereich der Kapitalanlagen als attraktiv eingeschätzt. Im Gegensatz dazu wird die Profitabilität der Sach- und Vermögensversicherung wesentlich kritischer gesehen, wobei eine starke Mehrheit der Befragten insbesondere die Geschäftschancen in der Kfz-Versicherung negativ einschätzt.

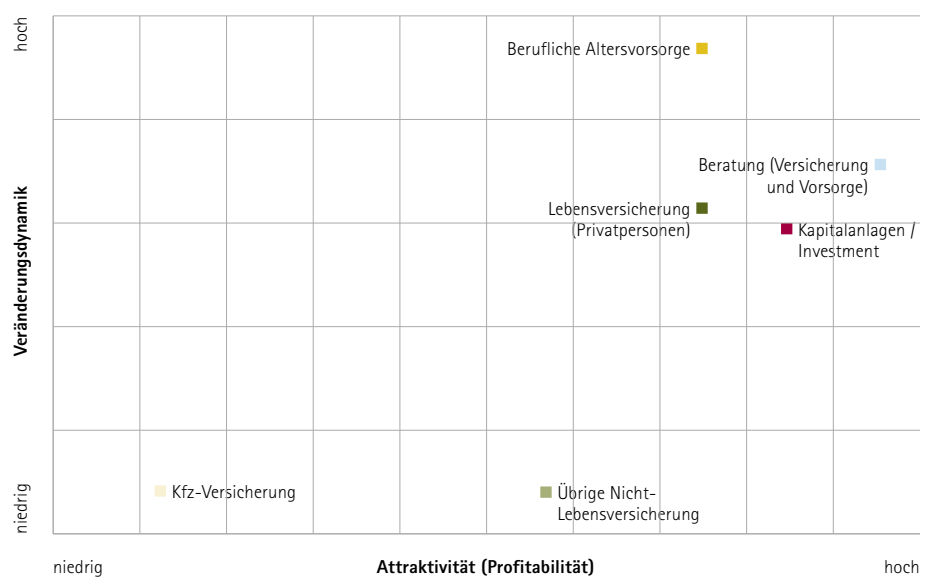
Führt man die Ergebnisse beider Grafiken zusammen, ergibt sich ein klarer Trend: Die befragten Führungskräfte sehen für die Lebensversicherungsmärkte eine hohe Dynamik und Profitabilität, und sie rechnen für die Nicht-Lebens-Sparten mit einer spürbar geringeren Veränderungsdynamik und Attraktivität.

4. Veränderungskräfte der Assekuranz

Grafik 10: Wie schätzen Sie im Jahr 2015 die Attraktivität folgender Teilmärkte ein (gemessen an der Profitabilität)?



Grafik 11: Veränderungsdynamik und Profitabilität in den Versicherungsmärkten



4. Veränderungskräfte der Assekuranz

- Phase III: Der Verlust an Kapitalkraft als Folge des Börseneinbruchs setzte dieser Differenzierungsstrategie ein rasches Ende. Gefragt war bzw. ist nun ein Rückzug auf Kernfähigkeiten („back-to-the-roots“) sowie – u.a. auch unterstützt durch die neue Aufsichtsphilosophie – eine strengere Risikoselektion (Stichwort: „Scoring-Modelle“).
- Phase IV: Eine weitere Zunahme der Wettbewerbsintensität wird wohl auch in der Assekuranz eine stärkere Industrialisierung der Wertschöpfung und Optimierung der Fertigungstiefe nach sich ziehen.
- Phase V: Da die Grundproblematik einzelner Retailmärkte aus Sicht der Assekuranz bestehen bleibt (geringes Wachstum, Verdrängungswettbewerb, Low-Interest-Produkte), dürften längerfristig zur Realisierung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen neue Geschäftsmodelle entstehen. Die Ergebnisse dieser Studie lassen vermuten, dass dieser fundamentale Wandel tendenziell eher von aussen angestossen bzw. über neue Distributionsformen realisiert werden wird.



Dort, wo üblicherweise in den Warteschlangen vor den Kassen Süßigkeiten offeriert werden, liegen bei Tesco Formulare für Versicherungen und andere Finanzprodukte auf. Tesco ist der grösste britische Retailer und mit über 250'000 Angestellten auch der grösste private Arbeitgeber im Land. Der Konzern versucht über seinen bestehenden Kundenzugang sich mittels Niedrigpreisangeboten verstärkt auf dem Versicherungsmarkt zu etablieren. Tesco kontrolliert heute mit 1250 Läden fast 30 Prozent des englischen Lebensmittelmarktes. Gleichzeitig vertreibt der Konzern Finanzprodukte in seinen Filialen, wobei die Tochter Tesco Personal Finance bereits mehr als 3 Millionen Kunden zählt. Tesco konzentriert sich dabei ausschliesslich auf die Distribution, hinter den Produkten steht die Royal Bank of Scotland.



5. Industrialisierung der Wertschöpfung

Die Assekuranz hat in der Vergangenheit zur Optimierung der Wertschöpfung meist auf traditionelle Konzepte gesetzt. Konkret bedeutet dies eine Überprüfung der Geschäftsprozesse unter Beibehaltung des klassischen Verständnisses einer vollständig integrierten Wertschöpfungskette. Im Lichte der Erfahrungen in anderen Industriezweigen und angesichts der anstehenden Herausforderungen scheint dies nicht mehr zu genügen. Anzustreben ist eine konsequente Industrialisierung aller Prozesse entlang der Wertschöpfungskette. Bis anhin sind lediglich im Neugeschäft erste Bestrebungen dazu erkennbar. Dieser Ansatz geht dabei über Outsourcing und Reduktion der Fertigungstiefe hinaus und setzt sich aus fünf Segmenten zusammen:

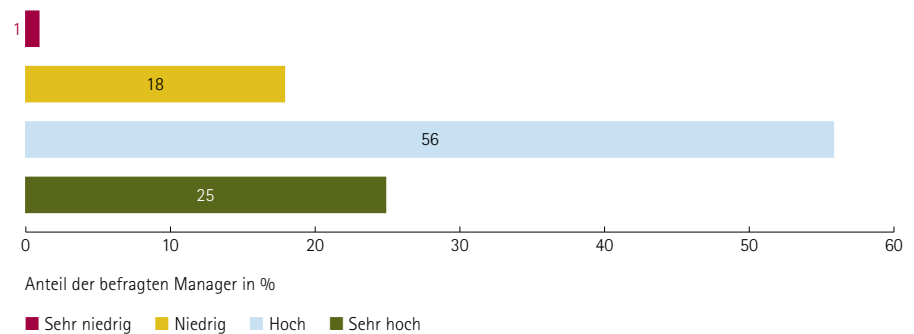
- **Standardisierung:** Ein Prozess wird über alle Wertschöpfungseinheiten hinweg identisch definiert und gelebt. Dabei ist es unerheblich, von wem und wo der Prozess durchgeführt wird.
- **Messen mit Kennzahlen:** Es wird über alle Unternehmensteile hinweg mit denselben Kennzahlen gemessen, wobei das Verständnis der Kennzahlen einheitlich ist.
- **Konsolidierung:** Ähnliche Aktivitäten werden in dedizierten organisatorischen Einheiten gebündelt. Dies fördert die Spezialisierung unter gleichzeitiger Ausnutzung von Skalierungseffekten.
- **Integration:** Konfigurierbare und offene IT-Applikationen ermöglichen das Zusammenspiel von unterschiedlichen organisatorischen Einheiten über mehrere Prozesse hinweg.
- **Sourcing:** Unternehmen fokussieren sich auf ihre Kernkompetenzen und lagern Aktivitäten mit reinen Unterstützungsfunktionen an externe Spezialisten aus.

Die Beurteilungen der versicherungswirtschaftlichen Industrialisierung durch die deutschsprachige Assekuranz weisen auf vielfältige Aktivitäten und Optimierung der Wertschöpfung für die kommenden Jahre hin. Dabei steht neben der Konzentration auf Prozessstandards, Integration und relevanten Kenngrößen insbesondere die Verringerung der Fertigungstiefe im Vordergrund.

5. Industrialisierung der Wertschöpfung

Grafik 13: Als wie stark ausgeprägt beurteilen Sie ...?

... das Ausmass an Prozessinnovationen in den nächsten 10 Jahren



Trend 6. Der Wettbewerbsdruck erzwingt eine Standardisierung und Integration der Wertschöpfung

Die bestehende Heterogenität der Prozesse in der Versicherungswirtschaft resultiert aus unterschiedlichen Verfahrensweisen, fehlenden oder nicht eingehaltenen Standards und bereichsspezifischen IT-Architekturen. Ein wichtiger Indikator für die überhöhte Komplexität und den dadurch ausgelösten hohen Kostenaufwand ist die Anzahl an existierenden Softwareanwendungen in einem Unternehmen. So verwenden einzelne Versicherungsunternehmen bis zu 250 verschiedene Programme. Die Bewältigung dieser Problematik wird zu einer zentralen Aufgabe der Zukunft. Fast 90 Prozent der Befragten sind davon überzeugt, dass die Umsetzung von Industrialisierungskonzepten in der Versicherungsbranche eine hohe Aktualität erhalten und in 10 Jahren weitgehend abgeschlossen sein wird.

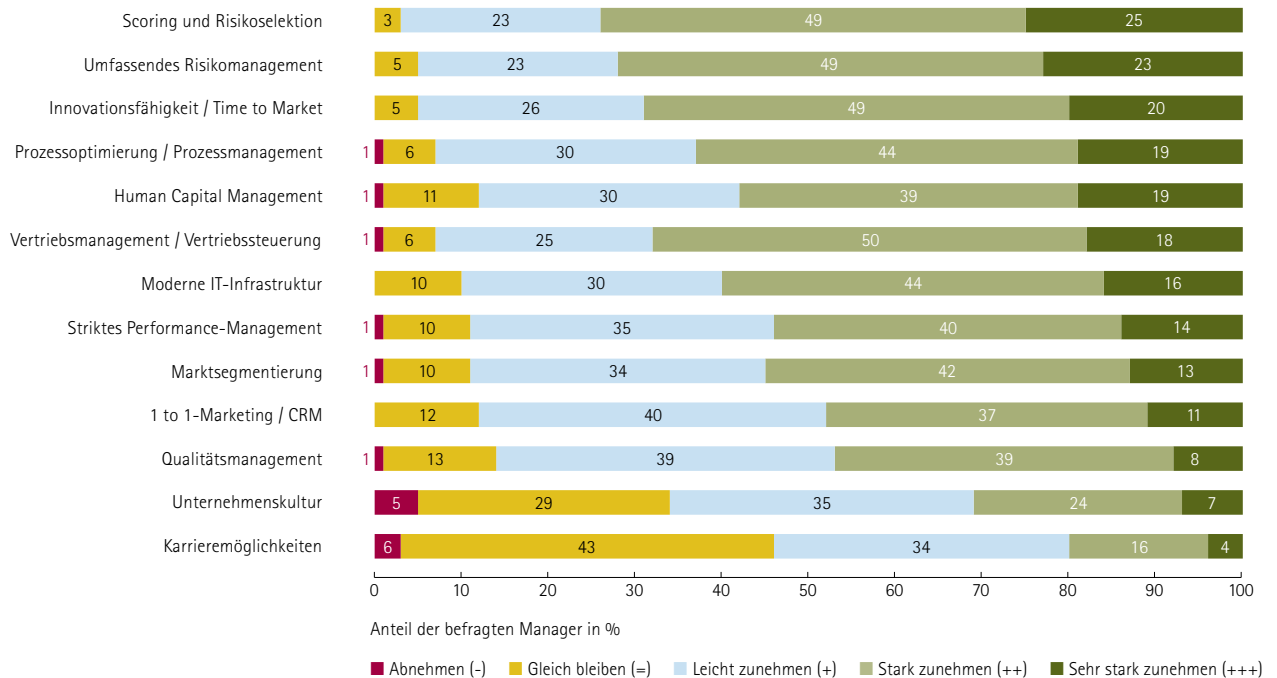
Die konsequente Umsetzung der Industrialisierung wird zu einheitlichen und standardisierten Prozessen in den Versicherungsunternehmen führen. In diesem Kontext gehen über 80 Prozent der Befragten auch von einer Zunahme der Prozessinnovationen in den nächsten 10 Jahren aus, was zwangsläufig zur Etablierung von Branchenstandards innerhalb der Assekuranz führen wird. Im Bereich des IT-Managements werden sich einheitliche technologische Standards innerhalb von Geschäftseinheiten durchsetzen können. Diese Grundhaltung wird zunehmend auch bei der Ausgestaltung übergreifender Architekturen zum Tragen kommen.

Bis zum Jahr 2015 werden sich Standardlösungen in den Kernbereichen der Produktentwicklung und Vertragsverwaltung weitgehend durchgesetzt haben. Es ist eine ähnliche Entwicklung zu erwarten, wie sie in der produzierenden Industrie in den 90er Jahren stattgefunden hat. Parallel dazu werden sich spezialisierte Dienstleister in unterschiedlichen Wertschöpfungsprozessen

positioniert haben. Diese bieten ihre Dienstleistungen mehreren Versicherern gleichzeitig an, was zusätzlich zur Etablierung von standardisierten Prozessen und integrierten IT-Systemen beiträgt.

5. Industrialisierung der Wertschöpfung

Grafik 14: Was sind die Elemente erfolgreich geführter Versicherungsunternehmen?



Trend 7. Versicherungsunternehmen werden zu gläsernen Fabriken

Eines der grossen Probleme des Managements von Versicherungsunternehmen stellte in der Vergangenheit die Unzulänglichkeit der Steuerungssysteme dar. Einerseits wurden innerhalb des Unternehmens Kenngrössen unterschiedlich definiert und lieferten damit nicht vergleichbare Ergebnisse, andererseits waren die zur Verfügung stehenden Daten nicht im richtigen Detaillierungsgrad vorhanden, oder sie waren nicht mehr aktuell. Erfolgreiche Unternehmen werden zukünftig ein organisationsweites System zur Unternehmenssteuerung besitzen. Sie erfassen einheitliche Finanzkennzahlen und Leistungsindikatoren für Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftsprozesse, welche die Grundlage ihres unternehmerischen Handelns darstellen.

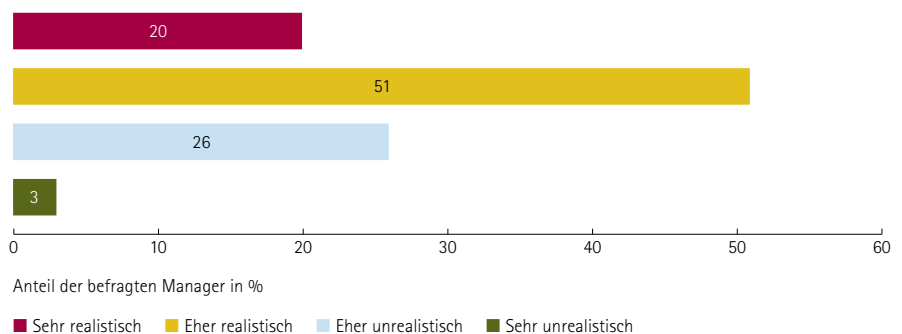
Damit Effizienzsteigerungen dauerhaft sind und Kompetenzen sowohl gesichert als auch ausgebaut werden können, müssen wirksame Prozesse zur Steuerung und Erbringung von Kenngrössen etabliert werden. Dieser Trend bestätigte sich auch bei der Umfrage. Über 70 Prozent der Führungskräfte in der Assekuranz sind überzeugt, dass Scoring und Risikoselektion sowie umfassendes Risikomanagement stark an Bedeutung gewinnen und zu den wichtigsten Steuerungselementen erfolgreich geführter Versicherungsunternehmen werden. Weitere kritische Erfolgskriterien sind 63 Prozent der Befragten zufolge erfolgreiche Ansätze im Bereich der Prozessoptimierung sowie nach Meinung von 68 Prozent der Führungskräfte innovative Konzepte im Vertriebsmanagement. Dieser Trend hat sich auch in den Expertenworkshops bestätigt. So äusserte ein Teilnehmer eines grossen internationalen Versicherers: „Die Verkaufsmaschinerie wird streng und zentral gesteuert. Kontrolle wird über die Beobachtung von exakt definierten Kennzahlen und Druck von oben ausgeübt.“

Auch eine versicherungsspezifische Studie von Accenture zum Thema „High Performing Business“ unterstreicht diesen Trend. Ein differenzierendes Charakteristikum von erfolgreichen Versicherungsunternehmen ist das vertiefte Verständnis der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Steuerungsmöglichkeiten und deren Auswirkungen auf das Unternehmen.

5. Industrialisierung der Wertschöpfung

... werden die Versicherungsgesellschaften einen grossen Teil der Wertschöpfung an spezialisierte Anbieter outgesorct haben und sich auf ihre eigenen Kernkompetenzen fokussieren

Grafik 15: Als wie realistisch schätzen Sie die folgenden Entwicklungen im Bereich der Marktstrukturen und des Wettbewerbsmodells im Jahr 2015 ein ...?



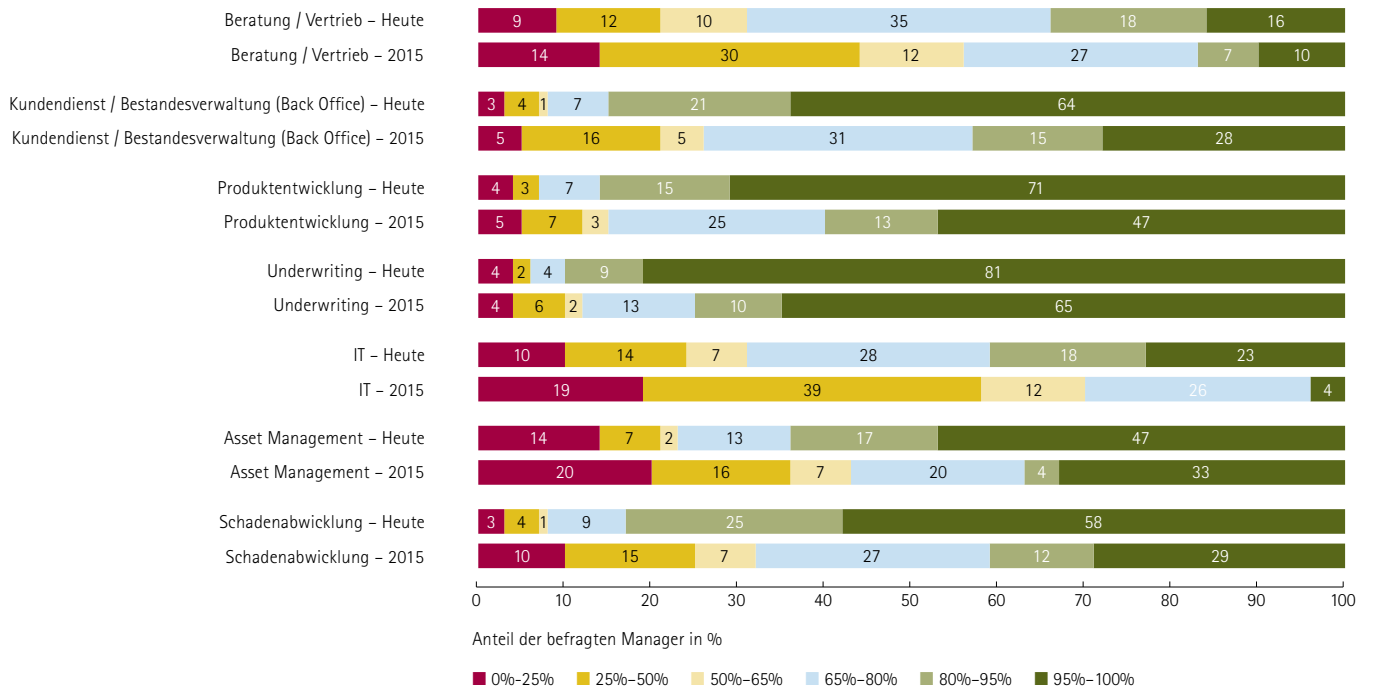
Trend 8. Eine weitere Reduktion der Fertigungstiefe ist unumgänglich

Die Wertschöpfung in der Versicherungswirtschaft ist, im Gegensatz zu vielen anderen Industrien, von hoher Leistungstiefe geprägt. Während produzierende Branchen ihre Fertigungstiefe in den letzten Jahrzehnten stark reduzierten und dadurch ihre Produktivität, Flexibilität und Leistungsfähigkeit deutlich steigern konnten, ist in der Versicherungsbranche eine weitgehend integrierte Wertschöpfung mit einer Fertigungstiefe von 80 bis über 90 Prozent der erbrachten Dienstleistungen die Regel. Die prognostizierte Industrialisierung wird auch in der Assekuranz die Fokussierung auf Kernkompetenzen verstärken, wobei die nicht selbst durchgeführten Wertschöpfungsschritte an spezialisierte Anbieter ausgelagert werden.

Die grössten Veränderungen werden in der Bestandesadministration sowie in der Schadenabwicklung erwartet. Auf Ebene der Back-Office-Funktionalitäten glauben nur 28 Prozent, im Bereich der Schadenabwicklung lediglich 29 Prozent der Befragten an die Notwendigkeit einer nahezu vollständigen internen Abwicklung. Das Sourcing-Potenzial für die IT-Funktionen wird bereits heute von vielen Versicherungsunternehmen ganz oder teilweise wahrgenommen, wobei sich dieser Trend weiter verstärken wird. Aber auch in der Distribution werden weitere Auslagerungen erwartet. In diesem Zusammenhang sehen in 10 Jahren über 40 Prozent der Befragten die Fertigungstiefe im Vertrieb bei unter 50 Prozent. Fasst man diese Perspektiven zusammen, ergibt sich das Bild einer Organisation, die sich primär auf Produktentwicklung und Underwriting fokussiert, während die restlichen Elemente der Wertschöpfung an spezialisierte Dienstleister ausgelagert wird.

5. Industrialisierung der Wertschöpfung

Grafik 16: Wie sieht die Wertschöpfungstiefe im Jahr 2015 aus?



I.VW-Perspektive: Industrialisierung öffnet neue Chancen für den Wettbewerb

In den letzten drei Jahren stand für die Mehrheit der Versicherungsunternehmen die Kostenkontrolle im Zentrum der strategischen Überlegungen. Zurzeit ist zu beobachten, wie sich in mehr und mehr Unternehmen der Fokus in Richtung einer Förderung eines nachhaltigen profitablen Wachstums verschiebt. Diese Entwicklung führt zu zwei Konsequenzen: Zum einen wird sich der Kampf um Marktanteile in der Form eines Verdrängungswettbewerbes verstärken; zum anderen stellt sich die Frage nach den spezifischen Wettbewerbsvorteilen der einzelnen Anbieter. Dazu bieten sich sowohl Positionierungs- als auch Wertschöpfungsstrategien an. Eine Differenzierung auf den umkämpften Retailmärkten im Rahmen von Produkte- oder Service-Vorteilen ist anspruchsvoll. Es ist daher zu erwarten, dass die Unternehmen vermehrt versuchen werden, Wett-

bewerbsvorteile durch die Gestaltung ihrer Wertschöpfungsstrategien zu realisieren. Dazu bietet sich die Industrialisierung der Wertschöpfungsprozesse an.

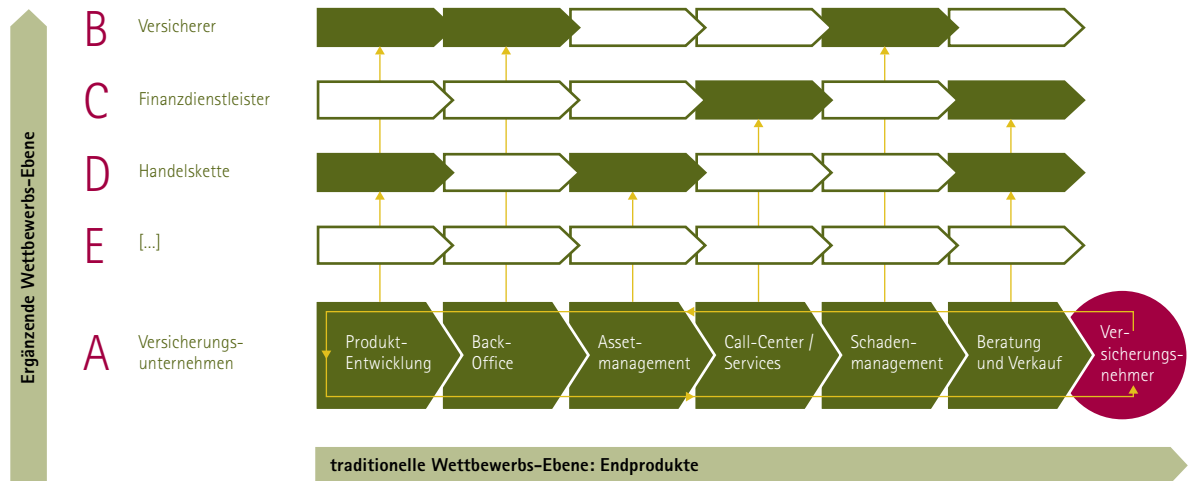
Die Industrialisierung bezweckt eine Verbesserung der Effektivität und Effizienz der Prozesse und Strukturen einer Unternehmung. Dies führt zu einer systematischen Überprüfung jeder einzelnen Wertschöpfungsstufe hinsichtlich ihrer Kostenstruktur und ihres Wertsteigerungsbeitrages. Dabei werden verstärkt externe Benchmarks als Messgrößen benutzt.

Als Folge davon werden unternehmensinterne Bereiche vermehrt mit alternativen Anbietern im Wettbewerb stehen und sich in Bezug auf ihre Effektivität, Effizienz und Qualität messen lassen müssen. Neben der horizontalen Perspektive des Wettbewerbs um Endprodukte wird sich ein Markt entwickeln, der eine vertikale Dimension aufweist. Die Wertschöpfungskette wird dabei aufgebrochen, und im Prozess der Leistungserstellung verteilt sich die Produktion

auf unterschiedliche Anbieter. Diese Entwicklung verstärkt den Wettbewerb: Die einzelnen Unternehmen konkurrieren nicht mehr nur auf der Ebene des Versicherungsproduktes, sondern es entsteht ein Markt, bei dem sämtliche Leistungen der Wertschöpfung dem Wettbewerb ausgesetzt sind.

5. Industrialisierung der Wertschöpfung

Grafik 17: Horizontale Wettbewerbsdimension



Mit der zunehmenden Standardisierung wichtiger Prozesse wird diese Entwicklung erleichtert. Dabei gehen die Erwartungen davon aus, dass Standardisierung und Integration die folgenden Wertschöpfungsbereiche zuerst erfassen wird:

- Neue Wettbewerber im Vertrieb: Branchenfremde Marktteilnehmer werden standardisierte Produkte fördern und einheitliche Vertriebsprozesse etablieren.
- Neue Serviceorganisationen im Back-office und in der Leistungserbringung: Indem einem Standardsoftwareprovider der Durchbruch zum Industriestandard ermöglicht wird, werden Normen in der Partner- und Vertragsverwaltung künftig stärker etabliert, einheitliche Schnittstellen forciert und die Integration ermöglicht.



Vorsorge Lebensversicherung AG

Die Vorsorge Lebensversicherung AG sieht sich selbst als Fabrikpartner für Versicherungen, Banken, Firmen mit Versorgungswerken der betrieblichen Altersversorgung und Vertriebsgesellschaften. Ihre Geschäftstätigkeit kann grundsätzlich in zwei Bereiche aufgeteilt werden: Zum einen bietet sie im Eigengeschäft fondsgebundene Versicherungen unter dem Label des Partners an; zum anderen stellt sie als Outsourcingpartner zahlreichen Unternehmen Dienstleistungen im Bereich der Verwaltung zur Verfügung. Mit diesem Angebot hat sie sich am deutschen Markt etabliert, wobei ihre absolute Grösse immer noch relativ klein ist. 75 Mitarbeiter in Hilden und 45 Mitarbeiter bei der Tochtergesellschaft in Luxemburg arbeiten auf eigenen DV-Systemen. Derzeit werden 32 Produktlinien mit ca. 266'000 verwalteten Verträgen (ohne betriebliche Altersvorsorge) angeboten und dabei wurden im Jahre 2004 eine Beitragssumme von ca. 6,8 Mrd. EUR und Jahresbruttoprämien in Höhe von ca. 335 Mio. EUR erzielt.



6. Baustelle Marktleistung

Eine Diskussion, welche permanent im Zuge der Entwicklung von neuen Marktleistungen geführt wird, orientiert sich an der Frage: „Was zeichnet ein wettbewerbsfähiges Produkt in umkämpften Retailmärkten aus?“ In der Vergangenheit war diese Fragestellung relativ eindeutig. Es bestand höchstens Unschlüssigkeit darüber, ob der Aussendienst dem Kernprodukt der Marktleistung zugeordnet werden sollte oder nicht. Aktuell werden die Initiativen im Produktbereich in vielen Versicherungsunternehmen in Richtung weiterführender, detaillierterer Scoring- und Risikoselektions- sowie Tarifierungsmechanismen gelenkt. Trotz der kontinuierlichen Entwicklung des Produktes kam es seit der Deregulierung zu keinen revolutionären Produktinnovationen, die sich fundamental von der Marktleistung bisheriger Produkte unterscheiden. Die Versicherungsunternehmen haben es in der Vergangenheit versäumt, Produkte zu entwickeln, die am Markt eine wirkliche Differenzierung ermöglichen. Gerade in Bezug auf die Marktleistung sind aber für die Zukunft Veränderungen vorherzusehen.

Trend 9. Der Wettbewerb im Nicht-Leben-Bereich verlangt die Reduktion der Produktvielfalt

Die Industrialisierung der Wertschöpfungsprozesse wird zwangsläufig zur kritischen Betrachtung der Produktportfolios führen. Dabei wird nicht so sehr die Kerndeckung als Produkt im Vordergrund stehen, denn diese bleibt auch in Zukunft bestehen. Vielmehr geht es darum, die vielen unterschiedlichen Ausprägungen der Deckungen unter Berücksichtigung ihres Nutzens für den Kunden sowie ihrer Kostenstruktur zu überprüfen.

Aus der Umfrage geht hervor, dass 75 Prozent der Befragten erwarten, die Nachfrage nach standardisierten und günstigen Produkten werde steigen (Grafik 6). Hintergrund dafür ist der vermutete Anstieg der Preissensitivität bei den Konsumenten. Viele Kunden werden insbesondere im Nicht-Leben-Bereich beim Kauf von Versicherungsprodukten vermehrt auf den Preis achten. Die Entwicklung wird den Kosten-

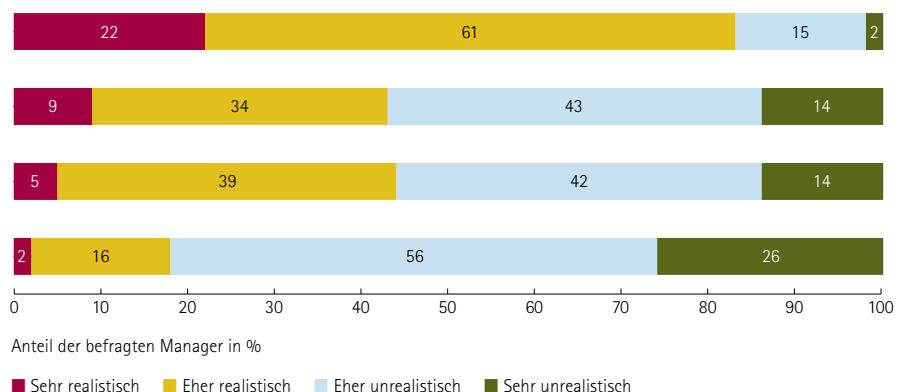
druck in der Branche noch verstärken und eine Standardisierung der Produkte mit sich bringen. Die Produkte unterschiedlicher Anbieter werden dadurch einfacher vergleichbar. Die Standardisierung wird dem einzelnen Kunden einen verbesserten Überblick über seine Deckungsstruktur vermitteln, und er kann die Leistungen nach seinen Bedürfnissen zusammenstellen. Sein Policen-Portfolio wird dadurch bedarfsgerechter gestaltet, das Preis-Leistungs-Verhältnis kann verbessert werden und es besteht grosse Transparenz.

Die erodierenden Margen zwingen die Versicherungsunternehmen bereits heute dazu, bestehende Produkte zu überprüfen. Hier wird zukünftig eine systematische Reduktion der Produktvielfalt vorausgesehen. Ziel wird es sein, die Produkte in ihren Eigenschaften sowie in der Produktion zu standardisieren, um dadurch Kostenvorteile insbesondere in der Bearbeitung und Verwaltung von Verträgen zu realisieren. 62 Prozent der Führungskräfte unterstützen diese Einschätzung und erwarten in den kommenden Jahren die Entstehung

6. Baustelle Marktleistung

- ... sind die Leistungen der Versicherungen nicht nur monetärer Natur, sondern zunehmend realer Natur (z.B. Wiederherstellung Auto, Platz in Pflegeheim, ...)
- ... wird es viele Kleinstversicherungspolicen geben, für spezifische Risiken (z.B. Reise). Diese werden vor allem über Automaten und das Internet vertrieben
- ... werden kaum noch Versicherungen als eigenständiges Produkt verkauft, sondern als Komponente umfassender Servicepakete (z.B. Mobilität)
- ... wird für Versicherungsschutz und Vorsorge zunehmend mit anderen als monetären Mitteln bezahlt (z.B. Überschreibung Immobilie, Arbeit, ...)

Grafik 18: Als wie realistisch schätzen Sie die folgenden Entwicklungen im Bereich des Leistungsangebots im Jahr 2015 ein ...?



neuer Online-Versicherungen. Eine Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Absatz von Versicherungsdeckungen über das Internet ist die Transparenz, respektive die Verständlichkeit sowie die Vergleichbarkeit des Produktes. Diese Entwicklung wird vor allem den Nicht-Leben-Bereich betreffen, das Leben-Segment wird explizit davon ausgenommen.

Trend 10. Versicherungsdeckungen im Nicht-Leben werden zu Komplementärprodukten

Das Leistungsangebot von Versicherungen wird sich fundamental verändern. Nicht weniger als 83 Prozent der Befragten sind davon überzeugt, dass die Leistungen der Versicherer zunehmend nicht mehr primär im monetären Ausgleich eines Schadenfalles bestehen werden, sondern in der Naturalrestitution. Es wird davon ausgegangen, dass Schadenregulierung in Zukunft vermehrt der Ersatz für ein Gut oder die Organisation einer Alternativlösung als Gegenleistung

für die Versicherungsprämie erfolgt. Somit steht nicht mehr der finanzielle Ausgleich im Mittelpunkt, sondern die Gewährleistung der Verfügbarkeit. Die Nutzung des Primärgutes wird hierbei zur zentralen Leistung der Versicherung. Eine Entwicklung in dieser Richtung würde auch Vorteile im Bereich des Schadenmanagements mit sich bringen.

Ein weiterer Trend, der in der Nicht-Leben-Sparte an Bedeutung gewinnt, ist die Koppelung der Versicherungsleistung an ein Primärprodukt. Besonders deutlich ist dieser Aspekt gegenwärtig in der Reisebranche ausgeprägt. Die Reiseversicherung wird bereits bei Abschluss der Reise durch das Reisebüro oder den Online-Anbieter offeriert und in das Primärprodukt integriert. Ein weiteres Beispiel für diese Entwicklung ist die Automobilbranche. Bei Neuwagenkäufen wird neben der Finanzierung verstärkt auch die Versicherungsdeckung durch den Automobilhändler angeboten. Vorreiter im deutschen Markt ist der Volkswagen-Konzern, welcher 2004 bereits für jeden 9. Neuwagen die Versicherung über den eigenen Volkswagen

Versicherungsdienst abgeschlossen hat. Dabei wird nicht nur das traditionelle Kfz-Versicherungspaket – Haftpflicht, Teil-/Vollkasko und Verkehrsrechtsschutz – angeboten, sondern auch die allfällige Übernahme der Restschuld- und Leasingraten im Falle von Arbeitslosigkeit oder Erwerbsunfähigkeit. Damit wird die Versicherung enger an die Finanzierung geknüpft und ein Gesamtpaket geschnürt.

Die befragten Vertreter der Assekuranz stellen zunehmend Aktivitäten branchenfremder Anbieter fest. Während in der Vergangenheit eine derartige Entwicklung als sehr unrealistisch betrachtet wurde, haben im Rahmen unserer Studie bereits 44 Prozent der Teilnehmer eine Integration des Produkts in das Primärprodukt als realistisch oder sehr realistisch beurteilt. In diesem Kontext ist ein klarer Veränderungsprozess zu identifizieren, der mit der Zunahme derartiger Angebote einhergeht.

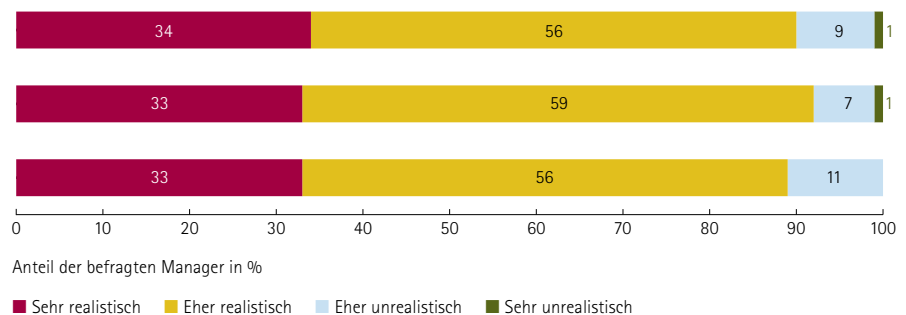
6. Baustelle Marktleistung

Grafik 19: Für wie realistisch halten Sie die folgenden Entwicklungen im Jahr 2015 ...?

... Ist das Kundenbeziehungsmanagement viel individueller als heute. Basierend auf Scoring-Modellen erfolgt die Kundeninteraktion differenziert

... werden sich die einzelnen Anbieter stärker auf einzelne Kundensegmente fokussieren

... wird die Risikoselektion (Neukunden aus risikoarmen Zielgruppen) sehr rigide durchgeführt und wichtige Vertriebsaufgabe



Trend 11. Verfeinerte Risikoselektion gefährdet die Solidarität

Zu Zeiten der Regulierung erfolgte eine Segmentierung und Performance-Messung der einzelnen Kunden nur rudimentär und generisch. In den letzten Jahren hat die Bedeutung der renditeorientierten Steuerung des Kundenportfolios aber stark zugenommen. Versicherungsunternehmen erachten es als zunehmend wichtiger, eine verfeinerte Risikoselektion durchzuführen. Um ihre „Combined Ratio“ zu senken, haben zahlreiche Versicherungsunternehmen Scoring-Modelle eingeführt, die eine detaillierte Risikoselektion ermöglichen. 90 Prozent der Führungskräfte in der Assekuranz prognostizieren für die Zukunft eine individueller gestaltete Kundenbeziehung auf der Basis dieser Scoring-Modelle. Die Entwicklung wird zur Risikoselektion und Tarifierung auf der Basis individueller Kundendaten führen. Damit werden sich auch die Tarifspannen zwischen den unterschiedli-

chen Zielgruppen ausdehnen. 92 Prozent der Befragten sind davon überzeugt, dass derartige Selektionsprozesse die Segmentierung des Marktes und die Fokussierung der Versicherungsunternehmen auf einzelne Kundensegmente vorantreiben werden. Gleichzeitig erwarten 89 Prozent der Führungskräfte in der Versicherungswirtschaft in Zukunft einen Risikoselektionsprozess, der Neukunden sehr rigide entsprechend den Kriterien für die erwünschte Zielgruppe evaluiert.

Als Folge eines derartig stringenten sowie detaillierten Risikoselektions- und Tarifierungsprozesses werden bestimmte Risiken nicht mehr, oder nur noch zu hohen Prämien, versicherbar sein. Bereits heute sind Risikogruppen in der Kfz-Versicherung absehbar, die das bis zu Zehnfache einer Durchschnittsprämie zahlen. Analoge Prämienentwicklungen dürften sich auch für die Sachversicherung einstellen. Hier werden Regionen existieren, die gegen gewisse Naturgewalten nicht mehr versicherbar sein werden. Ähnliche Szenarien sind eben-

falls in der Lebensversicherung denkbar. Dies bestätigte sich auch in den Expertenworkshops. So meinte ein Teilnehmer: „Der Kunde hat noch keinen Begriff davon, dass Risiken nicht versicherbar sein können, weil die Vorstellung einer allgemeinen Sozial-Versicherung dominant ist.“

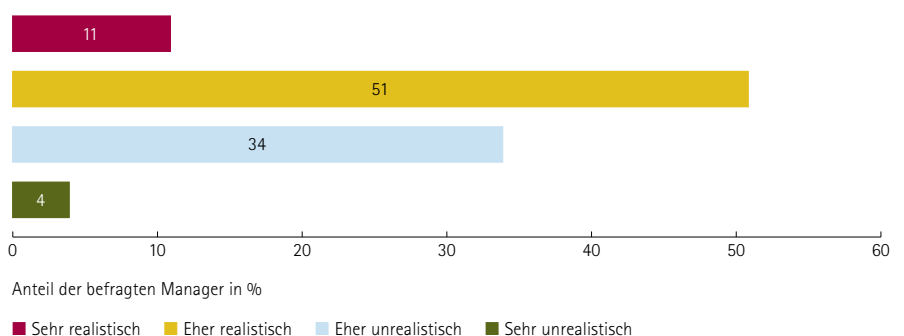
Trend 12. Neue Technologien entwickeln sich zu Innovationstreibern

Unter dem Einsatz neuer Technologien werden in erster Linie neue IT-Systeme, mit denen etablierte Prozesse besser, schneller oder anders abgewickelt werden können, verstanden. Stichworte hierzu sind: Internet, CRM, Datamining oder neue Produkt- und Bestandesführungssysteme. Ein Prozessoptimierungsverständnis steht hier im Vordergrund. Die Konzepte stellen aber nur einen Teil möglicher technologischer Innovationstreiber dar. Technologische Fortschritte eröffnen der Assekuranz ein breites Spektrum an neuem Innovationspotenzial und

6. Baustelle Marktleistung

Grafik 20: Als wie realistisch schätzen Sie die folgenden Entwicklungen im Bereich der Marktstrukturen und des Wettbewerbsmodells im Jahr 2015 ein ...?

... werden die Kosten für Versicherungsschutz stark von der Nutzung eines Objektes abhängen (z.B. „Pay as you drive“)



die Möglichkeit, neue Prozesse, Strukturen und Produkte einzuführen. Zur innovativen Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen gibt es bereits erste Beispiele aus der Praxis. Eines davon ist das Konzept „Pay as you drive“ in der Kfz-Versicherung. Dieses Tarifierungsverfahren wird bereits im Pilotbetrieb in den USA und in Grossbritannien angewandt und beruht auf einer neuartigen IT-Anwendung. Im Fahrzeug des Versicherungsnehmers ist eine Black Box installiert, die von Sensoren erfasste Daten über das Fahrverhalten sowie die gefahrenen Strecken sammelt. Die Auswertung dieser Daten wird für die individuelle Tarifierung herangezogen. 62 Prozent der Befragten erwarten in Zukunft die weitere Verbreitung von Konzepten, in denen sich der Versicherungstarif an der individuellen Nutzung des versicherten Gutes orientiert.

Diese Einschätzung erfasst das Innovationspotenzial aber nur am Rande. Neben dem „Pay as you drive“-Konzept bieten Tools des „Ubiquitous Computing“ eine Vielzahl an weiteren Optionen, die

zur Gewinnung relevanter Daten herangezogen werden können. Aber auch andere Technologien, wie das Ortungsverfahren GPS, die drahtlose Datenübertragung im Nahbereich mit Blue-Tooth-Technologie oder der Einsatz elektronischer Sensoren für viele physikalische Messwerte ermöglichen die Entwicklung von bisher noch nicht bekannten Produkten und Dienstleistungen, wie etwa die Warnung des Lenkers vor bevorstehenden Unwettern, Hagelschlag oder Überschwemmungen, die Überwachung von Autos während der Nichtbenutzung, Vorwarnung bei Motorproblemen oder zu niedrigem Reifendruck. Auch andere Sparten können vom technologischen Innovationspotenzial profitieren, beispielsweise die Hausrat-Versicherung: Teure Güter des Haushaltes werden mit Ortungssendern ausgestattet, damit sie im Falle eines Diebstahls leichter wieder aufgefunden werden können. Im Leben-Segment sind technische Anwendungen denkbar, die zur medizinischen Überwachung verwendet werden können.

Ubiquitous Computing

Unter dem Begriff „Ubiquitous Computing“ bzw. „Pervasive Computing“ wird die zunehmende Anreicherung und Verschmelzung von Alltagsgegenständen (Autos, Häuser, Kleider, Arbeitsplätze etc.) mit Mikroelektronik, Sensorik und Kommunikationstechnologien verstanden. Dadurch entstehen „smarte“ Dinge wie Autos, die bei Gefahren automatisch warnen, vernetzte Häuser, die übers Internet überwacht und gesteuert werden, Kleider mit integrierten Sensoren, die ständig Körperfunktionen messen und den Arzt bei Unregelmässigkeiten informieren, und mobile Arbeitsplätze, die sich automatisch an den Benutzer anpassen. Die Konsequenzen für Versicherer sind dabei mehrdeutig. Auf der einen Seite führt diese Entwicklung zu Potenzial für neue Dienstleistungen und Produkte sowie zur Optimierung von Prozessen. Solche Anwendungen existieren bereits für die Prämienberechnung. Darüber hinaus können Versicherer mittels Ubiquitous Computing die Risikoprävention verbessern. Sensoren in Wasserrohren



können Lecks frühzeitig entdecken und so grösseren Wasserschaden vermeiden. Auf der anderen Seite wird die zunehmende Computerisierung des Alltags zu Belastungen führen, die auch die Versicherer treffen können. In diesem Zusammenhang werden gesundheitliche (Elektrosmog), ökologische (Entsorgung von Elektroschrott), datenschutzrechtliche (illegale Datenerfassung) sowie haftpflichtrechtliche (Haftung für defekte Netzwerke) Bedenken laut.

I.VW-Perspektive: Nicht-Leben-Produkte werden für ein grosses Kundensegment zur Commodity

Sowohl die empirische Untersuchung als auch die Expertenpanels haben eines sehr deutlich gezeigt: Im Leben-Bereich werden die Komplexität der Produkte sowie die individuellen Kundenbedürfnisse auch in Zukunft eine hohe Beratungsintensität erfordern. Die Entwicklungen für das Nicht-Leben-Segment gestalten sich schwieriger. Zum einen wird es ein grosses Kundensegment mit dem Bedürfnis nach einer günstigen und standardisierten Produktpalette geben, zum anderen steht dem ein Segment gegenüber, das auch im Nicht-Leben-Bereich Betreuung und Problemlösung als Teil der Marktleistung versteht.

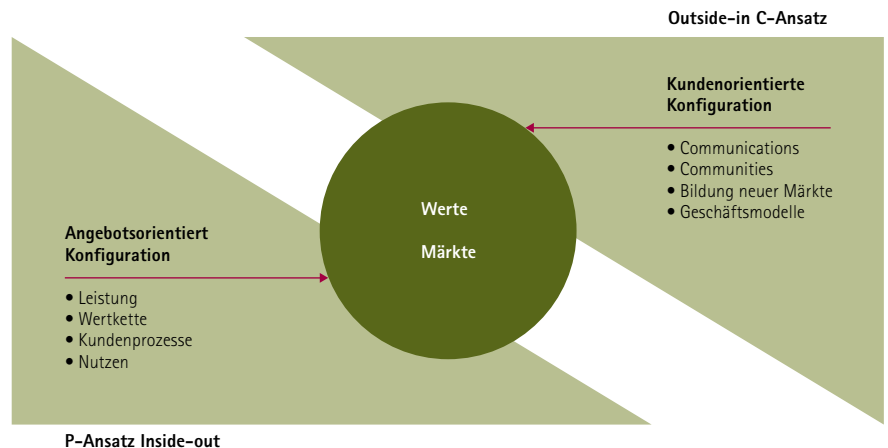
Durch die grösser werdende Preissensitivität entwickeln sich insbesondere die Nicht-Leben-Produkte für viele Konsumenten immer mehr zur Commodity. Der Trend wird durch den Wettbewerbsdruck im Markt und den Margenzerfall auf

Anbieterseite noch verstärkt. Versicherungsunternehmen werden vermehrt standardisierte und in der Produktion günstige Versicherungsdeckungen anbieten müssen. Intensiviert wird der Wettbewerbsdruck durch das Eindringen branchenfremder Anbieter in den Versicherungsmarkt. Damit ist insbesondere im Kfz-Versicherungsmarkt zu rechnen. Die Koppelung von weiteren Versicherungsprodukten an Primärprodukte ist in diesem Kontext durchaus denkbar. Branchenfremde Anbieter werden den Commodity-Aspekt der Produkte noch verschärfen, weil sie primär an der Funktionalität und Sicherung des Primärgutes interessiert sind. Die Versicherungsdeckung ist hier nur ein Beiprodukt.

Diese Unterschiede in der Produktion und im Absatz der Leben- und Nicht-Leben-Produkte werden die Unternehmen vor die Frage stellen, ob sie beide Bereiche gleichzeitig bedienen können. Um in den verschiedenen Sparten erfolgreich zu sein, sind entsprechende Fähigkeiten und relevantes Know-how erforderlich. Ziel jeglicher Ausrichtung

6. Baustelle Marktleistung

Grafik 21: Vom „P-“ zum „C-Ansatz“?



muss aber sein, einen optimalen Kundennutzen zu stiften, der sich für die einzelnen Segmente unterschiedlich gestaltet. Doch was schafft aus Sicht des Kunden Werte? Und welchen Beitrag kann und will ein Versicherer dazu leisten? Die Frage nach der Wertgenerierung lässt sich nicht allgemein beantworten, sondern nur unter Berücksichtigung der individuellen Erwartungen und Erfahrungen der Kunden. Zur Bestimmung des Nutzens für individuelle Kunden müssen viele Charakteristiken berücksichtigt werden, zum Beispiel dessen Lebensalter, seine finanzielle Situation oder gesellschaftlichen Bindungen, etc. Damit verschiebt sich gleichzeitig der Fokus der Betrachtung vom Produkt, das am Markt angeboten wird, hin zum Bedürfniskontext des Kunden, indem ein Anbieter oder dessen Leistungsangebot auftaucht – oder eben nicht. Dieser Wandel vom „P-“ zum „C“-Ansatz (vgl. Grafik 21) ist durch gesellschaftliche Trends, Gemeinschaften und Kommunikation geprägt und geht von völlig neuen Lösungen aus dem Blickwinkel der

Kunden aus. Beispiel: Kauft der Kunde ein Auto oder lässt er sich seine Mobilität organisieren? Welcher Bedeutung kommt bei Letzterem der Kfz-Versicherung noch zu und welche Rolle spielt der Versicherer in diesem Kontext – die eines Produktlieferanten, die eines (Netzwerk-) Organisators, die eines Beziehungsmanagers oder keine? Für das Management bedeutet dies, einen Perspektivenwechsel zu vollziehen, der es ihm ermöglicht, besser zu verstehen, in welchen Kontexten sich seine Kunden bewegen und welche Funktionen hier anschlussfähig sind.

Tupperware®

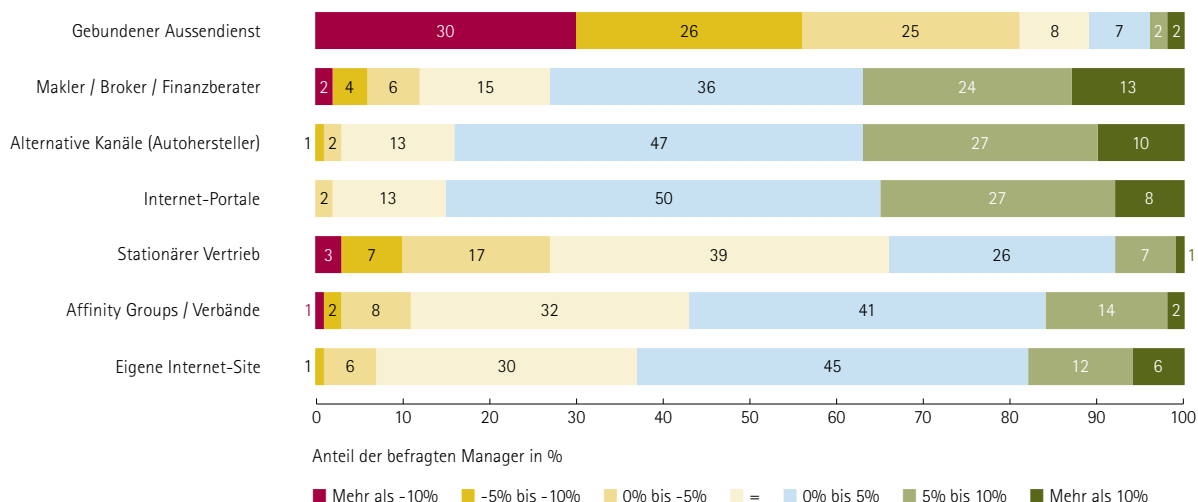
Die Tupperware Corporation bestätigt seit mehr als 50 Jahren, dass sich selbst um Low-Interest- und Low-Involvement-Produkte, wie es simple Plastikdosen darstellen, Kundengemeinschaften mit hoher Beziehungsintensität bilden lassen. Dies erreichte das Unternehmen mithilfe eines einmaligen Systems des Direktvertriebs. Mit der Organisation und Durchführung von

Heimveranstaltungen bei Kundinnen, sogenannten Tupper-Parties, gelang es, den Nutzen von Haushaltsbehältern in direkten Kundengesprächen sachgerecht zu verdeutlichen und die potenziellen Kundinnen von der hohen Qualität und Funktionalität des Angebots zu überzeugen. Darüber hinaus konnte durch die Verlagerung des Kundenkontakts aus dem anonymen Warenhaus in die ungezwungene Atmosphäre einer Wohnung die Marke „Tupperware“ emotional aufgeladen werden. Auf diese Weise entwickelten sich rund um die Produkte und Parties von Tupperware Communities von „Haushaltsexpertinnen“. Dieser Tupperware-Kult trug wesentlich zum Verkaufserfolg der Tupperware Corporation bei. Im Jahr 2004 erzielte das Unternehmen einen weltweiten Umsatz von 1,2 Milliarden USD. Der Direktvertrieb des mittlerweile 1000 Artikel umfassenden Sortiments erfolgt heute durch rund eine Million unabhängige Beraterinnen in mehr als 100 Ländern auf der ganzen Welt.



7. Zukunft der Distribution

Grafik 22: Wie wird sich der Anteil der einzelnen Vertriebskanäle im Nicht-Leben-Bereich in den nächsten zehn Jahren verschieben?



In der deutschsprachigen Assekuranz spielte der ans Unternehmen gebundene Aussendienst stets eine zentrale Rolle. Für die meisten Versicherungsunternehmen war und ist er der wichtigste Zugang zu den Kunden. Während in anderen europäischen Märkten alternative Vertriebsformen eine wesentlich höhere Bedeutung haben, ist im deutschsprachigen Raum der eigene Aussendienst des Unternehmens immer noch der dominante Absatzkanal. Für die Zukunft erwarten die Befragten hier einen Wandel.

Trend 13. Im Nicht-Leben-Bereich erhöhen alternative Kanäle den Druck auf den Aussendienst

Nicht-Leben-Produkte werden heute zum grossen Teil über den gebundenen Aussendienst vertrieben. Wie aufgezeigt, verändern sich die Produkte im Nicht-Leben-Bereich jedoch stark: Einerseits kommt es zur Herausbildung standardisierter Produkte, andererseits werden die Versicherungsleistungen in das Primärprodukt integriert. Als Konsequenz dieser Entwicklung sehen 81 Prozent der Befragten eine Abnahme der Bedeutung des Aussendienstes für den Verkauf dieser Versicherungsprodukte. Am stärksten ausgeprägt ist dieser Trend in der Schweiz. Vertriebsformen, die von dieser Veränderung profitieren, sind den Teilnehmern zufolge Makler und Finanzberater, alternative Vertriebskanäle und Internet-Portale.

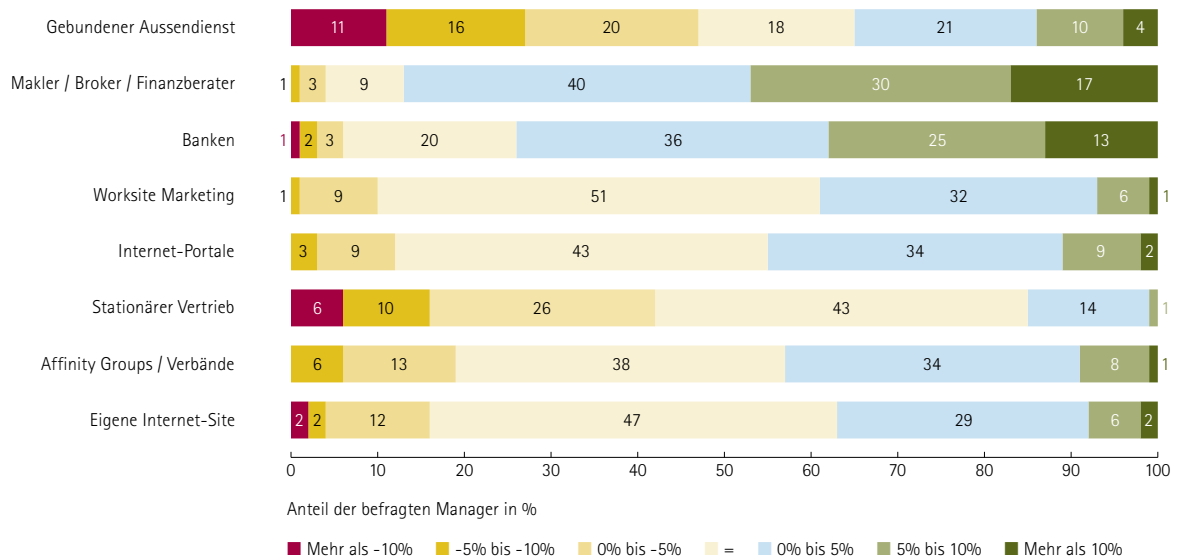
84 Prozent der Befragten sind davon überzeugt, dass alternative Kanäle durch die Koppelung des Versicherungsgutes

mit Primärprodukten an Bedeutung gewinnen werden. Diese werden vor allem Autohersteller, Reisebüros und andere branchenfremde Anbieter sein. Insbesondere der künftige Einfluss der Automobilhersteller auf die Kfz-Versicherung ist das Thema vieler Untersuchungen. Ausgelöst wird diese Entwicklung durch einen Wandel der Kundenbedürfnisse.

Ein weiterer Kanal, der von den wandelnden Kundenbedürfnissen profitieren wird, ist nach Ansicht der Teilnehmer das Internet. Standardisierung und ansteigende Preissensitivität werden diesen Kanal in Zukunft begünstigen. Dieser Meinung sind auch 85 Prozent der Befragten, die von einem zukünftigen Anstieg der Bedeutung von Internet-Portalen im Nicht-Leben-Bereich ausgehen. Die österreichischen Studienteilnehmer sehen diesen Trend nicht so stark ausgeprägt wie die Befragten in Deutschland und in der Schweiz.

7. Zukunft der Distribution

Grafik 23: Welche Bedeutung haben einzelne Vertriebskanäle im Bereich der Lebensversicherungen/Altersvorsorge?



Trend 14. Banken und unabhängige Berater werden im Lebensversicherungsmarkt die Gewinner sein

Veränderte Gesetzgebungen, steuerliche Aspekte der Produkte, alternative Formen des Sparens sowie das schwindende Vertrauen in die staatliche Altersvorsorge führen zu einer ansteigenden Attraktivität des Leben-Segments der Assekuranz. Anders als im Nicht-Leben-Bereich sind die Motive und Bedürfnisse der Kunden im Zusammenhang mit der Vorsorgeanalyse und der Lebensabsicherung sehr komplex. Die Unternehmen sind gezwungen, die persönliche Risiko- und Finanzplanung für ihre Kunden aus unterschiedlichen Richtungen anzugehen. Als Folge wird die Etablierung eines beratungsintensiven Wachstumsmarktes erwartet. Die Leben-Produkte werden deshalb auch zukünftig nicht anonymen Warencharakter erhalten. Vielmehr entwickelt sich die kompetente Beratung rund um die Altersvorsorge zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Dabei

dominieren diejenigen Vertriebskanäle, welche den hohen Anforderungen durch eine konsequente Ausgestaltung der Beratungsprozesse am besten gerecht werden. Dies wird im Leben-Bereich eine Verschiebung vom gebundenen Aussendienst zu Banken und Finanzberatern zur Folge haben.

Der abnehmenden Bedeutung des Aussendienstes stimmen 47 Prozent der Befragten zu. Grosse Einigkeit herrscht unter den Teilnehmern in Bezug auf die zukünftige Rolle von Finanzberatern und Maklern, annähernd 90 Prozent der Befragten attestieren dieser Vertriebsform einen steigenden Einfluss. Ähnlich sehen die Zahlen für die Banken aus, 74 Prozent erwarten hier steigende Marktanteile. Im Zusammenhang mit der Rolle der Banken als Vertriebskanal für die Altersvorsorge ist auffallend, dass in der Schweiz diesem Kanal nicht dieselbe Bedeutung zugemessen wird wie in Deutschland und in Österreich.

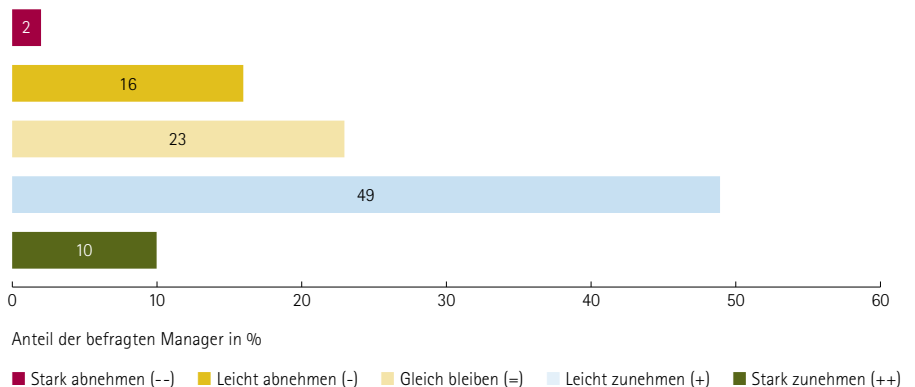
Trotz der steigenden Bedeutung des Bankenkanals im Vertrieb von Versicherungen glauben auch zukünftig zwei

Drittel der Befragten nicht an eine Aufweichung der Abgrenzungen zwischen Banken und Versicherungen. Integrierte Finanzdienstleistungen im Sinne des „Allfinanz“-Konzepts werden den Studienteilnehmern zufolge nicht zur Norm werden.

7. Zukunft der Distribution

Grafik 24: Wie werden sich die Marktstrukturen in der deutschsprachigen Assekuranz voraussichtlich bis ins Jahr 2015 verändern?

Marktanteil reiner Vertriebsorganisationen



Trend 15. Reine Vertriebsorganisationen sind auf der Überholspur

In den vergangenen Jahren haben sich reine Vertriebsorganisationen im Versicherungsgeschäft etablieren können, bekannte Beispiele sind in Deutschland AWD und MLP, oder in der Schweiz das Vermögenszentrum. Diese Vertriebsorganisationen haben eines gemeinsam: Sie bieten einem spezifischen Kundensegment umfassende Beratung zu den Themen Geldanlagen, Hypotheken, Steuern, Versicherungen, Vorsorge und Erbrechten. Ihr Erfolg beruht im Wesentlichen auf zwei Faktoren:

- Ganzheitliche Beratung von Mandanten im Sinne eines Financial Planning
- Konzentration auf die Distribution und Unabhängigkeit in der Beratung durch Verzicht auf die Herstellung und das Management eigener Produkte

Die Studie bestätigt den Aufwärtstrend dieser Vertriebsform. 59 Prozent der Teilnehmer gehen von einer Zunahme des Marktanteils reiner Vertriebsorganisationen aus. Bedürfnisgerechte Beratung und Betreuung von Kunden wird dabei zunehmend als kritischer Erfolgsfaktor auf dem Finanzdienstleistungsmarkt gesehen. Die Entwicklung und Umsetzung ganzheitlicher, herstellerübergreifender Beratungskonzepte wird zu einer Schlüsselfähigkeit für die erfolgreiche Befriedigung der wachsenden Nachfrage nach privater und betrieblicher Altersvorsorge.

Trend 16. Brand und Sozialkompetenz werden zu kritischen Erfolgsfaktoren

48 Prozent der Befragten sind davon überzeugt, dass die Bekanntheit einer Marke zukünftig auch in der Assekuranz entscheidend für den direkten Erfolg beim Kunden ist. Unter dem Einfluss der aktuellen Diskussion um die Altersvorsorge fühlen sich Kunden in Versicherungsfragen zunehmend überfordert. Um verlorenes Vertrauen wieder aufzubauen, ein sehr abstraktes Geschäft sichtbar zu machen und eine Differenzierung gegenüber seinen Konkurrenten zu bewirken, kommt der Marke als „Werttreiber des 21. Jahrhunderts“ eine zentrale Rolle zu. Dabei besteht die Marke nicht nur aus dem Symbol oder dem Namen des Unternehmens, sondern auch aus dem Image. Die mit dem Fachausdruck Brand bezeichnete Marke wird als Ausdruck der gesamten Geschäftstätigkeit eines Unternehmens verstanden. Darum besteht die Hauptfunktion der Marketingaktivitäten darin, kompakt



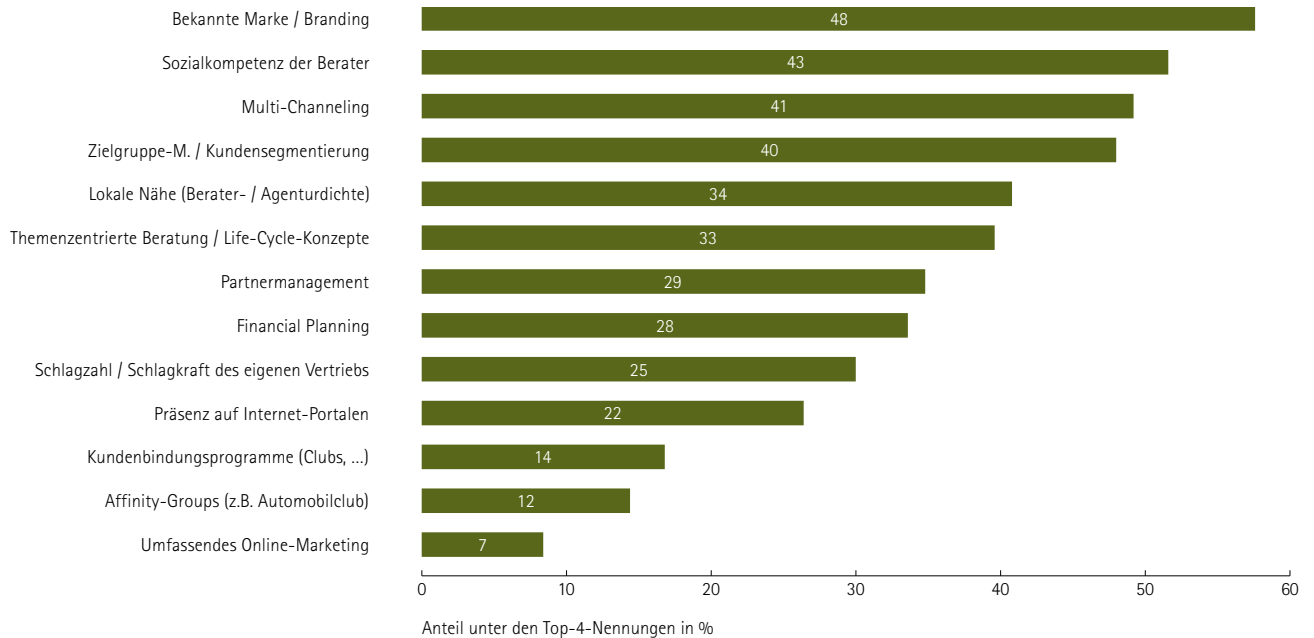
und verständlich alle materiellen und immateriellen Leistungsmerkmale und Erfolge des Unternehmens zu kommunizieren.

Neben der Marke wird dem Aussendienst eine zentrale Rolle im Zugang zum Kunden zugeschrieben. 43 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass zukünftig die Sozialkompetenz des Beraters den Zugang zum Kunden darstellt. Auch aktuell ist diese Ansicht weit verbreitet was die Konzentration der Vertriebsmanagement-Aktivitäten in diesem Bereich verdeutlicht. Die zukünftigen Entwicklungen innerhalb der Assekuranz werden aber von den Versicherungsgesellschaften eine Abkehr von dieser einseitigen Orientierung verlangen. Ziel wird es sein, schnell und flexibel unterschiedliche Kanäle zu bedienen. Dabei müssen sie eine solide Kundensegmentierung anwenden, welche für die Kundenansprache (Marketing und Vertrieb), das Underwriting (segmentspezifische Scoring- und Tarifmodelle) und für den Kundenservice durchgehend und konsistent Anwendung finden sollte.

Auf die Frage „Was wird in Zukunft der Schlüssel im Zugang zum Kunden sein?“, sehen folglich 41 Prozent der Befragten „Multi-Channeling“ und 40 Prozent „Zielgruppenmarketing/Kundensegmentierung“ unter den 4 wichtigsten Punkten.

7. Zukunft der Distribution

Grafik 25: Was wird in Zukunft der Schlüssel im Zugang zum Kunden sein?



I.VW Perspektive: Discounter oder Problemlöser

Wechselnde Kundenbedürfnisse, veränderte Preisvorstellungen sowie technologischer Wandel haben unmittelbaren Einfluss auf die Funktion des Versicherungsvertriebs, insbesondere auf die des gebundenen Aussendienstes. Diese Entwicklung zeigt: Die Distribution in der Assekuranz ist mit bedeutenden Herausforderungen konfrontiert, die es in den nächsten Jahren zu bewältigen gilt. Für die einzelnen Versicherungsunternehmen ergeben sich hieraus drei Trends, welche die zukünftige Distribution beeinflussen werden. Alle Trends basieren auf den Veränderungen der Kundenbedürfnisse sowie der Entwicklung der Produktspezifikationen und ihrer Korrelation mit den Vorteilen der einzelnen Distributionsformen.

- **Commodity-Trend:** Produkte aus dem Nicht-Leben-Segment werden zunehmend standardisiert und erfordern keine Beratung mehr. Diese Produkte werden sich nur auf den Versicherungsschutz konzentrieren und keine weiteren Dienstleistungsbedürfnisse befriedigen. Discountketten mit starken Marken dürfte es über ihren Kundenzugang gelingen, diese Versicherungsprodukte erfolgreich zu verkaufen. Die Discounter werden ihre Marktmacht einsetzen, um mit gezieltem Marketing und Niedrigpreisangeboten möglichst grosse Marktanteile zu gewinnen. Eine wichtige Rolle werden auch branchenfremde Anbieter spielen, die Versicherungsdeckung an ein Primärgut koppeln und dadurch ein neues Absatzverständnis schaffen.
- **Beratungs-Trend:** Im Bereich der Vorsorge- und Leben-Produkte wird die Beratungsleistung rund um das Versicherungsprodukt auch in Zukunft eine zentrale Bedeutung besitzen. Durch die zunehmende Komplexität der individuellen Lebenssituation wie auch der Produkte wird die Analyse- und Konsultationsfunktion des Beraters zu einem substantiellen Teil der Leistung. Die fachliche und soziale Ausbildung der Berater und die konsequente Unterstützung des Beraters im Rahmen des Kundendialogs werden somit zu den wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg.



8. Herausforderung Altersvorsorge

Grafik 27: Verhältnis der über 65-Jährigen zur arbeitenden Bevölkerung in %

	1995	2005	2015
Österreich	31	33	40
Deutschland	32	37	41
Schweiz	27	28	33
EU15	34	36	42
OECD total	27	29	35

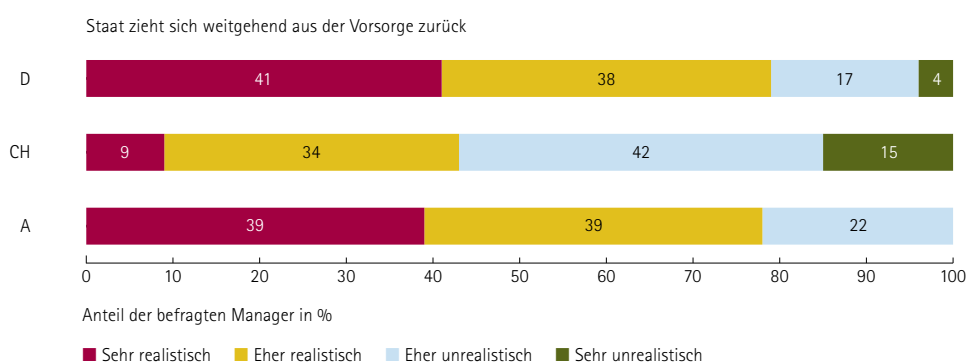
In vielen Ländern wurden die Privatversicherungen in den letzten Jahrzehnten in den Leistungsumfang der nationalen Sozialversicherungsordnungen eingebunden. Dem Lebensversicherungsgeschäft bescherte dies ein erhebliches Wachstum. Es kann davon ausgegangen werden, dass demografische Gegebenheiten und die kritischer werdende Einstellung zu sozialstaatlichen Leistungsversprechen sich auch in Zukunft positiv auf die Entwicklung des privaten Lebensversicherungsgeschäfts auswirken.

Den Studienergebnissen zufolge zählen die demografischen Entwicklungen sowie der Umbau der Sozialversicherungssysteme zu den beiden wichtigsten Veränderungskräften der Assekuranz (siehe Grafik 4). Insbesondere das Verhältnis der pensionierten zu den aktiven Arbeitnehmern wird sich in den nächsten zehn Jahren von 1:2 auf etwa 2:3 ändern, und dies erfordert eine fundamentale Veränderung der Altersvorsorgesysteme.

Die Überalterung unserer Gesellschaft stellt in der mittelfristigen Zukunft eine enorme Herausforderung für die gesetzlichen, umlagefinanzierten Altersvorsorgesysteme dar. Im Rahmen dieser Studie interessierte daher, wie die befragten Führungskräfte den Auftrag und die Funktion des Sozialstaates von morgen einschätzen, und welche Konsequenzen sie für die Individualversicherung sehen.

8. Herausforderung Altersvorsorge

Grafik 28: Für wie realistisch halten Sie die folgenden Entwicklungstendenzen?



Trend 17: Die Sicherung des Lebensstandards wird für breite Schichten zur Herausforderung

Rund 78 Prozent der befragten Führungskräfte aus Deutschland und Österreich gehen davon aus, dass sich der Staat von der sozialpolitischen Zielsetzung – Garantierung der gewohnten Lebenshaltung – zurückziehen und auf die Funktion der Existenzsicherung beschränken wird. Im Gegensatz zu den anderen deutschsprachigen Ländern verfügt die Schweiz über ein gut ausgebautes, kapitalbasiertes Vorsorgesystem, weshalb hier nur 43 Prozent der Befragten diese Ansicht teilen.

Wenn Vorsorgelücken durch private Sparanstrengungen geschlossen werden können, ist die Reduktion der sozialpolitischen Zielsetzung auf die Existenzsicherung unproblematisch. In zahlreichen Industrienationen gibt es allerdings Hinweise, dass sich die sozialen Gegensätze verstärken und Vorsorgespuren für gewisse Bevölkerungskreise einfacher und

für andere schwieriger wird. Einerseits profitieren gut ausgebildete Arbeitskräfte von den Chancen einer globalen Wirtschaft und verbessern laufend ihre Einkommens- und Vermögenssituation. Andererseits ist eine Zunahme von an der Armutsgrenze lebenden Personen festzustellen. Für die Zukunft muss damit gerechnet werden, dass ein erheblicher Anteil der Bevölkerung – insbesondere kinderreiche Familien und schlecht qualifizierte Arbeitnehmer – nicht in der Lage sein werden, eine Reduktion der umlagefinanzierten Rentenansprüche durch verstärktes individuelles Sparen zu kompensieren. Für diese Menschen wird die Sicherung der gewohnten Lebenshaltung zu einem unerreichbaren Ziel. Diese Ansicht teilen 60 Prozent der Befragten.

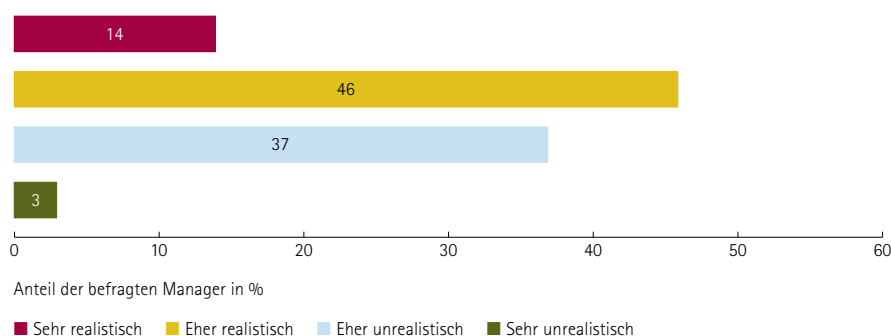
Eine Vorsorgelücke kann aber nicht allein bei den einkommensschwächeren, sondern auch bei einkommensstärkeren Bevölkerungsschichten eintreten. Zu den Gründen zählen etwa die Unterbewertung des tatsächlichen Vorsorgebedarfs infolge der zunehmenden Lang-

lebigkeit, schwer planbare Pflege- und Betreuungsaufwendungen oder auch unrealistische Vorstellungen hinsichtlich des erzielbaren Vermögenseinkommens, beispielsweise durch falsche Einschätzung der Zinsentwicklung. Damit stellt sich die Frage, wie der Vorsorgemarkt der Zukunft aussehen kann und welchen Beitrag die Versicherungswirtschaft dazu leistet.

8. Herausforderung Altersvorsorge

... werden sich breite Schichten der Bevölkerung keine ausreichende Vorsorge mehr leisten können (keine nachhaltige Sicherung des Lebensstandards)

Grafik 29: Für wie realistisch halten Sie die folgenden Entwicklungstendenzen im Jahr 2015 ...?



Trend 18: Die Versicherungen partizipieren nur teilweise am wachsenden Markt der Altersvorsorge

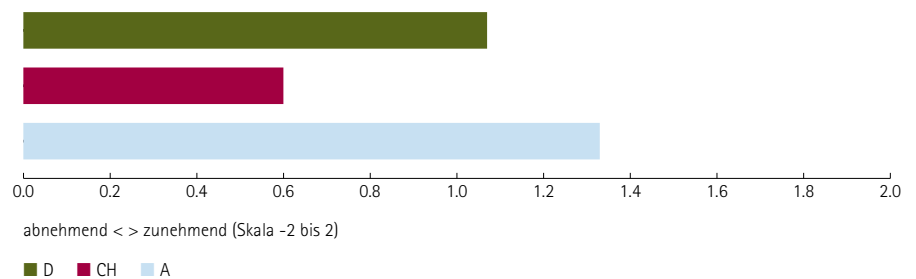
Aufgrund der abnehmenden Vorsorgeleistungen des Staates bildet sich eine wachsende private Nachfrage nach Vorsorgeleistungen. Dennoch bleibt in der Versicherungswirtschaft der Optimismus gedämpft: Erstens werden viele Betroffene nicht in der Lage sein, ihren gewohnten Lebensstandard über ergänzende Sparprozesse zu sichern. Zweitens ist eine regulatorische Verdichtung zu erwarten, die es den Anbietern von Vorsorgelösungen erschweren wird, in diesem Markt profitabel zu arbeiten. Die Profitabilität kann nur gewährleistet werden, wenn einerseits eine risikogerechte Tarifierung gewährleistet ist und es andererseits gelingt, die intensive Beratungsleistung in diesem Segment auf Honorarbasis zu erbringen. Ferner stehen Versicherungsunternehmen zunehmend in direkter Konkurrenz mit den Banken. Insbesondere für Deutschland

und Österreich wird eine Verlagerung der Altersvorsorge-Marktanteile von den Versicherungen zu den Banken prognostiziert. Dabei werden die Banken ihre über Jahre gewachsenen Beziehungen mit einkommensstarken und vermögenden Kunden konsequent nutzen und mit individuellen Konzepten ansprechen.

8. Herausforderung Altersvorsorge

Grafik 30: Bedeutung der Banken im Altersvorsorgemarkt?

Marktanteil der Banken in der Altersvorsorge



I.VW Perspektive: Altersvorsorge – ein komplexer Markt mit neuen Herausforderungen

Europäische Volkswirtschaften investieren 10–15 Prozent ihres BIP in die Altersvorsorge. Die demografischen und volkswirtschaftlichen Perspektiven lassen für die nächsten Jahre eine spürbare Erhöhung dieses Anteils erwarten – begleitet von einem ungebrochenen Wachstum der Aufwendungen für die Gesundheitssysteme (aktuell 7–10 Prozent des BIP). Diese Perspektiven führen jede Volkswirtschaft früher oder später an Belastungsgrenzen.

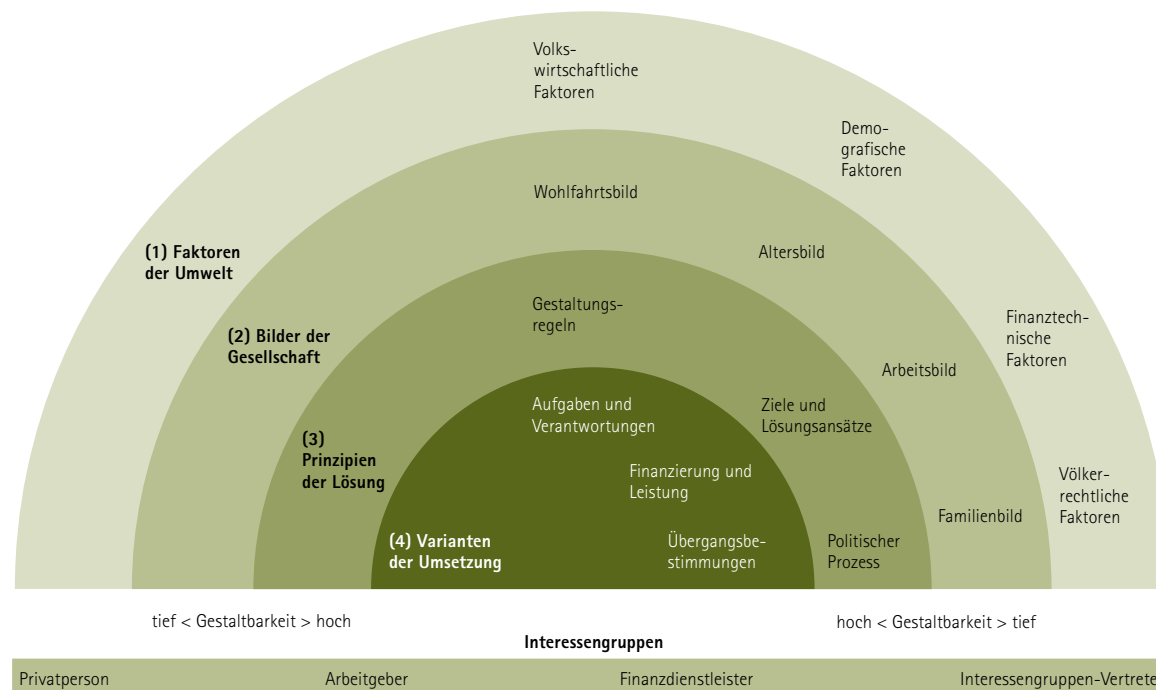
Der europäische Sozialstaat ist die Antwort demokratischer Gesellschaften auf die demografischen, ökonomischen und sozialen Bedingungen einer wachsenden Industriegesellschaft. Die Rahmenbedingungen dieser Politik haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt und weitere Veränderungen sind zu erwarten (Demografie, Arbeitswelt, gesellschaftliche Werthaltungen bezüglich Solidarität

und Einkommensumverteilung etc.). Die aktuellen Leistungs- und Finanzierungsstrukturen passen immer weniger zur ökonomischen, demografischen und sozialen Realität. Ein weitgehender Abbau oder gar Verzicht auf sozialpolitische Errungenschaften ist im Rahmen demokratischer Entscheidungsprozesse wenig wahrscheinlich.

Dennoch sind die Leistungs- und Finanzierungsstrukturen der Sozialstaaten weitgehend zu reformieren, als dies heute die politischen Körperschaften zugestehen wollen. Dem Widerstand liegen komplexe Interessenskonflikte zugrunde, die in einem demokratischen Prozess nicht ohne weiteres gelöst werden können. Ein nachhaltiger Umbau bedarf deswegen zunächst eines gemeinsamen Verständnisses über wichtige gesellschaftliche Ziele und Zusammenhänge. Das Institut für Versicherungswirtschaft entwickelte hierfür eine Denkhilfe: das St. Galler Existenzsicherungs- und Altersvorsorgemodell (SEA-Modell).

8. Herausforderung Altersvorsorge

Grafik 31: St. Galler Existenzsicherungs- und Altersvorsorgemodell (SEA-Modell)



Das SEA-Modell integriert vier Ebenen:

- (1) Faktoren der Umwelt
- (2) Bilder der Gesellschaft
- (3) Prinzipien der Lösung
- (4) Varianten der Umsetzung.

Die Nummerierung der Ebenen bezeichnet die Rangordnung der Gestaltbarkeit aus Sicht der Interessengruppen in Bezug auf die Altersvorsorge, wobei (1) das tiefste und (4) das höchste Mass anzeigt.

Dieses Modell bietet einen Ansatz für die systematische Erfassung und Strukturierung der aktuellen Herausforderungen an eine zukunftsgerichtete Altersvorsorge. Erste Arbeiten mit dem Modell haben zu folgenden Erkenntnissen geführt:

- Die Ebenen 2 (Bilder der Gesellschaft) und 3 (Prinzipien der Lösung) liefern die entscheidenden Ansätze zur Befreiung der Diskussion um die Zukunft der Altersvorsorge von veralteten Vorstellungen und zum Beschreiten neuer Wege.
- Ein Altersvorsorgesystem bleibt gesellschaftlich und politisch stark verankert, ein radikaler Kahlschlag ist unwahrscheinlich. Notwendige Leistungsreduktionen erfolgen differenziert und in verschiedenen Bereichen, etwa die Erhöhung des Rentenalters, verzögerte Anpassung der Rentenleistungen, selektive steuerliche Belastung von Leistungen und Finanzierungsmodellen, Verstärkung der kapitalfundierte Vorsorgelösungen.
- Die Planung und Sicherung der Altersvorsorge wird weniger verlässlich und deutlich komplexer, als dies heute der Fall ist. Diese Tendenz wird verstärkt durch eine deutlichere Aufteilung der Altersvorsorge in eine obligatorische, umfassende Grundsicherung und eine kapitalgedeckte Zusatzvorsorge.
- Aus Sicht der privaten Altersvorsorge ergeben sich zusätzliche Geschäftsfelder in den Bereichen der komplexeren Beratung sowie des breiteren Angebots an spezifischen Dienstleistungen im Sinne von Care-Angeboten.

Die Meisterung der Herausforderungen um die Altersvorsorge stellt die Versicherungsbranche vor zwei wesentliche Problemkreise: Zum einen geht es darum, die Profitabilität im Markt zu erkennen und zu sichern. Dieser Markt ist in vielerlei Hinsicht vergleichbar mit dem Vermögensverwaltungsgeschäft, er ist aber stärker reguliert und wesentlich weniger profitabel. Zum anderen geht es darum, der Gesellschaft und der Politik das Potenzial zur professionellen Durchführung der bestehenden Altersvorsorge und zur Weiterentwicklung der Systeme zu vermitteln. So kann ein wirkungsvoller Beitrag zur Lösung einer anspruchsvollen gesellschaftlichen Aufgabe geleistet werden.

Kontakte / Autorenteam*

Accenture

Kontakte Versicherungswirtschaft

Deutschland:

Ina Kirchof

München

Telefon: +49 89 9308 16 2432

Schweiz:

Guido Scherer*

Zürich

Telefon: +41 44 219 9889

Österreich:

Dr. Dr. Ayad Al-Ani

Wien

Telefon: +43 1 20 5020

Kontakte Studie:

Prof. Dr. Michael Junker

Frankfurt

Telefon: +49 6173 946 6962

Dr. Roland Engel

Zürich

Telefon: +41 44 219 9889

Albrecht Bereuter*

Zürich

Telefon: +41 44 219 9889

Kontakt Marketing:

Martina Brandmeier

Fraumünsterstrasse 16

CH-8001 Zürich

martina.brandmeier@accenture.com

Institut für Versicherungswirtschaft Universität St. Gallen

Prof. Dr. Walter Ackermann*

Geschäftsführender Direktor

Telefon: +41 71 243 4043

Dr. Mukadder Erdönmez*

Direktor Business Projects and Studies

Telefon: +41 71 243 4095

Bernard El Hage*

Bereichsleiter Trendmonitoring

Telefon: +41 71 243 40 61

Accenture Kurzprofil

Accenture ist ein weltweit agierender Management-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister. Mit dem Ziel, Innovationen umzusetzen, hilft das Unternehmen seinen Kunden, durch die gemeinsame Arbeit leistungsfähiger zu werden. Umfangreiches Branchenwissen, Geschäftsprozess-Know-how, internationale Teams und hohe Umsetzungskompetenz versetzen Accenture in die Lage, die richtigen Mitarbeiter, Fähigkeiten und Technologien bereitzustellen, um so die Leistung seiner Kunden zu verbessern.

www.accenture.com
www.accenture.de
www.accenture.ch
www.accenture.at

Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I.VW-HSG)

Kurzprofil

Das Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I.VW-HSG) konzentriert seine Aktivitäten im Bereich der Forschung, Lehre und Weiterbildung auf die Bedürfnisse von Versicherungs- und Finanzdienstleistungsunternehmen. Es fördert als verlässlicher Partner und Teil der Universität St. Gallen den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis. Das I.VW-HSG positioniert sich als internationales Forschungszentrum der Assekuranz sowie – im neu geschaffenen Competence Center Insurance Management – als professioneller Anbieter von Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte aus der Versicherungswirtschaft.

www.ivwhsg.ch