

INDUSTRIALISIERUNG

Zentralisiert und vereinheitlicht

Operational Excellence gilt momentan als grösste **strategische Herausforderung** in der Assekuranz. Das zeigt eine Erhebung.

PETER MAAS, BERNARD EL HAGE

Wie viele andere Branchen spürt auch die Versicherungsbranche die Auswirkungen des erhöhten Wettbewerbs. Es erstaunt deshalb wenig, dass viele Versicherungen zurzeit die Optimierung der internen Wertschöpfung und Prozesse als wichtigste strategische Herausforderung betrachten.

Vor diesem Hintergrund wurde vom Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (IVW-HSG) in Zusammenarbeit mit Adcubum

Dr. Peter Maas ist Mitglied der Geschäftsleitung des IVW-HSG und Nachwuchsdozent für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Risiko- und Versicherungs-Management der Universität St. Gallen. Dr. Bernard El Hage war Projektleiter am IVW-HSG.

Schweiz eine Studie zum Thema Industrialisierung lanciert. Mittels eines standardisierten Online-Fragebogens wurden 394 Führungskräfte aus der deutschsprachigen Versicherungsindustrie befragt. Ein zentrales Ergebnis: vier der fünf meistgenannten strategischen Herausforderungen betreffen die Optimierung der internen Leistungserbringung.

Aktuelle Herausforderungen

An erster Stelle steht die Operational Excellence als momentan grösste strategische Herausforderung in der Assekuranz (siehe Tabelle). Ebenfalls wichtige Aspekte der Verbesserung der internen Wertschöpfung sind aus Branchenperspektive die Vertriebssteuerung, die Senkung der operativen Kosten sowie die Reduktion der internen Komplexität. Im Vergleich zu früheren

Neuer Trend: Strategische Wertschöpfung nimmt an Wichtigkeit zu.

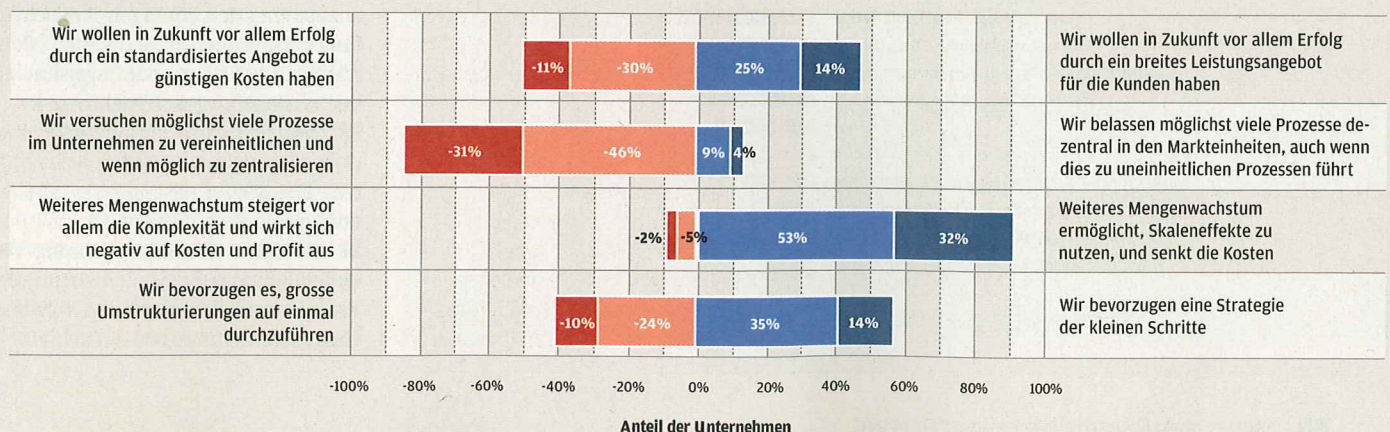
Studien in der Versicherungsindustrie zeigt sich damit eine gewisse Akzentverschiebung, indem nun die Optimierung der internen Wertschöpfung deutlich höher gewichtet wird als die Verbesserung der Kundenbindung (wenngleich diese immer noch wichtig ist).

Insbesondere die Funktion der Vertriebssteuerung und im Speziellen des gebundenen Aussendienstvertriebs hat in den letzten Jahrzehnten stetig an Bedeutung gewonnen. Häufig als strategische Herausforderung werden auch die Erschliessung neuer Märkte und das Unternehmenswachstum genannt, wohingegen nur relativ wenige Unternehmen prioritär damit beschäftigt sind, sich auf branchenfremde Konkurrenz auszurichten.



EINSCHÄTZUNG

Wertschöpfungsstrategie



Strategie-Typen

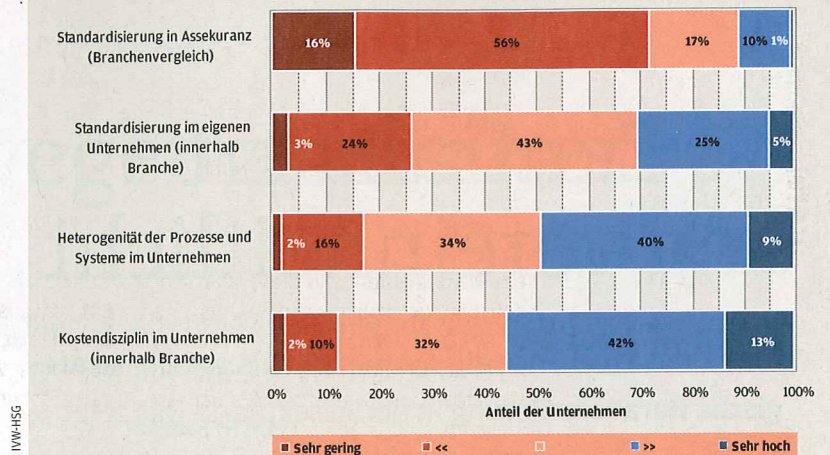
Um die vielfältigen Herausforderungen zu bewältigen, werden in den Unternehmen jeweils individuelle Strategien verfolgt. Mittels Cluster-Analyse liessen sich fünf primäre Strategie-Typen unterscheiden:

1. Operational Excellence: Optimierung der Prozesse gilt als wichtigste Herausforderung
2. Wachstumsstrategie: Erschliessung neuer Märkte und Wachstum sind im Fokus dieser Versicherer
3. Vertriebsstrategie: Die Strategie richtet sich auf die Vertriebssteuerung beziehungsweise die Erhöhung der Vertriebsstärke aus
4. Wissensbasierte Strategie: Die Rekrutierung und Bindung von hervorragenden Mitarbeitenden wird besonders stark gewichtet.
5. Fokussierungsstrategie: Zentral sind die Verbesserung des Schadenmanagements und des Underwritings.

Die Entwicklung der Branche spiegelt sich in der Einschätzung der Wertschöpfungslogik durch die Manager wieder. Die Versicherungswirtschaft sieht bei sich selber im Vergleich zu anderen Branchen einen relativ geringen Grad der Prozess-Standardisierung. Dem eigenen Unternehmen wird ein vergleichsweise hoher Standardisie-

BRANCHENSICHT

Einschätzung der Wertschöpfung



rungsgrad zugeschrieben. Trotzdem empfinden viele die Heterogenität der Prozesse und Systeme im eigenen Betrieb als ausgeprägt.

Dieser Widerspruch verdeutlicht, dass die Assekuranz insgesamt zwar immer noch durch eine geringe Standardisierung und grosse Heterogenität der Prozesse und Systeme gekennzeichnet ist, in den letzten Jahren aber gleichzeitig viele Firmen grosse Anstrengungen in Richtung Standardisierung unternommen haben (siehe Grafik). Als deutlich ausgeprägt wird die Kostendisziplin des eigenen Unterneh-

mens im Vergleich mit der Branche beurteilt. Offensichtlich ist die Mehrheit der Manager überzeugt, im Bereich der Kosten stärkere Anstrengungen zu unternehmen als Mitbewerber.

Der von Kunden und branchenfremden Marktteilnehmern ausgehende Anpassungsdruck wird nur von wenigen Unternehmen als sehr hoch eingestuft. Dessen Bedeutung wird jedoch auch nur von wenigen Wettbewerbern ganz verneint. Die Antworten konzentrieren sich in der Mitte und halten sich in etwa die Waage. So sind 36 Prozent respektive 30 Prozent der Befragten der Meinung, der externe Anpassungsdruck sei relativ gering, während 36 Prozent respektive 39 Prozent diesen für eher hoch halten. Diese ausgewogene Beurteilung ist dabei nicht auf Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern, Unternehmensgrössen oder Funktionen zurückzuführen, sondern zieht sich durch sämtliche Segmente hindurch.

Künftige Strategien

Im Gegensatz zur Einschätzung der Standardisierung in der Branche divergieren die Meinungen hinsichtlich der anzustrebenden künftigen Wertschöpfungsstrategie teilweise deutlich (siehe Abbildung «Wertschöpfungsstrategie der Versicherungsunternehmen»):

■ Die Standardisierung von Produkten sowie das Anbieten eines breiten Dienstleistungsangebots streben etwa gleich vielen Firmen an.

■ Ein klarer Trend in Richtung Vereinheitlichung und Zentralisierung der Prozesse ist bei den meisten Versicherungsunternehmen zu beobachten.

VERSICHERUNGSUNTERNEHMEN

Strategische Herausforderungen



■ Skaleneffekte streben viele Firmen explizit an. Nur für eine geringe Anzahl ist dies ein weniger wichtiges Thema.

■ Bei den Umstrukturierungen gibt es unterschiedliche Ansätze: Viele führen Umstrukturierungen in kleinen Schritten durch. Viele führen sie aber auch als grosse Projekte auf einmal durch.

Auffallend ist die Überzeugung der Branche, durch Zentralisierung und mit der Erzielung von Skaleneffekten Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Damit bricht die Assekuranz mit ihrem traditionellen Verständnis und Wertschöpfungsmodell. Die Änderung setzt mittelfristig jedoch eine Anpassung der Unternehmenskultur sowie der Steuerungs- und Incentive-Systeme voraus.

Optimierung von hoher Relevanz

Die Beurteilung der aktuellen strategischen Herausforderungen zeigt eindeutig die Relevanz, die man der Optimierung der Leistungserstellung beimisst. Gleichzeitig wird deutlich, dass der Standardisierungsgrad der Assekuranz insgesamt nach wie vor als gering beurteilt wird und die Heterogenität der Systeme und Prozesse hoch ist.

Im brancheninternen Vergleich betrachten die Umfrageteilnehmer den Standardisierungsgrad ihrer eigenen Unternehmen und insbesondere deren Kostendisziplin jedoch als gut. Der von Kunden und branchenfremden Marktteilnehmern ausgehende Anpassungsdruck beurteilen nur wenige Managern als sehr hoch. Keine klare Tendenz besteht hinsichtlich der künftig zu verfolgenden Wertschöpfungsstrategie. So halten sich die Befürworter eines standardisierten Leistungsangebotes zu tiefen Kosten und diejenigen eines breiten Angebotes in etwa die Waage. Eine klare Mehrheit ist bestrebt, Prozesse intern zu zentralisieren und zu vereinheitlichen. Ebenso wird die Aussage, wonach Mengenwachstum es ermöglicht, Skaleneffekte zu erzielen und die Kosten zu senken, von einer Mehrheit unterstützt.

Welche Wertschöpfungslogiken sich etablieren, wird die Zukunft zeigen müssen. Für die Unternehmen wird es entscheidend sein, sich der verschiedenen Möglichkeiten bewusst zu werden, deren Vor- und Nachteile gegeneinander abzuwägen und sich dann basierend auf den eigenen Stärken und Schwächen für die eine oder andere Strategie zu entscheiden und diese konsequent umzusetzen. ■