

# Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft

Eine empirische Studie in Deutschland, Österreich und der Schweiz





## Vorwort

Die Assekuranz hat zur Verbesserung der technischen Ergebnisse in der Vergangenheit meist auf traditionelle Konzepte und Effizienzsteigerungsmassnahmen gesetzt. Vor dem Hintergrund der Komplexität anstehender Herausforderungen scheint dies allerdings nicht mehr zu genügen. Vielmehr scheint eine konsequente Industrialisierung aller Prozesse entlang der Wertschöpfungskette erforderlich, um die Leistungserbringung entsprechend zu verbessern. Die Industrialisierung von Wertschöpfungsprozessen spielt dabei aus zwei Gründen eine zentrale Rolle. Einerseits bildet eine Standardisierung die unabdingbare Grundlage, um substanzielle und dauerhafte Effizienzsteigerungen in den internen Geschäftsabläufen zu erzielen. Andererseits schafft sie die Voraussetzungen für eine Optimierung der Fertigungstiefe. Ansätze von Standardisierung und Integration sind bisher jedoch einzig im Neugeschäft erkennbar.

Hier setzt die vorliegende Studie an. Das Thema Industrialisierung ist aktuell im Fokus der meisten Versicherungsunternehmen. Der notwendige, seit Jahren erwartete Wandel ist im Gange. Aber wie gross ist das Potenzial im Bereich der Industrialisierung und welche Herausforderungen

sind zu meistern? Ausgehend von diesen Fragen zeigt die vorliegende Publikation den Status quo des Industrialisierungsprozesses auf und formuliert Handlungsempfehlungen. Dabei verbleibt sie nicht an der Oberfläche, sondern analysiert den Wertschöpfungsprozess im Detail.

Das Ergebnis ist sowohl eine umfassende Darstellung des aktuellen Standes der Industrialisierung in der Assekuranz als auch eine Definition derjenigen Prozesse, die aus Sicht der Unternehmen das grösste zusätzliche Standardisierungspotenzial besitzen. Zudem wird im Rahmen der Industrialisierung auch das Potenzial des Alternative Sourcings eingehender betrachtet. In diesem Sinne liefert unsere Analyse einen praxisrelevanten Beitrag, wie die Industrialisierung zur Verbesserung des operativen Ergebnisses beitragen kann.

Wir bedanken uns bei allen Führungskräften sehr herzlich, die mit ihrer Teilnahme zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben.

St. Gallen, Juni 2007

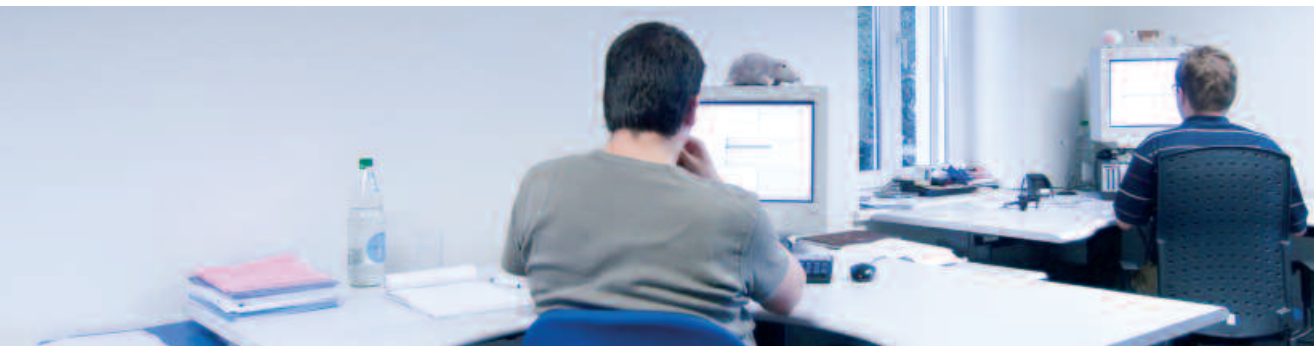


**Dr. Peter Maas**  
Mitglied der Direktion  
Institut für Versicherungswirtschaft  
der Universität St. Gallen



**Georg Berner**  
CEO  
Adcubum AG

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| DAS WICHTIGSTE AUF EINEN BLICK                              | 6  |
| DESIGN DER UNTERSUCHUNG                                     | 8  |
| WERTSCHÖPFUNG IN DER ASSEKURANZ                             | 12 |
| Aktuelle strategische Herausforderungen                     | 12 |
| Die traditionelle Wertschöpfungslogik verliert an Bedeutung | 14 |
| Zukünftige Wertschöpfungsstrategien                         | 16 |
| Zwischenfazit                                               | 17 |
| DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT DER STANDARDISIERUNG                 | 18 |
| Komplexität in der Assekuranz                               | 18 |
| Möglichkeiten für eine zunehmende Standardisierung          | 20 |
| Ansätze zur weiteren Standardisierung                       | 22 |
| Die Bedeutung der Automatisierung                           | 24 |
| Hinderungsgründe der Standardisierung                       | 28 |
| Zwischenfazit                                               | 31 |
| DAS POTENZIAL VON ALTERNATIVE SOURCING                      | 32 |
| Grundsätzliche Einstellung gegenüber Alternative Sourcing   | 32 |
| Fähigkeiten & Stärken in der Assekuranz                     | 36 |
| Positive Beurteilung der Wettbewerbsstärke                  | 39 |
| Attraktivität des Alternative Sourcings                     | 42 |
| Argumente für eine integrierte Wertschöpfung                | 46 |
| Bisherige Erfahrungen mit Outsourcing-Projekten             | 48 |
| Mögliche Outsourcing-Projekte                               | 49 |
| Co-Sourcing: Leistungserbringung im Netzwerk                | 50 |
| Zwischenfazit                                               | 53 |
| FAZIT: DAS WERTSCHÖPFUNGSMODELL DER ZUKUNFT                 | 54 |

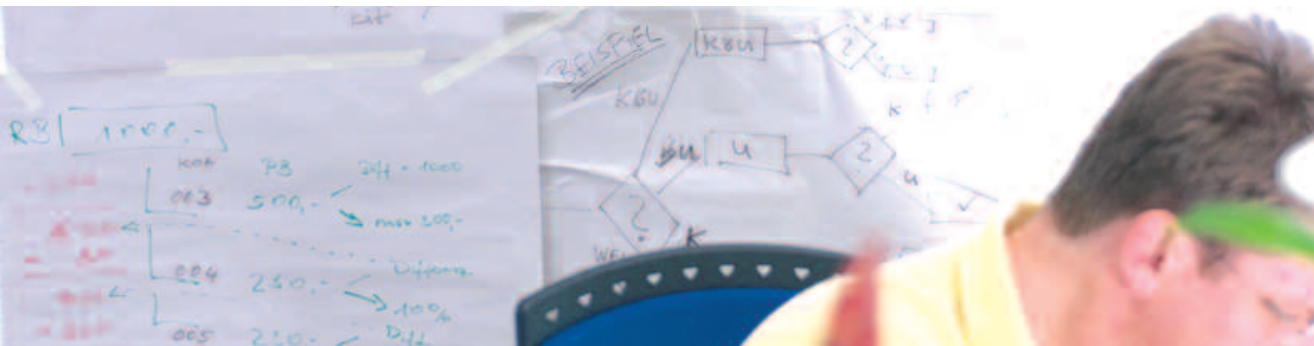


## Das Wichtigste auf einen Blick

Die vorliegende Studie wurde vom Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I.VW-HSG) in Zusammenarbeit mit der Adcubum AG erstellt. Dabei wurden mittels eines standardisierten Fragebogens 394 Führungskräfte aus der deutschsprachigen Versicherungsindustrie befragt. Zusätzlich wurden mit ausgewählten Unternehmen qualitative Tiefen-Interviews geführt, welche einen wertvollen Beitrag zur Hypothesenbildung und Interpretationsarbeit lieferten. Der Zeitraum der Datenerhebung und Interpretation erstreckte sich vom Dezember 2006 bis April 2007. Von der aktuellen Situation im Bereich der Wertschöpfung ausgehend legt sie dar, wie die Versicherungsbranche den Entwicklungsstand und -bedarf bezüglich der Aspekte Standardisierung und Alternative Sourcing einschätzt. Dabei zeigt die Beurteilung der aktuellen strategischen Herausforderungen eindeutig die Relevanz, die der Optimierung der Leistungserstellung zurzeit beigemessen wird.

### Zehn „Key Findings“ der Studie

- 1.** Der von Kunden und branchenfremden Marktteilnehmern ausgehende Anpassungsdruck wird mehrheitlich als eher gering beurteilt.
- 2.** Es besteht keine klare Tendenz hinsichtlich der künftig zu verfolgenden Wertschöpfungsstrategie. Die Befürworter eines standardisierten Leistungsangebotes zu tiefen Kosten und diejenigen eines breiten Angebotes halten sich in etwa die Waage.
- 3.** Bei zahlreichen Unternehmen besteht die Befürchtung, dass durch eine Standardisierung interner Prozesse und Produkte die Servicequalität negativ beeinflusst werden könnte.
- 4.** Die Versicherungen haben in den letzten Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen, um ihre technischen Ergebnisse mittels Automatisierung und Standardisierung zu verbessern – mit Erfolg.
- 5.** Dabei ist die deutschsprachige Assekuranz bestrebt, die Standardisierung hauptsächlich durch die Neugestaltung der bestehenden Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen zu erreichen.
- 6.** Die vollständige Realisierung des Standardisierungspotenzials wird allerdings durch die Komplexität der Produkte und Lösungen, die Heterogenität der Kundenbedürfnisse sowie die fehlende Verfügbarkeit geeigneter IT-Lösungen erschwert.
- 7.** Das Modell der vollintegrierten Wertschöpfung verliert in der Versicherungswirtschaft zwar an Bedeutung, die interne Leistungserbringung wird aber weiterhin deutlich besser beurteilt als externe Wertschöpfungsmodelle.
- 8.** Obwohl zahlreiche Versicherungsunternehmen angeben, sich in Zukunft auf einzelne Stufen der Wertschöpfungskette konzentrieren zu wollen, kann momentan nicht von einer Auflösung der integrierten Wertschöpfung gesprochen werden.
- 9.** Die Befürchtung von Outsourcing-Anbietern abhängig zu werden, das Fehlen von unternehmensübergreifend standardisierten Prozessen und Systemen sowie unternehmensinterne Aspekte verhindern häufig den Einsatz von Alternative Sourcing.
- 10.** In den nächsten Jahren ist primär mit weiteren Standardisierungs- und Automatisierungsanstrengungen seitens der Versicherer und weniger mit grösseren Outsourcing-Projekten in den Kernprozessen zu rechnen. Einzelne Auslagerungen können jedoch bei der IT sowie den nicht-versicherungsspezifischen Support-Prozessen erwartet werden.



## Design der Untersuchung

Die Grundlage dieser Publikation bildet eine gemeinsam vom Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I.VW-HSG) und der Adcubum AG erarbeitete Studie. Die Datenerhebung erfolgte mittels einer schriftlichen Online-Befragung. Adressaten waren 1763 Führungskräfte aus 282 Versicherungsunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In die Auswertung eingeflossen sind schliesslich 394 verwertbare Fragebogen, was einer Rücklaufquote von 22,3 % entspricht. Zusätzlich wurden mit ausgewählten Unternehmen qualitative Tiefen-Interviews geführt, welche einen wertvollen Beitrag zur Hypothesenbildung und Interpretationsarbeit lieferten.

Der Zeitraum der Datenerhebung und Interpretation erstreckte sich vom Dezember 2006 bis April 2007.

Das Ziel der Studie ist es, ein umfassendes Bild über den Stand sowie die zukünftigen Potenziale der Industrialisierung bei deutschsprachigen

Versicherungen zu erhalten. In diesem Zusammenhang wurden Hypothesen zu Herausforderungen der Versicherungsbranche, der Einstellung zu Sourcing und den Voraussetzungen für Standardisierung überprüft. Des Weiteren vermittelt die Studie einen Überblick zum aktuellen Einsatz von Sourcing und Standardisierung in der Branche und den bisherigen Erfahrungen der Versicherungsunternehmen mit Industrialisierungs-Projekten.

Der Begriff Industrialisierung umfasst im Rahmen der Studie die folgenden fünf Dimensionen:

- **Standardisierung:** Ein Prozess wird über alle Wertschöpfungseinheiten hinweg identisch definiert und gelebt. Dabei ist es unerheblich, von wem und wo der Prozess ausgeführt wird.
- **Konsolidierung:** Ähnliche Aktivitäten werden in dedizierten organisatorischen Einheiten gebündelt.

- **Integration:** Konfigurierbare und offene IT-Applikationen ermöglichen ein Zusammenspiel von unterschiedlichen organisatorischen Einheiten über mehrere Prozesse hinweg.

- **Messen mit Kennzahlen:** Es wird über alle Unternehmensteile hinweg mit denselben Kennzahlen gemessen.

- **Sourcing:** Unternehmen fokussieren sich auf ihre Kernkompetenzen und lagern nicht-differenzierende Aktivitäten aus.

Ausgangspunkt der Studie ist die Überzeugung, dass die Industrialisierung in zwei Bereichen zu einer Wertsteigerung beitragen kann. Erstens kann die Standardisierung von Prozessen und Produkten zu Effizienzgewinnen und einer Stärkung der eigenen Fähigkeiten führen und gleichzeitig ist sie Voraussetzung, um Nicht-Kernprozesse auslagern und somit die Fertigungstiefe optimieren zu können (Abbildung).

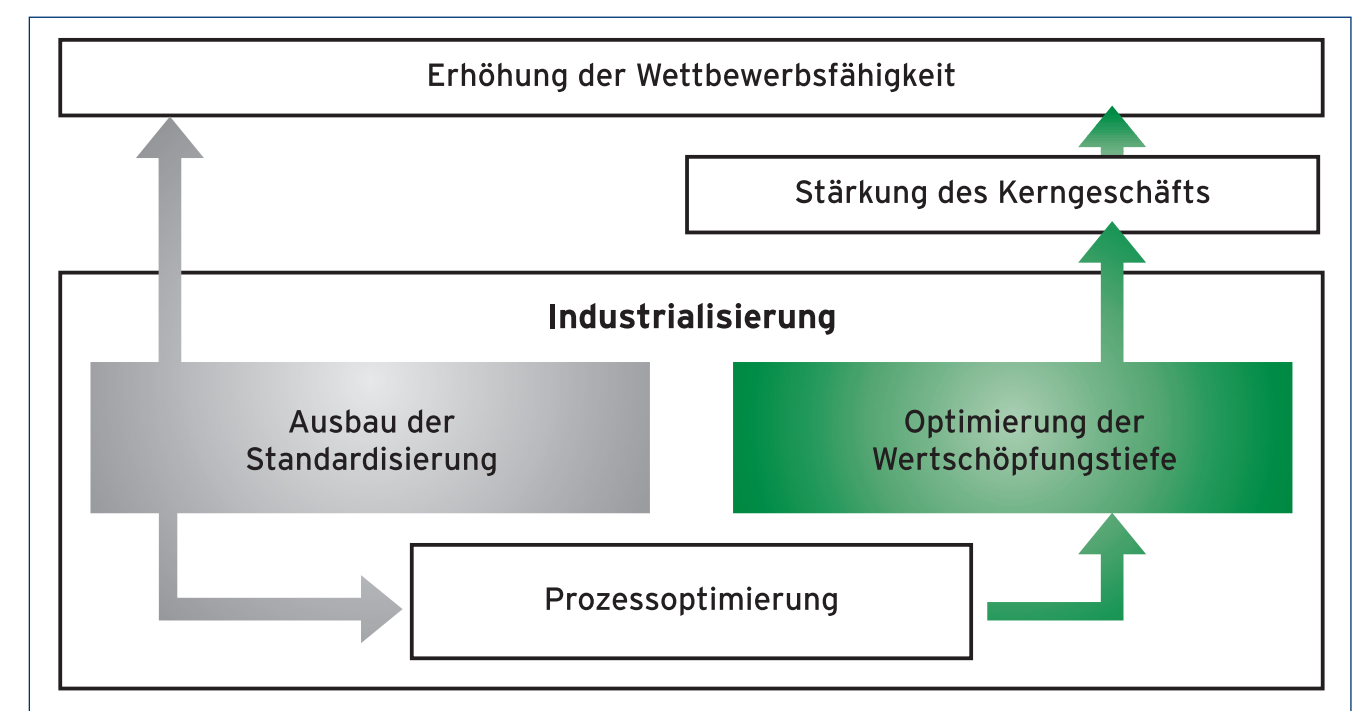


Abb. 1: Strukturmodell

Die Studie analysiert die aktuelle Wertschöpfung in der Assekuranz. Als Grundlage beschäftigt sie sich eingehend mit dem Potenzial der Standardisierung. So werden die Relevanz des Themas Komplexität, die Möglichkeiten einer weitergehenden Standardisierung sowie denkbare Ansätze und mögliche Hinderungsgründe detailliert analysiert. Zusätzlich fokussiert die Studie Möglichkeiten des Alternative Sourcings, als zweiten Bereich der Wertsteigerung. Dabei werden die grundsätzliche Einstellung gegenüber Alternative Sourcing, die Beurteilung der eigenen Wettbewerbsstärke, die Vorteile der internen und externen Leistungserbringung, bisherige Erfahrungen mit Outsourcing, Argumente, die für integrierte Wertschöpfungsmodelle sprechen sowie das Potenzial für zukünftige Outsourcing- und Co-Sourcing-Projekte betrachtet.

Die Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, repräsentieren die gesamte Bandbreite in Bezug auf die Unternehmensgrösse:

15 % haben weniger als 1000 Mitarbeitende, 37 % zwischen 1001 und 4000 Angestellte, 29 % zwischen 4001 und 10000 sowie 19 % mehr als 10 001 Mitarbeitende. Mit 52 % der Teilnehmenden stammt ca. die Hälfte der Antwortenden aus der Schweiz. Die Fragebogen wurden vorwiegend aus der Sicht der Unternehmensführung ausgefüllt. 48 % der teilnehmenden Manager vertritt diese Sichtweise. Die Optik des Vertriebs ist mit gut 20 % der Antwortenden etwas stärker gewichtet als die Sichtweise der anderen Organisationseinheiten, die mit je 5 bis 10 % der Antworten vertreten sind.

Die meisten Unternehmen (über 80 %), die sich an der Befragung beteiligten, arbeiten im Bereich der Privatpersonen. Stark vertreten sind ausserdem Versicherungsunternehmen, die sich der beruflichen Vorsorge widmen. Der grösste Teil ist in mehreren Branchen aktiv. Gut ein Viertel der Befragten sind als Rückversicherer tätig und knapp 40 % in der Krankenversicherung.

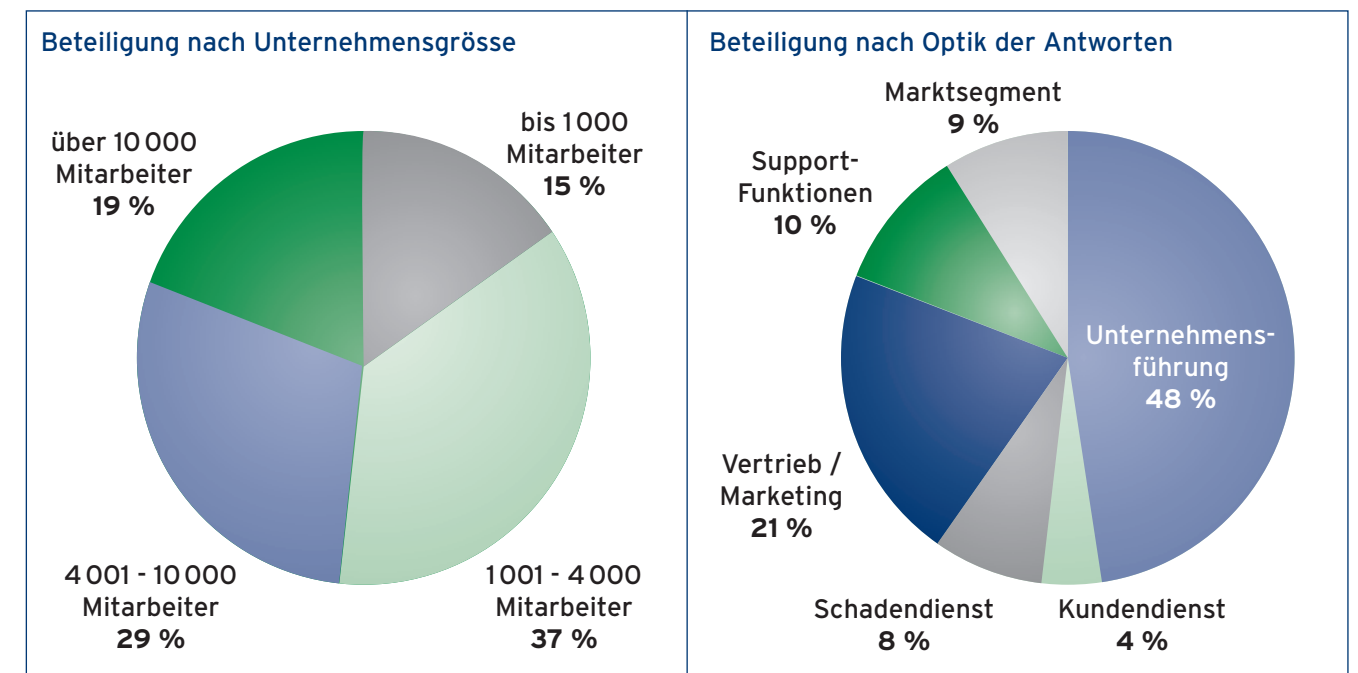


Abb. 2: Stichprobe: Beteiligung nach Unternehmensgrösse (N=207) & Funktion (N=394)

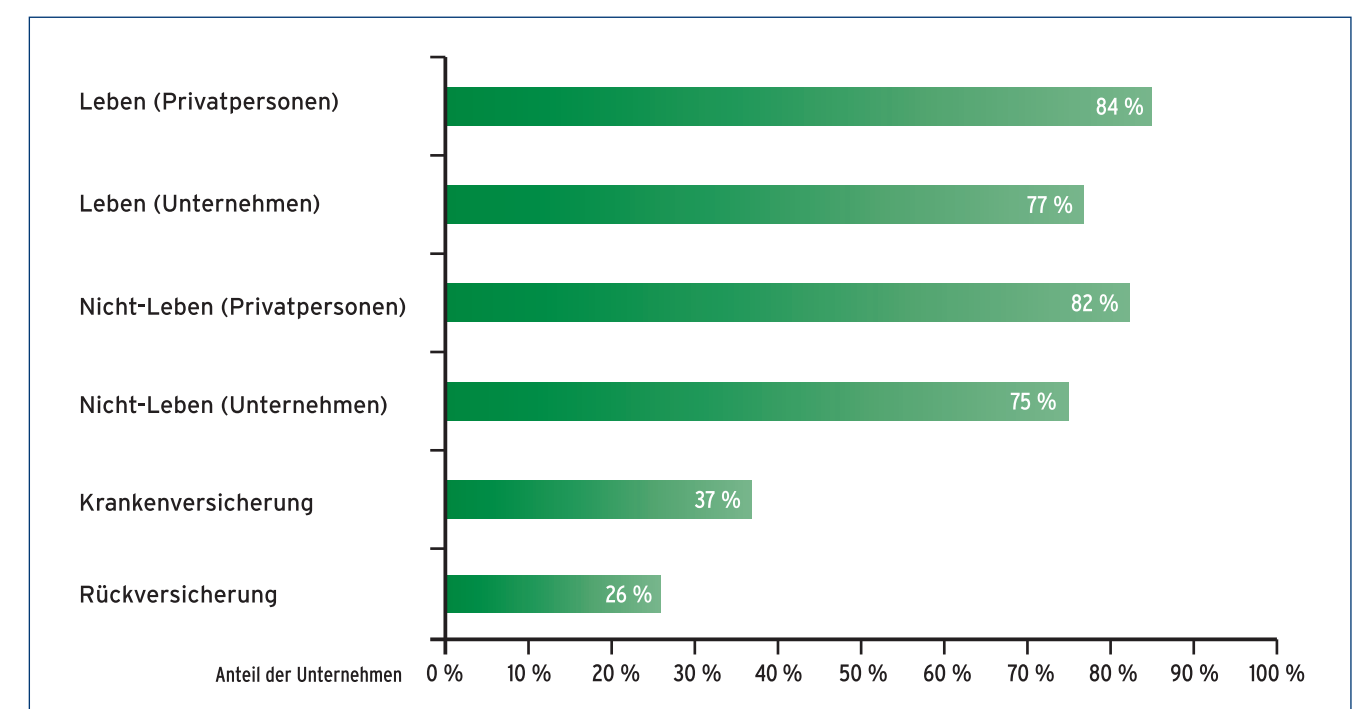


Abb. 3: Stichprobe: Beteiligung nach Sparte (N=225 Manager)



# Wertschöpfung in der Assekuranz

## Aktuelle strategische Herausforderungen

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. Nicht weniger als vier der fünf meistgenannten strategischen Herausforderungen betreffen die Optimierung der internen Leistungserbringung, was eindeutig auch die Relevanz des Themas Industrialisierung verdeutlicht.

An erster Stelle steht dabei Operational Excellence als momentan grösste strategische Herausforderung in der Assekuranz. Bei vielen Versicherungsunternehmen unterliegen heute alle Prozesse entlang der Wertschöpfungskette einer genauen Prüfung bezüglich Wertbeitrag und Kostenverursachung. Ebenfalls wichtige Aspekte der Verbesserung der internen Wertschöpfung sind aus Branchensperspektive die Vertriebssteuerung, die Senkung der operativen Kosten sowie die Reduktion der internen Komplexität. Im Vergleich zu früheren Untersuchungen in

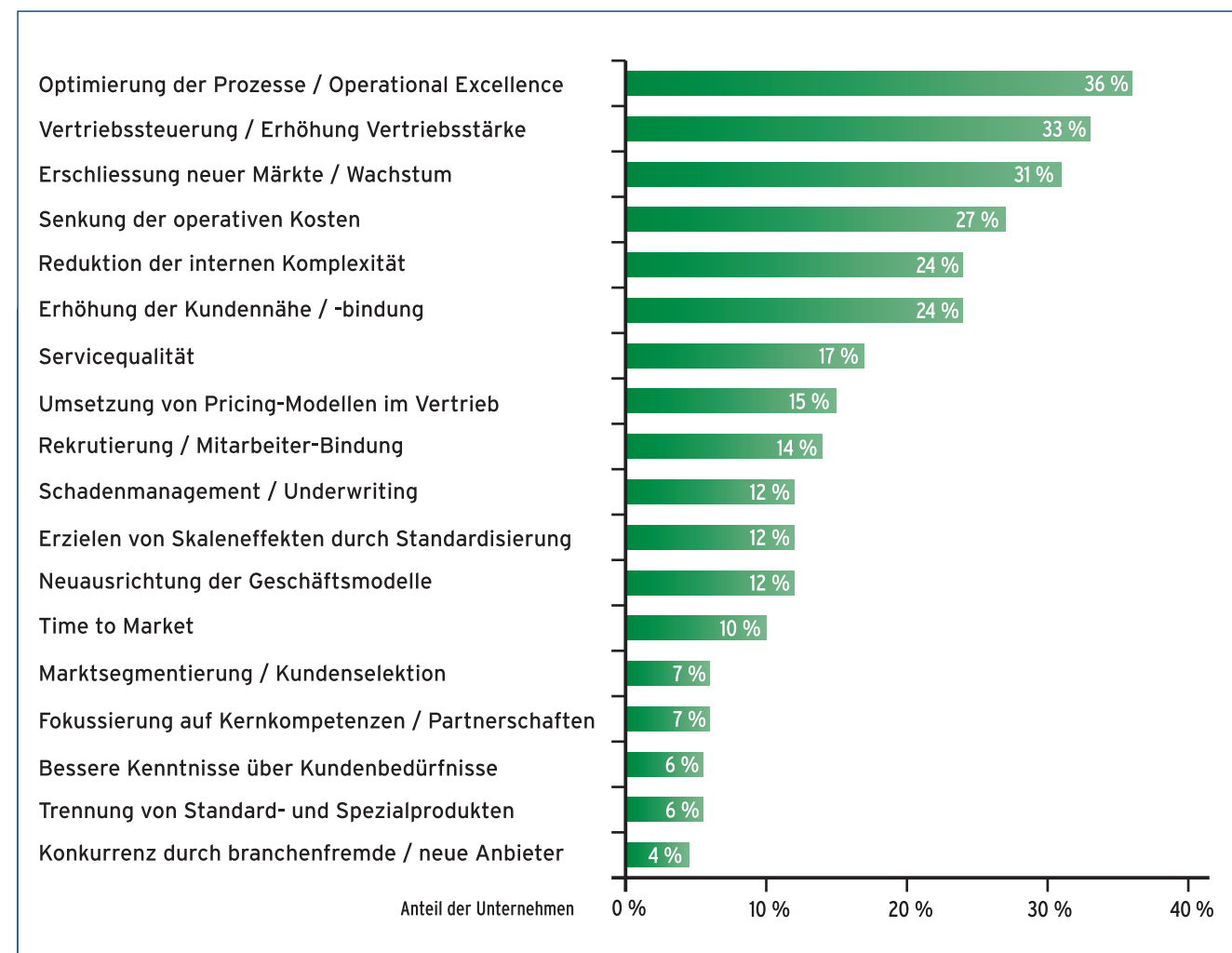


Abb. 4: Strategische Herausforderungen der Versicherungsunternehmen

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.

Um die vielfältigen Herausforderungen zu bewältigen, entwickeln die Unternehmen verschiedene Strategien. Basierend auf der Beurteilung der aktuellen strategischen Herausforderungen wurden verschiedene Strategien mittels einer Cluster-Analyse evaluiert, mit deren Hilfe die Assekuranz die wichtigsten Punkte zu bewältigen sucht.

Dabei kristallisieren sich fünf Strategien heraus:

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

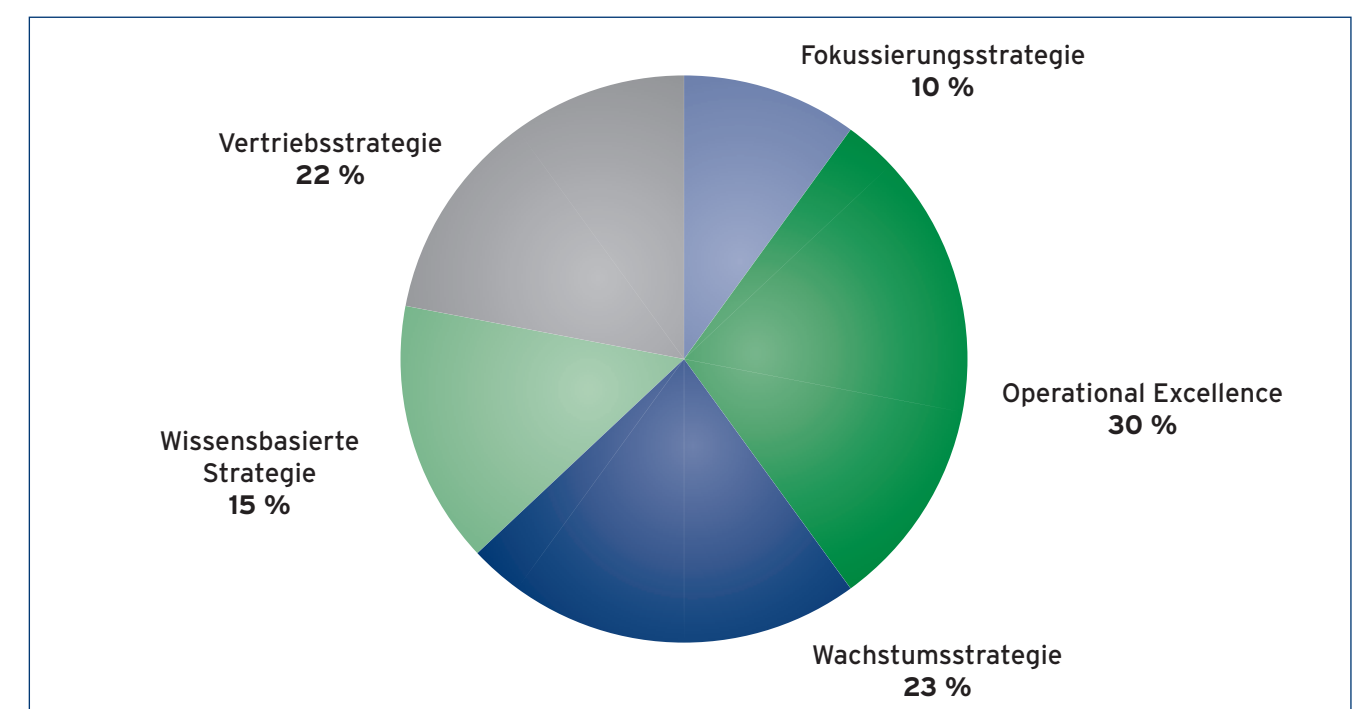


Abb. 5: Strategietypen (Cluster) in Bezug auf zukünftige Herausforderungen

## Die traditionelle Wertschöpfungslogik verliert an Bedeutung

Die Assekuranz ist eine Branche mit einer langen Tradition. Über Jahrzehnte war sie geprägt durch relative Stabilität und eine stark dezentrale Organisationsstruktur. Die lokalen Agenturen waren nahe bei den Kunden und haben auf die vielfältigen Wünsche der Kunden reagiert. Der Hauptsitz hat durch Spezialisten die Agenturen unterstützt. Dies hat zu einer grossen Vielzahl an Produkten, Prozessen und Tarifen geführt.

Steigender Kosten- und Wettbewerbsdruck sowie immer globalere Märkte verlangen von den Versicherungen immer raschere Anpassungen. In den 80er und 90er Jahren erfolgte der Wettbewerb dabei noch stark über die Vertriebsstärke, Marktleistungen und das Pricing, was zu einer weiteren Zunahme der Lösungen und Prozesse führte. Erst in den letzten Jahren haben viele Versicherungen im Rahmen der Konsolidierung

und des zunehmenden Kostenbewusstseins angefangen ihre Wertschöpfungsmodelle kritisch zu hinterfragen und neu auszurichten. Produktvarianten wurden gestrichen und Prozesse systematisch neu gestaltet. Trotzdem liegt die aktuelle Wertschöpfungstiefe in der Versicherungswirtschaft bei 91 %.

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 hingegen ein vergleichsweise hoher Standardisierungsgrad zugeschrieben. Trotzdem empfinden viele Manager die Heterogenität der Prozesse und Systeme im eigenen Unternehmen nach wie vor als ausgeprägt.

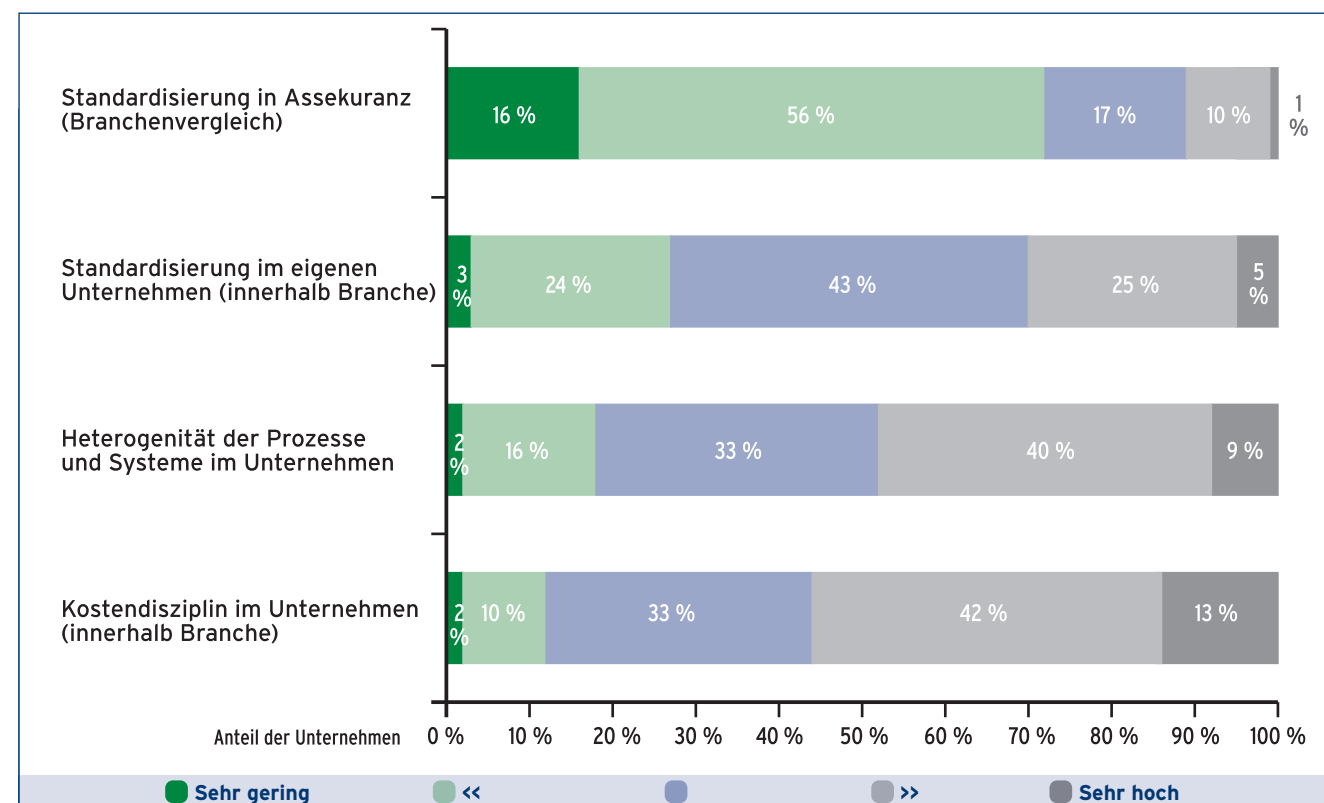


Abb. 6: Einschätzung der Wertschöpfung in der Branche

Dieser scheinbare Widerspruch verdeutlicht, dass die Assekuranz insgesamt zwar immer noch durch eine geringe Standardisierung und grosse Heterogenität der Prozesse und Systeme gekennzeichnet ist, gleichzeitig haben in den letzten Jahren aber viele Unternehmen grosse Anstrengungen in Richtung Standardisierung unternommen. Aufgrund dieser internen Bemühungen schätzen viele Manager die Standardisierung im eigenen Unternehmen im Branchenvergleich als relativ hoch ein.

Am deutlichsten positiv wird allerdings die Kostendisziplin des eigenen Unternehmens im Vergleich mit der Branche beurteilt. Offensichtlich ist die Mehrheit der Versicherungsmanager überzeugt, im Bereich der Kosten stärkere Anstrengungen zu unternehmen als ihre 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 %, respektive 30 %, der Meinung, der externe Anpassungsdruck sei relativ gering, während 36 %, respektive 39 %, 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.

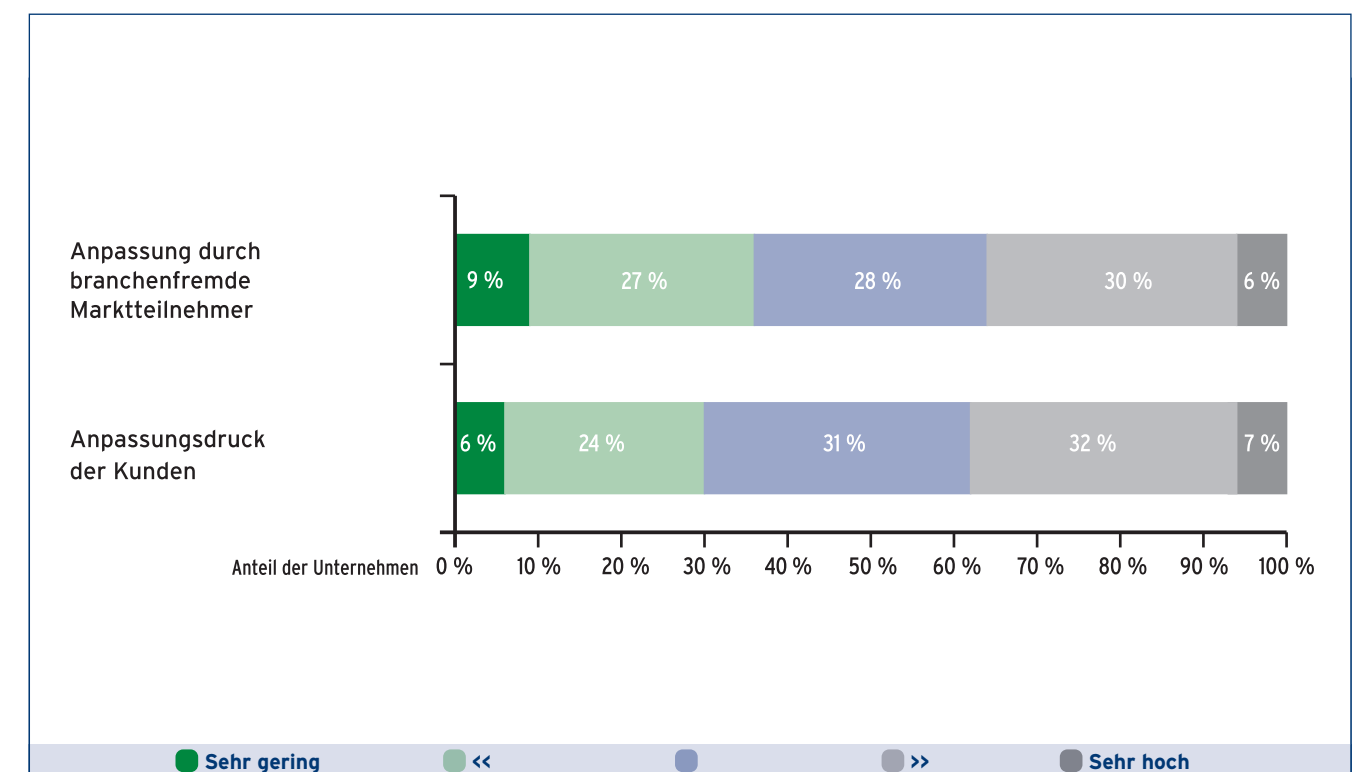


Abb. 7: Externer Anpassungsdruck in der Assekuranz

## Zukünftige Wertschöpfungsstrategien

Im Gegensatz zur Einschätzung der Standardisierung in der Branche, divergieren die Meinungen hinsichtlich der anzustrebenden zukünftigen Wertschöpfungsstrategie teilweise deutlich. Es kristallisieren sich in der Versicherungswirtschaft die folgenden Auffassungen heraus:

- Die Standardisierung von Produkten sowie das Anbieten eines breiten Dienstleistungsangebots werden von etwa gleich vielen Unternehmen angestrebt.
- Ein klarer Trend in Richtung Vereinheitlichung und Zentralisierung der Prozesse ist bei den meisten Versicherungsunternehmen zu beobachten.
- Skaleneffekte werden explizit von vielen Unternehmen angestrebt. Nur für eine geringe Anzahl Versicherer ist dies ein weniger wichtiges Thema.
- Bei den Umstrukturierungen gibt es unterschiedliche Ansätze: Viele Unternehmen führen Umstrukturierungen in kleinen Schritten durch. Ebenfalls häufig werden aber Umstrukturierungen auch als grosse Projekte auf einmal durchgeführt.

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

Zwischen den Unternehmen aus den drei Ländern gibt es teilweise signifikante Unterschiede. So bevorzugt man in Deutschland grosse Umstrukturierungen, während in der Schweiz häufiger Strategien in kleinen Schritten anzutreffen sind. In Österreich wiederum gibt es überdurchschnittlich viele Unternehmen, welche ihre Strategie auf ein standardisiertes Angebot zu günstigen Kosten ausrichten.

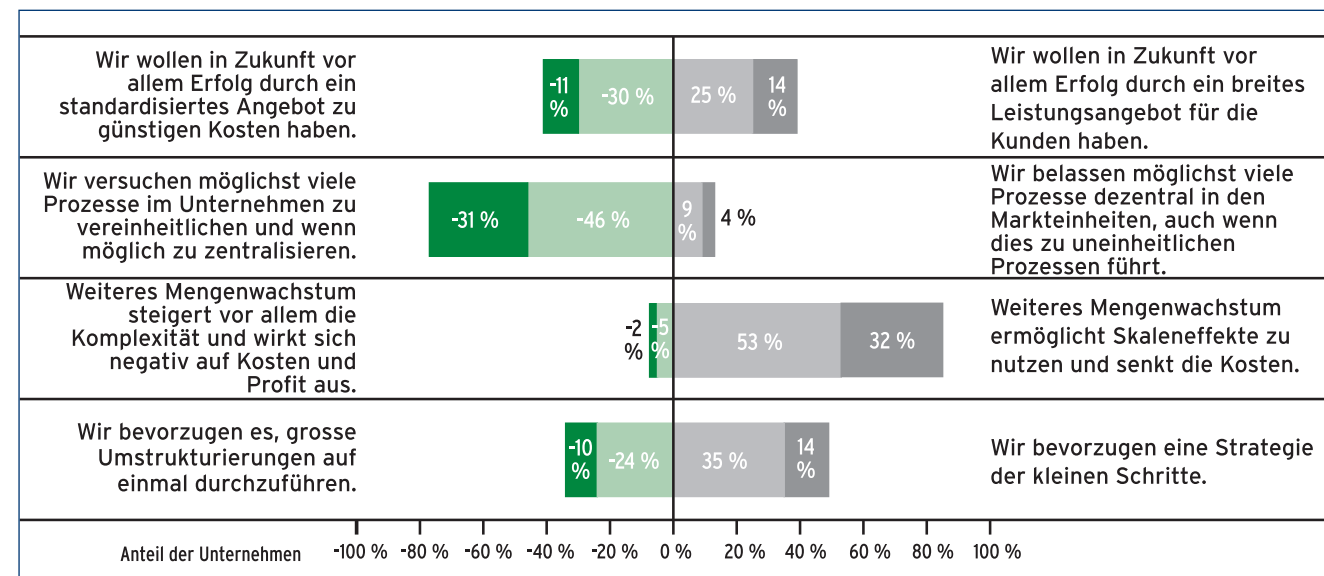


Abb. 8: Wertschöpfungsstrategie der Versicherungsunternehmen

## Zwischenfazit

Die Beurteilung der aktuellen strategischen Herausforderungen zeigt eindeutig die Relevanz, die der Optimierung der Leistungserstellung beigegeben wird. 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 ihres eigenen Unternehmens und insbesondere deren Kostendisziplin jedoch als gut.

Der von Kunden und branchenfremden Marktteilnehmern ausgehende Anpassungsdruck wird nur von wenigen Managern als sehr hoch beurteilt. 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 jedoch 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.



# Die Leistungsfähigkeit der Standardisierung

## Komplexität in der Assekuranz

Komplexität gilt als wesentlicher Treiber für Kosten in Versicherungsunternehmen und als Hindernis für eine weiterreichende Standardisierung und Industrialisierung. Die Komplexität kann dabei verschiedene Ursachen haben. Am häufigsten werden in der Literatur genannt:

- Breites Produktsortiment
- Zahlreiche Produkt-Varianten, Vielfalt der Tarife
- Heterogenität der Prozesse
- Unsicherheiten, bedingt durch menschliche Interaktion
- Zahlreiche schlecht dokumentierte Altsysteme
- Dezentrale Entscheidungsmechanismen

Die meisten deutschsprachigen Versicherungsunternehmen sind überzeugt, ein gutes Verständnis der Gründe und Treiber der Komplexität

zu besitzen. Sie sind der Meinung, mit Hilfe moderner Informationstechnologie die Prozesse so weit standardisieren zu können, dass die Komplexität reduziert werden kann. Der Grossteil der Befragten geht allerdings auch davon aus, dass IT die Komplexität nur reduzieren kann, wenn gleichzeitig der Wille vorhanden ist, die Vielfalt an Prozessen und Produktvarianten zu straffen und systematisch zu reduzieren.

Bei vielen Unternehmen besteht jedoch die Befürchtung, dass durch eine zunehmende Standardisierung die Servicequalität negativ beeinträchtigt werden könnte. Zahlreiche Versicherungsunternehmen haben zwar Massnahmen zur Reduktion der Komplexität eingeleitet, aber lediglich 36 % sind zurzeit auch wirklich bereit, einschneidende Massnahmen zu ergreifen, um die Komplexität massgeblich zu senken. Klar verneint wird von den meisten Versicherern, dass primär die IT in ihrem Unternehmen die Übersicht über alle Produkt- und Preisvarianten besitzt und diese an anderen Stellen nur ungenügend vorhanden ist.

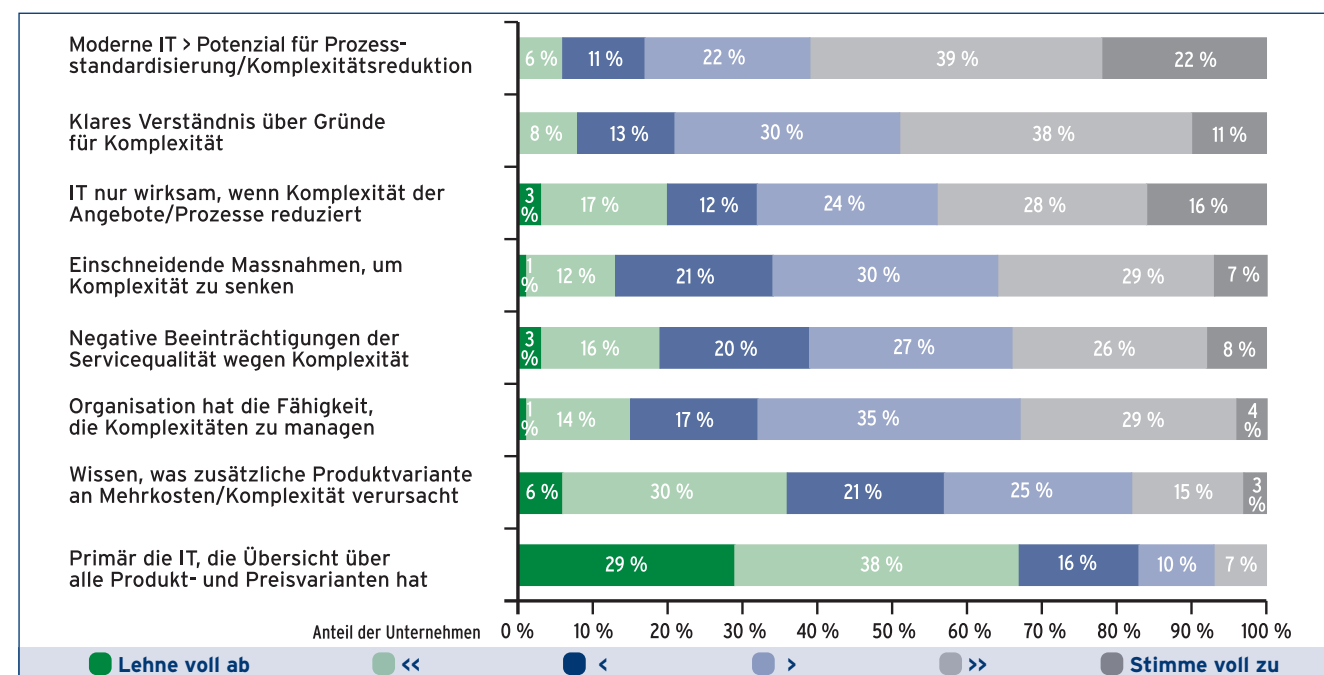


Abb. 9: Aussagen zur Komplexität und Standardisierung/Prozessoptimierung

Interessanterweise sind kleinere Versicherungsunternehmen gegenüber den Möglichkeiten der IT kritischer eingestellt und zweifeln eher an deren Potenzial zur Komplexitätsreduktion. Sie sind mehrheitlich auch nicht der Überzeugung, dass die IT nur dann wirksam werden kann, wenn die Komplexität ausreichend reduziert wird. Grosse Organisationen sind eher bereit, einschneidende Massnahmen für die Komplexitätsreduktion im

Unternehmen zu ergreifen. Es zeigt sich, dass Versicherungsunternehmen, die auf Standardisierung und Zentralisierung setzen, nicht nur bereit sind, verstärkt einschneidende Massnahmen zur Komplexitätsreduktion zu ergreifen, sondern auch die Ursachen der Komplexität besser kennen. So wissen sie insbesondere, welche Produktvariante welchen Grad an Komplexität verursacht.

## Citibank - Das Prozesskostenmanagement als Beispiel für die Industrialisierung von Banken

Für die strategische Positionierung im Wettbewerb stellt die Effizienz des Kostenmanagements einen entscheidenden Faktor dar. Durch die Verschlanung der Strukturen und die effiziente Gestaltung der Prozesse ist es der Citibank gelungen, eine im Branchenvergleich sehr niedrige Cost-Income-Ratio von 46 % in 2006 zu erzielen. Im Rahmen der Industrialisierung der Leistungserstellung in der Citibank wurden etablierte Technologien und Vorgehensweisen aus der Fertigungsindustrie eingesetzt oder für die Nutzung in der Bank adaptiert. Eine konkrete Massnahme war beispielsweise der Aufbau eines zentralen Dienstleistungszentrums in Duisburg, das die Mitarbeiter in den Filialen von zeitaufwändigen administrativen Tätigkeiten entlastet. Dieses Dienstleistungszentrum wird darüber

hinaus für Tests und Neuentwicklungen von Services und Produkten genutzt. Ein wichtiges Element der Industrialisierung bildet ein detailliertes Prozesskostenrechnungssystem, mit dem die tatsächlichen Kosten der Produkterstellungsprozesse transparenter gemacht werden. In einem Bottom-up-Ansatz werden hierzu die Kosten der einzelnen Aktivitäten der Unternehmung zu Teilprozessen aggregiert. Die Inanspruchnahme dieser Teilprozesse wird Hauptprozessen kostenmässig zugerechnet, die wiederum einzelnen Produkten zugeordnet sind. Mit Hilfe einer derartigen Prozesskostenrechnung werden Ansatzpunkte zur Kostenoptimierung identifiziert. Als zusätzliche Dimension zur Bewertung von Prozessveränderungen kommen neben der Struktur und der Kapazität nun die veränderten Prozesskosten hinzu. Durch die klare Zuweisung von Prozessverantwortung (Process Ownership), die Integration der PKR in das alltägliche operative Controlling und die Etablierung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung wird die Nachhaltigkeit der Prozessorientierung gesichert. Eine ganzheitliche Sichtweise des Prozess- und Kapazitätsmanagements führt zu signifikanten Produktivitätssteigerungen. Zudem ermöglicht die transparente Sicht auf Prozesse und Kosten die Reduktion der Geschäftskomplexität. Nachhaltigkeit entsteht, insbesondere für den Kunden, durch die Verknüpfung von Serviceorientierung und kontinuierlicher Verbesserung der Prozesse.



Abb. 10: Einführung erprobter Methoden aus der Fertigungsindustrie (Quelle: Citibank, 2006)

Möglichkeiten für eine zunehmende Standardisierung

Die Versicherungsbranche erhofft sich wahrnehmbare Vorteile durch eine weitergehende Standardisierung. So sind, wie bereits erwähnt, 77 % der befragten Unternehmen bestrebt, möglichst viele Prozesse im Unternehmen zu vereinheitlichen und wenn möglich zu zentralisieren. Bei der Frage, wie solche Vorteile zu erzielen sind, gehen die Meinungen auseinander.

Insgesamt stehen die Optimierung bestehender Prozesse und die Anpassungen der IT an erster Stelle. Bei der IT ist von hoher Relevanz, dass die Prozesse automatisiert werden. Damit einher soll ausserdem eine Reduktion der IT-Systeme gehen. Vorteile verspricht sich die Branche zudem von der Schaffung einer einheitlichen Produktplattform bzw. der Modularisierung im Unternehmen.

Betrachtet man diese Aussagen, so zeigt sich, dass das Potenzial der Standardisierung insgesamt stark nach „innen“ und weniger nach „ausen“ gesehen wird. Dementsprechend werden neue und offene Produktarchitekturen, bessere Einkaufskonditionen, die Reduktion der Produktvielfalt oder die Fokussierung auf einzelne

Kundensegmente oder Kernkompetenzen deutlich weniger häufig als Möglichkeiten für eine weitergehende Standardisierung identifiziert. Die Assekuranz ist zurzeit bestrebt, die Industrialisierung primär durch die Neugestaltung der bestehenden Wertschöpfung im Unternehmen und weniger durch eine Fokussierung auf einzelne Teile der Wertschöpfungskette zu erreichen. Dies widerspiegelt die traditionelle Branchenlogik, welche von der hohen Wertschöpfungstiefe und Autonomie vieler Versicherungsunternehmen geprägt ist.

In Österreich hat die Optimierung der bestehenden Prozesse klar die erste Priorität. Die Bedeutung der übrigen Aspekte ist weniger ausgeprägt. In Deutschland hingegen haben die Versicherungsunternehmen der IT bereits in den vergangenen Jahren ein grosses Potenzial zur Standardisierung von Prozessen und zur Komplexitätsreduktion zugeschrieben. Es erstaunt daher wenig, dass hier der Automatisierung der Prozesse durch die IT höchste Relevanz eingeräumt wird. Grundsätzlich geniesst aber auch die Optimierung der bestehenden Prozesse eine hohe Priorität.

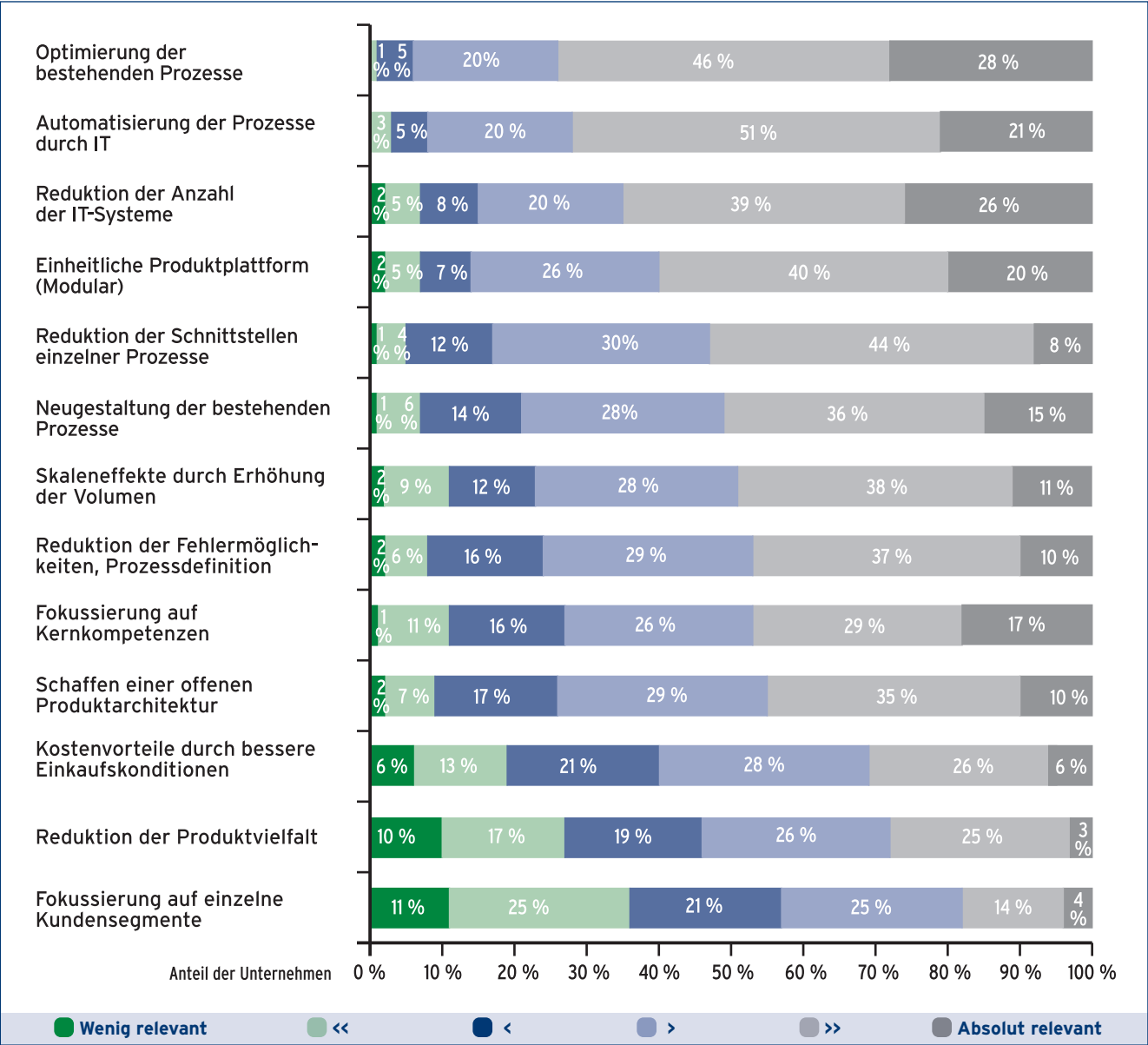


Abb. 11: Vorteile durch Standardisierung - Relevanz einzelner Aspekte

Ansätze zur weiteren Standardisierung

Im Durchschnitt über alle Versicherungsunternehmen machen die Top-3-Produkte 59 % (Standardabweichung 23 %) des gesamten Umsatzes aus. Ausserdem sind diese drei Produkte für durchschnittlich 55 % des Ertrages verantwortlich. Die Standardabweichung beim Ertrag ist mit 25 % noch etwas höher.

Es ist bemerkenswert, dass bei jedem dritten Unternehmen der Umsatz und der Ertrag der Top-3-Produkte zwischen 70 % und 100 % des Gesamtergebnisses ausmachen. Am anderen Ende der Skala sind es lediglich 7 % der Unternehmen, bei denen die ertragsstärksten Produkte nicht mehr als 10 % des Gesamtertrages generieren. Bei diesen Unternehmen muss von einem extrem breit gestreuten Produktangebot und einer entsprechend gleichmässigen Verteilung beim Vertrieb ausgegangen

werden. Deutsche Versicherungsunternehmen sind insgesamt etwas weniger stark auf ihre Top 3 Produkte fokussiert als die Unternehmen in Österreich und der Schweiz.

Uneinheitlich präsentiert sich die Abhängigkeit von den ertragstärksten Produkten in Bezug auf die Unternehmensgrösse. Während Versicherungen mit weniger als 1000 Angestellten durchschnittlich 48 % ihres Ertrages mit ihren besten Produkten erzielen, steigt dieser Anteil bei den Unternehmen mit 1001 bis 4000 und 4001 bis 10000 Mitarbeitenden auf 61 %, respektive 57 %. Die ganz grossen Wettbewerber mit mehr als 10001 Angestellten generieren dann aber wiederum weniger als die Hälfte ihres Ertrages (46 %) mit ihren drei erfolgreichsten Produkten.

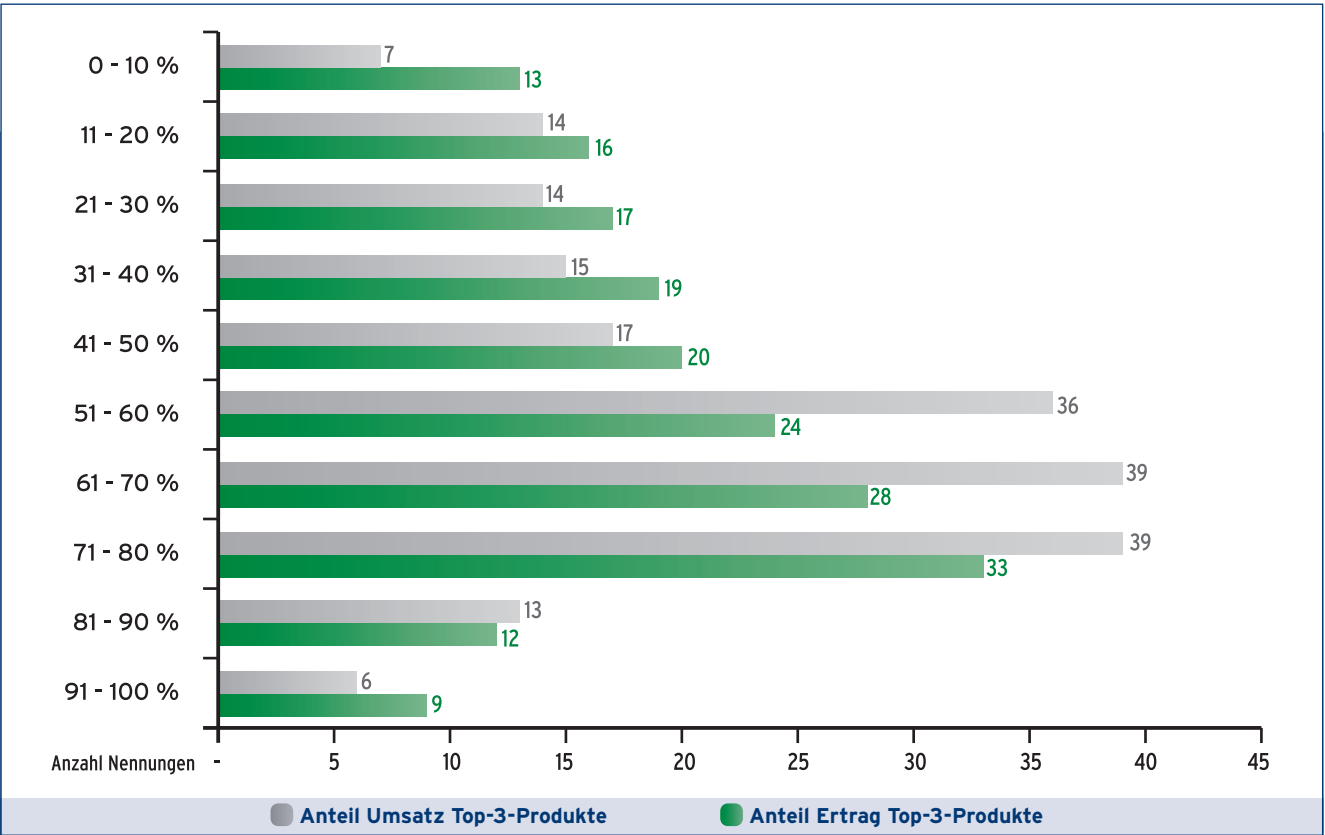


Abb. 12: Top-3-Produkte: Anteile an Umsatz und Ertrag

Abgesehen von Umsatz und Ertrag, wirkt sich eine Reduktion der Leistungsvielfalt auch auf den Verwaltungskostensatz der Unternehmen aus. Einige Unternehmen gehen davon aus, dass der Verwaltungskostensatz bei einer Reduktion der Leistungsvielfalt um mehr als 20 % ansteigt. Gleichzeitig sind fast ebenso viele Wettbewerber der Überzeugung, dass ihr Satz um mehr als 20 % sinken würde. Die meisten Unternehmen rechnen mit einem leichten Anstieg des Verwaltungssatzes von bis zu maximal 10 %. So wird im Durchschnitt aller befragten Unternehmen von einer leichten Erhöhung des Verwaltungskostensatzes von rund 3 % ausgegangen.

Trennt man die Antworten nach Unternehmensgrössen, so wird deutlich, dass lediglich sehr grosse Unternehmen mit mehr als 10001 Mitarbeitenden

mehrheitlich davon ausgehen, dass der Verwaltungskostensatz sinkt. Alle anderen Versicherungen rechnen durchschnittlich mit einer leichten Erhöhung von 4 bis 5 %.

Die meisten Versicherer werden damit einer Reduktion der Leistungsvielfalt eher skeptisch gegenüberstehen, da der Verlust an Umsatz und Ertrag ihrer Einschätzung zufolge nicht durch eine damit einhergehende Reduktion des Verwaltungskostensatzes gerechtfertigt werden kann.

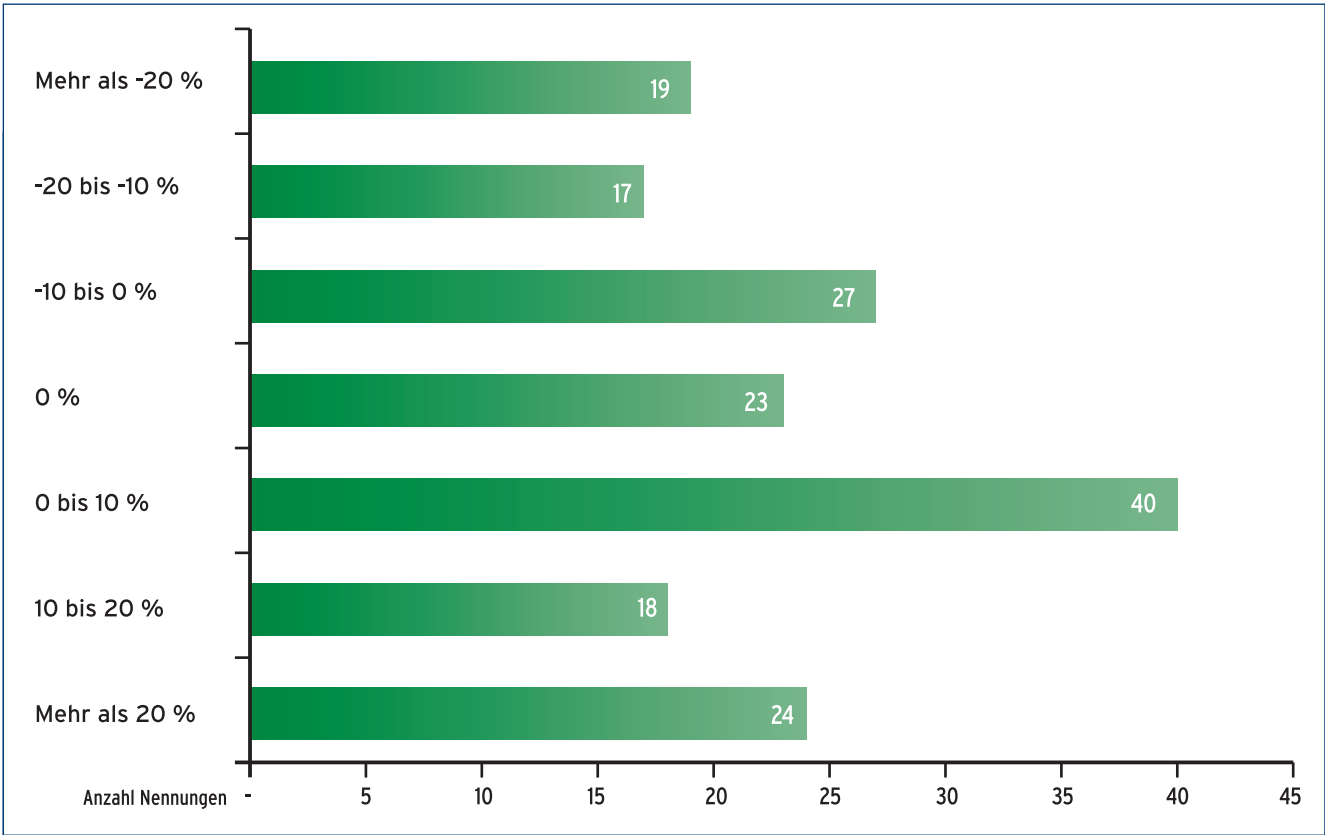


Abb. 13: Fokussierung auf Top 3 Produkte: Veränderung Verwaltungskostensatz

Die Bedeutung der Automatisierung

Im Durchschnitt der Versicherungsindustrie sind heute 46 % der Leistungserbringung weitgehend automatisiert. Die durchschnittliche Abweichung von diesem Wert ist mit 23 % jedoch verhältnismässig hoch, was auf die stark unterschiedliche Ausprägung der Automatisierung in der Branche hindeutet. Das zusätzliche Potenzial der Automatisierung wird von der Branche auf 22 % veranschlagt. Durchschnittlich rechnen die Branchenvertreter also damit, dass in Zukunft 68 % der Leistungserbringung automatisiert sein wird. Das zusätzliche Potenzial der Automatisierung wird dabei von den verschiedenen Unternehmen deutlich einheitlicher beurteilt als deren aktueller Automatisierungsgrad.

Interessanterweise sind es nicht die ganz grossen Versicherungsunternehmen mit mehr als 10 001 Mitarbeitenden, welche den grössten Anteil der Wertschöpfung bereits automatisiert haben, sondern mittlere Unternehmen mit 1001 bis 4 000 Mitarbeitenden. Die grossen Wettbewerber haben durchschnittlich sogar den tiefsten Automatisierungsgrad aller vier Kategorien.

Wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, sehen die Versicherer bei zusätzlich 22 % der Leistungserbringung ein Potenzial zur Automatisierung. Nachfolgend wird deshalb der Frage nachgegangen, was der Realisierung dieses Potenzials entgegenstehen könnte.

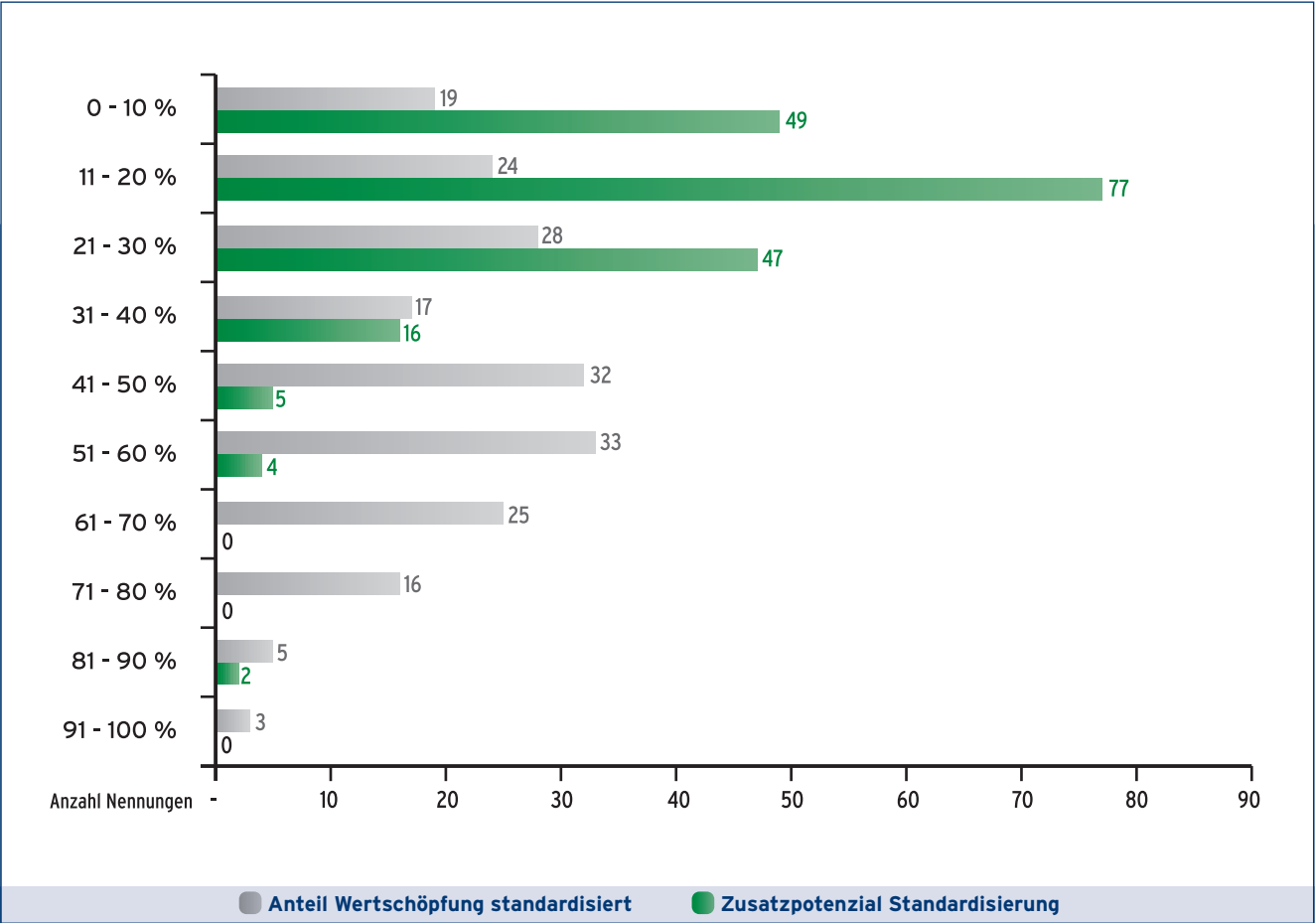


Abb. 14: Anteil der Wertschöpfung, der standardisiert ist

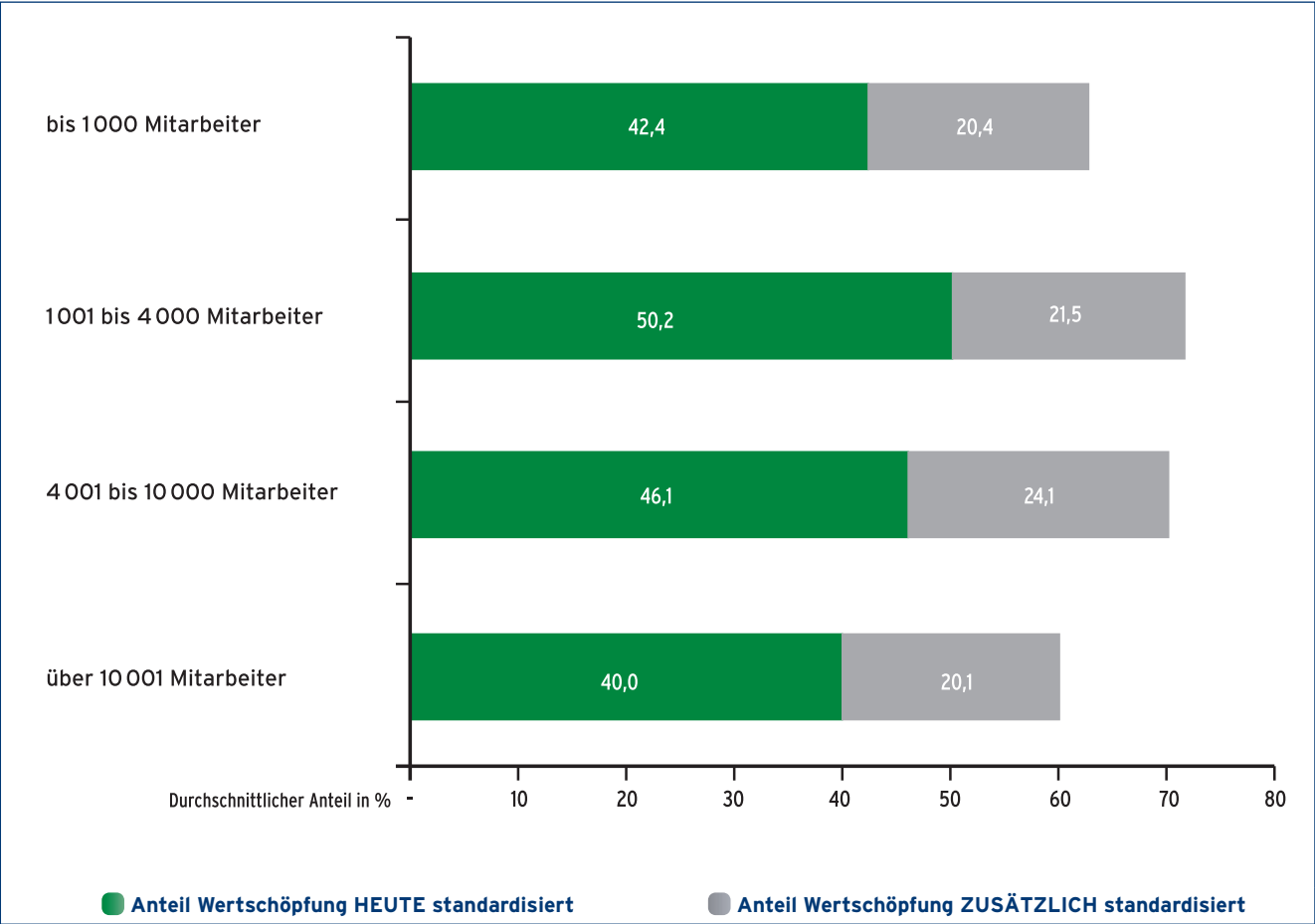


Abb. 15: Anteil der Wertschöpfung, der standardisiert ist nach Unternehmensgrösse

## Zurich Financial Services - Industrialisierungsprojekt einer europäischen Versicherung

Die Zurich Financial Services hat sich in den letzten Jahren in der Performance deutlich verbessert. Dabei stand die Implementierung eines Industrialisierungsmodells auf europäischer Ebene im Vordergrund, welche dazu dient, die bestehenden Wettbewerbsvorteile in einem Wertschöpfungsprozess zusammenzufassen. Dieses Modell dient dazu, die Flexibilität zu sichern, mit der bestehenden Komplexität umzugehen, hohe Qualität mit kleinen Kosten zu erreichen, Kontrolle über alle Aktivitäten zu behalten und Ressourcen sinnvoll einzusetzen.

Dabei werden verschiedene Ziele verfolgt:

- Durch die Konzentration auf den Kunden wird in erster Linie versucht, die Kundenzufriedenheit zu erhalten oder zu erhöhen. Dies wird vorgenommen, indem das Augenmerk vermehrt auf die Kundenbeziehungen in allen drei Verkaufsphasen, nämlich vor und nach dem eigentlichen Verkauf sowie während dem Verkauf, gelegt wird.
- Bei der Prozessindustrialisierung wird eine Vereinheitlichung der Prozessstruktur und der Wertketten angestrebt. Auf diese Weise stehen für alle acht Business Units eine IT-Plattform und ein Wertschöpfungsprozess zur Verfügung, woraus massive Kostenvorteile entstehen.

- Ein weiterer Schritt zur Standardisierung und Vereinfachung innerhalb der Business Units wird durch die Einführung einer einheitlichen IT vorgenommen. Mit der Implementierung des Center of Excellence wird eine gemeinsame und für alle zugängliche Basis geschaffen, welche wiederum zu Kostenvorteilen und geringeren Abstimmungsproblemen führt.

- Die gleichen Überlegungen wurden bei den Shared Services angewendet.

- Als letztes wurden im Bereich der weltweiten Unternehmenskommunikation Fortschritte erzielt, indem die Erarbeitung der Konzepte zusammengelegt wurde und somit ein einheitliches Bild der Unternehmung entsteht.

- Zusätzlich wurden Funktionen wie Risikomanagement, Marketing, Kommunikation usw. in einem Corporate Center zusammengefasst, woraus eine Verbesserung der Qualität und Produktivität sowie eine Maximierung der Flexibilität und eine Reduzierung der Kosten entstanden.

Die Zurich hat sich für die Zukunft drei Hauptziele gesetzt. Es gilt die jährlich erworbene Effizienz zu konservieren. Weiter werden auch andere Funktionen und Geschäftsbereiche mit den Shared Services verbunden und schlussendlich soll auch in Zukunft in allen Bereichen nach Chancen und Synergien gesucht werden.

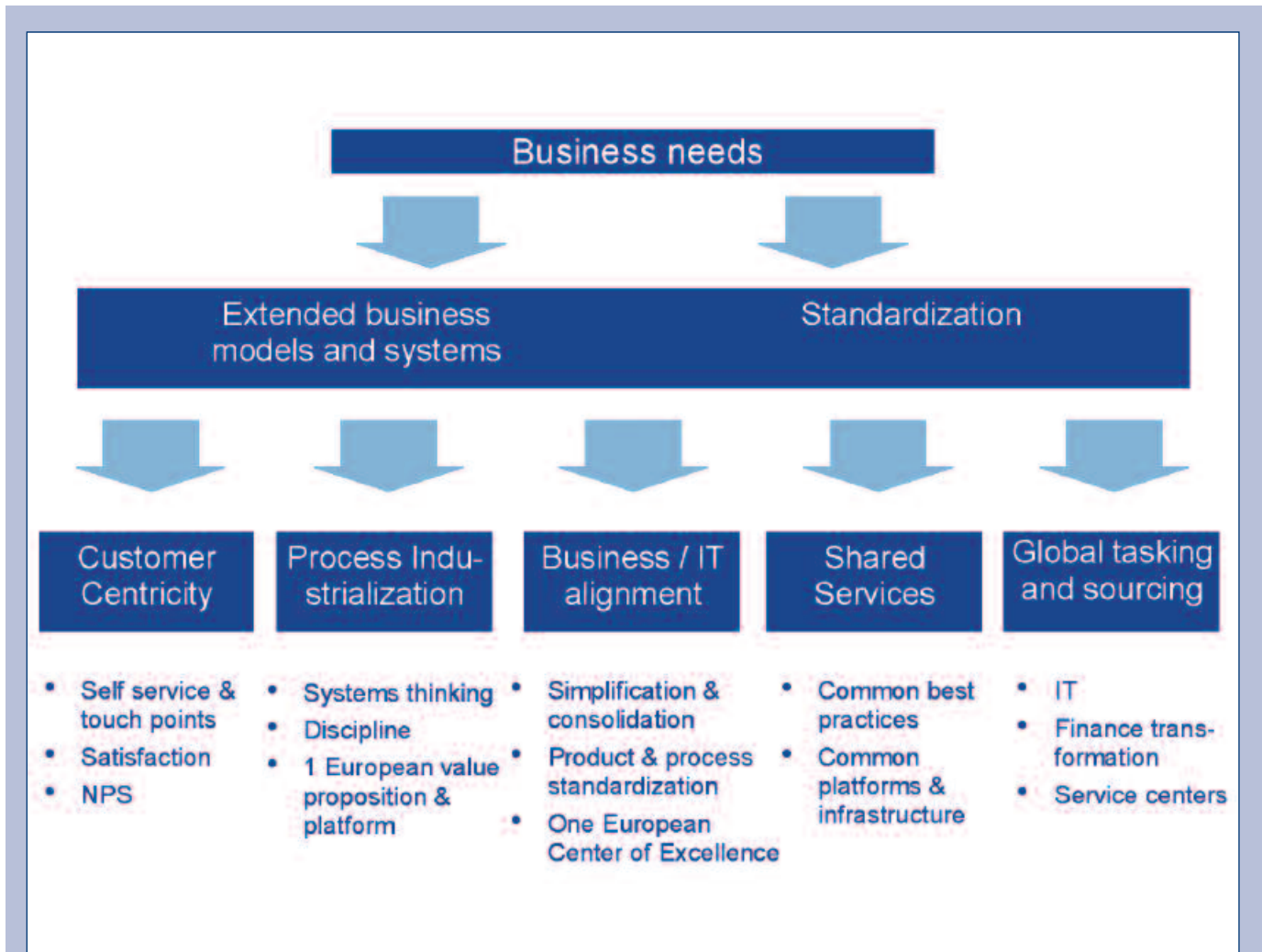


Abb. 16: Zurich's industrialization model on an european level (Quelle: ZFS)

Hinderungsgründe der Standardisierung

Als Hauptgrund, der eine weitergehende Standardisierung in der Assekuranz erschwert, ist sicherlich die Komplexität der Produkte bzw. der Lösungen zu betrachten. Fast die Hälfte der Unternehmen führt dies als Grund an. Dazu kommen die Heterogenität der Kundenbedürfnisse sowie die fehlende Verfügbarkeit geeigneter IT-Lösungen. Offensichtlich haben die IT-Systeme vieler Unternehmen Mühe, mit der Entwicklung der Produkte und Dienstleistungen Schritt zu halten. Betrachtet man die erwähnten Hinderungsgründe, so wird deutlich, dass diese nicht von heute auf morgen ausgeräumt werden können. Insbesondere Aspekte wie die Heterogenität der Kundenbedürfnisse, die fehlende Verfügbarkeit von IT-Lösungen oder unflexible Altsysteme stellen gegebene Einflussfaktoren dar, die von den Entscheidungsträgern nur begrenzt beeinflusst werden können.

In allen Ländern erschwert die Komplexität der Produkte und Lösungen eine weitergehende Standardisierung massgeblich. In der Schweiz ist dieser Grund sogar noch etwas stärker akzentuiert. In Österreich spielt die Heterogenität der Kundenbedürfnisse hingegen eine stärkere Rolle und in Deutschland werden die Vielzahl der Prozesse im Unternehmen sowie die Schnittstellen-Problematik stärker in den Mittelpunkt gerückt.

Deutliche Unterschiede bei den Hinderungsgründen für eine Standardisierung bestehen in Abhängigkeit zur Unternehmensgrösse. Grosse Unternehmen kämpfen stärker mit der Komplexität der Produkte und Lösungen, während bei kleineren Anbietern die Heterogenität der Kundenbedürfnisse die wichtigste Rolle spielt.

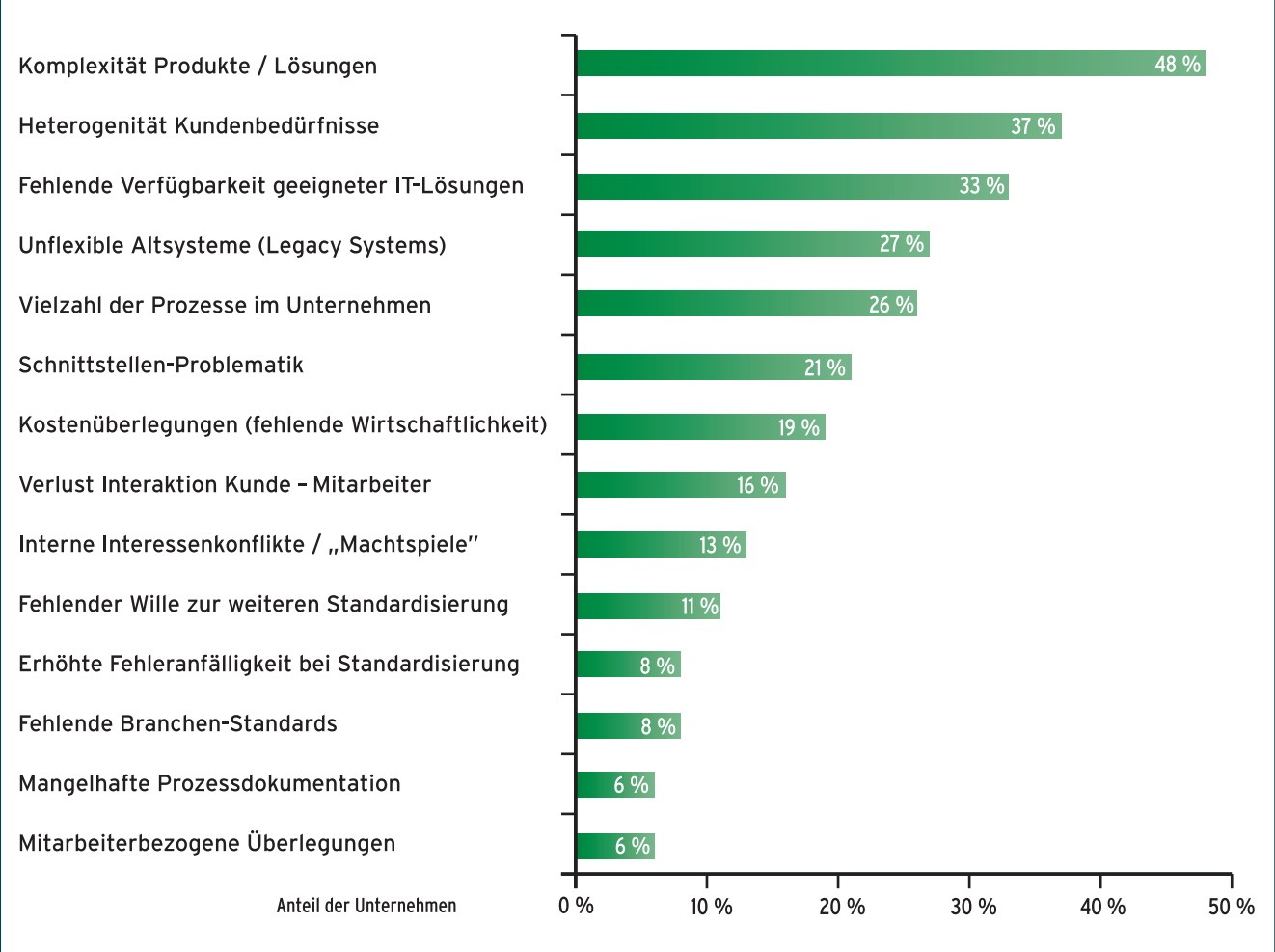


Abb. 17: Hinderungsgründe für weitergehende Standardisierung

# Die Leistungsfähigkeit der Standardisierung

## Progressive Casualty Group – Grosser Erfolg durch standardisierte Prozesse

Our motive ... was to delight the customer, maybe even shock the consumer a little for competitive advantage. We wanted to deliver the unexpected. (Peter Lewis, CEO, The Progressive Corporation)

Seit der Gründung 1937, als die Progressive Insurance von Joseph M. Lewis und Jack H. Grenn in einer Garage in Cleveland gegründet wurde, hat sie sich zu einer der erfolgreichsten Autoversicherungen weltweit entwickelt. In den letzten 20 Jahren hat sich Progressive Insurance von Platz 34 auf den dritten im US-Privatfahrzeugmarkt verbessert. Im Jahre 2005 hatte Progressive einen Marktanteil von 7,4 % des Privaten Motorfahrzeuggeschäftes und verbuchte 12 Mrd. Dollar Prämien. Beachtenswert ist, dass Progressive ein starkes Wachstum bei gleichzeitigem Anstieg der Profitabilität verzeichnet und so wurde das Unternehmen im Jahr 2004 als erfolgreichste (top performing Company) der S&P 500 Firmen ausgezeichnet. Dabei gehört Progressive laut einer Umfrage des „Fortune Magazine“ zu der drittbeliebtesten Eigentum- und Unfallversicherungsunternehmung in Amerika.

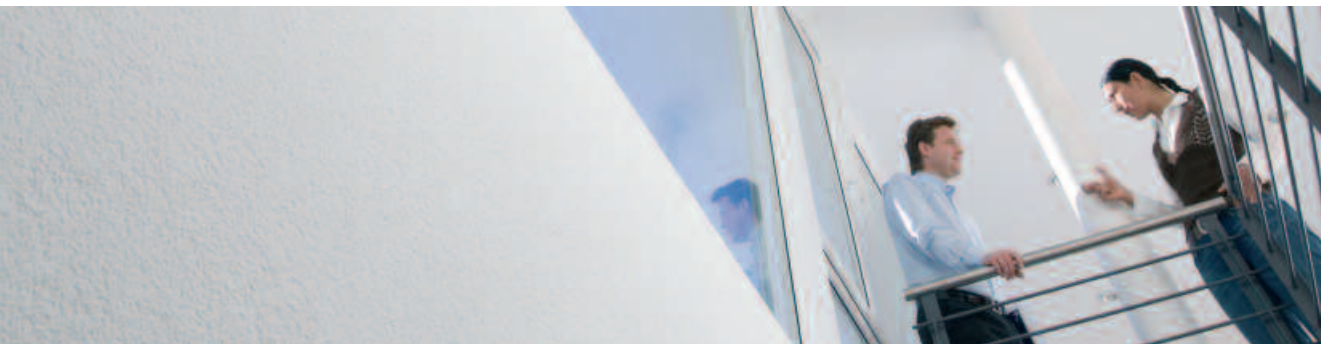
Progressive richtet sein Geschäftsmodell auf die exzellente Beherrschung des Autoversicherungsgeschäfts aus. Dementsprechend werden alle internen und externen Prozesse auf die Motorfahrzeugindustrie gesteuert. Progressive sieht sich dabei weniger als klassische Versicherungsgesellschaft, sondern vielmehr als Statistik- und Technologiefirma, welche durch die geeignete technische Infrastruktur kundengerechte Produkte anbietet. So werden die bestehenden Tarife konstant überwacht und ständig angepasst. Ein wichtiger Faktor für den Erfolg von Progressive ist das Performance Management. Nicht überraschend strebt man nach einer vollständigen Offenlegung aller beeinflussbaren Faktoren. Alle Aktivitäten werden mit Messgrößen versehen und einem Verantwortlichen zugewiesen. Die Messgrößen sind weitgehend transparent und werden in den Geschäftsberichten abgebildet. Interessant ist die Tatsache, dass eine monatliche Berichterstattung abgegeben wird und diese Daten im Internet veröffentlicht werden. Dabei bildet Progressive alle Geschäftsprozesse aufgeschlüsselt nach Regionen, Produkten und Kanälen in Kennzahlen ab. Die Voraussetzung dafür besteht in einer völlig integrierten Systemlandschaft, welche die nötige Informationsdichte bereitstellt.

## Zwischenfazit

Die deutschsprachigen Versicherungsunternehmen sind mehrheitlich der Überzeugung, ein gutes Verständnis der Treiber der Komplexität im Unternehmen zu besitzen. Eine nachhaltige Reduktion der Komplexität setzt den Willen voraus, gleichzeitig die Vielfalt an internen Prozessen und Produktvarianten zu straffen und zu reduzieren. Bei zahlreichen Unternehmen besteht jedoch die Befürchtung, dass dies die Servicequalität negativ beeinträchtigen könnte. Die Rezepte, wie die angestrebte zusätzliche Standardisierung zu erreichen ist, gehen auseinander. Insgesamt ist die deutschsprachige Assekuranz bestrebt, die Standardisierung hauptsächlich durch die Neugestaltung der bestehenden Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen und weniger durch eine Fokussierung auf Kernkompetenzen zu erreichen. Das Potenzial der Standardisierung wird stark nach innen gerichtet gesehen. Eine Ausnahme bilden die kleinen Versicherungsunternehmen mit weniger als 1000 Mitarbeitenden, welche der Fokussierung auf einzelne Kernkompetenzen eine erheblich höhere Bedeutung beimessen.

Zwei Möglichkeiten zur weitergehenden Standardisierung sind die Reduktion der Leistungsvielfalt sowie die Erhöhung des Automatisierungsgrades in der Assekuranz. Es wurde ersichtlich, dass viele Versicherungsunternehmen einen grossen Teil ihres Umsatzes und

Ertrages mit ihren drei erfolgreichsten Produkten generieren. Lediglich grosse Unternehmen mit mehr als 10 001 Mitarbeitenden sind jedoch davon überzeugt, dass eine Reduktion der Leistungsvielfalt auch zu einer Reduktion des Verwaltungskostensatzes führt. Alle anderen Versicherungen gehen durchschnittlich von einer leichten Erhöhung von 4 bis 5 % aus und werden dementsprechend einer Straffung der Leistungsvielfalt tendenziell skeptisch gegenüberstehen. Der durchschnittliche Automatisierungsgrad in der Versicherungswirtschaft liegt bei 46 %. Allerdings variieren die entsprechenden Werte erheblich von Unternehmen zu Unternehmen. Das zusätzliche Potenzial wird auf 22 % der Wertschöpfungsaktivitäten veranschlagt. Die Realisierung wird durch die Komplexität der Produkte und Lösungen, die Heterogenität der Kundenbedürfnisse sowie die fehlende Verfügbarkeit geeigneter IT-Lösungen erschwert. Da diese Aspekte sowie die bestehenden Altsysteme nur begrenzt beeinflussbar sind, werden in Zukunft erhebliche Anstrengungen notwendig sein, um das identifizierte Standardisierungspotenzial tatsächlich realisieren zu können. Es wird aber kaum ein Weg daran vorbeiführen, wenn Versicherungsunternehmen die damit einhergehenden Vorteile in Zukunft erzielen möchten.



# Das Potenzial von Alternative Sourcing

## Grundsätzliche Einstellung gegenüber Alternative Sourcing

Neben der Standardisierung stellt die Optimierung der eigenen Fertigungstiefe die zweite Möglichkeit dar, im Rahmen der Industrialisierung eine nachhaltige Verbesserung der eigenen Wettbewerbsstärke zu erreichen. Die Standardisierung interner Prozesse und Abläufe wirkt in diesem Zusammenhang als Enabler, indem sie es ermöglicht, Nicht-Kernprozesse an spezialisierte externe Anbieter oder andere Versicherungsgesellschaften auszulagern. Dabei werden unter dem Begriff Alternative Sourcing insbesondere die folgenden beiden Varianten zusammengefasst:

- Outsourcing: Beim Outsourcing werden einzelne Prozesse oder Teilprozesse der Wertschöpfungskette an einen externen Dienstleister ausgelagert. Dieser betreibt sie in der Folge eigenverantwortlich und baut sie gegebenenfalls auch auf.
- Co-Sourcing: Der Begriff Co-Sourcing bezeichnet die gemeinsame Erbringung eines Prozesses oder Teilprozesses der Wertschöpfungskette in Kollaboration mit einem oder mehreren externen Partnern. Neben dem Betrieb können davon auch wiederum der Aufbau und die Weiterentwicklung von Prozessen betroffen sein.

In der deutschsprachigen Assekuranz halten sich zurzeit die Unternehmen, die auf allen Stufen der Wertschöpfungskette eine starke Position anstreben und diejenigen, welche sich in Zukunft vermehrt auf einzelne Prozesse konzentrieren möchten in etwa die Waage. Ähnlich ausgewogen sind die Meinungen hinsichtlich des Netzwerkgedankens. So gehen etwa gleich viele Versicherungen davon aus, dass in Zukunft im Versicherungsmarkt ein Netzwerk von spezialisierten Anbietern entsteht, die der Überzeugung sind, dass grosse, voll integrierte Anbieter weiterhin dominieren werden. Damit zeigt sich ein deutlicher Wandel des Wertschöpfungsverständnisses innerhalb der Branche. Während die deutschsprachige Assekuranz in der Vergangenheit weitgehend vom Modell der vollständig integrierten Wertschöpfung geprägt wurde, hat sich eine bedeutende Zahl von Versicherungen, zumindest in Gedanken, in der Zwischenzeit von diesem Ansatz verabschiedet und beabsichtigt, sich verstärkt auf ausgewählte Stufen der Wertschöpfungskette zu fokussieren.

Wenig überraschend sind die Versicherungsunternehmen eher bestrebt, eine starke Position auf sämtlichen Stufen der Wertschöpfungskette

innezuhaben, je grösser sie sind. Kleinere Gesellschaften sind hingegen häufiger gewillt, sich (vielleicht auch gezwungenermassen) auf diejenigen Prozesse zu konzentrieren, bei welchen sie einen Wettbewerbsvorteil erzielen können. Die grossen, integrierten Versicherungsunternehmen sind auch überzeugt, dass der Markt in Zukunft weiterhin von ihnen dominiert werden wird, während kleinere Marktteilnehmer auf die Entstehung von Unternehmensnetzwerken aus verschiedenen spezialisierten Anbietern hoffen.

Bei der Frage, ob sie eher bestrebt sind ganze Prozesse auszulagern oder einzelne, genau definierte Aktivitäten an externe Anbieter zu übergeben, spricht sich eine deutliche Mehrheit der Manager für die zweite Option aus. Das selektive Outsourcing ist bei den Versicherungsunternehmen deutlich höher im Kurs als das umfassendere Business Process Outsourcing. Versicherungsgesellschaften mit mehr als 10001 Mitarbeitenden sind allerdings der Auslagerung ganzer Geschäftsprozesse gegenüber positiver eingestellt als die anderen Wettbewerber, welche in ihrer Mehrheit klar ein selektives Outsourcing und eine Strategie der kleinen Schritte bevorzugen. Die länderspezifischen Unterschiede

sind eher gering. Die Akzeptanz des Business Process Outsourcings ist jedoch in Deutschland etwas höher als in Österreich und der Schweiz.

### Werte für untenstehende Abbildung

| bis 1000<br>Mitarbeiter                                  | 1001-4 000<br>Mitarbeiter | 4 001-10 000<br>Mitarbeiter | über 10 001<br>Mitarbeiter |
|----------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Starke Position auf allen Stufen der Wertschöpfungskette |                           |                             |                            |
| 3.500                                                    | 3.066                     | 2.881                       | 2.625                      |
| Entsteht zunehmend ein Netzwerk                          |                           |                             |                            |
| 2.625                                                    | 3.145                     | 3.288                       | 3.650                      |
| Ganze Prozesse auslagern                                 |                           |                             |                            |
| 3.656                                                    | 3.697                     | 3.966                       | 3.075                      |
| Grosse Umstrukturierungen auf einmal                     |                           |                             |                            |
| 3.438                                                    | 3.197                     | 3.407                       | 2.600                      |

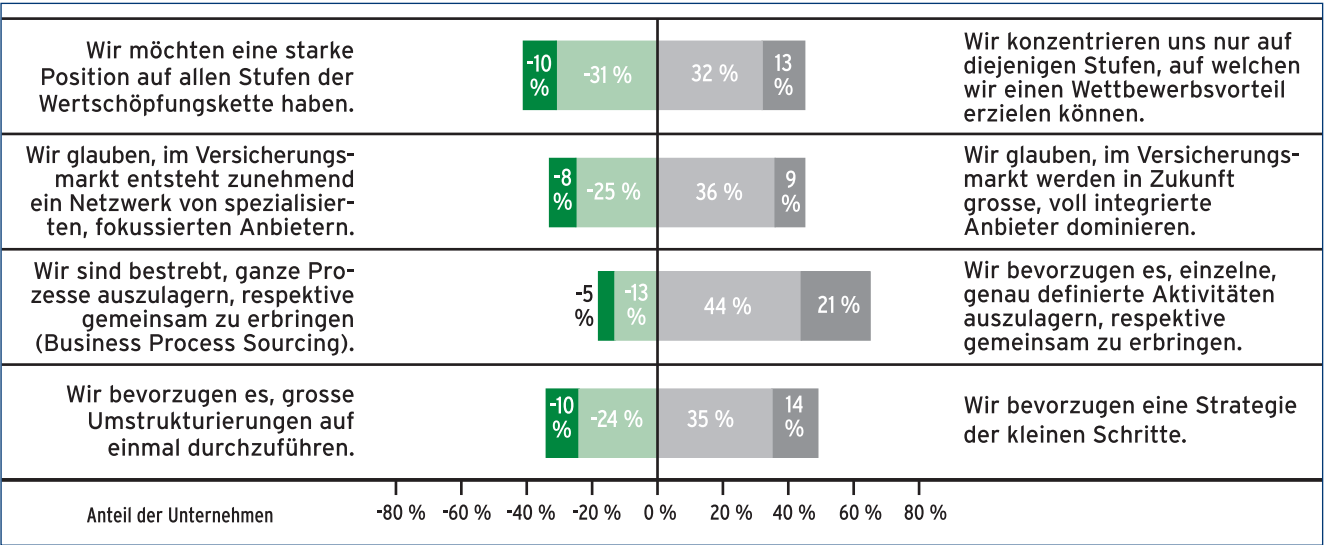


Abb. 18: Generelle Beurteilung des Alternative Sourcings

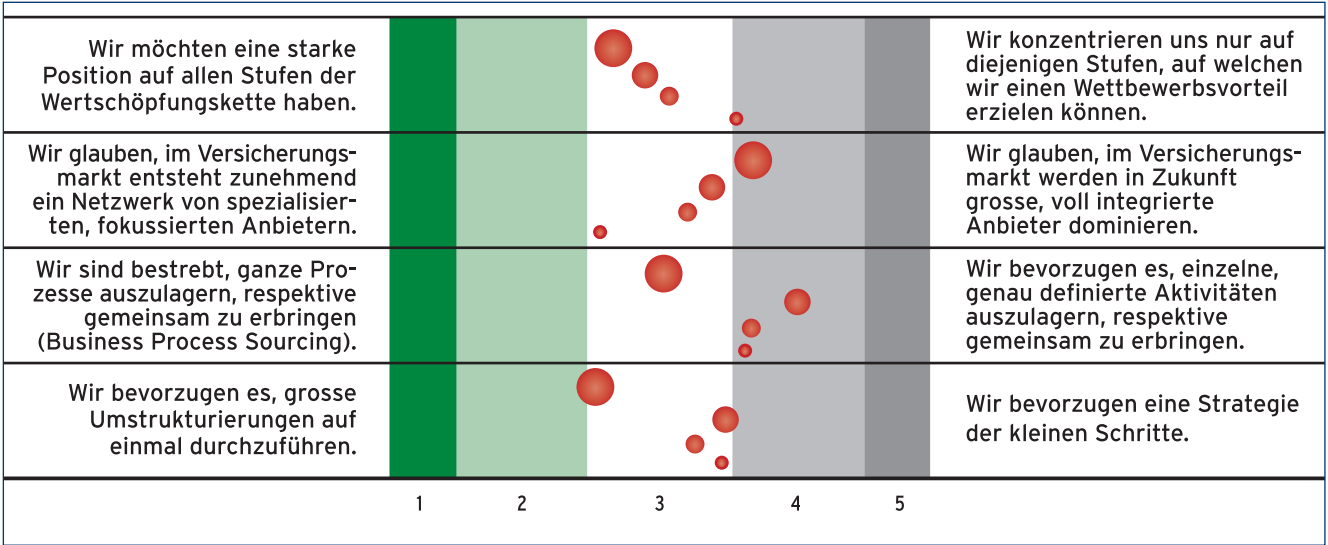


Abb. 19: Beurteilung des Alternative Sourcings nach Unternehmensgrösse

# Das Potenzial von Alternative Sourcing

Eine integrierte Betrachtung der verschiedenen Aspekte der Wertschöpfungslogik zeigt, dass drei Typen unterschieden werden können: Der Transformator, der integrierte sowie der fokussierte Anbieter.

■ **Der integrierte Anbieter (I)** möchte weiterhin eine starke Position auf sämtlichen Stufen der Wertschöpfungskette innehaben und ist der Überzeugung, dass grosse, vollintegrierte Unternehmen den Versicherungsmarkt auch in Zukunft dominieren werden. Er bevorzugt einzelne, genau definierte Aktivitäten auszulagern und greift tendenziell eher auf eine Strategie der kleinen Schritte zurück.

■ **Der fokussierte Anbieter (F)** unterscheidet sich vom integrierten Wettbewerber insbesondere dadurch, dass er bestrebt ist, sich auf diejenigen Stufen der Wertschöpfungskette zu konzentrieren, auf denen er einen Wettbewerbsvorteil erzielen kann. Er hofft darauf, dass zunehmend ein Netzwerk von Spezialisten entstehen wird, bevorzugt aber ebenfalls eine Strategie der kleinen Schritte und ein selektives Outsourcing.

■ **Die Transformatoren (T)** zielen, im Gegensatz zu den Mitgliedern der beiden ersten Cluster, eher

darauf, grosse Umstrukturierungen auf einmal durchzuführen und ganze Prozesse auszulagern. Hinsichtlich der anzustrebenden Positionierung in der Wertschöpfungskette teilen sie jedoch keine einheitliche Auffassung. Während 33 % eine starke Position auf sämtlichen Stufen der Wertschöpfung anstreben, wollen sich 54 % auf ausgewählte Teile konzentrieren.

Werte für untenstehende Abbildung  
(x-Achse definiert wie in vorangegangener Abbildung)

|                                                          | Typ 1: Integrierte Anbieter | Typ 2: Fokussierte Anbieter | Typ 3: Transformatoren |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Starke Position auf allen Stufen der Wertschöpfungskette | 1.92                        | 4.09                        | 3.26                   |
| Entsteht zunehmend ein Netzwerk                          | 3.52                        | 2.75                        | 3.07                   |
| Ganze Prozesse auslagern                                 | 4.01                        | 3.99                        | 2.34                   |
| Grosse Umstrukturierungen auf einmal                     | 3.34                        | 3.77                        | 1.92                   |

|                                                                                                                 |    |   |   |   |    |   |                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|----|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wir möchten eine starke Position auf allen Stufen der Wertschöpfungskette haben.                                |    | I |   | T | F  |   | Wir konzentrieren uns nur auf diejenigen Stufen, auf welchen wir einen Wettbewerbsvorteil erzielen können. |
| Wir glauben, im Versicherungsmarkt entsteht zunehmend ein Netzwerk von spezialisierten, fokussierten Anbietern. |    |   | F | T | I  |   | Wir glauben, im Versicherungsmarkt werden in Zukunft grosse, voll integrierte Anbieter dominieren.         |
| Wir sind bestrebt, ganze Prozesse auszulagern, respektive gemeinsam zu erbringen (Business Process Sourcing).   |    |   |   | T |    | I | Wir bevorzugen es, einzelne, genau definierte Aktivitäten auszulagern, respektive gemeinsam zu erbringen.  |
| Wir bevorzugen es, grosse Umstrukturierungen auf einmal durchzuführen.                                          |    |   |   |   |    | I | Wir bevorzugen eine Strategie der kleinen Schritte.                                                        |
|                                                                                                                 | << | < | = | > | >> |   |                                                                                                            |

Abb. 20: Unterschiedliche Ansätze in Bezug auf Alternative Sourcing

Insgesamt können 41 % dem Typ 1 (Integrierte Anbieter), 35 % dem Typ 2 (Fokussierte Anbieter) und 24 % dem dritten Typ (Transformatoren) zugeordnet werden. Auffallend ist, dass in der Schweiz der Anteil der Unternehmen, welche in Zukunft als fokussierte Anbieter auftreten möchten, deutlich höher ist als in Österreich und Deutschland. Dafür können in der Schweiz lediglich 15 % dem dritten Typ (Transformatoren) zugeordnet werden. Der Anteil der Integrierten Anbieter steigt mit zunehmender Unternehmensgrösse an, sinkt für Versicherungen mit mehr als 10 001 Mitarbeitenden allerdings wieder, da diese mit Abstand den höchsten Anteil an Transformatoren aufweisen. Die Erkenntnis, wonach insbesondere die grossen Marktführer zu den Transformatoren gehören, deckt sich dabei mit der Einschätzung von Branchenexperten. So haben in den letzten Jahren bei zahlreichen grossen Versicherungsunternehmen erhebliche Veränderungsprozesse stattgefunden.

Transformatoren ergreifen die sich ihnen bietenden Gelegenheiten zur Veränderung resolut und setzen diese konsequent um. Hinsichtlich der Frage, ob es in Zukunft zu einer Anpassung des dominanten Wertschöpfungsmodells kommt, gilt es deshalb, diesen Unternehmen ein besonderes Augenmerk zu widmen. Als Speerspitzen der Veränderung werden sie die entsprechenden Umgestaltungen tendenziell zuerst in die Hand nehmen und allenfalls weiterreichende Transformationen auslösen.

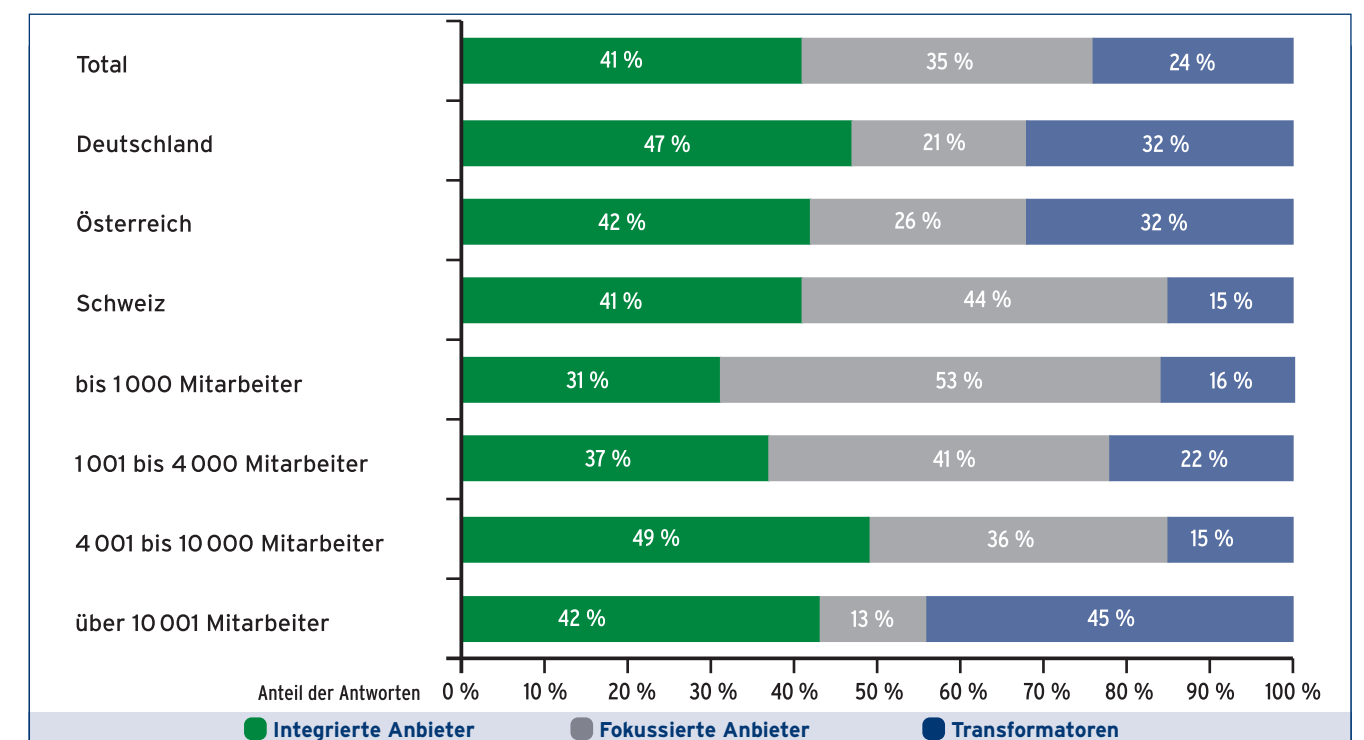


Abb. 21: Aufteilung der Cluster nach Land und Unternehmensgrösse

# Das Potenzial von Alternative Sourcing

## Fähigkeiten & Stärken in der Assekuranz

Ein wesentlicher Aspekt der eigenen Wertschöpfungs-Strategie ist die eigene Stärke in den unterschiedlichen Prozessen. Während eine Überlegenheit gegenüber der Konkurrenz dafür spricht, diese Prozesse intern abzuwickeln, legen Schwächen eine Auslagerung an externe Spezialisten oder die gemeinsame Erbringung in Kooperationen nahe. Zusätzlich zur eigenen Wettbewerbsstärke müssen selbstverständlich auch weitere Aspekte wie etwa Verbundeffekte oder die Liquidität entsprechender Leistungsangebote im Markt berücksichtigt werden, bevor ein Prozess ausgelagert werden kann. Die Beurteilung der eigenen Wettbewerbsstärke bildet aber die Ausgangslage für Sourcing-Entscheidungen und ist deshalb von hoher Bedeutung.

Die Befragung verdeutlicht, dass viele Versicherungen überzeugt sind, in den verschiedenen Prozessen Vorteile gegenüber der Konkurrenz aufzuweisen oder ihnen mindestens ebenbürtig zu sein. So sind beim Schadenmanagement 72 %, beim Kundenservice 64 %, beim Underwriting 58 % und beim Asset Management 56 % der befragten Manager der Meinung, ihr Unternehmen verfüge über Vorteile gegenüber der Konkurrenz. Gleichzeitig räumen lediglich 3 bis 6 % der Unternehmen ein, in diesen Prozessen weniger gut als die anderen Marktteilnehmer zu sein. Am anderen Ende der Skala werden die Vertragsverwaltung, die nicht versicherungsspezifischen Support-Prozesse sowie die IT angesiedelt. 60 % und mehr der Befragten gehen bei diesen Prozessen davon aus,

dass sie sich nicht von ihren Wettbewerbern differenzieren können oder sogar über Wettbewerbsnachteile verfügen. Deutsche Versicherungsunternehmen sehen sich durchschnittlich positiver als ihre österreichischen oder schweizerischen Wettbewerber. Die Ausnahme bilden der Kundenservice sowie das Schadenmanagement, bei welchen sich die Schweizer Versicherungsunternehmen am häufigsten als „Best in Class“ wännen.

Ein interessantes Bild zeichnet sich bei der Selbstbeurteilung der Versicherungsunternehmen in Abhängigkeit von ihrer Grösse. So scheinen sich Unternehmen mit 4 001 bis 10 000 Mitarbeitenden in einem „Stuck in the Middle“ zu befinden. Sie beurteilen ihre eigene Wettbewerbsstärke in

sämtlichen Dimensionen negativer als Unternehmen mit mehr als 10 001 Angestellten, ausser bei den nicht-versicherungsspezifischen Support-Prozessen. Gleichzeitig beurteilen sie sich aber ebenfalls bei mehreren Dimensionen (zum Teil deutlich) zurückhaltender als ihre kleineren Konkurrenten. Die mittelgrossen Versicherungsunternehmen beurteilen sich allerdings nicht nur durchschnittlich weniger positiv als die anderen Wettbewerber, sondern weisen auch eine geringere Streuung in ihren Einschätzungen auf. So bewerten sie sich bei mehreren Prozessen deutlich weniger oft als „Best in Class“ oder unterdurchschnittlich.

Die Kategorisierung, basierend auf der Anzahl der Mitarbeitenden, muss allerdings kritisch beleuchtet

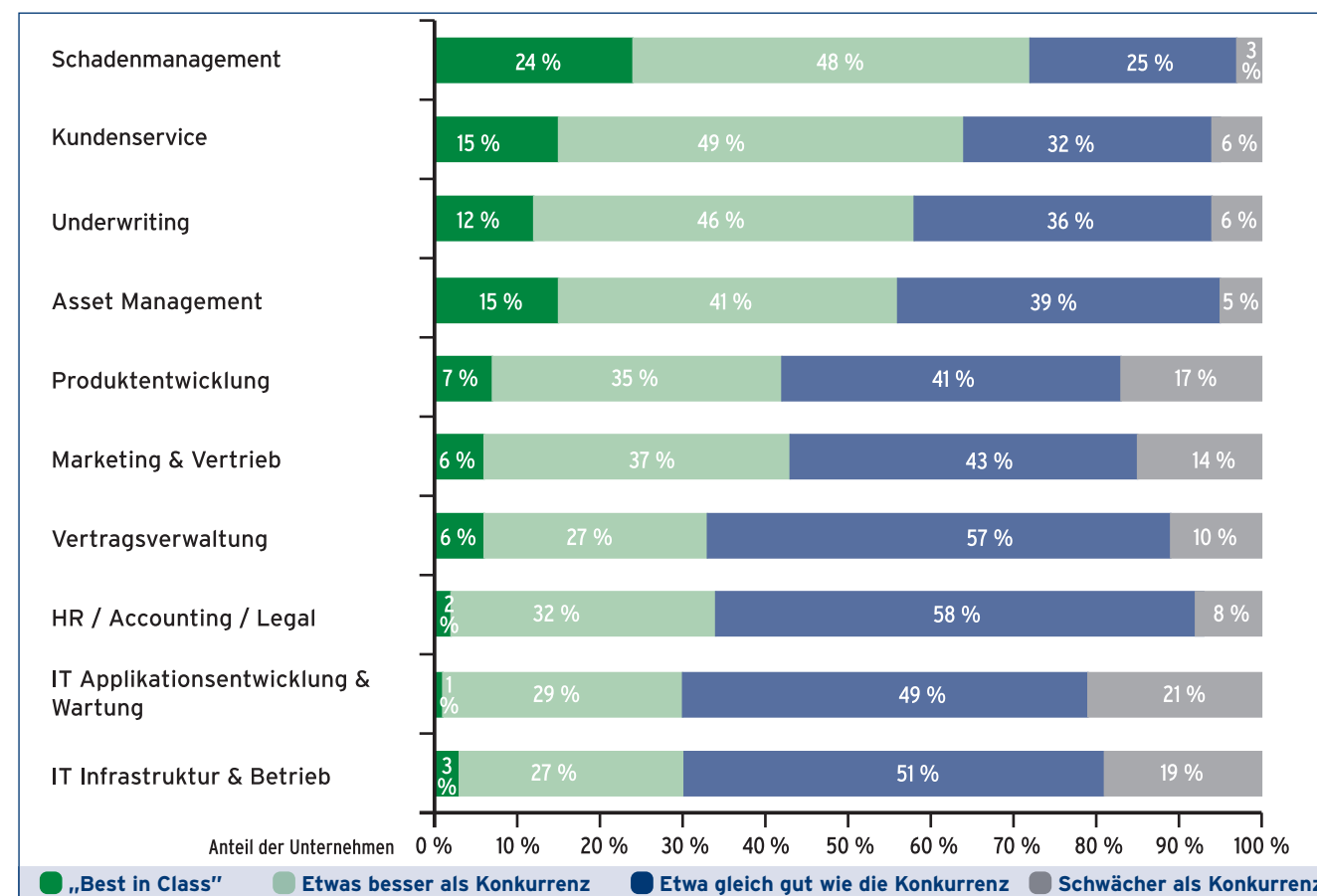


Abb. 22: Einschätzung der eigenen Wettbewerbsstärke

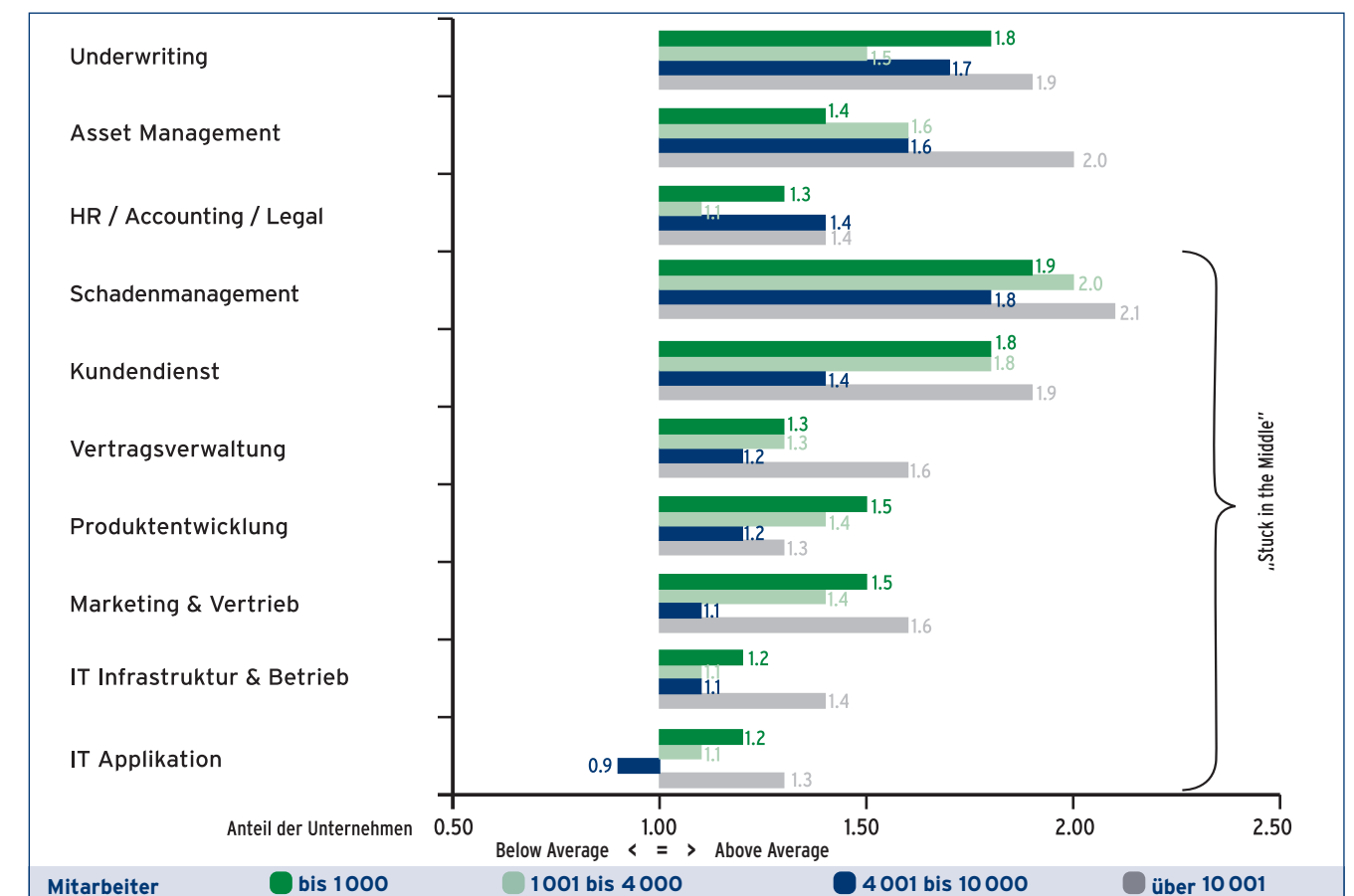


Abb. 23: Einschätzung der eigenen Wettbewerbsstärke nach Unternehmensgrösse

werden und kann nur einen ersten Eindruck vermitteln. So ergeben sich in der Versicherungsindustrie Grössenvorteile aktuell nicht primär aufgrund der Unternehmens- oder Konzerngrösse, sondern insbesondere basierend auf der Stärke in den einzelnen Teilmärkten und Segmenten, respektive Prozessen. Eine daraus abgeleitete mögliche Erklärung für das vergleichsweise schlechte Abschneiden von Versicherungsunternehmen mit 4 001 bis 10 000 Mitarbeitenden besteht denn auch darin, dass diese bestrebt sind, im Sinne umfassender Allbranchenversicherer, möglichst sämtliche Märkte und allenfalls auch mehrere geografische Regionen abzudecken. Dadurch haben sie aber in vielen Geschäftsfeldern eine subkritische Grösse und verzetteln ihre Ressourcen.

Als zweiter möglicher Erklärungsansatz, welcher von mehreren Experten angeführt wurde, ist das Zusammenspiel von Komplexität und Economies of Scale. Mit zunehmender Grösse nimmt die zu bewältigende Komplexität überproportional zu und die Anzahl interner Baustellen steigt schnell an. Erst ab einer bestimmten Unternehmensgrösse

werden diese negativen Begleiterscheinungen des Wachstumsstrebens dann von positiven Skaleneffekten kompensiert. Economies of Scale dürften mit ein Hauptgrund dafür sein, dass Unternehmen mit mehr als 10 001 Mitarbeitenden sich in fast allen Prozessen die besten Noten geben. Auffallend sind dabei insbesondere die Vorteile, welche grosse Versicherungen beim Asset Management und bei der Vertragsverwaltung gegenüber kleineren Wettbewerbern zu erzielen glauben.

Der dritte Erklärungsansatz basiert auf der Annahme, dass mittelgrosse Versicherungsunternehmen bestrebt sind, mit den Marktführern mitzuhalten und sich deshalb an ihnen messen, während kleinere Wettbewerber sich eher mit ihresgleichen vergleichen oder andere Performance-Kriterien in den Vordergrund rücken. Die mittelgrossen Versicherungen schliessen unter dieser Voraussetzung in der Umfrage verhältnismässig schlecht ab, da sie aufgrund der geringeren Grösse und den damit einhergehenden Skaleneffekten Mühe bekunden mit den Marktführern auch tatsächlich mitzuhalten.

Anzahl Prozesse (von 10), bei denen Wettbewerbsüberlegenheit vorliegt.

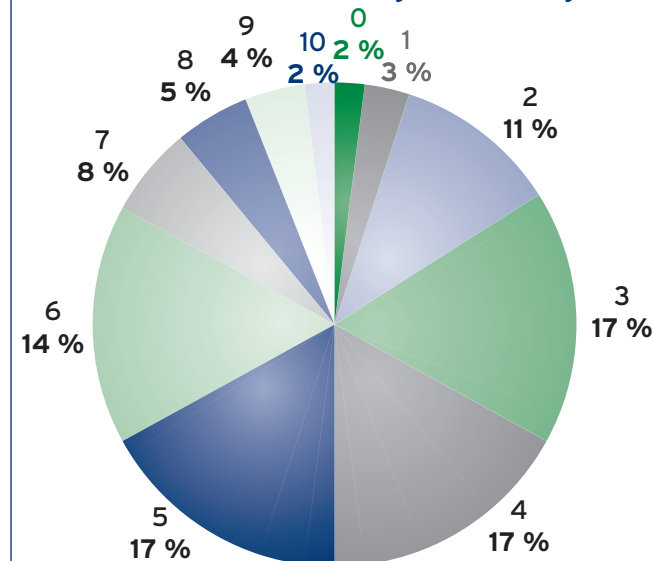
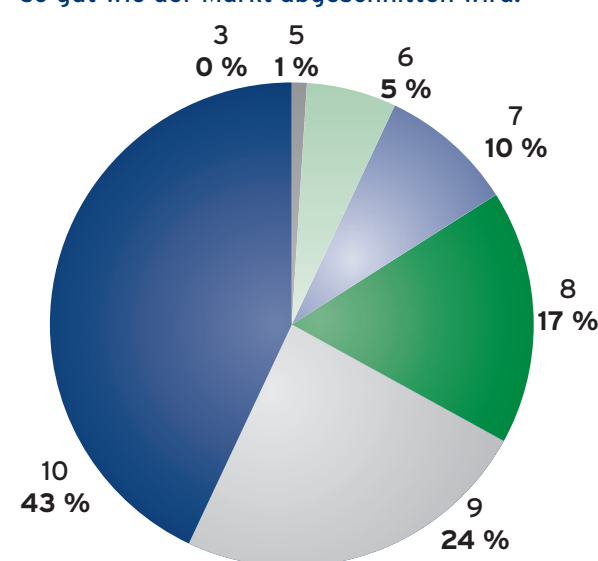


Abb. 24: Einschätzung der eigenen Wettbewerbsüberlegenheit

Anzahl Prozesse (von 10), bei denen mindestens so gut wie der Markt abgeschnitten wird.



## Positive Beurteilung der Wettbewerbsstärke

Die deutschsprachige Assekuranz beurteilt sich selbst grundsätzlich sehr positiv. Rund 20 % der Unternehmen sehen bei sieben oder mehr der zehn untersuchten Prozesse eine Überlegenheit gegenüber dem Markt. Lediglich 16 % der Manager geben an, bei nur zwei oder weniger Prozessen besser zu sein als die Konkurrenten. 43 % der befragten Manager sind der Überzeugung, bei keinem der zehn untersuchten Prozesse nicht mindestens so gut wie der Markt zu sein und nur 1 % der Unternehmen, ist nicht bei mindestens der Hälfte der Prozesse so gut wie der Markt oder besser.

Die positive Selbsteinschätzung deckt sich auch mit den in Kapitel 4 dargelegten Erkenntnissen, wonach eine deutliche Mehrheit der Befragten die Standardisierung und insbesondere die Kostendisziplin im eigenen Unternehmen als höher erachtet als im Branchendurchschnitt. Voraussetzung für die adäquate Beurteilung der eigenen Wettbewerbsstärke in den verschiedenen

Prozessen ist die Kompetenz, verlässliche Vergleiche mit Wettbewerbern anzustellen. Die Zufriedenheit mit den eigenen Benchmarking-Fähigkeiten ist dabei in den Unternehmen relativ hoch. Lediglich 2 % der befragten Manager stufen ihr eigenes Benchmarking als ungenügend ein. Insbesondere grosse Unternehmen neigen dazu, ihre Benchmarking-Fähigkeiten positiv zu beurteilen. Gleichzeitig sind allerdings mehr als ein Drittel der Unternehmen nur mässig überzeugt von ihren Fähigkeiten in diesem Bereich.

Damit ergibt sich ein gewisser Widerspruch, der nicht leicht aufgelöst werden kann. So sind 94 % aller Unternehmen überzeugt, bei mindestens sieben von zehn Prozessen mindestens gleich gut zu sein wie die Konkurrenten und bei mehreren sogar besser. Gleichzeitig erachten die meisten Unternehmen aber auch ihre Benchmarking-Kompetenzen als gut bis sehr gut. Es bleibt dem Leser überlassen zu beurteilen, inwieweit dies möglich ist.

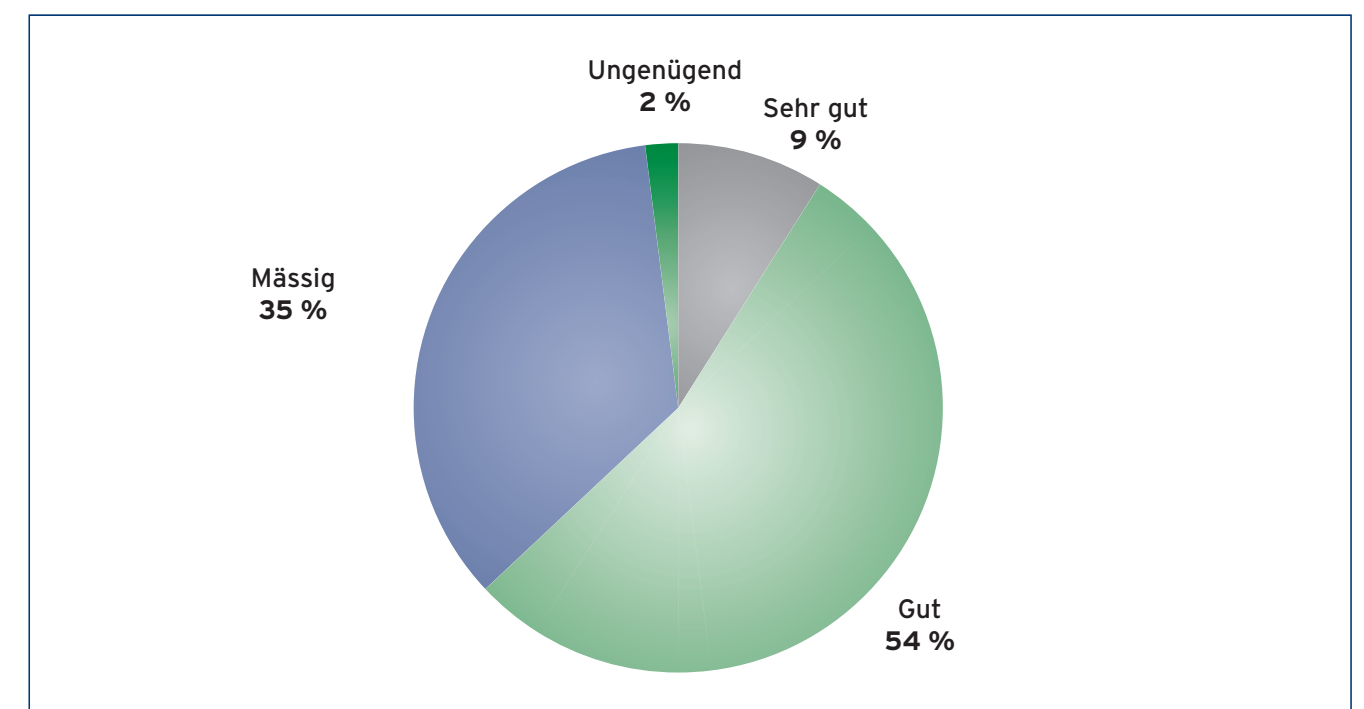


Abb. 25: Fähigkeit zum Benchmarking

# Das Potenzial von Alternative Sourcing

Viele Versicherungen haben in den letzten Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen, um ihre Leistungserbringung und damit auch das technische Ergebnis zu verbessern. Aufgrund dieser intensiven Bemühungen konnten deutliche Verbesserungen erzielt werden. Die meisten Versicherer sind heute überzeugt, nun besser oder mindestens gleich gut wie der Markt zu sein, wenngleich die Wettbewerber natürlich auch nicht schliefen. Zusätzlich wurde die positive Selbstwahrnehmung von Experten darauf zurückgeführt, dass sich die meisten Versicherungsunternehmen hauptsächlich mit ihresgleichen messen und viele in dieser Hinsicht tatsächlich mit dem Markt mithalten können. Die Frage muss jedoch erlaubt sein, ob der Branchendurchschnitt absolut gesehen gut ist und damit einen adäquaten Richtwert darstellt oder ob Vergleiche mit branchenfremden Anbietern und anderen Industrien (wo angebracht) nicht ein anderes Bild zeichnen würden. Zudem wird teilweise auch die unternehmensübergreifende Vergleichbarkeit von Prozessen und damit der generelle Wert von Benchmarks in Frage gestellt.

Unabhängig von der Ursache, ist der starke Glaube an die eigene Prozessüberlegenheit sicherlich ein Grund dafür, dass in der Assekuranz nach wie vor eine sehr hohe Wertschöpfungstiefe vorherrscht. Grundlage ist die Überzeugung, alle Prozesse intern mindestens so gut und effizient wie der Markt erbringen zu können. Die Auslagerung von Geschäftsprozessen an externe Anbieter macht unter diesen Umständen aus Sicht der Unternehmen natürlich nur wenig Sinn. Während die positive Selbsteinschätzung der Assekuranz damit einer weitreichenden Auslagerung von Prozessen entgegensteht, wären Outsourcing-Projekte allein basierend auf den wahrgenommenen Wettbewerbsstärken insbesondere bei der IT sowie bei den nicht-versicherungsspezifischen Support-Prozessen und der Vertragsverwaltung angebracht.

## Postbank Transaction Banking -

### Industrialisierung in der Abwicklung

Dem Outsourcing von Finanzdienstleistungen sind die Universalbanken sehr restriktiv begegnet und haben damit anderen eine Marktchance geboten. Ab 1999 hat die Postbank konsequent das Geschäftsfeld Transaction Banking (zuerst fokussiert auf den Zahlungsverkehr) aufgebaut. Der Grundstein für das Wachstum wurde durch die Konsolidierung der Standorte, eine aggressive Kostensenkung in der Abwicklung und den Aufbau einer skalierbaren, mandantenfähigen und standardorientierten Systemwelt gelegt. Zur Abwicklung des Drittgeschäfts wurde die Tochtergesellschaft Betriebs-Center für Banken Deutschland GmbH & Co. KG gegründet. Kurze Zeit später konnte im Jahr 2004 die Abwicklung des Zahlungsverkehrs für die Deutsche und Dresdner Bank übernommen werden; seit 2007 wird auch der Zahlungsverkehr für die Hypo Vereinsbank abgewickelt.

Auf dem Weg Bankdienstleistungen im industriellen Stil abzuwickeln ist die Postbank seitdem weiter vorangeschritten: Durch Konzentration auf wenige Abwicklungsstandorte, den Einsatz leistungsfähiger DV-Systeme und die weitere Adaption von Verfahren aus der Fertigungsindustrie wurde ein Industrialisierungsgrad erreicht, der sich in einer guten Relation von Aufwand und Ertrag niederschlägt. Die Geschäftsabwicklung für alle Mandanten konnte vollständig und erfolgreich auf fünf Hauptstandorte und zwei Spezialstandorte konzentriert werden. Diese Standorte decken die gesamte Fläche in Deutschland ab. Die IT-Plattform, die sich in die vier Bereiche Zu- und Ablieferungssysteme, Zahlungsverkehrssysteme, Buchungs-/Kontoführungssystem und Archivsysteme untergliedert, wird konsequent weiterentwickelt. Durch den Einsatz von Standardsoftware konnte ein hoher Grad an Parametrisierung erreicht werden.

Zu der Adaption der Verfahren aus der Fertigungsindustrie gehört der Aufbau eines Leitstands. Zur Überwachung und Steuerung aller Abwicklungsaktivitäten wurde ein Leitstandsbüro installiert. Dieser Leitstand ist einzigartig für Finanzdienstleister in Deutschland. In diesem Leitstand werden die täglich anfallenden Bearbeitungsmengen disponiert und auf die einzelnen Standorte zur optimalen Bearbeitung verteilt. Sein Einsatz stellt die bestmögliche flexible und kosteneffiziente Ressourcensteuerung sicher. Im Rahmen des Risikomanagements haben wir eine Schadensfalldatenbank eingeführt. Sie

ermöglicht es, Schadenshäufigkeiten und -höhen zu protokollieren. Zur Sicherstellung der Abwicklung bei Störungen wurde ein „Business Recovery Center“ aufgebaut. Dadurch sind wir überzeugt, in Deutschland eine führende Backup-Lösung implementiert zu haben. Um den hohen Qualitätsanspruch des Transaction Banking zu erfüllen, wurde zudem ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt, welches sukzessive weiter ausgebaut wird. Hierdurch konnte bereits erfolgreich die Mehrzahl der Zahlungsverkehrsprozesse zertifiziert werden.

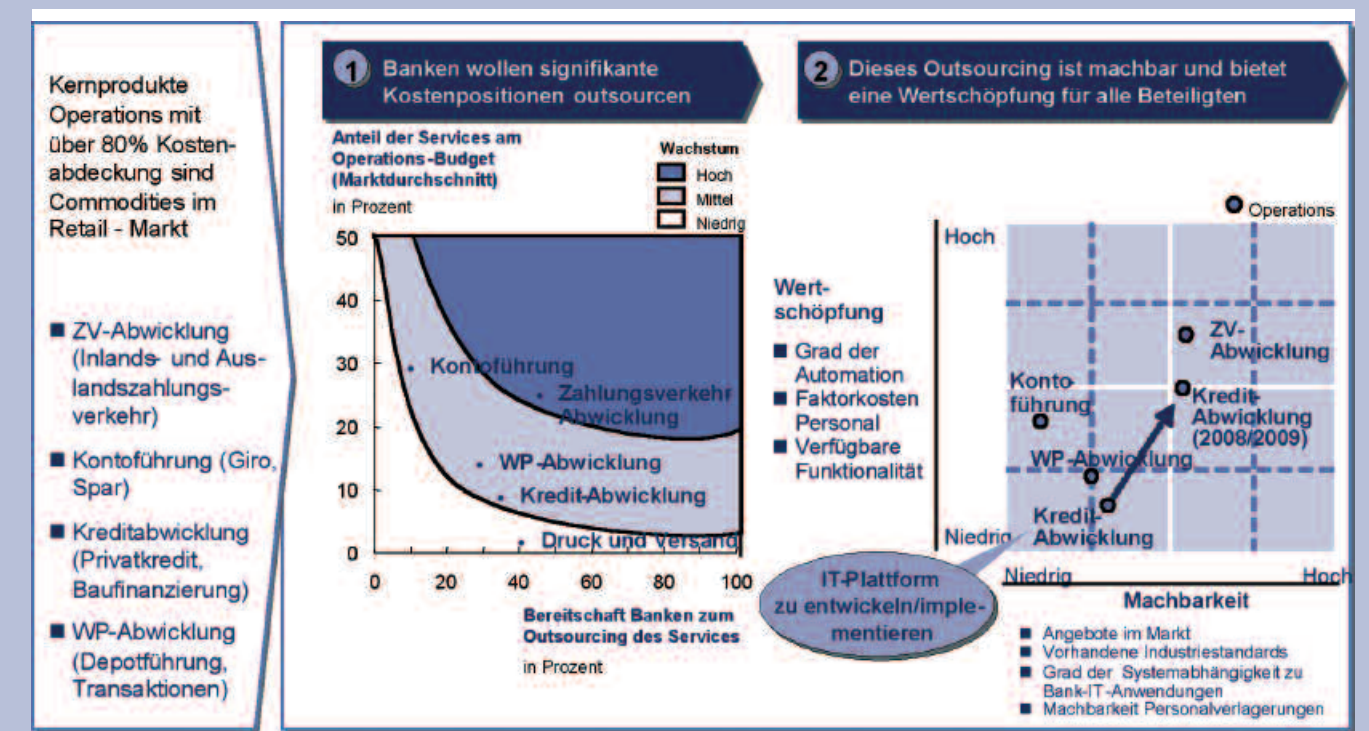


Abb. 26: Hohes Wertschöpfungspotenzial von Outsourcing (Quelle: Postbank)

## Attraktivität des Alternative Sourcings

Neben der Beurteilung der eigenen Wettbewerbsstärke ist für die Attraktivität des Alternative Sourcings auch von Bedeutung, welche komparativen Vorteile die Unternehmen der internen und externen Leistungserstellung zurechnen. Prozesse, bei welchen die Unternehmung über keine Wettbewerbsvorteile verfügt, können nur ausgelagert werden, wenn die entsprechende Leistungserstellung auch tatsächlich besser oder effizienter über den Markt gewährleistet werden kann. Ist dies nicht der Fall, so bleibt dem Unternehmen nichts anderes übrig, als die Prozesse weiterhin intern abzuwickeln.

Gemäss den Branchenvertretern sprechen lediglich der Zugang zu neuesten Techniken, die Optimierung des Verhältnisses von fixen und variablen Kosten sowie die Prognostizierbarkeit der Kosten mehrheitlich für eine externe Leistungserbringung. Auf der anderen Seite werden insbesondere der dauerhafte Zugang zu wichtigen Kompetenzen und Know-how, die nachhaltige Sicherung der geforderten Qualität sowie die Möglichkeit die betroffenen Aktivitäten zu überwachen und zu beeinflussen als Stärken der internen Leistungserbringung identifiziert.

Die verbleibenden Faktoren werden ebenfalls mehrheitlich als Vorteile der internen Leistungserbringung erachtet. Allerdings sind die Meinungen hier nicht einhellig. Basierend auf den Spektren der Antworten, können diese Aspekte in drei Kategorien gegliedert werden.

■ **Vorliegen einer starken Minderheit:** Bei der Komplexitätsreduktion, der Prognostizierbarkeit der zu erwartenden Service Levels sowie der Möglichkeit die Service Levels in Zukunft zu steigern, spricht sich eine Mehrheit der Befragten für die interne Leistungserstellung aus. Offenbar miss-trauen viele Manager der Fähigkeit von Outsourcing-Anbietern die vereinbarten Service Levels auch tatsächlich zu erreichen, da ansonsten die Prognostizierbarkeit bei vertraglich fixierten Leistungen am höchsten sein müsste. Lediglich die Vertreter der Support-Prozesse werten die Prognostizierbarkeit der Service Levels knapp zugunsten externer Sourcing-Modelle. Insgesamt gibt es bei den drei Aspekten jeweils eine starke Minderheit von zwischen 36 und 39 %, welche diese Faktoren eher als Vorteile der externen Leistungserbringung erachten.

■ **Existenz zweier grösserer Lager mit gegen-teiliger Auffassung:** Grosse Uneinigkeit herrscht bei der Frage, ob die externe oder die interne Leistungserbringung zu einer höheren Flexibilität führt und damit der Unternehmung ermöglicht, adäquat auf veränderte Marktbedingungen und Strategien zu reagieren. Zahlreiche Manager erachten die Flexibilität als Aspekt, welcher für die interne Leistungserbringung spricht, während

andere dies als Vorteil der externen Leistungserstellung werten. Die beiden gegensätzlichen Positionen können dabei insbesondere auf unterschiedliche Konzeptionen des Begriffes Flexibilität zurückgeführt werden. So gehen Branchenvertreter davon aus, dass vor allem Unternehmen, welche die operative Flexibilität in den Vordergrund rücken, den Faktor zugunsten der internen Leistungserstellung werten. Als operative Flexibilität wird in diesem Zusammenhang die Fähigkeit verstanden, auf Schwankungen im Geschäftsverlauf zu reagieren und kleinere Anpassungen in den einzelnen Geschäftsfeldern vorzunehmen. Die strategische Flexibilität ermöglicht es Unternehmen hingegen neue Märkte oder Segmente zu erschliessen und grosse Umgestaltungen vorzunehmen. Wird diese Form der Flexibilität in den Vordergrund gerückt, so dürften Versicherungen eher zugunsten von externen Wertschöpfungsmodellen votieren.

■ **Ansammlung in der Mitte:** Im Gegensatz dazu scheinen die Unternehmen selber nicht sicher zu sein, ob nun eher die interne oder externe Leistungserbringung zu einer Minimierung der Kosten bei Gewährleistung einer vorgegebenen Leistung führt. Die entsprechenden Antworten konzentrieren sich denn auch in der Mitte. Die externen Service Anbieter offerieren ihre Leistungen zwar meist zu tieferen Preisen, die damit einhergehenden Kosten für Verhandlungen, die Migration sowie das Vertrags- und Schnittstellenmanagement, können den Kostenvorteil aber wieder zunichtemachen.

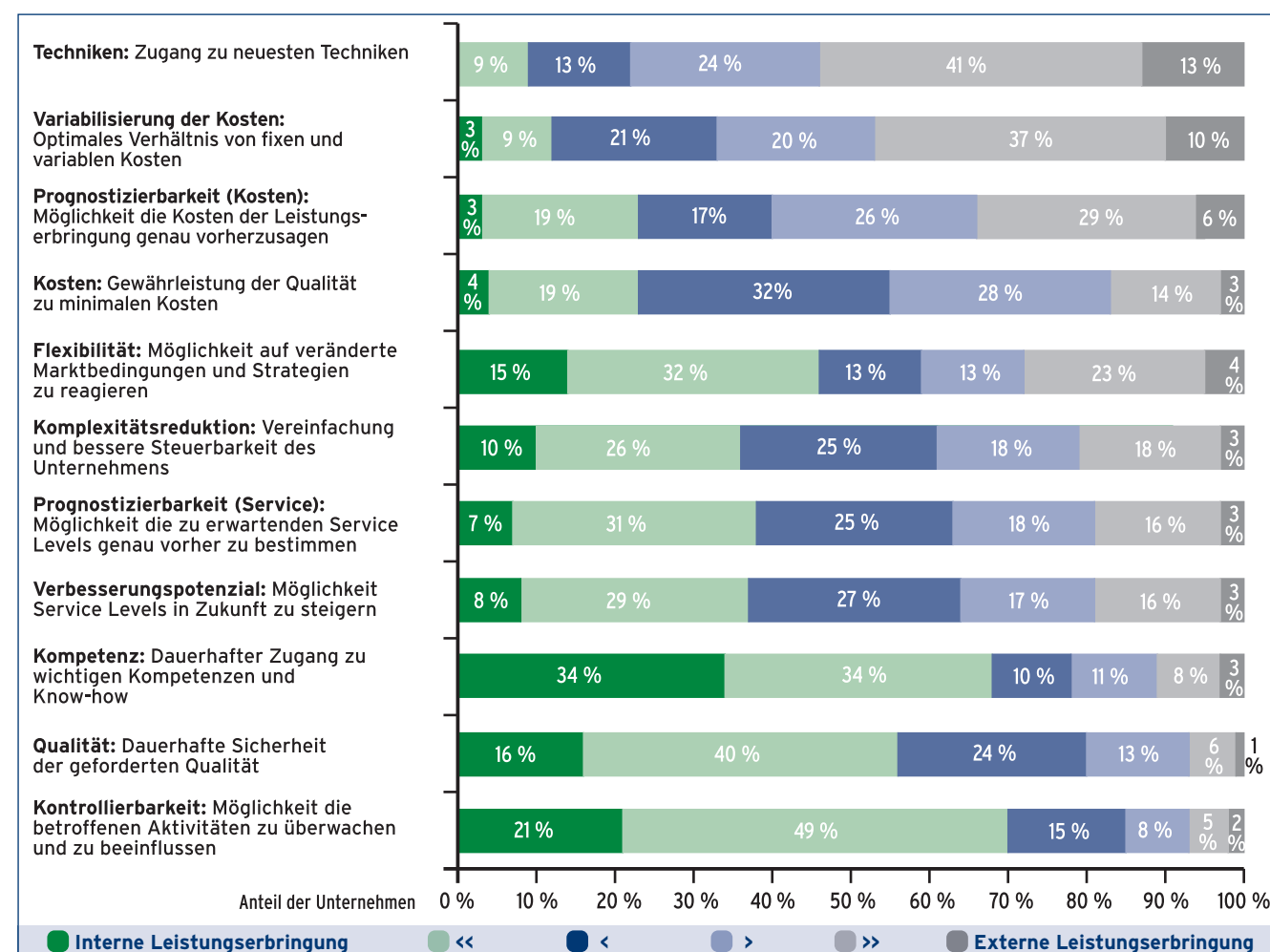


Abb. 27: Attraktivität des Alternative Sourcings

# Das Potenzial von Alternative Sourcing

Wie zuvor bereits angesprochen, muss ein besonderes Augenmerk auf die Einstellung von Transformatoren gegenüber der relativen Attraktivität der externen und internen Leistungserbringung gelegt werden, da diese mit ihrem entschlossenen Handeln grössere Veränderungen auslösen können. Transformatoren schätzen jedoch die Attraktivität der externen

Leistungserbringung nicht grundsätzlich anders ein als die übrigen Wettbewerber. Sie bewerten zwar praktisch alle Faktoren etwas eher zugunsten der externen Leistungserbringung, stehen insgesamt externen Wertschöpfungsmodellen aber ebenfalls kritisch gegenüber. Die Gewährleistung der geforderten Qualität zu minimalen Kosten wird als einziger Faktor zusätzlich als

Vorteil externer Partnerschaften gewertet. In ihrer Mehrheit meist noch skeptischer beurteilen gar Unternehmen, welche beabsichtigen sich in Zukunft auf einzelne Stufen der Wertschöpfungskette zu konzentrieren, die Zusammenarbeit mit externen Partnern. Da sowohl die Transformatoren als auch die integrierten Anbieter der externen Leistungserstellung kritisch

gegenüberstehen und sich auch keine deutlichen Abweichungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgrösse, Funktion oder dem Land ergeben, ist kurzfristig nicht mit einer deutlichen Zunahme der Outsourcing-Aktivitäten zu rechnen.

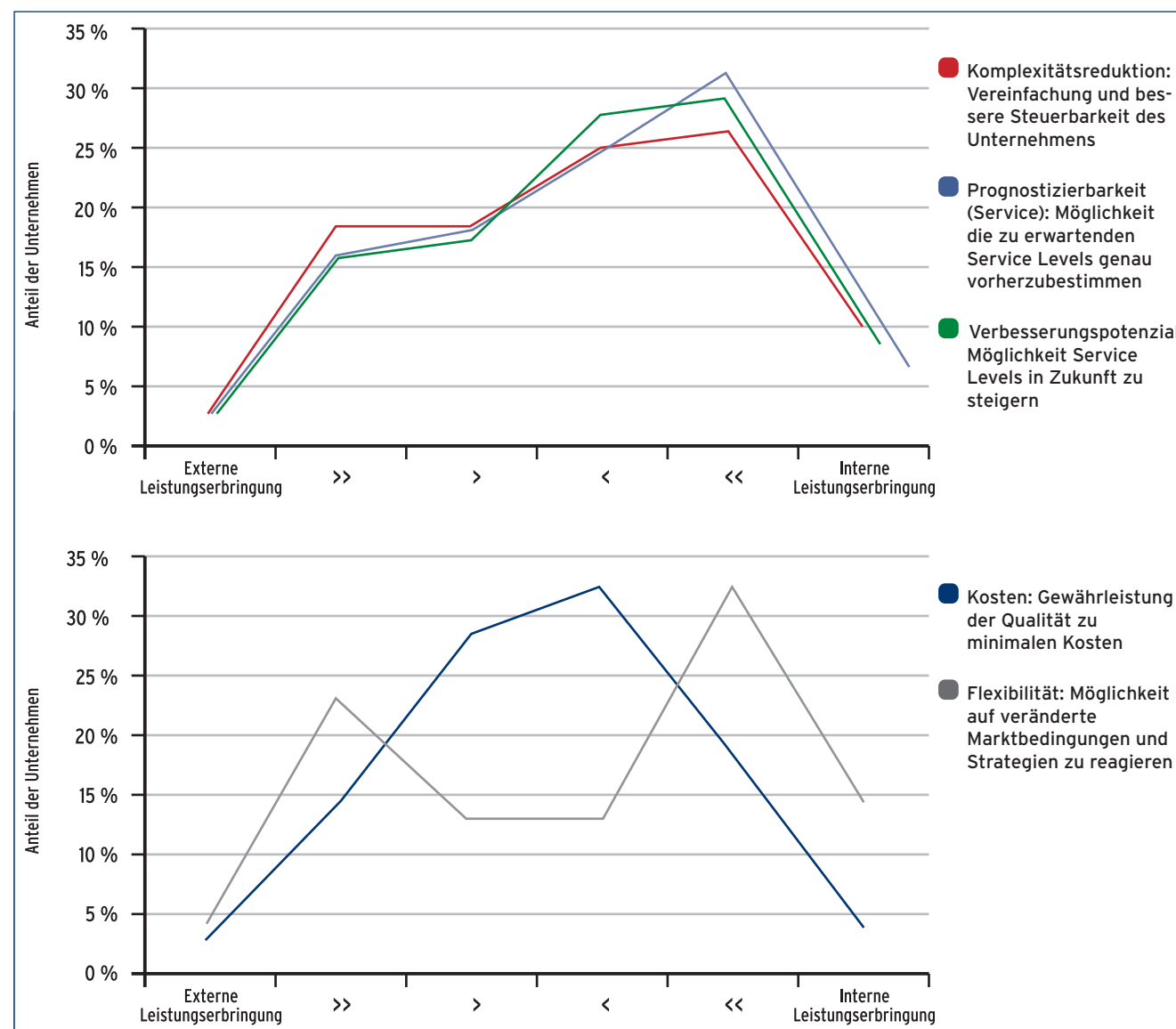


Abb. 28: Spektren der Antworten zum Alternative Sourcing

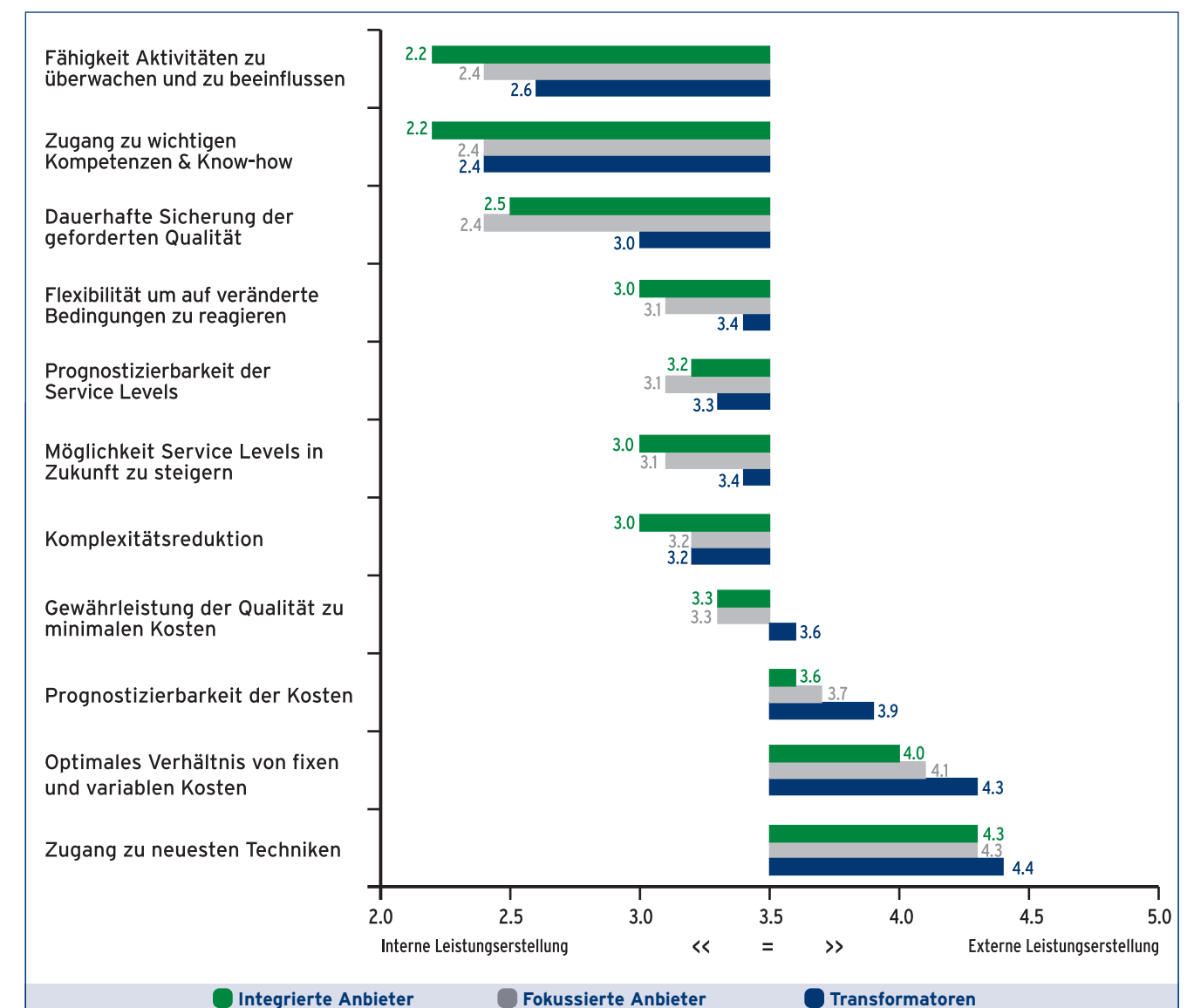


Abb. 29: Attraktivität von Alternative Sourcing nach Cluster

## Argumente für eine integrierte Wertschöpfung

Basierend auf der Selbsteinschätzung der Wettbewerbsstärke sowie der wahrgenommenen komparativen Vorteile der internen und externen Leistungserbringung erstaunt es kaum, dass die meisten Versicherungsunternehmen über eine hohe Fertigungstiefe verfügen. Nachfolgend wird deshalb der Frage nachgegangen, welche Faktoren dazu beitragen, dass die interne Leistungserbringung häufig als vorteilhaft erachtet wird.

Für das Festhalten an integrierten Wertschöpfungsmodellen sprechen aus Sicht der Umfrageteilnehmer mehrere Faktoren. An erster Stelle steht die Befürchtung, von Outsourcing-Partnern abhängig zu werden, unternehmensinterne Aspekte wie die Unternehmenskultur, gewachsene Strukturen oder das Verantwortungsgefühl gegenüber Mitarbeitern sowie das Fehlen von unternehmensübergreifend standardisierten Prozessen und Systemen. Diese Aspekte werden von

rund vier Fünfteln der Befragten als relevant betrachtet, wobei 67 %, 65 % respektive 57 % sie sogar als von herausragender oder sehr hoher Bedeutung einschätzen.

Das Fehlen von unternehmensübergreifend standardisierten Prozessen und Systemen ist dabei aus zweierlei Hinsicht von besonderer Relevanz. Zum einen erschwert es Outsourcing-Anbietern Prozesse verschiedener Unternehmen miteinander zu integrieren und so basierend auf den gewonnenen Grössenvorteilen eine effizientere und effektivere Abwicklung gewährleisten zu können. Zum anderen verhindert die Heterogenität der Prozesse und Systeme die Messung der mit Hilfe von Sourcing-Konzepten tatsächlich realisierten Wertbeiträge. Die meisten Outsourcing-Anbieter bekunden Mühe, die Vorteilhaftigkeit ihrer Angebote abschliessend zu belegen.

Eine verhältnismässig eher untergeordnete Rolle spielen Grössenaspekte der Unternehmen, die Überzeugung, dass sämtliche Prozesse strategisch wichtig sind, die hohen Verhandlungs- und Übergangskosten bei der Auslagerung von Aktivitäten sowie die mangelnde Verfügbarkeit der erwünschten Sourcing-Leistungen. Die Bedeutung dieser Aspekte wird nur von 34 bis 36 % der Manager als herausragend oder sehr hoch eingestuft.

Die Überzeugung, dass sämtliche Prozesse strategisch wichtig sind, nimmt mit zunehmender Unternehmensgrösse ab. Interne Aspekte wie die Unternehmenskultur oder gewachsene Strukturen sind dafür insbesondere bei mittelgrossen Versicherungen mit 1 001 bis 10 000 Arbeitnehmern von hoher Bedeutung. Umgekehrt verhält es sich bei der Datensicherheit und -vertraulichkeit, die vor allem von den kleinen Versicherern (bis 1 000 Mitarbeiter) und den grossen Marktteilnehmern (mehr als 10 001 Angestellte) als sehr bedeutend eingeschätzt wird. Das Fehlen klar definierter interner Prozesslandschaften scheint in grossen Unternehmen ebenfalls ein wichtiger Hinderungsgrund zu sein, während kleinere Wettbewerber die mangelnde Verfügbarkeit erwünschter Sourcing-Leistungen als einen der wichtigsten Gründe nennen.

Erstaunlich ist, dass die Befürchtungen von Outsourcing-Anbietern abhängig zu werden, welche von allen anderen Funktionen als einer der beiden wichtigsten Faktoren betrachtet wird, von Vertretern des Kundendienstes an die zweitletzte Stelle gesetzt wird. Als weniger wichtig wird vom Kundendienst nur noch die Datensicherheit beurteilt, welche ebenfalls deutlich tiefer eingeschätzt wird als von den anderen Funktionen. Der Schädendienst erachtet im Vergleich zu den anderen Optiken die eigene Grösse, um Prozesse effizient intern erbringen zu können, deutlich positiver. Die Vertreter der Support-Funktionen wiederum sind überdurchschnittlich oft der Meinung, dass nicht alle Prozesse strategisch wichtig sind.

Outsourcing-Anbieter sehen sich insbesondere mit der Tatsache konfrontiert, dass zwei der drei wichtigsten Gründe für das Festhalten an integrierten Modellen unternehmensinterner Natur und dementsprechend nur in begrenztem Masse von ihnen beeinflussbar sind. Betont wird von Versicherungen immer wieder, dass das Vorhandensein einer ausreichenden Liquidität im Outsourcing-Markt eine zentrale Voraussetzung für die Auslagerung von Aktivitäten ist, da ansonsten die entstehenden Abhängigkeiten zu gross wären. Von einer ausreichenden Liquidität dürfte dabei gesprochen werden, wenn mehrere Anbieter längerfristig im Markt konkurrieren, die ihre Fähigkeit bereits bei ähnlichen Projekten unter Beweis gestellt haben. Bei den Support- sowie den IT Infrastruktur- und Betriebsprozessen ist dies heute grösstenteils der Fall. Geringer ist der Wettbewerb allerdings bei den versicherungsspezifischen Applikationen und insbesondere bei den Kernprozessen. Zudem gilt es zu beachten, dass für Versicherungen nicht nur eine ausreichende Liquidität bei der Erstausslagerung, sondern auch im Nachhinein vorhanden sein muss. Das heisst, ein Wechsel des Anbieters muss nach Vertragsabschluss oder -ablauf möglich bleiben. Dies gestaltet sich aber insbesondere bei umfassenderen Auslagerungen, welche eine Vielzahl von Aktivitäten und spezifisches Know-how betreffen, schwierig. Daher wird versucht mittels detaillierten Service Level Agreements, leistungsbezogenen Vergütungssystemen, Rückabwicklungsklauseln, der Gründung von gemeinsamen Servicegesellschaften oder der unternehmensinternen Erhaltung wichtiger Kompetenzen mögliche Risiken zu minimieren. Allerdings zeigt sich, dass all diese Massnahmen das Problem nur zu entschärfen, nicht aber zu lösen vermögen. Sofern es sich nicht um eine standardisierte, geschäftsunkritische Aktivität handelt, setzt die Auslagerung somit immer auch ein persönliches Vertrauen in den externen Partner voraus. Eine Eliminierung der Abhängigkeit ist nicht möglich. Vielmehr müssen das persönliche Vertrauen gegenüber dem Partner und die erzielbaren Vorteile gross genug sein, um die entstehenden Abhängigkeiten zu rechtfertigen.

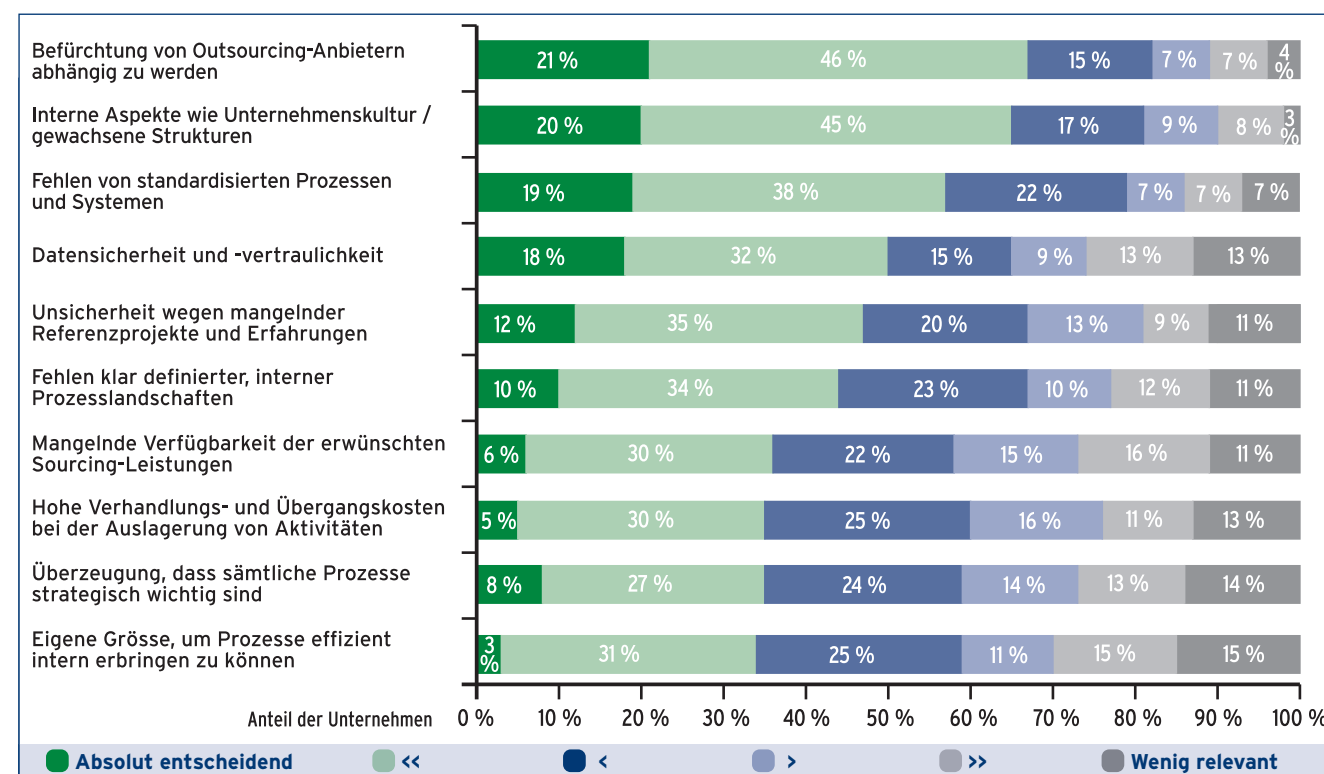


Abb. 30: Gründe für die integrierte Wertschöpfung der Assekuranz

## Bisherige Erfahrungen mit Outsourcing-Projekten

Die bisherigen Erfahrungen mit Outsourcing-Projekten sind unterschiedlich. Einerseits sind deutlich mehr Manager mit den bisherigen Projekten zufrieden (36 %), als unzufrieden (13 %). Andererseits variiert der Erfolg aber erheblich von Projekt zu Projekt. Die Mehrheit der Befragten bewertet das Ergebnis bisheriger Outsourcing-Bemühungen als unterschiedlich. Als mögliche

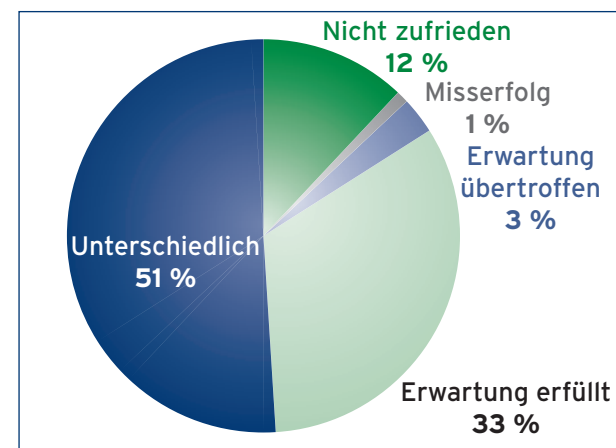


Abb. 31: Erfahrungen mit Outsourcing-Projekten

Gründe für die variierende Zufriedenheit werden von Experten insbesondere die teilweise zu wenig konsequente Umsetzung sowie die mangelnde Erfahrung der Outsourcing-Anbieter angeführt. Viele Outsourcing-Anbieter können in der deutschsprachigen Versicherungsindustrie noch nicht auf zahlreiche Erfahrungswerte zurückgreifen, weshalb es zwangsläufig zu Lernprozessen und unterschiedlichen Zielerreichungen kommt.

Am höchsten ist die Zufriedenheit mit bisherigen Outsourcing-Projekten in Deutschland mit 45 % (unzufrieden 11 %). Im Gegensatz dazu sind in Österreich lediglich 28 % der Befragten zufrieden (unzufrieden 22 %). Beachtenswert ist zudem, dass Mitglieder der Unternehmensführung die Outsourcing-Erfahrungen ihres Unternehmens deutlich positiver bewerten als Manager aus den einzelnen Organisationseinheiten. Lediglich 7 % der Vertreter der Unternehmensführungen sind mit den bisherigen Outsourcing-Erfahrungen nicht zufrieden, während 43 % sie als Erfolg bewerteten.

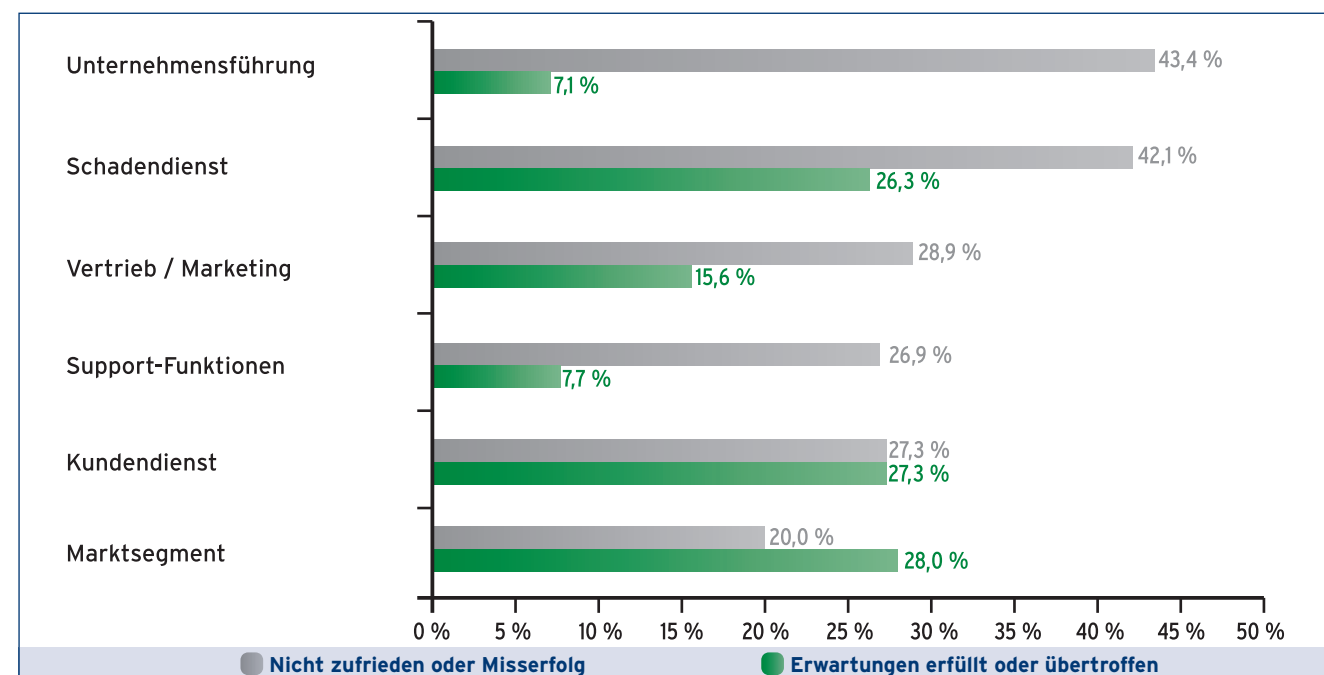


Abb. 32: Zufriedenheit mit Outsourcing-Projekten nach Optik

## Mögliche Outsourcing-Projekte

Trotz der mehrheitlich skeptischen Beurteilung der Option Outsourcing und den bisher unterschiedlichen Erfahrungen, identifizierte eine Mehrheit der Umfrageteilnehmer spezifische Prozesse, welche sich ihrer Meinung nach besonders für Outsourcing-Partnerschaften mit externen Dienstleistern eignen. Dabei haben über 100 der 394 Umfrageteilnehmer auf die offene Frage mit IT oder einem der IT zugehörigen Teilprozess geantwortet. Insbesondere im Bereich der IT Infrastruktur und des Betriebes ist eine zunehmende Bereitschaft für externe Lösungen erkennbar. Ebenfalls zahlreich genannt wurden nicht-versicherungsspezifische Support-Prozesse (insbesondere das Rechnungswesen sowie das Facility Management), das Schadenmanagement, der Kundendienst, Vertrieb, Asset Management sowie Personalprozesse und Mitarbeiterschulungen.

Mit der IT wird dabei ein Teil der Wertschöpfungskette genannt, in welchem nur rund ein Drittel der Unternehmen überzeugt sind, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu haben. Die grosse Mehrheit ist der Meinung, sich aufgrund der entsprechenden Prozesse nicht von der Konkurrenz unterscheiden zu können oder sogar schlechter zu sein als die Wettbewerber. Dasselbe, wenn auch nicht in dem gleichen Ausmasse, trifft

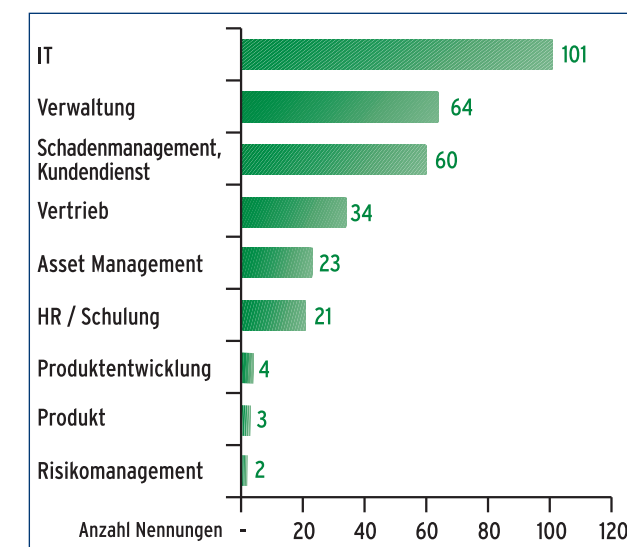


Abb. 33: Geeignete Tätigkeiten für Outsourcing an Externe

auf die nicht-versicherungsspezifischen Support-Prozesse zu. Die geäusserten Outsourcing-Ab-sichten stimmen in diesen Bereichen somit mit einer Fokussierung auf die Kernkompetenzen überein, vorausgesetzt, dass die entsprechenden Prozesse von denjenigen Unternehmen genannt wurden, welche hier keine Wettbewerbsvorteile für sich beanspruchen.

Anders verhält es sich jedoch beim Schadenmanagement sowie beim Kundendienst, die am zweit- und dritthäufigsten als mögliche Outsourcing-Projekte genannt werden. Da nur 3 %, respektive 6 % der Befragten angeben, bei diesen Prozessen weniger gut zu sein als die Wettbewerber und eine klare Mehrheit sogar Wettbewerbsvorteile zu erkennen glaubt, erstaunt dies doch etwas. Sowohl der Kundendienst als auch das Schadenmanagement sind sehr vielschichtige Prozesse, welche sich aus verschiedenen Aktivitäten zusammensetzen. Da einzelne dieser Aktivitäten jedoch vergleichsweise klar voneinander getrennt werden können, ergeben sich hier Möglichkeiten in ausgewählten Bereichen, im Sinne eines selektiven Outsourcings, auf externe Anbieter zurückzugreifen. So nannten beispielsweise neun Manager speziell die Schadenregulierung als besonders geeignet für Outsourcing-Lösungen.

Genau umgekehrt präsentiert sich die Situation bei der Vertragsverwaltung. Es handelt sich hierbei zwar um denjenigen Kernprozess, bei welchem die Versicherungen am wenigsten häufig Wettbewerbsvorteile zu erzielen glauben, trotzdem wird er nur sehr selten als möglicher Kandidat für Auslagerungen betrachtet. Dies liegt insbesondere daran, dass die einzelnen Aktivitäten der Vertragsverwaltung sehr vielfältig miteinander verbunden und nur schwer voneinander zu trennen sind. Zudem bestehen zahlreiche Schnittstellen mit anderen Prozessen. Bei einer Auslagerung müsste deshalb tendenziell der gesamte Geschäftsprozess im Rahmen eines umfassenden Outsourcings ausgelagert werden. Aufgrund der zahlreichen Schnittstellen mit anderen Prozessen sind damit allerdings aus Sicht der Versicherer erhebliche Risiken verbunden.

## Co-Sourcing: Leistungserbringung im Netzwerk

Wie in der Einleitung zu diesem Kapitel erwähnt, besteht das Alternative Sourcing nicht nur aus der Option Outsourcing, sondern beinhaltet auch das Co-Sourcing, die gemeinsame Erbringung eines Prozesses oder Teilprozesses in Zusammenarbeit mit einem oder mehreren externen Partnern.

Die Anzahl der Unternehmen, welche bereit sind Leistungen für Konkurrenten zu erbringen (37 %) und diejenigen, welche dies ablehnen (38 %) halten sich in etwa die Waage. Im Gegensatz dazu sind aber lediglich 28 % der Versicherungsunternehmen bereit, Leistungen auch ihrerseits von Konkurrenten zu beziehen, während 49 % dies ablehnen. Die Mehrheit der Versicherer zieht es also vor, wenn überhaupt Aktivitäten auszulagern, diese an branchenfremde Dienstleister und nicht an Wettbewerber zu übertragen.

Die Unternehmen können hinsichtlich ihrer Bereitschaft zur Formung von Unternehmensnetzwerken in fünf Gruppen eingeteilt werden.

- Netzwerkunternehmen können es sich sowohl vorstellen Leistungen von Konkurrenten zu beziehen als auch Leistungen für diese zu erbringen.
- Outsourcer sind lediglich bereit Leistungen von Konkurrenten zu beziehen, wollen diesen aber nicht selber Leistungen zur Verfügung stellen.
- Gegenteilig verhalten sich die Lieferanten, welche zwar Leistungen für Wettbewerber zur Verfügung stellen möchten, gleichzeitig aber keine Leistungen von Konkurrenten beziehen wollen.
- Die autonomen Unternehmen wollen überhaupt keine Sourcing-Partnerschaften mit anderen Versicherungsunternehmen eingehen.
- Die Unentschlossenen sind entweder beim Bezug und / oder bei der Erbringung von Leistungen für die Wettbewerber indifferent oder haben sich noch keine eindeutige Meinung gebildet.

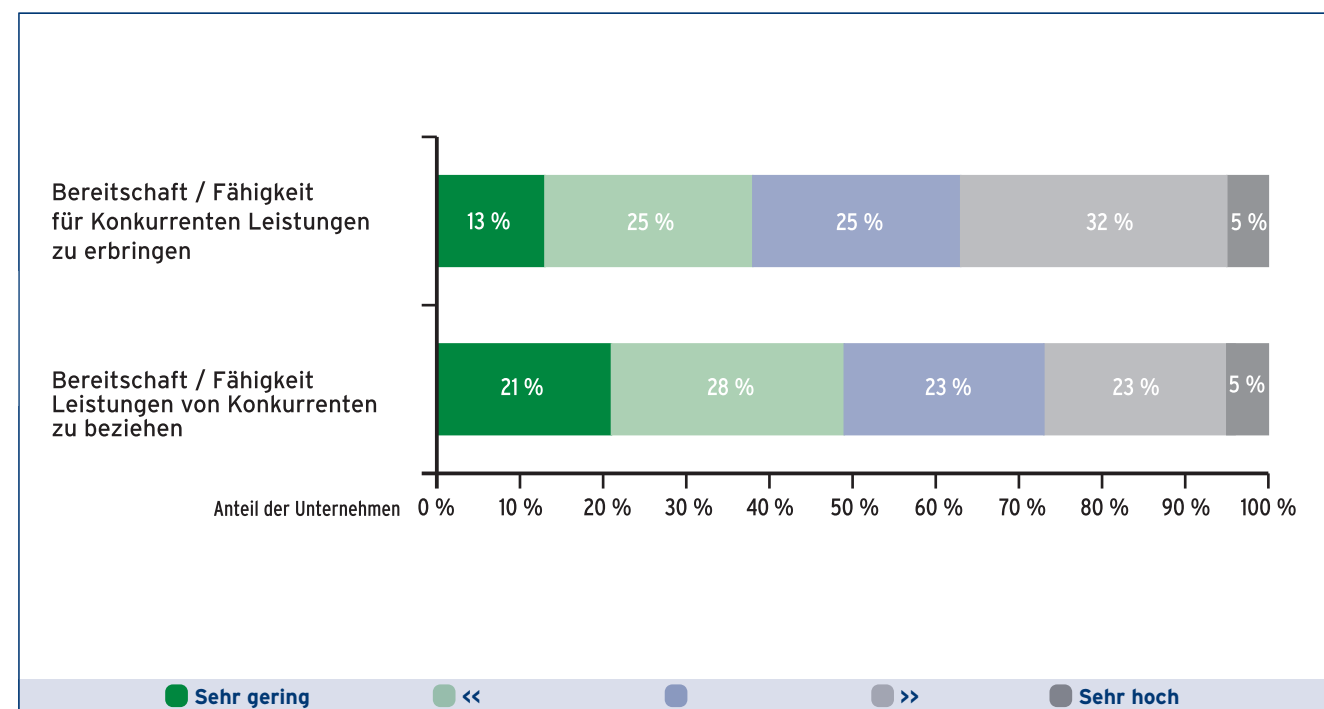


Abb. 34: Bereitschaft zu Co-Sourcing in der Assekuranz

Viele Unternehmen sind noch unentschlossen bezüglich ihrer Rolle in unternehmensübergreifenden Netzwerken in der Assekuranz. Lediglich 18 % sind bereit, sowohl Leistungen von Wettbewerbern zu beziehen als auch Leistungen für diese zu erbringen (Netzwerkunternehmen). Auffallend ist, dass deutlich mehr Unternehmen bereit sind, Prozesse oder Teilprozesse für Wettbewerber auszuführen als einzelne Leistungen von diesen zu beziehen. Die Unterschiede nach Unternehmensgrösse und Land sind relativ gering. Jedoch nimmt die Bereitschaft Leistungen von Wettbewerbern zu beziehen und diesen auch anzubieten, mit zunehmender Unternehmensgrösse leicht zu. Dies überrascht, müssten doch

insbesondere kleinere Unternehmen ein Interesse daran haben, sich zusammenzuschliessen und ihre Wettbewerbsposition mittels starker Netzwerke zu verbessern. Das Ergebnis steht ebenso im Widerspruch zu der zuvor beschriebenen Erkenntnis, wonach kleinere Unternehmen sich eher auf einzelne Stufen der Wertschöpfungskette fokussieren wollen und davon ausgehen, dass in Zukunft im Versicherungsmarkt Netzwerke mit spezialisierten Anbietern entstehen. Dafür tendieren Vertreter der Unternehmensführung eher zur Zusammenarbeit mit Wettbewerbern als Mitglieder der einzelnen Funktionen.

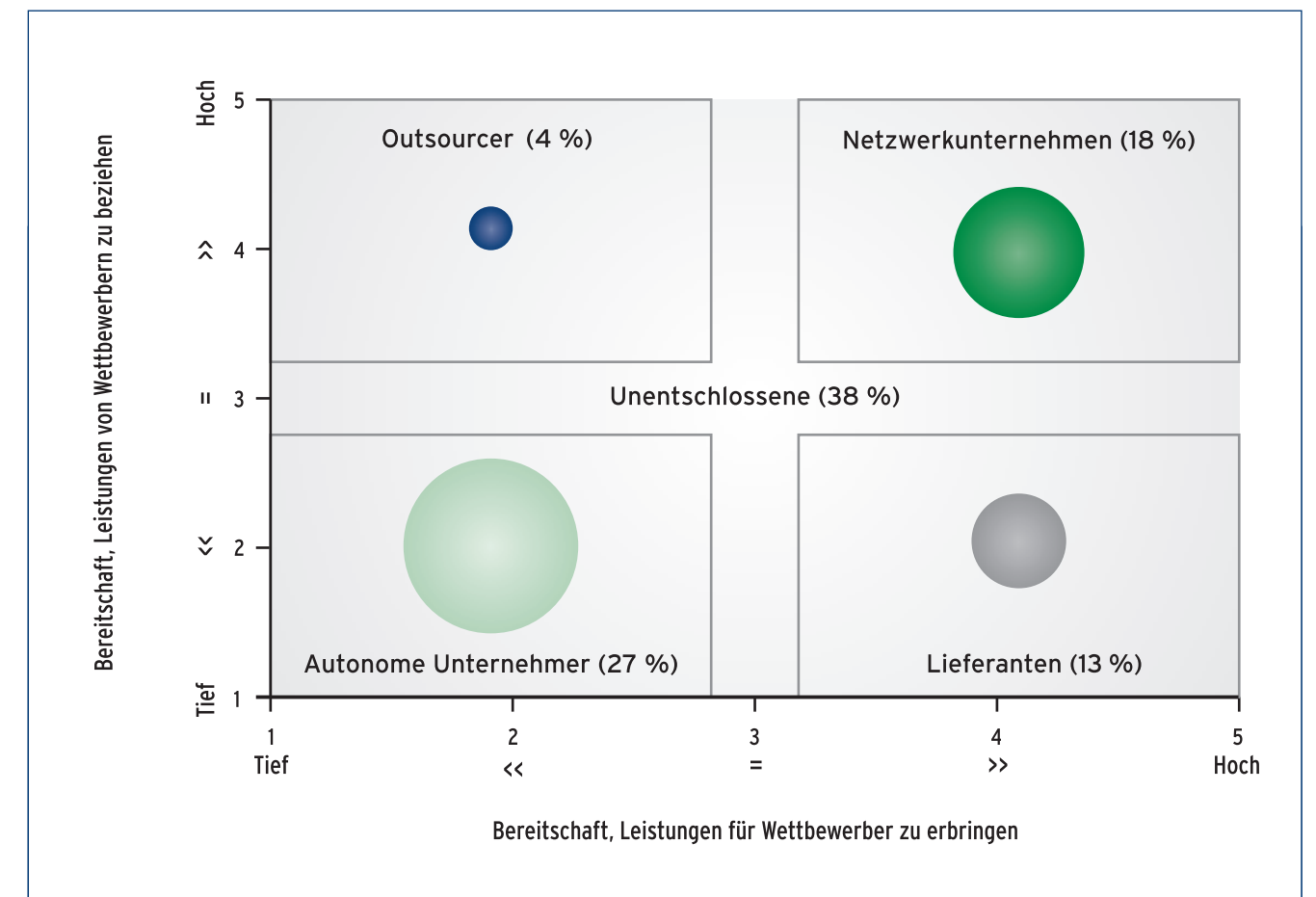


Abb. 35: Bereitschaft zur Formung von Unternehmensnetzwerken in der Assekuranz

Wie beim Outsourcing werden IT-bezogene Prozesse am häufigsten als mögliche Bereiche für Co-Sourcing-Partnerschaften mit Wettbewerbern genannt. Weiter sehen die Vertreter der Branche bei den Vertriebsstrukturen, beim Asset Management und bei den nicht-versicherungsspezifischen Verwaltungstätigkeiten Möglichkeiten für Co-Sourcing-Partnerschaften. Es zeigt sich, dass die Bereitschaft grundsätzlich eher gegeben ist, wenn Kundendaten nicht betroffen sind und die Wettbewerber keine geschäftskritischen Informationen gewinnen können.

Einen klaren Favoriten gibt es unter den Teilnehmern auf die Frage, welche Aufgaben sie sich vorstellen könnten für andere Unternehmen zu

übernehmen. Sehr viele Versicherungsunternehmen äussern ihre Bereitschaft, den Bereich Schadenmanagement auch für andere Mitbewerber zu managen. Dies erstaunt nicht, sind doch 72 % der Umfrageteilnehmer überzeugt, in diesem Bereich Wettbewerbsvorteil zu besitzen. Ausserdem erhalten die Verwaltung von Verträgen und die Übernahme des Vertriebs überdurchschnittlich viele Nennungen.

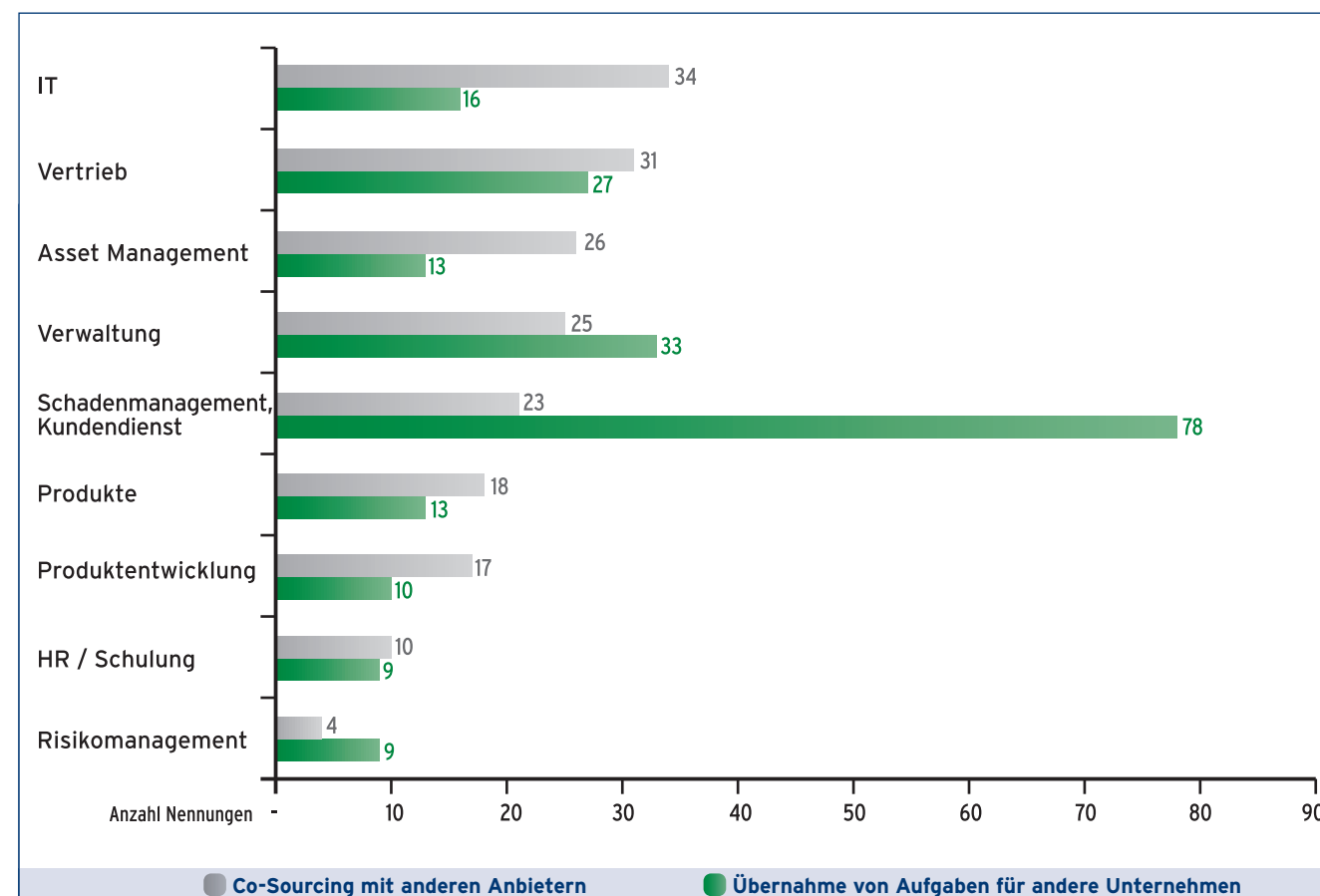


Abb. 36: Bereitschaft für Co-Sourcing und Übernahme von Aufgaben für andere Unternehmen

## Zwischenfazit

Die Optimierung der eigenen Fertigungstiefe stellt den zweiten Bereich dar, in welchem die Industrialisierung der Wertschöpfungskette zu einer nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens führen kann. Dabei halten sich in der deutschsprachigen Assekuranz zurzeit die Unternehmen, welche eine starke Position auf sämtlichen Wertschöpfungsstufen anstreben und diejenigen, welche sich auf einzelne Prozesse fokussieren möchten, in etwa die Waage. Damit ergibt sich eine Änderung der dominanten Wertschöpfungslogik, indem das Modell der vollintegrierten Wertschöpfung nicht länger unangetastet bleibt. In der Realität müssen diese Überlegungen aber erst noch umgesetzt werden und den Tatbeweis erbringen. Hinsichtlich der Gestaltung der Leistungserstellung lassen sich grundsätzlich drei Typen von Unternehmen unterscheiden: Transformatoren, welche die Möglichkeiten von Veränderungen konsequent nutzen sowie integrierte und fokussierte Anbieter, welche eher eine Strategie der kleinen Schritte bevorzugen. Die Transformatoren üben dabei aufgrund ihrer Veränderungsbereitschaft einen starken Einfluss auf die Entwicklung der Branche aus.

Die Versicherungen beurteilen sich selber insgesamt sehr positiv. Sie haben in den letzten Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen und ihre technischen Ergebnisse verbessert, was nicht zuletzt auch in ihrer Selbstwahrnehmung zum Ausdruck kommt. Gleichzeitig bewerten sie die interne Leistungserbringung deutlich besser als externe Wertschöpfungsmodelle, so dass es nicht erstaunt, dass fast alle Versicherer nach wie vor eine sehr hohe Fertigungstiefe aufweisen. Lediglich der Zugang zu neuesten Techniken sowie die Variabilisierung und Prognostizierbarkeit der Kosten werden mehrheitlich zugunsten der externen Leistungserstellung gewertet. Hingegen sprechen der dauerhafte Zugang zu Kompetenzen, die Steuer- und Kontrollierbarkeit der

Prozesse sowie die Qualitätssicherung für die interne Leistungserbringung. Zudem spielen die Befürchtung von Outsourcing-Anbietern abhängig zu werden, das Fehlen von unternehmensübergreifend standardisierten Prozessen und Systemen sowie unternehmensinterne Aspekte eine bedeutende Rolle. Da neben den integrierten Anbietern auch die Transformatoren sowie diejenigen Unternehmen, welche eine Fokussierung auf einzelne Stufen der Wertschöpfung anstreben, die externe Leistungserstellung mehrheitlich negativ beurteilen, ist kurzfristig nicht mit einem deutlichen Anstieg der Outsourcing-Bemühungen und einer tiefgreifenden Umgestaltung der Wertschöpfungsmodelle zu rechnen.

Einzelne Outsourcing-Projekte können jedoch bei der IT, den nicht-versicherungsspezifischen Support-Prozessen, dem Asset Management sowie einzelnen Aktivitäten im Bereich des Kundendienstes und des Schadenmanagements erwartet werden. Insgesamt werden allerdings gezielte Auslagerungen einzelner Teilprozesse oder Aktivitäten und keine umfassenderen Outsourcing-Vereinbarungen im Vordergrund stehen. Auch zeigen sich viele Versicherer skeptisch gegenüber einem Leistungsbezug von Konkurrenten. Befürchtet wird insbesondere, dass im Zuge der Zusammenarbeit Kundendaten oder andere geschäftskritische Informationen an den Wettbewerber gelangen könnten.

Trotz dieser negativen Beurteilung des Alternative Sourcings, überwiegen in der Praxis die positiven Erfahrungen. Insbesondere Vertreter der Unternehmensführungen bewerten die bisherigen Outsourcing-Projekte deutlich positiver als der Durchschnitt. Allerdings variiert die Zufriedenheit erheblich von Projekt zu Projekt, was zumindest teilweise auf die noch relativ geringen Erfahrungen mit Outsourcing-Projekten in der Versicherungsbranche zurückgeführt werden kann.



## Fazit: Das Wertschöpfungsmodell der Zukunft

Wie viele andere Branchen spürt auch die Versicherungsbranche die Auswirkungen des intensivierte Wettbewerbs. Kostendruck und erhöhte Preissensitivität der Endkunden machen eine klare strategische Ausrichtung und die Konzentration auf einzelne Kernkompetenzen immer wichtiger. Viele Versicherungen haben in den letzten Jahren alle Prozesse entlang der Wertschöpfungskette einer eingehenden Prüfung bezüglich Wertbeitrag und Kostenverursachung unterzogen, um das technische Ergebnis und damit den Unternehmenswert zu steigern. In diesem Zusammenhang untersuchte die vorliegende Studie den aktuellen Stand der Industrialisierung in der Assekuranz. Ziel war es, ein umfassendes Bild über den Status quo und das zukünftige Potenzial der Standardisierung zu erhalten sowie den Einsatz von Alternative Sourcing in der Branche detaillierter zu betrachten.

Die Beurteilung der aktuellen strategischen Herausforderungen zeigt eindeutig die Relevanz, die der Optimierung der Leistungserstellung zurzeit beigemessen wird. Die aktuelle Standardisierung in der Assekuranz ist im Vergleich mit anderen Industrien immer noch gering und die Heterogenität der Systeme und Prozesse ist als hoch zu beurteilen. Die Mehrheit der Unternehmen ist allerdings bestrebt, die Prozesse zu zentralisieren

und zu vereinheitlichen. Das Potenzial der Standardisierung wird dabei vor allem bei internen Prozessen gesehen. Ebenfalls wird deutlich, dass eine nachhaltige Reduktion der Komplexität im Unternehmen gleichzeitig eine Straffung der internen Prozesse und Produktvarianten bedingt.

Obwohl zahlreiche Versicherungsunternehmen angeben, sich in Zukunft auf einzelne Stufen der Wertschöpfungskette konzentrieren zu wollen, kann bei der Mehrheit der Versicherungsunternehmen momentan (noch) nicht von einer Auflösung der integrierten Wertschöpfung gesprochen werden. Die eigene Prozessstärke wird dazu mehrheitlich zu hoch und die Attraktivität der externen Leistungserstellung zu negativ beurteilt. Als Hauptgründe für das Festhalten an der integrierten Wertschöpfung wird ausserdem die Befürchtung von Outsourcing-Anbietern abhängig zu werden genannt. Diese kann nicht eliminiert werden, sondern muss von externen Service-Providern mit persönlichem Vertrauen und den erzielbaren Vorteilen kompensiert werden.

In den nächsten Jahren ist deshalb primär mit erheblichen Standardisierungs- und Automatisierungsanstrengungen seitens der Versicherer und weniger mit zahlreichen Auslagerungen zu rechnen. Es gilt, das bestehende Verbesserungspotenzial

intern auszuschöpfen. Durch die erhöhte Standardisierung werden sich in ein paar Jahren aber andere Voraussetzungen in der Versicherungswirtschaft ergeben. Das Fehlen unternehmensübergreifend standardisierter Systeme und klar definierter interner Prozesslandschaften, welche zurzeit zwei der wichtigsten Gründe für das Festhalten am traditionellen Wertschöpfungsmodell darstellen, werden an Bedeutung verlieren. Grosskonzerne werden durch die Standardisierung vermehrt Economies of Scale generieren können und Shared Service Centers sowie eigentliche Produktfabriken entwickeln. Dadurch nimmt der Druck auf kleinere Versicherungen zu, anderweitig Vorteile aufzubauen oder mittels branchenfremden Partnern und anderen Versicherungen die genannten Potenziale ebenfalls zu erschliessen. Auch werden die Prozesse durch die Standardisierung besser steuer- und kontrollierbar, was sie einer möglichen Auslagerung eher zugänglich macht. Zudem wird sich die unternehmensübergreifende Vergleichbarkeit verbessern, was unterdurchschnittliche Wettbewerber (und die gibt es immer) zusätzlich unter Druck setzt und externen Dienstleistungsanbietern die Möglichkeit bietet, besser mess- und vergleichbare Angebote zu unterbreiten. Damit wird sich ein neues Bild ergeben, welches eine Neubeurteilung der optimalen Fertigungstiefe erforderlich machen wird.

Wie die Studie in diesem Zusammenhang gezeigt hat, ist das Modell der vollintegrierten Wertschöpfung dabei zumindest in den Gedanken bereits heute nicht mehr unangefochten. Inwieweit sich aber alternative Wertschöpfungslogiken etablieren können, 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. In einem zunehmend intensiveren und länderübergreifenden Wettbewerb genügt es nicht mehr, lediglich über alle Prozesse und Aktivitäten hinweg insgesamt einen Wettbewerbsvorteil zu haben. Gefordert ist viel mehr, jeden einzelnen Teil der Wertschöpfungskette so zu gestalten, dass damit ein Vorteil erzielt werden kann, ob alleine oder in Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Partnern. Mittelwege werden in diesem Umfeld längerfristig kaum zu den erhofften Wettbewerbsvorteilen und Wertsteigerungen führen. Bewusste Entscheidungen und konsequentes Handeln sind zukünftig gefragt.



### Adcubum AG



**Georg Berner**  
CEO  
Telefon: +41 71 282 88 88



**Bettina Dietsche**  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Marketing/Vertrieb  
Telefon: +41 71 282 88 93

Die Adcubum AG entwickelt an den Standorten St. Gallen und Stuttgart modernste Standard-Softwarelösungen für europäische Versicherer, die sämtliche Kundenanforderungen abdecken. Die Produkt-Plattform Adcubum SYRIUS wird derzeit zur Betreuung von über 9 Millionen Versicherten und zur Abwicklung von jährlich 30 Millionen Leistungsfällen genutzt. Damit ist die Adcubum AG einer der europäischen Marktführer bei Standardsoftware für Krankenversicherungen.

An der Seite von qualifizierten und spezialisierten Partnerunternehmen bietet die Adcubum AG Versicherungen sämtliche erforderlichen Dienstleistungen rund um Adcubum SYRIUS wie Implementierung, Migration, Roll-Out Planung und Support.

**Adcubum AG**  
Rorschacherstrasse 267  
CH-9016 St. Gallen

[www.adcubum.com](http://www.adcubum.com)

### Institut für Versicherungswirtschaft Universität St. Gallen



**Dr. Peter Maas**  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Telefon: +41 71 243 40 43



**Dr. Bernard El Hage/Autor**  
Bereichsleiter Trendmonitoring  
Telefon: +41 71 243 40 61



**Andreas Weigelt/Autor**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Telefon: +41 71 243 40 43

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.

**Institut für Versicherungswirtschaft**  
Universität St. Gallen  
Kirchlistrasse 2  
CH-9010 St. Gallen

[www.ivw.unisg.ch](http://www.ivw.unisg.ch)

