TEXT Dr. Peter Maas, Dr. Bernard El Hage



Dr. Peter Maas ist Mitglied der Geschäftsleitung des I. VW-HSG und Dozent für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungs-, Risiko- und Versicherungsmanagement der Universität St. Gallen.



Dr. Bernard El Hage ist ehemaliger Projektleiter am I. VW-HSG.

Industrialisierung der Versicherungswirtschaft: Strategische Herausforderungen und Trends

In der Vergangenheit hat die Versicherungsbranche zur Verbesserung der technischen Ergebnisse vornehmlich auf traditionelle Konzepte und Effizienzsteigerungsmaßnahmen gesetzt. Angesichts der anstehenden Herausforderungen scheint jedoch zukünftig eine konsequente Anwendung industrieller Methoden entlang der gesamten Wertschöpfungskette notwendig, um die Effizienz in der Leistungserstellung zu verbessern. Vor diesem Hintergrund lancierten das Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I.VW-HSG) und die Adcubum AG eine gemeinsame Studie zur „Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft". Die Datenerhebung erfolgte mit Hilfe einer schriftlichen Online-Befragung. Adressaten waren 1'763 Führungskräfte aus 282 Versicherungsunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In die Auswertung flossen schließlich 394 verwertbare Fragebogen ein.[1]

Die Studie liefert ein umfassendes Bild über den Stand sowie die zukünftigen Potenziale der Industrialisierung bei deutschsprachigen Versicherungsunternehmen. Der Begriff Industrialisierung umfasst dabei die folgenden fünf Dimensionen:[2]

- Standardisierung: Ein Prozess wird über alle Wertschöpfungseinheiten hinweg identisch definiert und gelebt. Von wem oder wo ein Prozess ausgeführt wird, ist dabei nicht entscheidend.
- 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 nichtdifferenzierende Aktivitäten aus.

Zukünftige Wertschöpfungsstrategien in der Assekuranz

Hinsichtlich der zukünftig anzustrebenden Wertschöpfungsstrategie gehen die Meinungen teilweise deutlich auseinander. Diese lassen sich folgendermaßen zusammenfassen (Abbildung 1):

- 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.

1 Maas, P. & Berner, G.: Industrialisierung der Versicherungswirtschaft. Eine empirische Studie des I. VW-HSG und der Adcubum AG. St. Gallen 2007.

2 Assekuranz 2015 – Retailmärkte im Umbruch. Eine Studie des I. VW-HSG und Accenture. St. Gallen 2005.

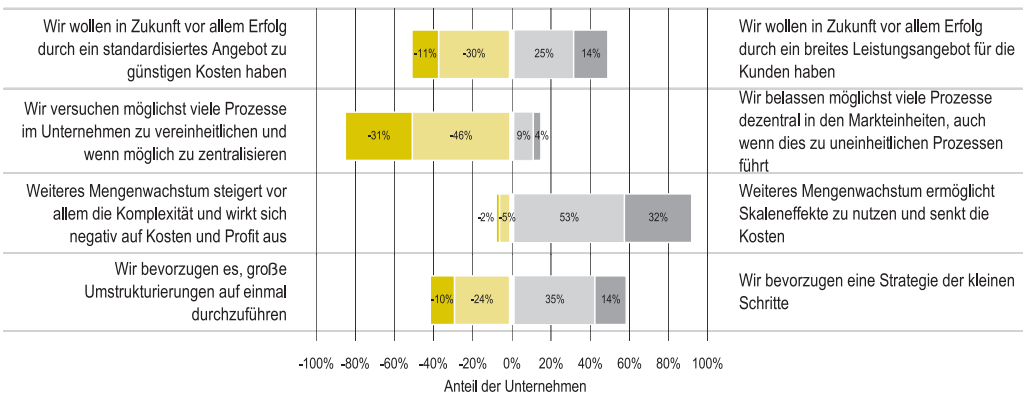


Abb. 1: Wertschöpfungsstrategien der Versicherungsunternehmen

- Skaleneffekte werden explizit von vielen Unternehmen angestrebt. Nur für eine geringe Anzahl Versicherer ist dies ein weniger wichtiges Thema.

- Bei den Umstrukturierungen gibt es zwei dominante Ansätze: Eine evolutionäre Vorgehensweise der kleinen Schritte oder eine revolutionäre mittels eines Großprojektes.

Für die Branche sind die Zentralisierung und die Erzielung von Skaleneffekten entscheidende Maßnahmen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Die Umsetzung dieser Maßnahmen führt zu einem Aufbrechen des traditionellen Wertschöpfungsmodells[3]. Voraussetzung hierfür ist jedoch mittelfristig die Anpassung der Unternehmenskultur und der Steuerungs- und Incentive-Systeme. Ein wesentliches Hindernis für die durchgängige Industrialisierung stellt jedoch nach allgemeiner Auffassung die Komplexität des Versicherungsgeschäfts dar.[4] Diese Komplexität kann verschiedene Ursachen haben:

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

Die Mehrzahl der deutschsprachigen Versicherungsunternehmen ist der Auffassung, die Gründe und Treiber für die Komplexität des Geschäfts zu verstehen. Mit Hilfe moderner Informationstechnologie sollen die Prozesse weitgehend standardisiert werden, um so die Komplexität deutlich zu reduzieren. Für den Großteil der Befragten ist zudem jedoch eine zusätzliche Grundvoraussetzung für Komplexitätsreduktion die Straffung und systematische Reduktion der Variantenzahl sowie Prozessvielfalt. Viele Unternehmen fürchten jedoch, dass die zunehmende Standardisierung die Servicequalität negativ beeinflussen könnte. So haben zwar zahlreiche Versicherungs-

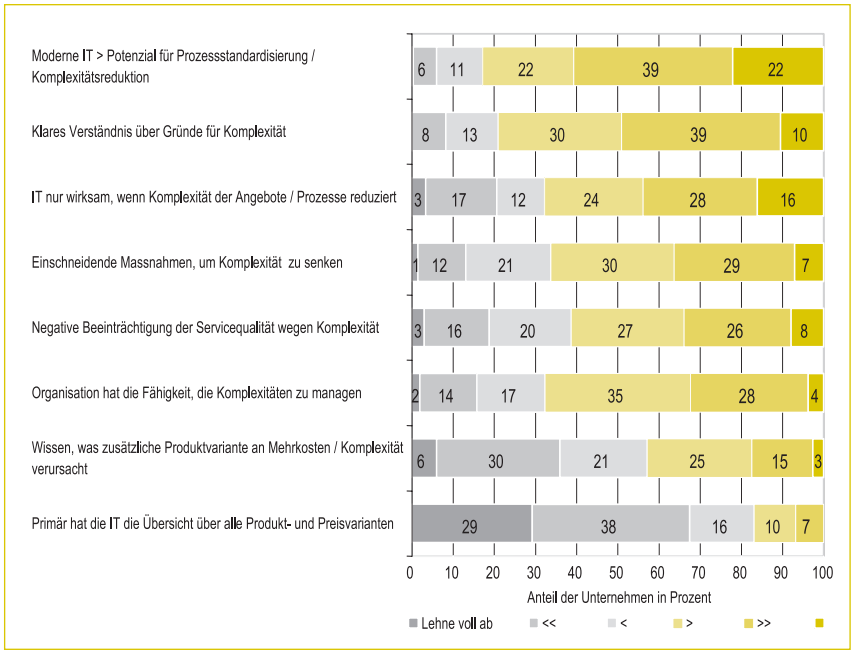


Abb. 2: Aussagen zur Komplexität und Standardisierung / Prozessoptimierung

3 Maas, P.: Transformation von Dienstleistungsunternehmen in Netzwerken – Empirische Erkenntnisse im Bereich der Assekuranz. In: Belz/Bieger (Hg.): Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle. Verlag Thexis, St. Gallen 2000, S. 52–74.

4 El Hage, B.: Strategisches Sourcing: Die Wertschöpfung optimieren. In: Vb – Versicherungsbetriebe: Journal für Automation, Betriebsorganisation und Einrichtung (2006), S. 8-10.

TEXT Dr. Peter Maas, Dr. Bernard El Hage

unternehmen die Komplexitätsreduktion bereits in Angriff genommen, aber lediglich 36 Prozent sind zurzeit bereit, auch wirklich einschneidende Maßnahmen einzuleiten, um die Komplexität maßgeblich zu senken. Dass die IT eine Übersicht über alle Produkte- und Preisvarianten liefern könnte, die an anderer Stelle vielleicht fehlt, wird von den meisten Versicherern klar verneint (Abbildung 2).

Standardisierung als Voraussetzung

Die Versicherungsbranche erhofft sich durch eine weitgehende Standardisierung wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile. So zielen von den befragten Unternehmen 77 Prozent darauf ab, die Prozesse im Unternehmen möglichst zu vereinheitlichen und zu zentralisieren. Die Möglichkeiten, die angestrebten Vorteile auch zu erzielen, werden unterschiedlich beurteilt. Priorität haben insgesamt die Optimierung der bestehenden Prozesse und die Anpassungen der IT, wobei insbesondere die Automatisierung hohe Relevanz besitzt. Parallel soll eine Reduktion der IT-Systeme erreicht werden (Abbildung 3).

Eine genauere Betrachtung dieser Aussagen macht deutlich, dass das Standardisierungspotenzial eher nach „innen“ und weniger nach „außen“ gesehen wird. Äußere Möglichkeiten zur Standardisierung, wie neue und offene Produktarchitekturen, bessere Einkaufskonditionen, die Reduktion der Produktvielfalt oder die Fokussierung auf einzelne Kundensegmente oder Kernkompetenzen, werden deutlich weniger häufig genannt. Im Zentrum der Bemühungen der Assekuranz steht derzeit die Neugestaltung der bestehenden Wertschöpfung im Unternehmen. Eine Fokussierung auf einzelne Teile der Wertschöpfungskette geschieht weniger häufig. Dies steht im Einklang mit der traditionellen Branchenlogik, die von hoher Wertschöpfungstiefe und einem Streben nach weitgehender Autonomie in der Leistungserstellung geprägt ist[5].

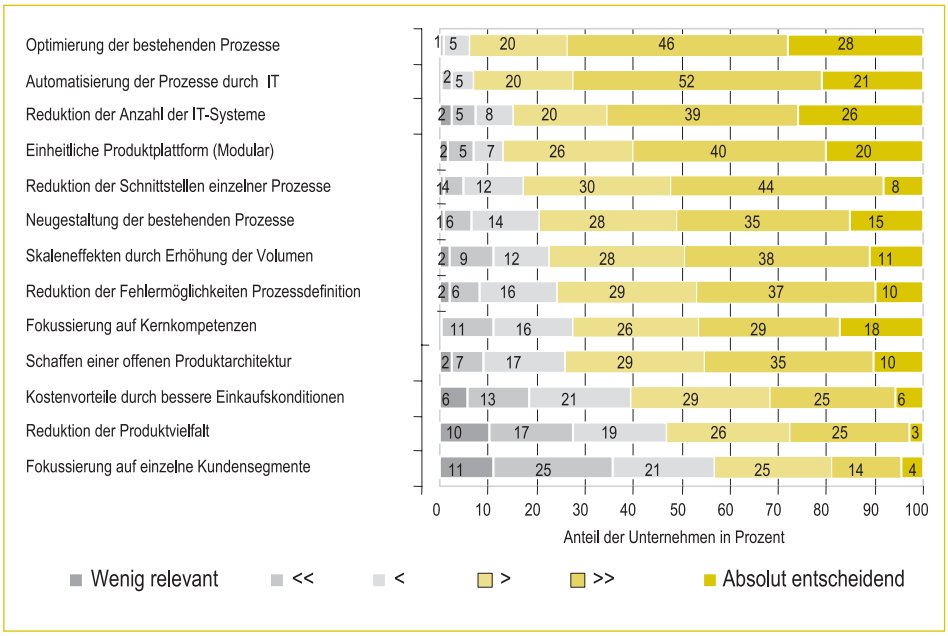


Abb. 3: Vorteile durch Standardisierung - Relevanz einzelner Aspekte

Wettbewerbsvorteile durch Alternative Sourcing

Ein wichtiges Element zur nachhaltigen Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition ist die aktive Anpassung der Wertschöpfungstiefe[6]. Erst die Standardisierung interner Prozesse sowie Abläufe ermöglicht die Auslagerung von Nicht-Kernprozessen an spezialisierte externe Anbieter oder andere Versicherungsgesellschaften und wirkt somit in diesem Zusammenhang als Enabler. Zur Beurteilung einer geplanten Sourcing-Maßnahme ist es entscheidend, welche komparativen Vorteile das Unternehmen durch die interne oder externe Leistungserstellung erzielen kann. Prozesse, bei denen das Unternehmen über keine Wettbewerbsvorteile verfügt, können nur ausgelagert werden, wenn die entsprechende Leistungserstellung auch tatsächlich besser oder effizienter über den Markt gewährleistet werden kann. Tendenziell für eine externe Leistungserbringung sprechen den Branchenvertretern zufolge lediglich der Zugang zu neuesten Techniken, die Optimierung des Verhältnisses von fixen und variablen Kosten sowie

5 Maas, P.: Netzwerke in der Assekuranz: Fabriken oder Communities? In: I.VW Management Information 2/2003, S. 4.

6 Alternative Sourcing: Neue Wertschöpfungskonzepte in der Versicherungswirtschaft. Eine Studie des I. VW-HSG und Accenture. St. Gallen 2003.

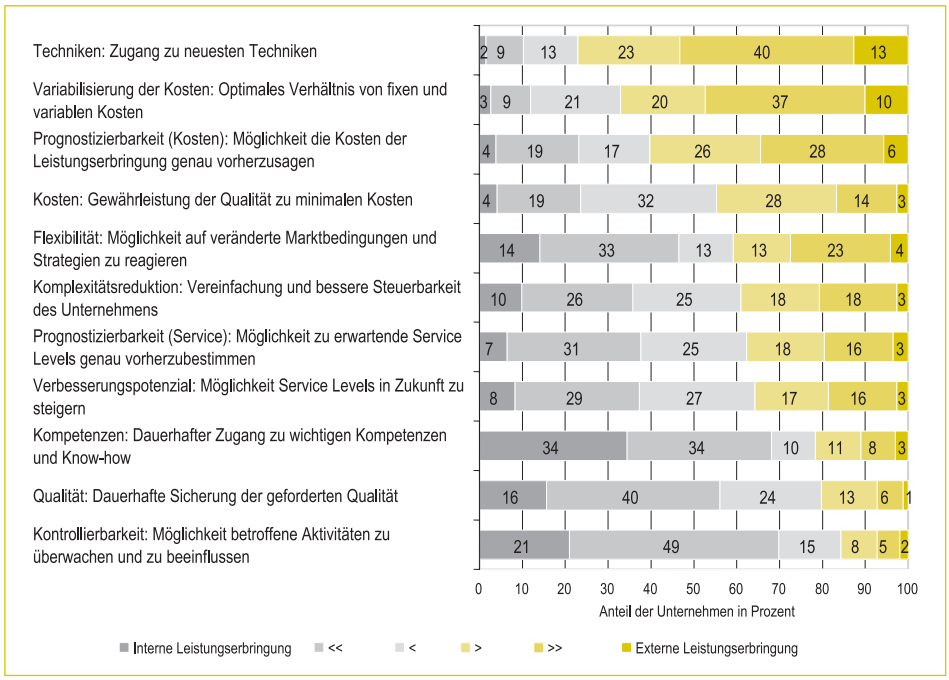


Abb. 4: Attraktivität des Alternative Sourcing

die Prognostizierbarkeit der Kosten. Als Argumente, die eine interne Leistungserbringung begünstigen, 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, gesehen (Abbildung 4).

Die Wirkung der verbleibenden genannten Faktoren wird nicht einheitlich beurteilt, tendenziell werden sie jedoch als Vorteile der internen Leistungserbringung erachtet. Das Antwortspektrum ermöglicht eine Kategorisierung. Es lassen sich drei Kategorien identifizieren (Abbildung 5):

- Vorliegen einer starken Minderheit: Bei der Komplexitätsreduktion, der Prognostizierbarkeit der zu erwartenden Service Levels sowie der Möglichkeit, die Service Levels in Zukunft zu steigern, ist eine Mehrheit der Befragten für die interne Leistungserstellung. Dies spricht für ein Misstrauen der Führungskräfte in die Fähigkeit von Outsourcing-Anbietern, die vereinbarten Service Levels auch halten zu können. Nur die Vertreter der Support-Prozesse bewerten 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 Prozent, welche diese Faktoren eher als Vorteile der externen Leistungserbringung erachten.

- Existenz zweier größerer Lager mit gegenteiliger Auffassung: Große Uneinigkeit herrscht bei der Frage, ob die externe oder die interne Leistungserbringung zu einer höheren Flexibilität führt und damit dem Unternehmen ermöglicht, adäquat auf veränderte Marktbedingungen und Strategien zu reagieren. Flexibilität wird von einigen Managern als Argument für die interne Leistungserbringung gesehen, während andere dies als Vor-

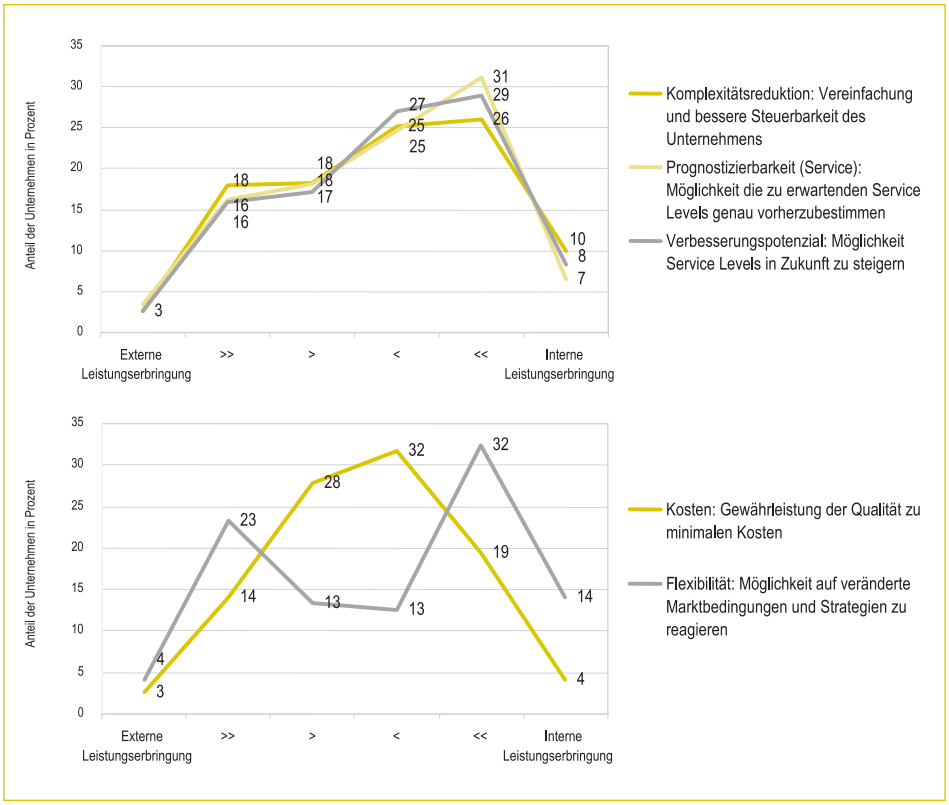


Abb. 5: Spektrum der Antworten zum Alternative Sourcing

TEXT Dr. Peter Maas, Dr. Bernard El Hage

teil der externen Leistungserstellung werten. Dies lässt sich insbesondere auf unterschiedliche Konzeptionen des Begriffes Flexibilität zurückführen. Einige Branchenvertreter sehen eher die operative Flexibilität im Vordergrund und werten den Faktor zugunsten der internen Leistungserstellung. Die Schaffung strategischer Flexibilität dürfte eher in Richtung externer Wertschöpfungsmodelle wirken.

- Ansammlung in der Mitte: Im Gegensatz dazu besteht Unsicherheit, ob eher die interne oder externe Leistungserbringung zur Minimierung der Kosten bei Gewährleistung einer vorgegebenen Leistung führt. Die Antworten diesbezüglich konzentrieren sich denn auch in der Mitte. Externe Service-Anbieter erbringen ihre Leistungen zwar zu meist tieferen Preisen. Allerdings können die mit der externen Leistungserstellung verbundenen Kosten für Verhandlungen, die Migration sowie das Vertrags- und Schnittstellenmanagement den Kostenvorteil wieder aufzehren.

Die Versicherungsbranche hat bislang unterschiedliche Erfahrungen mit Outsourcing-Projekten gemacht. Einerseits besteht bei deutlich mehr Managern Zufriedenheit mit den bisherigen Projekten (36 Prozent) als Unzufriedenheit (13 Prozent). Andererseits variiert der Erfolg erheblich von Projekt zu Projekt. Eine Mehrheit der Befragten bewertet die bisherigen Outsourcing-Aktivitäten als unterschiedlich erfolgreich. Als mögliche Gründe für die variierende Zufriedenheit werden insbesondere die teilweise zu wenig konsequente Umsetzung sowie die mangelnde Erfahrung der Outsourcing-Anbieter angeführt. In der deutschsprachigen Versicherungsindustrie existieren kaum Erfahrungen mit Outsourcing-Anbietern, was zwangsläufig zu Lernprozessen und unterschiedlichen Zielerreichungsgraden führt (Abbildung 6).

Fazit

Wie viele andere Branchen spürt auch die Versicherungsindustrie die Auswirkungen des intensivierten Wettbewerbs. Kostendruck und erhöhte Preissensitivität der Endkunden machen eine klare strategische Ausrichtung und die Konzentration auf einzelne Kernkompetenzen immer wichtiger[7]. Viele Versicherungen haben daher 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. Die Beurteilung der aktuellen strategischen Herausforderungen zeigt eindeutig die Relevanz, die der Optimierung der Leistungserstellung zurzeit beigemessen wird. Dabei ist die Standardisierung in der Assekuranz im Vergleich mit anderen Industrien immer noch gering, gleichzeitig ist die Heterogenität der Systeme sowie Prozesse hoch. Die Mehrheit der Unternehmen ist allerdings bestrebt, die Prozesse zu zentralisieren und zu vereinheitlichen. Doch 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. 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.

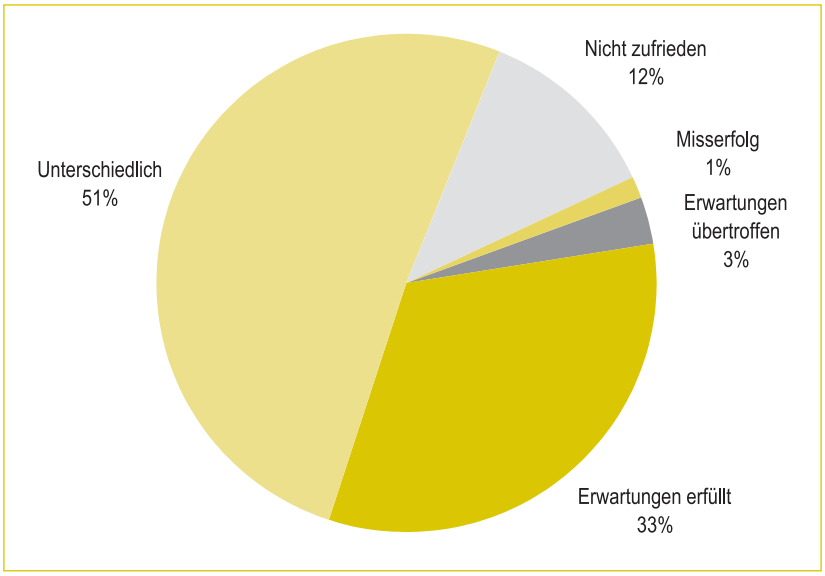


Abb. 6: Erfahrungen mit Outsourcing-Projekten

7 Maas, P.: Mut zum Risiko. In: Schweizer Versicherung 7/2007, S. 39.