



VU 2008

Denken und Handeln heute für die Aufgaben von morgen

Autorenteam:

Bernd Hennerici

Dr. Ute Lohse

Claus Vorwerk

Dr. Kerstin Berberich

Herausgeber:

Dr. Rolf Meyer, KPMG Consulting AG

Rainer Husch, KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG

Prof. Dr. J.-Matthias Graf von der Schulenburg,

Institut für Versicherungsbetriebslehre, Universität Hannover

The logo features the text "VU 2008" in a blue, italicized, sans-serif font. The text is positioned on the right side of a rectangular area with a light blue background. The background contains a faint, abstract pattern of overlapping, rounded rectangular shapes that create a sense of depth and movement, resembling a stylized architectural or geometric design.

VU 2008

Geleitwort	Seite 6
Vorwort	Seite 8
Executive Summary	Seite 10
1. Denken, Handeln, Zukunft gestalten	Seite 12
1.1 Motivation	12
1.2 Studiendesign	14
2. Marktexterne Rahmenbedingungen	Seite 16
2.1 Drastischer Wandel der Bevölkerungsstruktur	16
2.2 Die Wirtschaft wächst weiter	20
2.3 Der Rechtsrahmen ändert sich und wird europäischer	22
2.4 Die neue IT-Welt wird die Märkte revolutionieren	26
3. Paradigmenwechsel in der Versicherungswirtschaft	Seite 38
3.1 Ist die Versicherungswirtschaft noch eine Branche?	38
3.2 Kernkompetenzen einer Versicherung und virtuelle Organisationen	38
3.3 Multi-Channel-Management als Herausforderung	41
3.4 eCommerce und der Point of Service	42
3.5 Customer Relationship Management als Erfolgsfaktor	43
3.6 Vom Versicherungsprodukt zum Lösungsangebot	45
3.7 Mitarbeiter – quo vadis?	46
4. Künftige Strukturen von Versicherungsunternehmen	Seite 48
4.1 Zielmodell 1: Internationaler Finanzdienstleistungskonzern	48
4.2 Zielmodell 2: Nationale / Europäische Versicherungsgruppe	55
4.3 Zielmodell 3: Spezialversicherer	60
5. Wo steht Ihr Unternehmen heute?	Seite 64
5.1 Ist Ihr Unternehmen bereits ausreichend für die Anforderungen von morgen vorbereitet?	64
5.2 Vorstellung von Maßnahmenswerpunkten nach Zielmodellen	64
5.3 Wie kommen Sie zur richtigen Auswahl der Maßnahmen und zu einer Roadmap der notwendigen Projekte?	77
5.4 Welche Unterstützung benötigt ein Veränderungsprozess in einem Unternehmen?	79
6. Ready, Set, Go!	Seite 80

Geleitwort

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“ ist ein beliebter Spruch. Doch verniedlicht dieser Spruch die derzeitige Situation auf Versicherungsmärkten. Seit die Käseglocke der staatlichen Regulierung gelüftet wurde und neue Informationstechnologien als Treiber einwirken, ändern sich die Umweltbedingungen für Versicherungsunternehmen immer schneller. Dies eröffnet viele Chancen, führt aber auch zu vorher unbekanntem erheblichen Risiken. Um das eigene Unternehmen für die Zukunft zu präparieren, ist es wichtig, es auf die Herausforderungen der Märkte auszurichten. Die Organisationsstruktur des Unternehmens muss ein Spiegelbild des Marktes sein. Aber wie werden die Märkte der Zukunft aussehen? Und welchen Spiegel soll man verwenden? Wie werden es die Unternehmen der Gegenwart schaffen, Unternehmen der Zukunft zu sein?

Um diese Fragen zu beantworten, haben wir in unserer vierten Studie in der Reihe „Nachdenken auf Vorrat“ (die erste hat sich mit der Zukunft der Lebensversicherung, die zweite mit der Zukunft der Krankenversicherung und die dritte mit der Zukunft des Arzneimittelmarktes beschäftigt) ein Forscherteam mit der KPMG Consulting und der KPMG Wirtschaftsprüfung gebildet. Die KPMG gehört zu den Unternehmen, mit denen das Institut für Versicherungsbetriebslehre (IVBL) langjährige freundschaftliche Beziehungen verbindet.

Ausgangspunkt der „Zukunfts-Studien“ ist immer – so auch in diesem Falle - ein Strukturmodell, das die gegenseitige Beziehung zwischen Einflussfaktoren und Unternehmensdaten beschreibt. Dieses Modell ist dann die Grundlage für ausführliche Gespräche mit herausragenden Persönlichkeiten der jeweiligen Branche. Aufgrund der vielfältigen Beziehungen der KPMG und des IVBL und der außerordentlich guten Marktkenntnis der KPMG ist es uns auch diesmal gelungen, Gesprächspartner zu finden, die zu den führenden Managern der deutschen Versicherungswirtschaft gehören. Eine systematische Auswertung dieser Gespräche führte dann zu den Aussagen in dieser Studie.

Nicht nur das Ergebnis einer solchen gemeinsamen Arbeit, sondern auch der gemeinsame Weg dahin, d.h. die Zusammenarbeit zwischen einem wissenschaftlichen Institut und einem Wirtschaftsunternehmen, hat uns bereichert. Ich möchte deshalb dem KPMG Team für die harmonische, vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit ganz herzlich danken. Insbesondere gilt mein Dank Herrn Husch, Herrn Dr. Meyer sowie Frau Dr. Berberich und Herrn Hennerici.

Im Team des IVBL möchte ich vor allem Herrn Vorwerk danken. Er ist ein langjähriger Freund des IVBL und hatte die Idee, eine Studie zur Zukunft der Unternehmensstruktur im Versicherungsunternehmen zu erstellen. Er war Motor und Mentor zugleich.

Frau Dr. Lohse, die mit außerordentlichem Einsatz alle Arbeiten koordiniert hat und maßgeblich an der Erstellung der Texte gearbeitet hat, danke ich von ganzem Herzen für die Projektarbeit.

Hannover, im Februar 2001



Prof. Dr. J.-Matthias Graf von der Schulenburg
Direktor des Instituts für Versicherungsbetriebslehre
Universität Hannover

Vorwort

Wie werden sich die Versicherungsunternehmen im neuen Jahrtausend entwickeln? Diese angesichts des ständig schärfer werdenden Wettbewerbs in der Finanz- und Versicherungswelt und den geschäftlichen Möglichkeiten von einsurance für die Versicherungsbranche neu dimensionierte Fragestellung stand im Mittelpunkt unserer Untersuchung. Ziel der Studie war es, neben der Erforschung der zukünftigen Entwicklung des Versicherungsmarktes, ein tiefergehendes Verständnis der Erwartungen, Einstellungen und Weichenstellungen der Top Manager zu erlangen, die die Assekuranz zu Beginn des neuen Jahrtausends führen. Es galt, aus der Vielzahl von Änderungsmöglichkeiten die wesentlichen und wahrscheinlichen herauszuarbeiten und einer weitergehenden Diskussion zu stellen.

Das Spektrum der Studie umfasst einen zeitlichen Horizont von sieben Jahren, von heute bis ins Jahr 2008. Im Fokus stehen die privatwirtschaftlichen Versicherer und hier insbesondere das Privatkundengeschäft, sowohl Leben als auch Nicht-Leben. Die Betrachtung konzentriert sich auf die deutschsprachigen Versicherungsmärkte, allerdings immer im europäischen und globalen Kontext.

Die Studie führt damit einerseits die unter dem Motto ‚Denken auf Vorrat‘ seit einigen Jahren durchgeführten wissenschaftlichen Aktivitäten und Publikationen des IVBL und andererseits die praxisorientierten Konzeptionen und Diskussionen zu Trends, Herausforderungen und kritischen Pfaden der europäischen Versicherungswirtschaft (‚Vision 2002‘) von KPMG fort und zusammen. Die daraus entstandene Symbiose versucht eine Typologie der Versicherungsunternehmen im Jahre 2008 sowie ein Aufzeigen wesentlicher heute schon sichtbarer Weichenstellungen und darauf aufbauender Umsetzungsmaßnahmen in den nächsten sieben Jahren.

Die Gesellschaften, die sich an der Studie beteiligt haben, gehören zu den Top Playern in den jeweiligen Märkten. Die über 20 Interviewpartner waren überwiegend Vorstandsmitglieder der Versicherungsunternehmen. Alle artikulierten offen und klar ihre Vorstellungen von der strukturellen Entwicklung ihres Unternehmens und der Versicherungswirtschaft insgesamt. Die Studie strukturiert die im Rahmen der Interviews gewonnenen Aussagen und ergänzt diese mit langjährigen Erfahrungen sowohl aus wissenschaftlicher Arbeit als auch aus Wirtschaftsprüfung und Beratungsprojekten in Versicherungsunternehmen. Besonders prägnante Aussagen der Interviewpartner werden dabei als Zitate hervorgehoben.

An dieser Stelle sagen wir allen, die diese Studie ermöglicht und unterstützt haben, sehr herzlichen Dank. Allen voran stehen dabei die Top Manager der Versicherungsunternehmen, die sich offen und konstruktiv unserer Diskussion gestellt und wesentlichen Input geliefert haben. Ebenso gebührt Herrn Professor Dr. J.-Matthias Graf von der Schulenburg unser Dank für sein großes Engagement bei der Diskussion aller die Studie betreffenden Themen. Auch gilt unser Dank Herrn Bernd Hennerici, der seine profunde Praxis- und Beratungserfahrung aus seiner langjährigen Tätigkeit in der Versicherungswirtschaft eingebracht hat. Gleichfalls danken wir den weiteren Mitgliedern des Autorenteam dieser Studie Frau Dr. Kerstin Berberich, Frau Dr. Ute Lohse und Herrn Claus Vorwerk. Neben der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Interviews und der Durchführung der notwendigen Recherchen haben sie einen maßgeblichen Anteil an der Erstellung der Studie.

Abschließend möchten wir all jenen Kollegen der KPMG Consulting AG danken, die als Diskussionspartner mit ihrem Expertenwissen für die Ausarbeitung der Studie zur Verfügung standen. In diesem Zusammenhang danken wir auch Frau Dr. Sandra Peschges, KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG, für die Ausführungen zu den rechtlichen und politischen Einflussfaktoren.

Köln, im Februar 2001



Rainer Husch, WP StB
Leiter Netzwerk Versicherungen
KPMG Deutsche Treuhand-
Gesellschaft AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Dr. Rolf Meyer
Leiter Geschäftsbereich
Financial Services / Versicherungen
KPMG Consulting AG

**Denken,
Handeln, Zukunft
gestalten**

Eine stringente strategische Positionierung des Versicherungsunternehmens bzw. des Finanzdienstleistungsunternehmens ist die Voraussetzung für eine effektive und effiziente Unternehmensführung in einem sich verändernden Umfeld. Für eine erfolgreiche Umsetzung dieser Strategie ist in aller Regel ein Wandel der Strukturen der Unternehmen von heute für die Bewältigung der Aufgaben von morgen notwendig. Hierbei ist vor allem die oberste Führungsebene als ‚Motor‘ des notwendigen Wandels gefordert, die Herausforderungen der Marktveränderungen anzunehmen und diesen aktiv gegenüber zu treten.

**Marktexterne
Rahmenbedingungen**

Die Bevölkerungsstruktur in Deutschland wandelt sich aufgrund folgender Veränderungen: Die Bevölkerungszahl sinkt, wobei der Anteil der über 60jährigen überproportional zunehmen wird. Weiterhin ist ein kontinuierlicher Rückgang der Haushaltsgrößen bei gleichzeitiger wachsender Zahl der Haushalte zu konstatieren. Die Streuung der Haushaltsgrößen, Lebensstile und Präferenzen nimmt weiter zu. Bezugnehmend auf diese veränderten Sachverhalte besteht daher seitens des Versicherungsunternehmens die Notwendigkeit, Produkte und Serviceleistungen anzupassen und auszudifferenzieren.

Die Finanzdienstleistungsbranche kann aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen weiterhin als Wachstumsträger identifiziert werden.

Neben einer zunehmenden Internationalisierung und Harmonisierung der Rechtsvorschriften auf europäischer und internationaler Ebene wird sich auch eine Vereinheitlichung der Rechnungslegung unter Anwendung der internationalen Regelungen in der Finanzdienstleistungsbranche durchsetzen.

Die Informationstechnologie wird zum wesentlichen „Treiber“ für die Finanzdienstleistungsbranche. Dieses spiegelt sich insbesondere in folgenden Aspekten wider:

- Optimierung der Geschäftsprozesse,
- Vereinheitlichung von Benutzeroberflächen durch Internettechnologien,
- zunehmende Komponentenorientierung hinsichtlich der Entwicklung und Verknüpfung von Anwendungen,
- steigende Bedeutung von Portalen und Marktplätzen,
- hoher Stellenwert von Sicherheitsaspekten für den zukünftigen Erfolg von eBusiness.

**Paradigmenwechsel
in der Versicherungs-
wirtschaft**

Der Paradigmenwechsel in der Versicherungswirtschaft ist gekennzeichnet durch folgende Entwicklungen:

- Die Verflechtung innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche nimmt zu. Dies erfolgt mit dem Ziel, bedarfsgerechte Paketlösungen von Versicherungs-, Bank-, Investment- und Immobilienprodukten den Kunden anbieten zu können.
- Verstärkt erfolgt eine Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens (z. B. Produktentwicklung, Marketing, Vertrieb und Risikomanagement) und somit einhergehend eine Übernahme der Unterstützungsprozesse durch andere Dienstleistungsunternehmen. In letzter Konsequenz führt dies bei Neugründungen zu virtuellen Unternehmen, die für einige Finanzdienstleister als zukünftige Organisationsform gesehen werden.
- Sowohl die Optimierung von unterschiedlichen Vertriebswegen - von der Abdeckung aller möglichen Vertriebskanäle bis hin zur Fokussierung auf einen Vertriebsweg in Abhängigkeit von den zukünftigen Zielmodellen – als auch die Einführung eines adäquaten Branding stellen die Herausforderungen der Zukunft dar.
- Durch die Verlagerung von Backoffice-Funktionen an den Point of Service werden die Geschäftsabläufe des Unternehmens optimiert. Weiterhin können durch die Internettechnologie Kunden und Partner in vielfältige Prozesse integriert werden. Ebenso werden verstärkt Marktplätze und Portale zur Verbesserung der Kundenorientierung aufgebaut.
- Customer Relationship Management wird ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Unternehmensführung, da dies eine Voraussetzung für eine zielgerichtete Kundenselektion und intensive Kundenbindung darstellt.
- Aufgrund der Wettbewerbs- und Nachfrageveränderungen auf dem Finanzdienstleistungsmarkt ist eine Angebotsausweitung in Form von umfassenden Problemlösungsangeboten für unterschiedliche Lebensbereiche erforderlich.
- Aufgrund der veränderten Aufgabenbereiche innerhalb der Finanzdienstleistungsunternehmen ist auch eine Veränderung der Mitarbeiterrolle festzustellen. Es besteht die Notwendigkeit eines qualitätsorientierten Personalmanagementkonzepts als Führungsinstrument, da Kundenzufriedenheit nur über Mitarbeitermotivation und –zufriedenheit realisierbar ist.

Aufbauend auf den vorhergehenden Aussagen und den Meinungen der befragten Experten werden drei Unternehmenstypen in Zukunft besonders erfolgreich sein. Sie stellen in diesem Sinne Zielmodelle dar:

Zielmodell 1: Internationaler Finanzdienstleistungskonzern

Die internationalen Großkonzerne der Versicherungswirtschaft entwickeln sich hin zu großen Finanzdienstleistern mit einer umfassenden Produkt- und Servicepalette. Das geschieht unabhängig davon, ob der Konzern heute noch ein reines Versicherungsunternehmen ist oder bereits Bankprodukte und Bankdienstleistungen anbietet. Das gleiche gilt für Banken, die Versicherungsunternehmen in ihren Konzern integriert haben. Egal wie die Ausgangsposition ist, es wird ein internationaler Finanzdienstleistungskonzern entstehen.

Asset Management wird in jedem Fall zu einem Kerngeschäftsfeld: Einerseits soll die Anlagestrategie des Konzerns optimiert werden, andererseits sollen den Kunden zusätzlich zu Versicherungsprodukten Finanzprodukte angeboten werden.

Zielmodell 2: Nationale und europäische Versicherungsgruppen

Bei diesen Versicherungsgruppen sind weitere Zusammenschlüsse zu erwarten, sowohl national als auch EU-weit. Diese Einheiten werden zwar noch nicht die Größenordnung der internationalen Konzerne erreichen, sich dadurch aber die Grundlagen für eine weitere Expansion, vor allem im erweiterten EU-Markt, schaffen können. Das Ziel dieser Zusammenschlüsse ist die Erweiterung von Marktanteilen und die Nutzung von Synergieeffekten. Insbesondere die Marktausweitung nach Osteuropa ist eine häufig anzutreffende strategische Entscheidung bei diesen Versicherungsgruppen.

Die klassischen VVaG werden sich in der Struktur den AG annähern und u.a. damit ihre Fremdfinanzierungs Nachteile ausgleichen.

Auch die nationalen und europäischen Versicherungsgruppen werden ihre Produkt- und Servicepalette vervollständigen. Dazu werden sie verstärkt die bereits in einem Verbund mit ihnen stehenden Banken stärker nutzen oder Kooperationen mit Banken eingehen.

Zielmodell 3: Spezialversicherer

Die Versicherungsunternehmen in diesem dritten Zielmodell bieten ihren Kunden ein spezielles Produkt- und Dienstleistungsangebot an oder wählen einen bestimmten Vertriebsweg, wie z.B. das Internet.

In diesem eingeschränkten Segment besitzen sie aber hohe Fach- und Servicekompetenz. Aufgrund der Positionierung für eine Marktnische erreichen diese Spezialversicherer ausgewählte Kundengruppen innerhalb des Versicherungsmarktes.

Eine Vielzahl der Unternehmen dieses Zielmodells sind derzeit geprägt durch Kostenprobleme. Durch die Einleitung von kostenreduzierenden Maßnahmen werden die Spezialversicherer aber weiterhin erfolgreiche Marktteilnehmer bleiben bzw. sich dahin entwickeln.

*Künftige
Strukturen von
Versicherungs-
unternehmen*

Fokussierend auf die dargestellten Unternehmensmodelle der Zukunft ergeben sich Maßnahmenswerpunkte für jedes einzelne Zielmodell, die sich durch folgende Fragestellungen konkretisieren lassen:

- Ist Ihr Unternehmen bereits ausreichend für die Anforderungen von morgen vorbereitet?
- Kennen Sie schon den konkreten Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen zur Vorbereitung für die Anforderungen von morgen?
- Wie kommen Sie zur richtigen Auswahl der Maßnahmen und zu einer Roadmap der notwendigen Projekte?

*Wo steht
Ihr Unternehmen
heute?*

Es liegt in der Hand jeder Führungskraft, insbesondere des Top-Management, die eigene Unternehmenszukunft richtig zu gestalten.

Ready, Set, Go!

1. Denken, Handeln, Zukunft gestalten

1.1 Motivation

Zwang zum Wandel

**„Die Versicherungsbranche
steht jetzt tatsächlich vor einem
Umbruch.“
H. D. Ritterbex**

Unternehmen im Allgemeinen und Versicherungsunternehmen im Besonderen müssen sich den veränderten Marktbedingungen anpassen, wenn sie erfolgreich bleiben wollen. Noch besser ist, wenn sie vorausschauend mögliche Marktentwicklungen und Veränderungen erkennen, die Folgen für ihr eigenes Unternehmen antizipieren und bereits im Vorgriff Entscheidungen treffen, um für die Märkte der Zukunft vorbereitet zu sein. So einfach diese Forderung klingt, so schwer ist sie umzusetzen. Zumal die Zukunft immer mit Unsicherheit behaftet ist, worauf Bedenkenträger gerne verweisen. Aber nichts ist so beständig wie der Wandel. Da sowohl die strategische Planung als auch der geplante Wandel der Unternehmensstruktur extrem schwierig ist, beobachtet man in den vergangenen Jahren eine verstärkte Inanspruchnahme externer Hilfestellung. Von ihr wird erwartet, sowohl die Strategieentwicklung für das Unternehmen aktiv zu begleiten, als auch Hilfestellung bei der Anpassung der Unternehmensstruktur an die sich ändernden Rahmendaten der Märkte anzubieten.

Aufgrund dieser Entwicklungen haben sich im Rahmen eines Kooperationsprojektes das Institut für Versicherungsbetriebslehre der Universität Hannover und die KPMG das Ziel gesetzt, derzeitige Organisationsentwicklungen in der Versicherungsbranche aufzuzeigen und zukünftige Handlungsmaßnahmen für eine erfolgreiche Positionierung am Markt abzuleiten und Umsetzungsvorschläge anzuregen.

**„Vorhandene Probleme
können nicht durch Fusionen
gelöst werden.“
E. Köller**

Es stellt sich die Frage, warum es so schwierig ist, Unternehmensstrukturen zu ändern. Die Probleme liegen in der Regel in den Unternehmen selbst, d. h. in den handelnden Personen. Die Führungskräfte lenken und überwachen eine Organisation, die durch soziale Strukturen (organisatorische, kulturelle, individuelle Charakteristika), Umwelt (Versicherungsnehmer, Rückversicherer, Konkurrenten, Verbände und Staat) und Technik (Hard- und Software) beeinflusst wird. Diese Organisationen bzw. dieses Beziehungsgeflecht von vertraglichen Bindungen und Beziehungen nennen wir Unternehmen. Im allgemeinen ist die Organisation in einem Zustand, in dem es der oberen Führungsebene gelingt, sie gedeihlich ohne große Veränderung am Leben zu erhalten. Dies klingt paradox, doch zeigt es die Realität - auch und gerade in der Versicherungswirtschaft. Die Perpetuierung der Zustände zahlt sich aus, denn alles ist eingespielt. Die Lern- und Aufbaukosten sind längst versunken und die Basisinvestitionen abgeschrieben. Größere Änderungen würden Änderungskosten verursachen und bergen auch das Risiko, dass einzelne Mitglieder der oberen Führungsebene ihre Positionen verlieren. Organisationssoziologen leiten hieraus ab, dass es für die Führungsebene ratsam ist, die Ordnungs- und Machtstrukturen solange stabil zu halten, solange sie nicht in ihrer sozialen Lage herausgefordert wird oder bedroht ist.

**„Die Menschen sind in ihrer
Denkweise äußerst beharrungs-
fähig.“
W. Schriever**

Gleichwohl müssen natürlich alle Führungskräfte dafür Sorge tragen, dass das Unternehmen und die Unternehmensorganisation den aktuellen Anforderungen gerecht werden: Produktinnovationen und technische Prozessinnovationen müssen initiiert und

implementiert werden, die Leistungsbereitschaft der Belegschaft muss wachgehalten werden und es bedarf der Initiative auf den Finanzmärkten und den Absatzmärkten zwecks Pflege, Stimulierung und Neuaufbau von Geschäftsbeziehungen.

Organisatorische Prozessinnovationen werden hingegen eher vermieden. Hierzu wird die Unternehmensleitung entweder durch die Kapitalgeber veranlasst oder dadurch, dass eine weitere Perpetuierung der Strukturen nicht aufrecht erhalten werden kann, da ohne erhebliche Strukturveränderungen der Erhalt der Organisation als Ganzes angesichts sich ändernder Umweltbedingungen sonst nicht gesichert werden kann.

Für viele Leser unserer Studie mag diese Analyse als eine Provokation gelten, denn allgemein wird die Schwierigkeit eines Wandels der Unternehmensstruktur in vielerlei Sachzwängen und in der Inflexibilität der Mitarbeiter gesehen. Wir wählen hier bewusst die andere Sichtweise, in der wir die Führungsebenen für die Schwierigkeiten eines Strukturwandels verantwortlich machen. In vielen Seminaren zur Unternehmensstrategie, die die Verfasser im Laufe der vergangenen Jahre durchführt haben, wurde die Erfahrung gemacht, dass man dort über globale Unternehmensziele diskutiert, die Unternehmensbereiche in Kerngebiete, Unternehmenssektoren, Randgebiete und Rückzugsgebiete einteilt und man sich im Entwerfen neuer Unternehmensstrukturen versucht, ohne wirklich die Strukturen in der Spitze der Organisation in Frage zu stellen.

Für eine effektive und effiziente strategische Positionierung des Unternehmens ist es unter anderem notwendig, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Der notwendige Wertewandel ist daher durch ein Change Management zu begleiten. Dies ist aus zwei Gründen besonders schwierig und auch häufig mit externer Hilfe nicht einfach durchzuführen. Erstens sind alle Organisationen – wie bereits erwähnt – durch Machtstrukturen gekennzeichnet. Macht legitimiert sich aber häufig durch Mythen, Dogmen und Ideologien. Derartige Glaubensbekenntnisse sind schwer zu diskutieren und gerade ein Unternehmensberater oder analysierender Wissenschaftler kann hierbei auf Schwierigkeiten stoßen. Zweitens sind die meisten Informationen über die Belange einer Organisation in der Organisation selbst enthalten. Das Problem ist, dass die Informationen nicht zusammengetragen, ausgetauscht und zielgerichtet eingesetzt werden. Aber was heißt zielgerichtet? Hier nützt es wenig, höhere Ziele der Organisation bzw. des Unternehmens zu postulieren (Eigenkapitalrendite, Marktanteil, Wachstum, Marktbeherrschung, Kundenzufriedenheit), wenn die persönlichen Ziele der Mitglieder des Management diffus, heterogen und inkompatibel mit den Unternehmenszielen bleiben. Der zielgerichtete Austausch von Informationen und Erfahrungen bildet somit selbst einen Zielfindungsprozess. Trotz aller betriebswirtschaftlicher Theorien gilt ein Grunderkenntnis, dass vor allem die in den Unternehmen tätigen Menschen maßgeblich für das Problem verantwortlich sind, die Unternehmensstrukturen auf den Markt hin auszurichten.

Insbesondere Versicherungsunternehmen werden in den nächsten Jahren erheblichen Herausforderungen, aber auch Schwierigkeiten gegenüberstehen, ihre Organisationsstrukturen verändern zu müssen, wie es andere Branchen schon längst erleben mussten. Industrieunternehmen sind immer schon sehr viel härter am Markt gesegelt

*„Politik ist immer noch wichtiger als das Know-how.“
M. Theilmeier*

*„Traditioneller Führungsstil des Top-Managements und Integrationsfähigkeit schließen sich in der Regel aus.“
Prof. Dr. D. Zietsch*

*„Die Unternehmenskultur entwickelt sich von der Machtkultur zur Leistungs- und Hilfekultur.“
E. Köller*

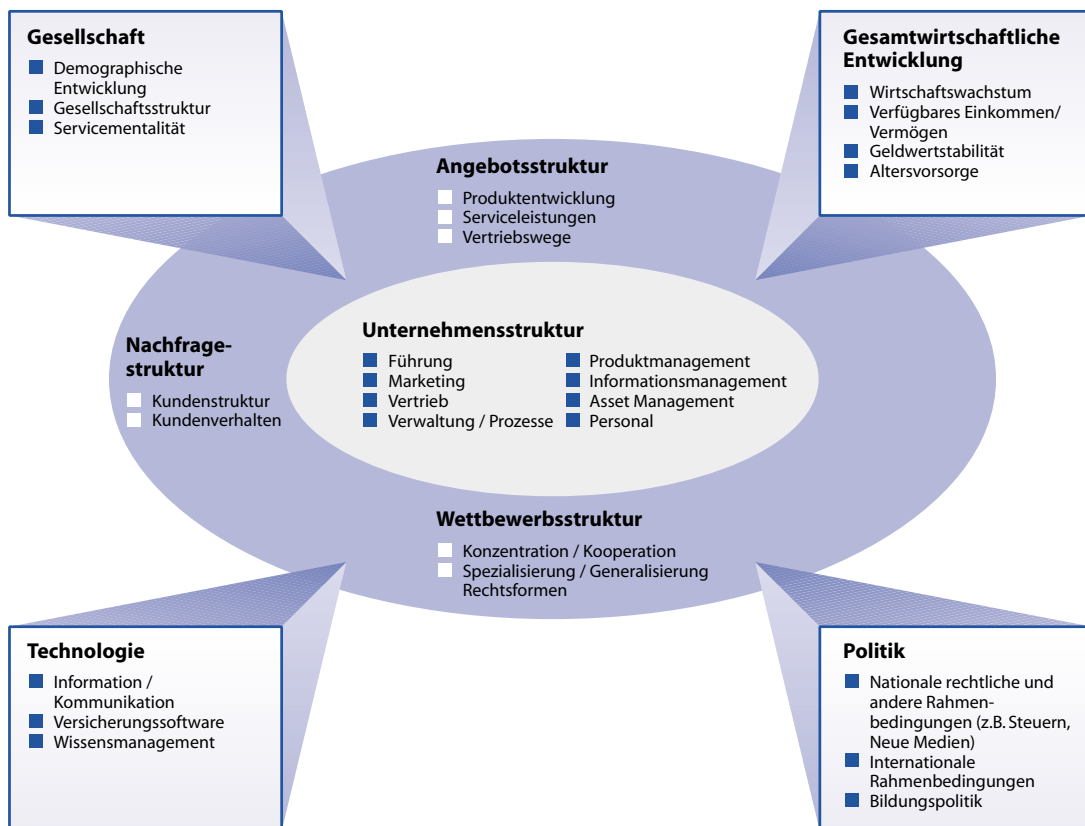
„Die notwendigen organisatorischen Veränderungen sind keine Kostenfrage, sondern eine Mentalitätsfrage – bis in die Führungsgremien hinein.“
 Dr. H. Dickmann

und Banken haben im Vergleich zu Versicherungsunternehmen wegen der früher einsetzenden Globalisierung der Kapitalmärkte eher einen Wandel vollziehen müssen. Bei Versicherungsunternehmen werden unternehmerische Fehlentscheidungen, aber auch inadäquate Unternehmensstrukturen, erst nach Jahren sichtbar, da das Versicherungsgeschäft häufig langfristiges Geschäft ist. Die Gespräche mit vielen Entscheidungsträgern in der Versicherungswirtschaft zeigen auch deutlich eine Spaltung des Marktes in solche Unternehmen, die eine hohe Änderungsbereitschaft bezüglich der Unternehmensstrukturen zeigen und solchen Unternehmen, die vor allem die Politik des Verharrens im status quo als das Optimum darstellen. Auch letzteres kann man, wie unsere Gespräche gezeigt haben, mit vielen Argumenten begründen – nicht zuletzt dem Argument, dass es in der Vergangenheit das beste Rezept war.

1.2 Studiendesign

Das Ziel dieser Studie ist eine Analyse und Diskussion der zukünftigen Entwicklungen auf dem Versicherungsmarkt. Der Studienfokus liegt auf dem Erstversicherungsmarkt, und hier insbesondere im Privatkundengeschäft. Der betrachtete Zeithorizont beträgt ungefähr sieben Jahre. Aufbauend auf einer detaillierten Analyse der gegenwärtigen Organisationsstrukturen in der Versicherungswirtschaft und einer Diskussion der Umfeldfaktoren wurde ein Marktmodell mit internen und externen Einflüßbereichen entwickelt. Als externe Faktoren wurden vier Bereiche – Gesellschaft, Gesamtwirtschaft, Technologie und Politik – identifiziert. Innerhalb der internen Faktoren kann zwischen weiteren drei Bereichen – Wettbewerbs-, Angebots- und Nachfragestruktur – unterschieden werden. Der Schwerpunkt dieser Studie liegt auf dem inneren Modellkern, der Unternehmensstruktur.

Abbildung: Marktmodell



Aufbauend auf dieser Analyse wurden zur Entwicklung der zukünftig notwendigen Veränderungen über 20 Gespräche mit Vorstandsmitgliedern der Branche in Form eines ein- bis zweistündigen Interviews geführt. Die Gesprächsgrundlage bildeten die durch das Modell identifizierten Bereiche. Die Interviewpartner sind führende Manager der Versicherungs- und Finanzdienstleistungsbranche, die in sehr persönlichen Gesprächen von ihren Erfahrungen in der Unternehmensentwicklung berichteten und Prognosen über zukünftige Entwicklungen in dieser Branche skizziert haben.

Teilnehmer der Expertengespräche			
C. von Blomberg	Bereichsleiter Konzernentwicklung AXA Colonia Konzern AG	Dr. R. Pohlhausen	Mitglied des Vorstands VGH Provinzial Lebensversicherung Hannover
G. Bost	Mitglied des Vorstands Zürich Agrippina AG Lebensversicherung	H. D. Ritterbex	Vorsitzender des Vorstands Versicherungsholding der Deutschen Bank AG
W.-U. Dings	Mitglied des Vorstands Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG	W. Schmidt	Mitglied des Vorstands LVM Landwirtschaftlicher Versicherungsverein Münster a.G.
Dr. H. Dickmann	Vorsitzender des Vorstands Vereinigte Haftpflichtversicherung V.a.G.	W.-L. Schriever	Ehem. Vorstandsmitglied eines Versicherungsunternehmens
W. Franke	Mitglied des Vorstands Ineas Insurance Company	M. Theilmeier	Mitglied des Vorstands Alte Leipziger Europa Beteiligungsgesellschaft AG
W. Görg	Vorsitzender des Vorstands Gothaer Versicherungsbank VVaG	Dr. W. Thießen	Mitglied des Vorstands Aachener und Münchener BeteiligungsAG
E. Köller	Vorsitzender des Vorstands Concordia Versicherungs-Gesellschaft a.G.	Dr. E. Freiherr von Uckermann	Vorsitzender des Vorstands Hannoversche Lebensversicherung a.G.
Dr. P. Lütke-Bornefeld	Vorsitzender des Vorstands Kölnische Rückversicherungs-Gesellschaft AG	Dr. W. Weiler	Mitglied des Vorstands HUK-Coburg-Allgemeine-Versicherungs-AG
Dr. B. Michaels	Vorsitzender des Vorstands Provinzial-Lebensversicherungsanstalt der Rheinprovinz	Prof. Dr. D. Zietsch	Mitglied des Vorstands SCOR Deutschland Rückversicherungs-AG
H.-D. Ohnsorg	Mitglied des Vorstands DBV-Winterthur Versicherung AG	Mehrere Gesprächspartner	Allianz Group

Abbildung:
Teilnehmer Expertengespräche

Basierend auf diesen Expertengesprächen wurden drei Zielmodelle für Versicherungsunternehmen entwickelt. Innerhalb der nächsten Jahre werden die Unternehmen sich in Richtung eines dieser Zielmodelle entwickeln. Es wird daher ein Maßnahmenkatalog anhand von Fragen zur unternehmensspezifischen strategischen Positionierung erörtert, um die Aufgabenstellungen und Entwicklungstendenzen der Unternehmen aufzuzeigen. Weiterhin enthält diese Studie Fragestellungen, die die Einordnung des eigenen Unternehmens ermöglichen sollen.

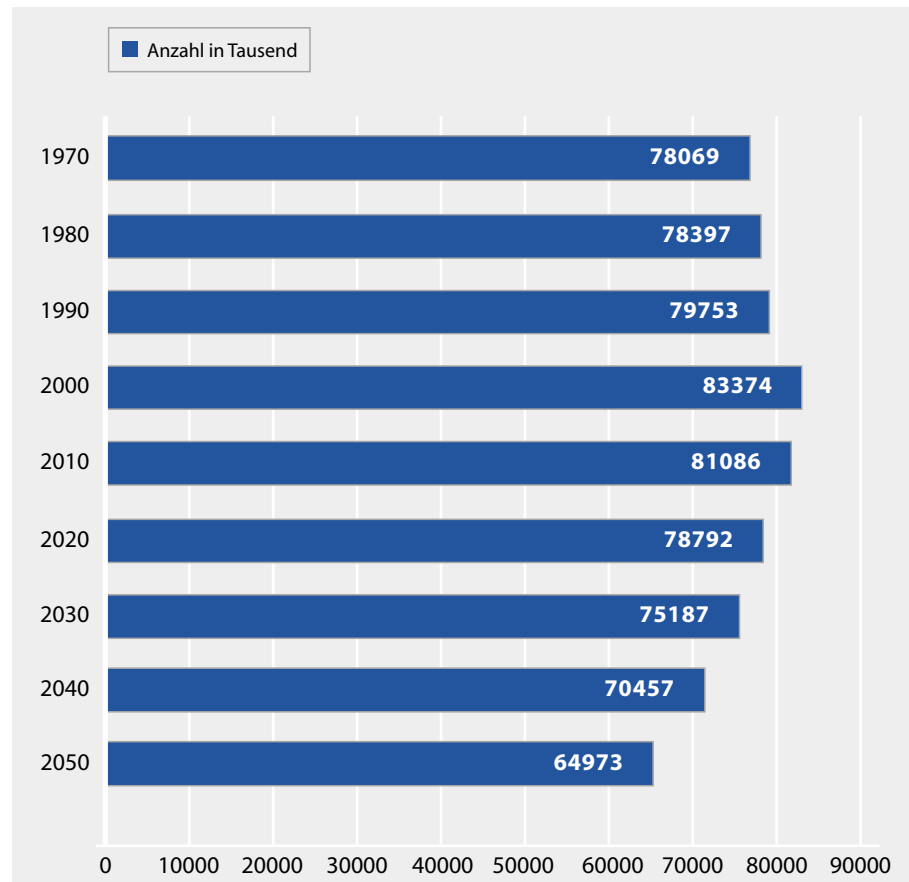
2. Marktexterne Rahmenbedingungen

2.1 Drastischer Wandel der Bevölkerungsstruktur

Ein grundsätzlicher Informationsbedarf zur Entscheidungsfindung im Finanzdienstleistungsunternehmen besteht an sozio-demographischen Daten, denn diese Angaben über die Struktur und Entwicklung der Bevölkerung determinieren auch die zukünftigen Angebots- und Nachfragestrukturen auf Versicherungsmärkten im Speziellen und Finanzdienstleistungsmärkten im Allgemeinen. Hierbei sind sowohl die demographischen Angaben (Alters-, Geschlechts- und Familienstruktur) an sich als auch die daraus resultierenden Rückschlüsse auf Werthaltungen und Lebenseinstellungen der Bevölkerung entscheidend.

Insgesamt leben in Deutschland rund 82 Millionen Menschen, davon sind 48,8% männlich und 51,2% weiblich. Für das Jahr 2000 beträgt die Bevölkerungszahl nach einer Schätzung über 83 Millionen, was im Vergleich zur Vergangenheit aller Voraussicht nach den Höchststand der Bevölkerung für Deutschland darstellt und darstellen wird. Nach einer Prognose für die nächsten Jahrzehnte wird sich die Bevölkerungszahl in Deutschland stark rückläufig entwickeln. Für Finanzdienstleister bedeutet dieser Trend eine sinkende Zahl an potentiellen Kunden. Die folgende Abbildung veranschaulicht diesen Trend:

Abbildung:
Entwicklung der Bevölkerung in
Deutschland bis 2050
Quelle:
Statistisches Bundesamt 2000



Einen weiteren wichtigen Aspekt für die künftige Angebots- und Nachfragestruktur stellt die Aufteilung der Bevölkerung in Altersgruppen dar. Die graphische Form der Darstellung des Altersaufbaus der Bevölkerung war zu Beginn des 20. Jahrhunderts die klassische Pyramidenform, während das heutige Bild eher einer „zerzausten Wettertanne“ entspricht. Anfang des Jahres 1999 betrug der Anteil der unter 20-Jährigen 21,4%, der Anteil der im erwerbsfähigen Alter befindlichen Personen 56,2% und 22,4% der Bevölkerung waren 60 Jahre und älter. Hinsichtlich der Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung ist folgende Verteilung zu prognostizieren: Einerseits wird der Anteil der Personen unter 20 Jahren in den nächsten Jahrzehnten kontinuierlich sinken und andererseits die Anzahl der Bevölkerungsgruppe über 60 Jahre sehr stark zunehmen. Das Durchschnittsalter der Finanzdienstleistungskunden steigt. Im Jahre 2035 wird Deutschland die älteste Bevölkerung der Erde haben. Dies ist die Folge der niedrigen Fertilität (10 Deutsche haben im Durchschnitt zusammen nur 7 Kinder) und der sinkenden Mortalität (die Lebenserwartung steigt derzeit jede Woche um fast einen Tag.) Da das Rentenzugangsalter mittlerweile im Durchschnitt unter 60 Jahre liegt, ist die Zahl der rüstigen Pensionäre groß und wachsend. Daher stellt sich die Frage für Versicherer, welche Produkte und Serviceleistungen diesem Kundenkreis angeboten werden. Die nachfolgende Abbildung visualisiert diesen Trend:

*Alt, vermögend, erwerbslos
– aber nicht wunschlos*

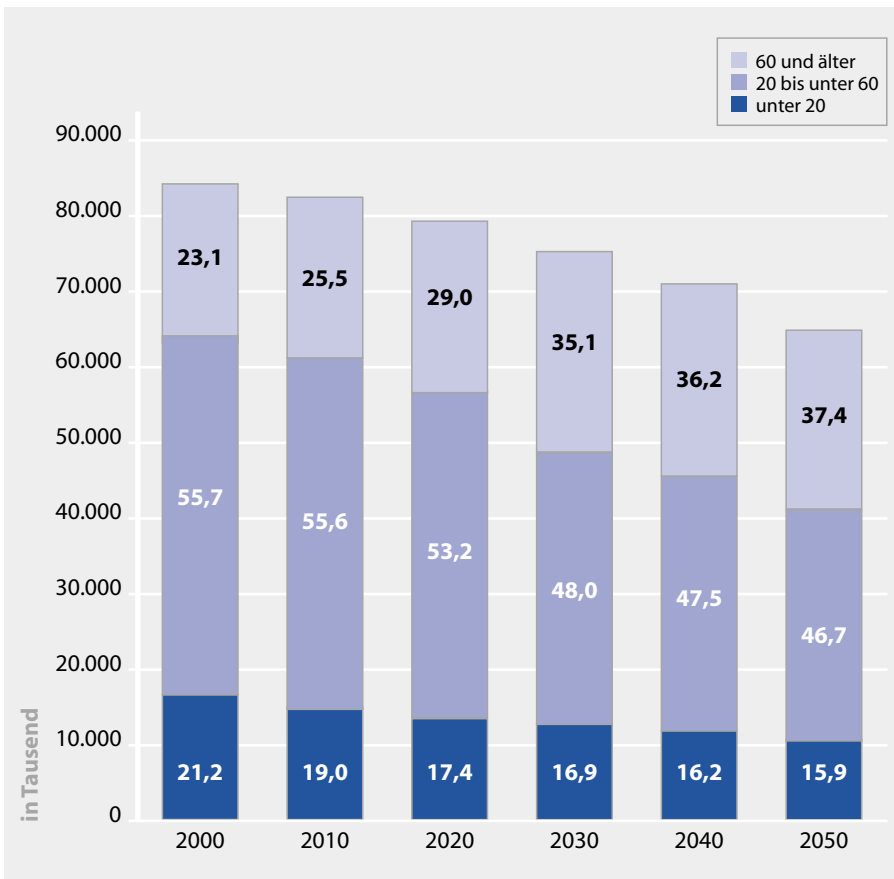


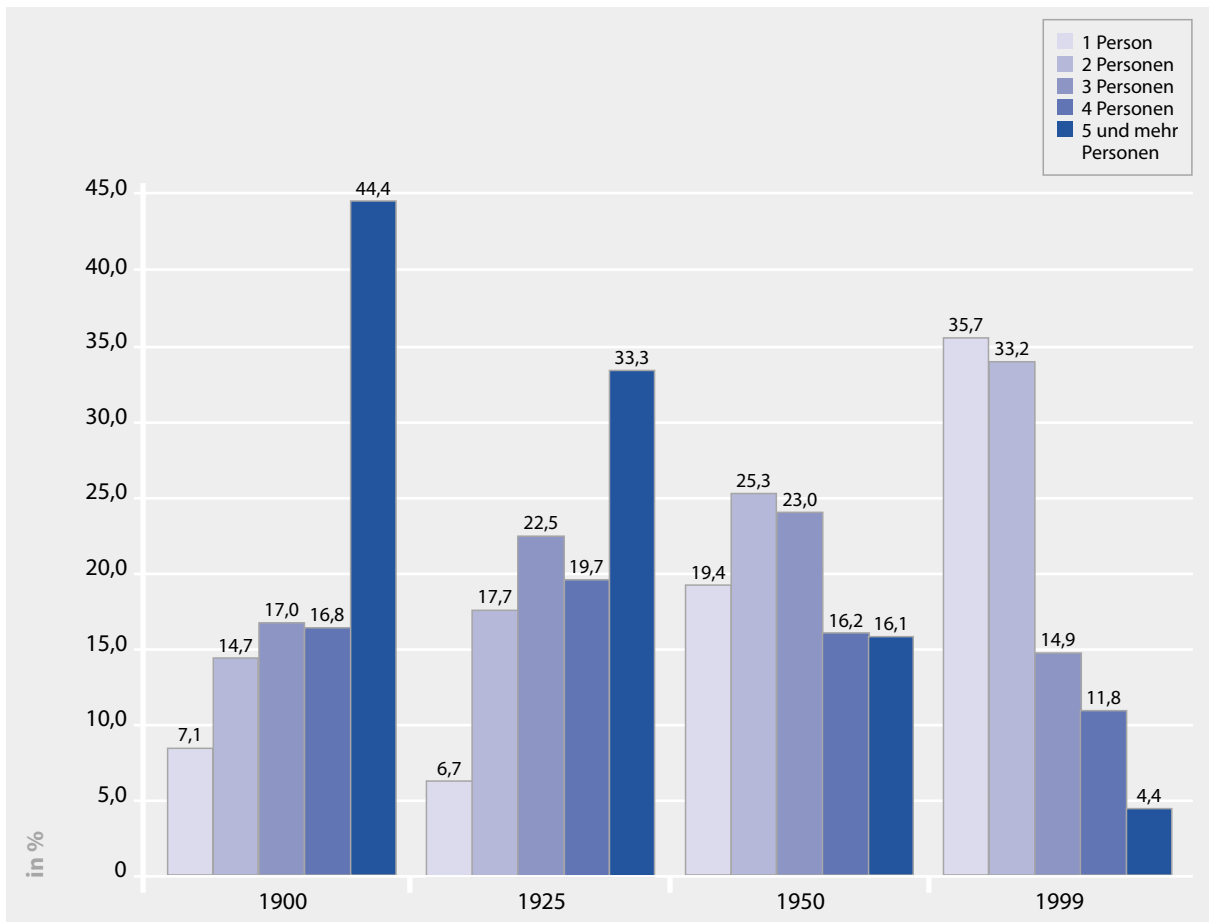
Abbildung:
Altersgruppenentwicklung in
Deutschland 2000 bis 2050
Quelle:
Statistisches Bundesamt 2000

Die durchschnittliche Lebenserwartung beider Geschlechter in Deutschland ist gegenüber dem Stand vom Ende der 80er Jahre um etwa zwei Jahre gestiegen: Für einen neu geborenen Jungen liegt dieser Wert heute bei 74,4 Jahren, für ein Mädchen bei 80,5 Jahren.

Hinsichtlich der Familien- bzw. Haushaltsgröße sind folgende Tendenzen zu skizzieren: Ein kontinuierlicher Rückgang der Haushaltsgröße bei insgesamt wachsender Zahl der Haushalte. Die durchschnittliche Haushaltsgröße betrug 2,2 Personen im Jahre 1999, wobei der Anteil an Einpersonenhaushalten bei 35,7% und bei Zweipersonenhaushalten bei 33,2% lag. Lediglich 4,4% der Haushalte zählten fünf oder mehr Personen im Jahre 1999. Finanzdienstleister wissen, dass kinderlose Singles andere Anlage- und Sicherheitsbedürfnisse haben als kinderreiche Familien. Im Vordergrund stehen hohe Serviceanforderungen, z. B. ein einfacher Zugang zu Produkten rund um die Uhr, und eine Individualisierung der Produkte in Form von maßgeschneiderten Lösungsangeboten.

Singlehaushalte als neue Zielgruppe

Abbildung:
Entwicklung der Haushaltsgrößen
1900 bis 1999
Quelle:
Statistisches Bundesamt 2000



Das Bildungsniveau der Bevölkerung stellt nicht nur aus gesamtwirtschaftlicher Sicht als Qualität der menschlichen Arbeitskraft für das Leistungsvermögen einer Volkswirtschaft eine wichtige Größe dar, sondern ist auch entscheidend für den Informationsstand der Nachfrager über das Finanzdienstleistungsangebot und ein besonders wichtiger Faktor für deren Verhalten auf Finanzdienstleistungsmärkten. Die statistischen Daten von 1999 zeigen folgenden Bildungsstand der Gesamtbevölkerung: 34,9% der Bevölkerung hatten einen sogenannten „höherwertigen“ Bildungsabschluss, d.h. Realschulabschluss, Fachhochschul- oder Hochschulreife. Innerhalb der Altersgruppe der 20- bis 30-Jährigen waren es sogar über die Hälfte (57,7%) mit einem solchen Nachweis. Weiterhin konnten 51,9% der nach dem Bildungsstand befragten und antwortenden Personen eine berufliche Ausbildung als Ausbildungsabschluss nachweisen. Bei der jüngeren Generation sind bezüglich des Bildungsgrades kaum noch geschlechtsspezifische Unterschiede zu identifizieren. Man kann davon ausgehen, dass insbesondere die Standardversicherungsprodukte für einen Großteil der Bevölkerung nicht mehr erklärungsbedürftig sind, und viele Kunden sich bereits heute Informationen zu diesen Produkten selbst besorgen.

Kunden sind zunehmend informierter, ...

... gebildete Kunden kann man nicht für dumm verkaufen

Hinsichtlich der Bestimmung des Budgets und der finanziellen Ausstattung der privaten Haushalte sind Bildungsniveau und Form der Erwerbstätigkeit maßgebliche Determinanten. Interessant ist die Streuung der Einkommen, die immer größer wird. Dies müssen Finanzdienstleister bei ihrem Produktangebot und ihren Marketing- und Vertriebsaktivitäten berücksichtigen. Die folgende Tabelle stellt das verfügbare Einkommen der Privathaushalte im Jahre 1996 dar:

Die Einkommen spreizen sich zunehmend

Haushalte von	DM je Haushalt	DM je Haushaltsmitglied
Selbstständigen	172800	62900
Beamten	84900	32000
Angestellten	67900	29100
Arbeitern	55600	20200
Arbeitslosengeld-/hilfeempfängern	37000	16400
Rentnern	43200	26400
Pensionären	69000	42000
Sozialhilfeempfängern	28800	12000
Durchschnittswert	60800	27700

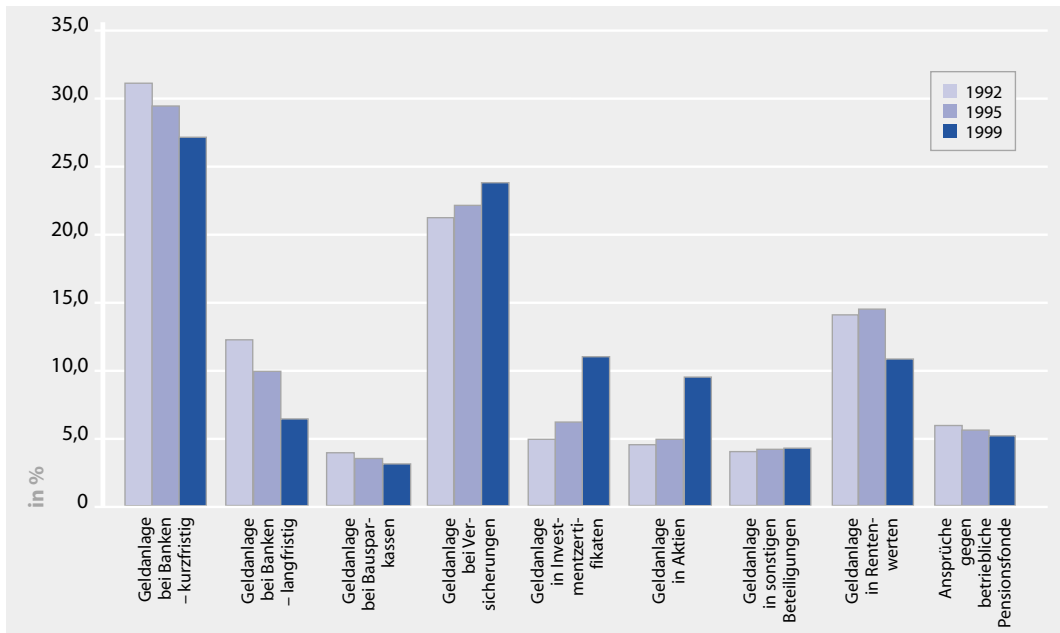
*Abbildung:
Verfügbares Einkommen der Privathaushalte in Deutschland 1996
Quelle:
Statistisches Bundesamt 2000
(Rechenstand September 1997)*

Hinsichtlich der Ausgabensituation für den Finanzdienstleistungsbereich ist die Korrelation der Größen Einkommen, Konsum und Sparen relevant: Im Jahre 1999 betrug das verfügbare monatliche Einkommen 3.226,77 DM, von dem 2.974,97 DM als Konsum ausgegeben und 251,80 DM gespart wurden. Daraus resultiert eine Sparquote von 7,8% (Ersparnis in % des verfügbaren Einkommens).

Auch die Prognosen zeigen keinen Rückgang der durchschnittlichen Sparquoten in den nächsten Jahren, sondern eher die Tendenz eines leichten Zuwachses. Außer der Höhe und Verteilung der verfügbaren Einkommen spielen auch die Sparmotive für die Höhe der Sparquote eine wichtige Rolle, so dass der Trend zu einem verstärkten Vorsorgesparen diese Prognosen unterstützt.

Die bisherigen Entscheidungen hinsichtlich des Anlageverhaltens der Kunden im Finanzdienstleistungsbereich sind aus der derzeitigen Struktur des Geldvermögens der privaten Haushalte abzuleiten. 1999 betragen die Vermögenswerte der privaten Haushalte insgesamt 6.749 Mrd. DM, davon umfassten 23,3% Geldanlagen bei Versicherungen, 21% Spareinlagen und weitere 13,4% Geldanlagen in festverzinslichen Wertpapieren. Die Entwicklungen innerhalb der verschiedenen Anlagearten in den Jahren 1990 bis 1999 werden in der nächsten Abbildung deutlich:

Abbildung:
Entwicklung des Geldvermögens der privaten Haushalte 1992 bis 1999
Quelle:
Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. 2000



Insgesamt ist die Bevölkerung in Deutschland noch nicht überversichert. Im Gegenteil, es besteht ein erhebliches Potential für den Ausbau der eigenverantwortlichen Vorsorge aufgrund der sich ergebenden Versorgungslücke und der weiter abnehmenden Verantwortungsübernahme des Staates für die Alterssicherung. Das stagnierende Bevölkerungswachstum und die sich verändernde Bevölkerungsstruktur üben in Verbindung mit dem sich fortsetzenden Trend zu Single-Haushalten einen starken Einfluss auf die Nachfrage aus. Die Hinterbliebenenvorsorge wird an Bedeutung verlieren, dementsprechend gewinnen die private Altersvorsorge und die Kapitalanlage an Relevanz. Zum anderen führt die Tendenz zum Alleinleben dazu, dass die Zahl der Haushalte und damit auch das potentielle Nachfragevolumen steigt. Singles gehören mit ihrem durchschnittlich deutlich höheren Einkommen eher zu den Besserverdienern und sind bereits heute überproportional in der sogenannten Erbgeneration vertreten. Produkte, Informationsbereitstellung und Servicekonzepte müssen daher an diese Bedingungen des Kundenumfeldes angepasst werden.

2.2 Die Wirtschaft wächst weiter

Insgesamt zeichnet sich in Deutschland eine Verbesserung der Wirtschaftslage ab, so dass die konjunkturelle Schwächephase des Jahres 1999 überwunden ist. Nicht nur der steigende Export, sondern auch die zunehmende Binnenkonjunktur und die Investitionen bewirken einen Aufstieg aus der Wachstumsdelle. Weiterhin wird für die kommenden Jahre eine deutlich lebhaftere Verbrauchskonjunktur prognostiziert.

Als Gründe für diese gesamtwirtschaftliche Entwicklung sind folgende Rahmenbedingungen wesentlich: Die Zinsen sind auf einem noch immer relativ niedrigen Niveau und die Inflationsentwicklung ist als moderat zu bezeichnen. Weiterhin wird die Ertragslage vieler Unternehmen durch die binnenwirtschaftliche Konjunkturbelebung sowie aufgrund ihrer Exporttätigkeit durch die Euro-Schwäche und die damit korrelierende US-Dollar-Stärke belebt. Die Konsumausgaben der privaten Haushalte entwickeln sich neben dem Export zur zweiten tragenden Säule des wirtschaftlichen Aufschwungs. Steuerliche Entlastungen und ein höheres Kindergeld sowie die Einkommenszuwächse verringern die bisherige Konsumzurückhaltung. Auch die leichte Verbesserung der Situation am Arbeitsmarkt beeinflusst den privaten Verbrauch positiv. Diese Belebung des privaten Konsums bleibt dabei auf West-Deutschland beschränkt. In den neuen Bundesländern hingegen ist die konjunkturelle Aufwärtsbewegung deutlich schwächer ausgeprägt.

Die Wirtschaft sieht die inländischen Rahmenbedingungen zunehmend in einem freundlichen Licht. Die klaren Konturen der Unternehmenssteuerreform sowie Erleichterungen bei der steuerlichen Behandlung von Veräußerungsgewinnen bewirken hier die Stimmungsveränderung. Der Anteil der Unternehmen, die eine Verbesserung der Geschäftslage im Zeitablauf erwarten, steigt seit Anfang 1995. Sowohl durch die Weiterentwicklung des Internet und eCommerce als auch durch die Einführung des Euro steigt die Markttransparenz, so dass insbesondere der Dienstleistungsbereich als Wachstumsträger identifiziert werden kann. Die Entwicklung in der Industrie und bei den Dienstleistern führt in der Finanzdienstleistungsbranche zu einer positiven Sicht, insbesondere beim Firmenkunden-Geschäft. Die folgende Abbildung verdeutlicht die bisherigen Ausführungen anhand ausgewählter gesamtwirtschaftlicher Kennziffern:

		1998	1999	2000	2001
Bruttoinlandsprodukt ¹	in %	2,8	1,5	2,8	2,8
Erwerbstätige	in Tsd.	33.970	36.106	36.265	36.545
Arbeitslose	in Tsd.	4.279	4.099	3.830	3.500
Arbeitslosenquote ²	in %	11,2	10,2	9,6	8,8
Verbraucherpreise ³	in %	1,0	0,6	1,5	1,3

¹ Veränderungen gegenüber Vorjahr; in Preisen von 1991.
² Anteil der Arbeitslosen an den Erwerbspersonen im Inland.
³ Veränderungen gegenüber Vorjahr; Preisindex für die Lebenshaltung aller privaten Haushalte.

Das Bruttoinlandsprodukt als wesentliche Größe zur Messung der wirtschaftlichen inländischen Aktivitäten nahm in den alten Bundesländern, ausgehend vom letzten Vorwendejahr 1988, nominal, d.h. einschließlich Preissteigerungen, um 58,2% zu. Es stieg von 2.096 Mrd. DM auf 3.877 Mrd. DM im Jahre 1999 an. Die Phase des relativ niedrigen jährlichen Wachstums wird in Deutschland noch mindestens bis zum Jahre 2010 erwartet und von einem ständigen Verlust an Arbeitsplätzen im Sektor „Produzierendes Gewerbe“ begleitet sein. Ein reales Wachstum von jährlich 1,5% im früheren Bundesgebiet und 2% in den neuen Bundesländern dürfte im Durchschnitt der Dekade daher nicht überschritten werden.

Abbildung:
Ausgewählte gesamtwirtschaftliche Größen
Quelle:
Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. 1999 und 2000

Mit vielen Arbeitslosen werden wir auf Dauer leben müssen, da die Strukturprobleme nicht gelöst sind.

Die Preissteigerungsrate dürfte sich in der nächsten Dekade ebenfalls auf niedrigem Niveau bewegen, weil sich die Binnennachfrage wegen des rückläufigen Bevölkerungswachstums eher verhalten entwickelt und eine stabilitätsorientierte Politik der Europäischen Zentralbank zu erwarten ist. Eine jährliche Preissteigerungsrate von durchschnittlich 1% ist daher anzunehmen. Damit kann bis 2010 eine durchschnittliche Wachstumsrate von 2,5% für das frühere Bundesgebiet und 3% für die neuen Bundesländer prognostiziert werden. Die Erfahrung zeigt, daß steigende Zinsen und eine niedrige Preissteigerungsrate den Vertrieb von Versicherungsprodukten begünstigen.

2.3 Der Rechtsrahmen ändert sich und wird europäischer

Mit der Umsetzung der dritten und bisher letzten Richtliniengeneration für die Versicherungswirtschaft zum 01.07.1994 wurde die Grundlage für den europäischen Versicherungsbinnenmarkt geschaffen. Inhaltlich verbunden war damit eine weitgehende Liberalisierung, die den umfassendsten rechtlichen Einschnitt in das deutsche Versicherungsaufsichtsrecht seit fast 100 Jahren bewirkte. Der Grundgedanke des europäischen Versicherungsbinnenmarktes ist, dass einerseits alle Versicherer und Versicherungsvermittler und andererseits die Kunden ohne Beachtung ihrer nationalen Standorte Versicherungsgeschäfte miteinander abschließen können.

„Die Europäische Union ist derzeit noch ein imperfekter Markt.“

Dr. B. Michaels

Der innerdeutsche Wettbewerb – einschließlich der in Deutschland ansässigen ausländischen Versicherungsunternehmen – hat sich seit 1994 in einer nicht gekannten Art und Weise verschärft. Produkt- und Tarifvielfalt haben – beispielsweise in der Kraftfahrtversicherung – derart zugenommen, dass Verbraucherschützer Maßnahmen zur Beseitigung einer in ihren Augen unzumutbaren Intransparenz des Marktes fordern. Auslöser dieser Entwicklung war die Deregulierung des Versicherungsmarktes, die von den nachfolgenden Faktoren begleitet wurde. Neben allgemeinen wirtschaftlichen Bedingungen sind u.a. in den ersten Jahren nach der Deregulierung zufallsbedingt erzielte gute technische Ergebnisse der Versicherer, Beitragsrückgänge aufgrund einer Überbetonung des Preisfaktors auf Seiten der Versicherungsnehmer und nicht zuletzt die Substitution von Versicherungsprodukten durch andere Finanzprodukte für den verschärften Wettbewerb verantwortlich. Insbesondere hinsichtlich des zunehmenden Wettbewerbs – auch mit Anbietern anderer Branchen – wird es künftig für Versicherungsunternehmen von entscheidender Bedeutung sein, durch eigene Innovationen zu verhindern, dass Einbrüche im Kerngeschäft erfolgen.

„Politische Rahmenbedingungen und ihre steuerlichen Auswirkungen werden die Entwicklung auf dem Alterssicherungsmarkt entscheidend verändern.“

H. D. Ritterbex

In der Lebensversicherung wird die Entwicklung hauptsächlich durch die Änderung der Rahmenbedingungen in der gesetzlichen Altersversorgung bestimmt. Bedingt durch die Tatsache, dass der Lebensabend durch Sozialversicherung und betriebliche Altersversorgung in absehbarer Zukunft nicht mehr ausreichend gesichert werden kann, wird sich der Trend zum Aufbau privater Vorsorge – beispielsweise in Form von Rentenversicherungen – weiterhin verstärken. Das hieraus resultierende Wachstumspotenzial ist groß. Gleichzeitig birgt es aber auch die Gefahr, dass Wettbewerber anderer Branchen mit Substitutionsprodukten – wie beispielsweise Investment- oder Immobilienfonds – den Versicherungsunternehmen Kunden streitig machen.

Ausgelöst durch einzelne Unternehmensschieflagen zu Beginn der 90er Jahre, erlangte die grundsätzliche Beschäftigung mit Risiken in der öffentlichen Diskussion wieder an Bedeutung. Rechtliche Konsequenz dieser Betrachtung von Risiken war das am 01.05.1998 in Deutschland in Kraft getretene Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). In Anlehnung an internationale Vorgaben - wie beispielsweise den Cadbury-Report in Großbritannien - fordert der neu formulierte § 91 Abs. 2 AktG die Schaffung eines einheitlichen Risikomanagementsystems, das bestandsgefährdende Risiken zuverlässig und frühzeitig erkennt. Das KonTraG war Teil eines Gesetzespaketes, das der deutsche Gesetzgeber zur Förderung der Kapitalmarktattraktivität deutscher Unternehmen verabschiedet hat. Außerdem zählten hierzu das Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz (KapAEG), das Dritte Finanzmarktförderungsgesetz sowie das Stückaktiengesetz.

Auswirkungen des KonTraG

Bei den aufgrund des KonTraG zu ergreifenden Maßnahmen unterschieden sich Versicherungsunternehmen von Unternehmen anderer Branchen. Obwohl Versicherungsunternehmen zur Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Kapitalanlage- und Solvabilitätsvorschriften, die risikoreduzierende Wirkungen haben, verpflichtet sind, befreien diese Vorschriften Versicherungsunternehmen nicht von der Verpflichtung zur Einrichtung eines Risikomanagementsystems. Da die professionelle Risikoübernahme Kernkompetenz von Versicherungsunternehmen ist, bestehen für sie die Aufgabe darin, die vielfach praktizierten Risikoabwehrmechanismen zu einem einheitlichen, konzernweiten System auszubauen. Die Versicherungsunternehmen erfüllen diese Aufgabe in unterschiedlichem Umfang. Einige Versicherungsunternehmen beschränken sich auf die Umsetzung des gesetzlich Erforderlichen, während andere die Einführung eines weitergehenden Risikomanagementsystems verfolgen.

*„Die Gesetzgebung und die Rechtsprechung wird sich EU-weit annähern.“
W. Franke*

Damit bestandsgefährdende Risiken frühzeitig erkannt werden können, ist die Funktionsfähigkeit des Prozesses der Risikoidentifizierung und -meldung von wesentlicher Bedeutung. Die Beurteilung der Wirksamkeit der in diesem Bereich getroffenen Maßnahmen ist eine typische Aufgabe der Innenrevision sowie der Wirtschaftsprüfer. In diesem Zusammenhang spielt die bei Versicherungsunternehmen bestehende Risikokultur eine große Rolle. Die Verantwortung für bestehende Risiken in den einzelnen Bereichen liegt zwar weiterhin bei dem jeweiligen Abteilungsleiter, entscheidend für ein funktionsfähiges Risikomanagement ist aber, dass eine zentrale und unabhängige Stelle im Versicherungsunternehmen existiert, die sicherstellt, dass die Unternehmensleitung über wesentliche Risiken informiert wird. Dadurch kann die Unternehmensleitung den Bedarf an Risikotransfer sehr viel genauer definieren als dies in der Vergangenheit möglich war. Aufgrund des harten Preis- und Verteilungskampfes im Versicherungsmarkt sind Versicherungsunternehmen de facto gezwungen, höhere Risiken einzugehen. Damit das Risikomanagement auch unter diesen verändernden Bedingungen weiterhin seine Funktionsfähigkeit behält, muss es als immerwährender Prozess an künftige Entwicklungen angepasst werden.

Neue Entwicklung: Corporate Governance

In Fortführung der Überlegungen, die dem KonTraG zugrunde liegen, hat sich in jüngster Zeit die Diskussion um Corporate Governance-Grundsätze entfacht. Corporate Governance hat seinen Ursprung in der anglo-amerikanischen Rechtssprache und bezeichnet „Leitlinien für eine erfolgsorientierte Unternehmensleitung und verantwortliche Unternehmensüberwachung“. Vorbilder im internationalen Bereich sind z.B. in den USA der „Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Importing the Effectiveness of Corporate Audit Committee“, 1997, und in Großbritannien der „Combined Code“ der Londoner Börse, der aus dem Cadbury und dem Greenbury Report hervorging. Im Mai 1999 wurden vom Ministerrat der OECD die „OECD Principles of Corporate Governance“ gebilligt. In Deutschland wurden mehrere Arbeitskreise und Kommissionen gebildet mit dem Ziel, die Stärken und Schwächen der deutschen Unternehmensverfassung zu untersuchen und ggf. Verbesserungsvorschläge zu entwickeln.

Auswirkungen der internationalen Rechnungslegung

Seit Mitte der 90er Jahre nimmt die Internationalisierung in der Versicherungswirtschaft stetig zu. Dennoch sind die Jahresabschlüsse der international tätigen Versicherungsunternehmen kaum vergleichbar. Zur Deckung des erforderlichen Eigenkapitalbedarfs bedienen sich international tätige Versicherer der Kapitalmärkte, insbesondere des US-Kapitalmarktes. Fehlende Vergleichbarkeit und Transparenz, unzureichende Angaben im Anhang und umfangreiche Ermessensspielräume bei der Ermittlung versicherungstechnischer Rückstellungen haben gegenwärtig negative Auswirkungen auf die Kosten der Beschaffung von Finanzmitteln auf den Kapitalmärkten und auf die Aktienkurse.

Der Gesetzgeber reagierte auf diese in allen Branchen beobachtbare Inanspruchnahme internationaler Kapitalmärkte mit der Verabschiedung des Kapitalaufnahme-erleichterungsgesetzes (KapAEG). Der neu aufgenommene §292a HGB ermöglicht deutschen kapitalmarktorientierten Konzernobergesellschaften unter bestimmten Voraussetzungen einen Konzernabschluss und –lagebericht nach international anerkannten Rechnungslegungsstandards aufzustellen und offenzulegen, ohne parallel einen Konzernabschluss und –lagebericht nach nationalem deutschen Recht aufstellen zu müssen. Als international anerkannte Rechnungslegungsstandards gelten die International Accounting Standards (IAS) und die US-amerikanischen Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP), da diese Normensysteme eine breite Akzeptanz über einzelne Staaten oder Regionen hinaus erfahren haben. Die US-GAAP haben den Vorteil, dass die umfassenden Regelungen bewährt sind und auch versicherungsspezifische Vorschriften bestehen. Ein im April 1997 eingesetztes Steering Committee „Insurance“ erarbeitet z.Zt. einen IAS für Versicherungsverträge. Die vom Steering Committee identifizierten Kernfragen für die Bilanzierung von Versicherungsverträgen und die vorläufigen Beschlüsse einschließlich Begründungen sind in einem umfangreichen „Issues Paper“ im Dezember 1999 veröffentlicht worden. Mit der Verabschiedung eines endgültigen Standards für Versicherungsverträge ist nicht vor dem Jahre 2003 zu rechnen. Diejenigen Versicherungsunternehmen, die bereits jetzt ihre Konzernabschlüsse nach IAS aufstellen, greifen angesichts der fehlenden IAS-Regelungen für die Versicherungstechnik auf die entsprechenden US-GAAP-Regelungen zurück.

**„Die treibende
Veränderungskraft
wird die Internationalisierung
der Märkte sein.“
Prof. Dr. D. Zietsch**

Im Wettstreit der beiden Rechnungslegungssysteme IAS und US-GAAP haben die IAS durch die jüngste Entscheidung der internationalen Organisation der Wertpapieraufsichtsbehörde (IOSCO) zur allgemeinen Anerkennung der IAS und durch die vorgeschlagene Strategie der EU-Kommission Vorteile erzielt. Die IOSCO empfiehlt ihren Mitgliedern grundsätzlich, IAS-Abschlüsse von (ausländischen) Emittenten als Voraussetzung für eine Inanspruchnahme der nationalen Kapitalmärkte zuzulassen. Die EU-Kommission schlägt gar vor, allen EU-Unternehmen, die auf einem geregelten Markt notiert sind, für alle nach dem 31.12.2004 aufgestellten Konzernabschlüsse verpflichtend einen IAS-Konzernabschluss vorzuschreiben. Die Kommission möchte es den Mitgliedstaaten freistellen, auch nicht börsennotierten Unternehmen die Erstellung eines IAS-Konzernabschlusses vorzuschreiben oder zu erlauben. Weiterhin spricht die Kommission die Empfehlung an die Mitgliedstaaten aus, die Anwendung der IAS-Vorschriften auch für den Einzelabschluss zu fördern oder sogar zwingend vorzuschreiben. Auch sollten Versicherungsunternehmen und Banken verpflichtet werden, unabhängig von der Rechtsform zur einheitlichen Beaufsichtigung IAS zu verwenden.

Die Internationalisierung der Rechnungslegung wird mittelfristig auch Unternehmen betreffen, die lediglich auf dem deutschen Markt aktiv sind. Aus Wettbewerbsgründen werden diese Unternehmen Jahresabschlüsse veröffentlichen, aus denen Benchmarks (z.B. die Eigenkapitalausstattung) hervorgehen, die nach internationalen Rechnungslegungsgrundsätzen ermittelt und mit den Global Players vergleichbar sind.

Die für die Versicherungsbranche relevante Auswirkung der Steuerreform in Deutschland ist insbesondere die verabschiedete Steuerentlastung: Das Steuersenkungsgesetz und die nachfolgenden Änderungsgesetze haben zu einer Reduzierung des Spitzensteuersatzes auf 48,5 % ab 2001 geführt, ab 2003 sinkt der Spitzensteuersatz auf 47 %, ab 2005 auf 42 %. Die wahlweise Besteuerung von Gewinnen aus Betriebsveräußerungen und –aufgaben mit dem halben Steuersatz wurde wieder eingeführt.

Die Steuerreform fördert das Finanzdienstleistungsgeschäft

Nach Angaben des Bundesfinanzministeriums ist von folgendem Entlastungsvolumen auszugehen: In den Jahren 2001 bis 2005 soll die Gesamtentlastung (einschließlich Unternehmen) etwa 44 Mrd. DM betragen. Davon entfallen etwa 21 Mrd. DM auf die privaten Haushalte. Wird die auf 2001 vorgezogene Tarifsenkung mitberücksichtigt, ergibt sich eine weitere Entlastung von 27 Mrd. DM. Inwieweit die Vorteile der Steuerentlastung durch die Anhebung anderer Steuern, wie z. B. der Ökosteuer, wieder aufgezehrt wird, bleibt abzuwarten.

Den derzeitigen fragilen Vertrauensvorsprung seitens der Unternehmen als auch der Bürger muss die Politik durch eine konsequente Reformpolitik, sowohl im Bereich der Sozialsysteme als auch im Hinblick auf die Flexibilität der Arbeits- und Gütermärkte, sicherstellen. Erst wenn die Politik die Konjunktur durch solche grundlegenden Weichenstellungen aktiv unterstützt, kann der jetzt zu beobachtende binnenwirtschaftliche Impuls in einen nachhaltigen Aufschwung münden.

2.4 Die neue IT-Welt wird die Märkte revolutionieren

Mit dem ersten Einsatz der Datenverarbeitung vor mehr als 30 Jahren wurden die Organisation und die Geschäftsprozesse in den Versicherungsunternehmen massiv beeinflusst und verändert. Über den Zeitraum der folgenden 10-15 Jahre wurden anschließend in allen wesentlichen Bereichen der Unternehmen Anwendungen zur Bestandsverwaltung, zum Inkasso und Exkasso, zur Provisionsabrechnung, etc. eingeführt. Seit dieser Zeit hat es immer wieder technologische Entwicklungen im Bereich der Informations- und Datenverarbeitung gegeben, die zur weiteren Verbesserung, Rationalisierung und Beschleunigung von Geschäftsprozessen und damit auch häufig zu Einsparungen im Kostenbereich geführt haben. Damit hat sich die Informationstechnologie zu einem neuen Produktionsfaktor entwickelt, der heute einer der wichtigsten Einflussfaktoren auf die Gestaltung der Versicherungsunternehmen ist.

*Informationstechnologie –
der entscheidende
Produktionsfaktor*

Im folgenden Kapitel werden nun die wesentlichen Trends und Entwicklungen im Bereich der Informationstechnologie und Anwendungsentwicklung skizziert, die heute und morgen bei der Veränderung innerhalb und im Umfeld von Versicherungsunternehmen eine bedeutende Rolle spielen werden. Planungen, konkrete Vorhaben und Projekte müssen diese Entwicklungen berücksichtigen.

Zurück zum zentralen System

Die IT-Infrastruktur wird in vielen Unternehmen in der nahen Zukunft nochmals eine stärkere Wandlung erfahren. Mit den Internet-Technologien kann und wird mit großer Sicherheit der schon teilweise erfolgte Schritt weg vom zentralen Großrechner hin zu einer dezentralen Client-Server Struktur wieder umgekehrt. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass die Administration der Clientseite, insbesondere wenn eine Fat-Client-Strategie implementiert wurde, zunehmend größere Probleme bereitet. Aufwendige Softwareverteilung und komplexe Zusammenhänge zwischen Softwarekomponenten auf der Client-Seite haben zu technisch aufwendigen und mit hohen Kosten verbundenen Administrations- und Servicekonzepten geführt.

Können bestehende Anwendungen webfähig gemacht und neue Anwendungen direkt mit einer Web-Oberfläche ausgestattet werden, muss auf der Client-Seite nur noch ein Browser installiert werden, um diese Anwendungen benutzen zu können. Kleinere Anwendungsteile können mit dieser Technologie während der Ausführung noch über das Netz auf den PC transportiert werden, um z.B. Plausibilitätsprüfungen auf dem Client durchzuführen.

In einem so implementierten, technologischen Umfeld lassen sich zukünftig wieder Anwendungen zentral pflegen und zur Verfügung stellen, ohne auf grafische Oberflächen und den damit verbundenen Komfort verzichten zu müssen. Daten und Rechner lassen sich ebenfalls zentral qualitativ und wirtschaftlich wesentlich besser administrieren und betreiben.

*„Die Internettechnik ist der Hebel
zur Fortführung des
Zentralisierungsweges.“
Dr. W. Thießen*

Geschäftsprozesse – zentrales Thema aller eBusiness-Aktivitäten

Der Kosten- und Wettbewerbsdruck der Versicherungsunternehmen hat sich durch die Öffnung des Marktes und die Deregulierung verstärkt. Wachstumsmärkte gibt es nur im Vorsorgebereich, in allen anderen Segmenten herrscht ein starker Verdrängungswettbewerb und Stagnation. Um in diesem Umfeld auch weiterhin wettbewerbsfähig und erfolgreich sein zu können, müssen die Unternehmen immer stärker die eigenen Kosten reduzieren, im gleichen Zuge aber wegen der Anspruchshaltung der Kunden den Service massiv verbessern.

Die Bewältigung dieses Spagats erfordert eine Überarbeitung und Optimierung der existierenden Geschäftsprozesse. Im Rahmen der schnellen Entwicklung der Informationstechnologie werden immer bessere Werkzeuge verfügbar, die bei der Analyse und Modellierung von Geschäftsprozessen unterstützen. Mit diesen Werkzeugen können alle notwendigen Sichten, die zur Erfassung und Veränderung von Geschäftsprozessen notwendig sind, abgebildet werden: Datensicht, Prozesssicht und Organisationssicht. Hilfreich sind dabei vor allem Möglichkeiten der Analyse von Durchlaufzeiten und Kosten für die einzelnen Prozesse bzw. Prozessschritte.

Im Bereich der objektorientierten Modellierung gewinnt der Standard "Unified-Modelling-Language" (UML) immer mehr an Bedeutung. UML dient als Sprache zur Beschreibung der analysierten oder definierten Geschäftsprozesse. Von den wichtigsten Modellierungswerkzeugen wird dieser Standard bereits unterstützt. Für Unternehmen, die sich in den nächsten Monaten dazu entschließen werden, größere Softwareprojekte in Angriff zu nehmen, wird sich die Frage nach Art der Modellierung von Daten, Objekten und Prozessen und den notwendigen Hilfsmitteln kurzfristig stellen. Auch wenn Unternehmen in der Vergangenheit Modellierungswerkzeuge eingesetzt haben, sind bisher eingesetzte Methoden und Werkzeuge dringend vorher zu überprüfen, um sich nicht den Weg in die Zukunft zu verbauen.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass es sich mit den zukünftigen Werkzeugen auch immer mehr durchsetzen wird, aus den Ergebnissen der Geschäftsprozessmodellierung heraus die Generierung der notwendigen IT-Systeme im ersten Schritt in rudimentärer Form, später aber auch bis zu einem hohen Realisierungsgrad durchzuführen und damit den Softwareentwicklungsprozess zumindest teilweise zu automatisieren. Die dazu notwendigen Entwicklungswerkzeuge werden natürlich auf den etablierten Standards aufsetzen. Sind die Prozesse bereits heute mit Hilfe dieser Standards und Werkzeuge entwickelt und beschrieben, kann zukünftig, wenn die Werkzeuge die Generierung optimal unterstützen, Wartung und Weiterentwicklung ohne Migration durch Nutzung der Modellierungsergebnisse stark vereinfacht werden.

„Die wichtigsten Ressourcen zur Bewältigung der neuen Marktherausforderungen sind neben dem Vertrieb die notwendigen IT-Kapazitäten.“
H.-D. Ohnsorg

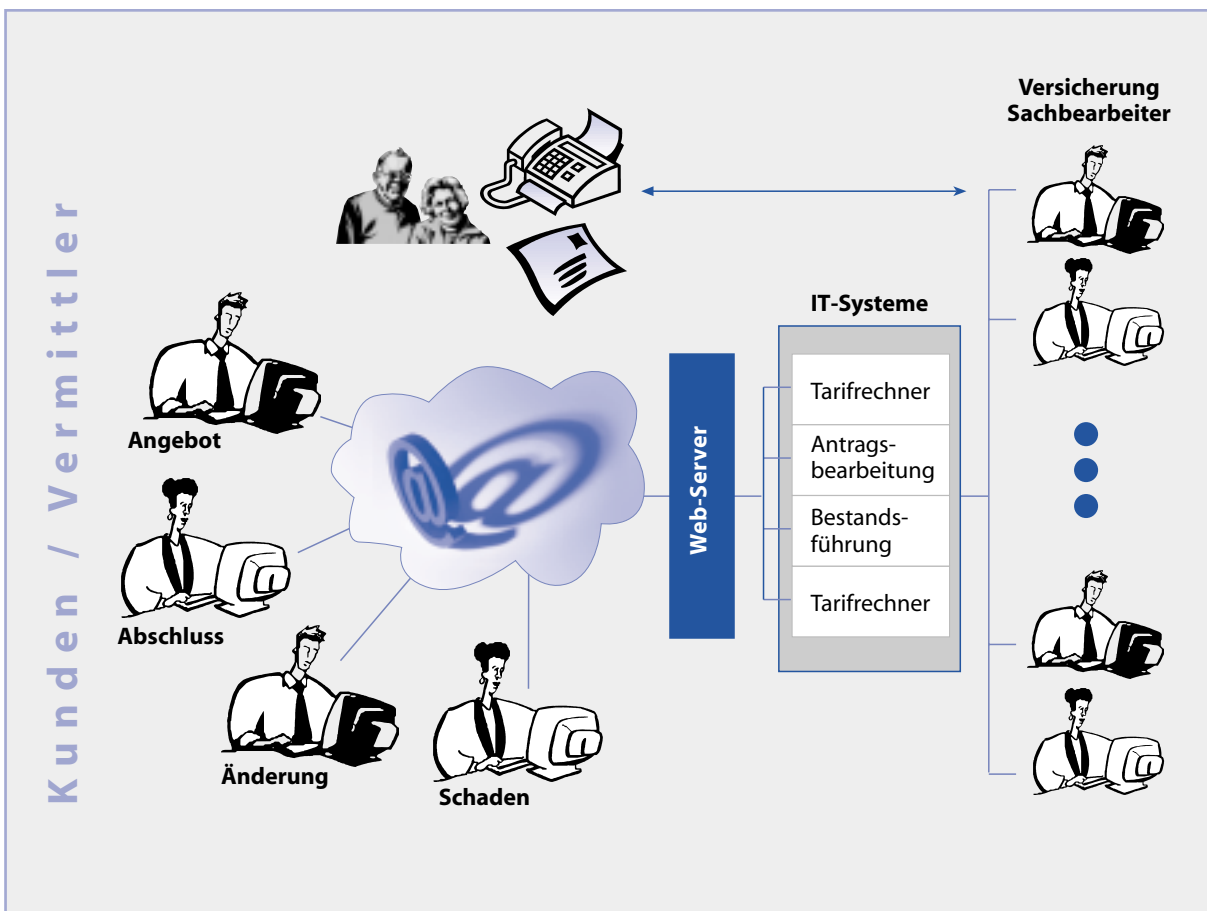
WWW – die Benutzerschnittstelle bekommt ein anderes Gesicht

Durch die moderne Browser-Technologie und den diesen Produkten zugrunde liegenden Standards, Programmiersprachen und anderen Hilfsmitteln (HTML, XML, JavaScript, etc.) gibt es heute die Möglichkeit, wie schon oben erwähnt, Anwendungen mit optisch ansprechenden Oberflächen zu schaffen, ohne die dafür notwendigen Programme und Daten auf dem Client-PC ablegen zu müssen.

Der Charme dieser Anwendungen und Oberflächen ist, dass sie auch in Intra- und Extranet ohne Änderung genutzt werden können, da auch hier der Browser als Medium für die Anzeige von Daten und Masken genutzt wird. Damit braucht die Oberfläche einer Anwendung nur noch einmal entwickelt werden und kann dann dem Mitarbeiter und dem Makler, die in den geschlossenen Netzen arbeiten, aber auch dem Endkunden im Internet gleichermaßen zur Verfügung gestellt werden.

WWW-
Kommunikation und
Information
ohne Grenzen

Abbildung:
Bestehende Anwendungen
für die Kunden und Vermittler
durch web-Oberfläche
nutzbar machen



Neu in die bestehenden Infrastrukturen werden in Zukunft die kabellosen Medien und nicht originären Computersysteme über den neuesten Kommunikationsstandard UMTS eingebunden. Dieser Standard gewährleistet eine hohe Bandbreite für die Übertragung von Daten. Vermittler und Makler, die Versicherungsprodukte und zugehörige Dienstleistungen beim Kunden verkaufen wollen, und hierzu mit Hilfe dieser Technologie beabsichtigen, Daten abzufragen und zu verändern sowie direkt in die Bestandssysteme einfließen zu lassen, müssen dazu nicht mehr PC oder Laptop verwenden. Die notwendigen Konzepte zum Umgang mit dieser neuen Technologie und die Integrationsmöglichkeiten für die bestehende Anwendungslandschaft müssen schon heute sukzessive erarbeitet werden.

Komponenten – die Möglichkeit, Anwendungen zu komponieren

Bei der Entwicklung von Standardsoftware oder bei den Eigenentwicklungen der unterschiedlichen Unternehmen geht der Trend hin zur Komponentenentwicklung. Diese Ausrichtung soll es zukünftig ermöglichen, unterschiedliche Komponenten (gekaufte und eigenentwickelte Komponenten) flexibel und harmonisch miteinander zu einem Gesamtsystem zu verbinden. Ein wesentliches Konstruktionsprinzip zur Erstellung von Komponenten ist die Objektorientierung. Kapselung, Wiederverwendbarkeit und Vererbung sind hier die Schlagworte. Durch die Verwendung insbesondere von Java ergibt sich zusätzlich noch eine relative Unabhängigkeit der entwickelten Komponenten von der gewählten Server-Plattform. Neben den NT- und UNIX-Plattformen unterstützen heute sogar die Mainframe-Plattformen diese Entwicklungssprache.

*Neue Sprachen:
JAVA, HTML, XML sind in;
COBOL ist out.*

Weiterhin hat XML als Beschreibungssprache schon heute eine wichtige Bedeutung, wenn es um die Entwicklung von Schnittstellen zwischen existierenden Programmsystemen geht. Die Kommunikation zwischen Komponenten, also den Anwendungsteilen neuer Systeme, wird sich zukünftig im Wesentlichen ebenfalls XML für den Austausch von Daten bzw. zur Verbindung der Komponenten bedienen.

Für Unternehmen, in denen heute noch überwiegend COBOL-Entwickler tätig sind, müssen dringend Maßnahmen geplant und durchgeführt werden, um diesen Entwicklungstrends folgen zu können. Experten für die neuen Entwicklungssprachen und -methoden sind auf dem Markt nur schwer oder überhaupt nicht zu finden. Daher kommt der hauseigenen Schulung und Ausbildung eine wichtige Rolle zu.

*Die Zukunft meistern
heißt heute die richtigen
Mitarbeiter haben.*

Middlewarekomponenten – wir helfen verbinden

Um unterschiedliche Hard- und Software-Welten zu verbinden bzw. zu integrieren, haben sich bereits in der Vergangenheit leistungsfähige Middleware-Komponenten im Markt etabliert. In Zukunft wird das Angebot dieser Produkte jedoch noch weiter zunehmen, da das wesentliche Konstruktionsprinzip der Internet-Welt „Connectivity“ heißt. Dies bedeutet, dass es immer wichtiger wird, Anwendungen oder Anwendungsteile, die in unterschiedlichen Systemwelten laufen, auf einer technischen Ebene, die unterhalb oder oberhalb der Applikationsebene liegen, zu verknüpfen.

Ein Schwerpunkt wird daher, wie schon mehrfach erwähnt, in der Verbindung der vorhandenen Legacy-Systeme mit den neuen internetbasierten Anwendungen liegen. Die Basis für die existierenden Middleware-Technologien beruht auf Standards wie CORBA, COM, DCOM und XML. Verfahren zur Kapselung von Anwendungen (Wrapping) und Frameworks wie Enterprise Java Beans (EJB) sind ebenfalls der Middleware zuzuordnen. Im Markt existieren diverse Anbieter wie IBM, Microsoft und BEA, die auf Basis dieser Standards entsprechende Produkte entwickeln. Diese Produkte sind dann in der Lage, zur Verbindung unterschiedlicher Welten entsprechende, standardisierte Services zur Verfügung zu stellen.

Die Schnittstellenproblematik war und ist in Zukunft verstärkt ein wichtiges Thema in der Anwendungsentwicklung

Mit XML, wie schon oben erwähnt, hat sich eine Sprache entwickelt, die immer stärker zur Standardisierung von Schnittstellen, die dem Datenaustausch dienen, genutzt wird. Durch die Syntax dieser Sprache ergibt sich der Vorteil, dass Datenbeschreibung und der Dateninhalt voneinander getrennt abgelegt werden. Beides zusammen ergibt erst das Gesamtbild auf die Daten. Der Vorteil dieses Verfahrens ist, dass es keine festen Datenstrukturen für den Austausch geben muss, da jedes Datenfeld mit einer Feldbeschreibung verbunden ist. Auf der empfangenden Seite muss allerdings ein Interface-Programm zur Verfügung stehen, das die Dateninhalte aus dem gesamten Datenstrom herausfiltert und der Anwendung oder der Komponente in entsprechender Form zur Verfügung stellt.

Standards sind „in“ – wenn sie das Problem lösen

Um eine wirkliche Standardisierung von Schnittstellen zu erreichen, gibt es allerdings noch ein größeres Problem zu lösen. Mit XML kann die syntaktische Beschreibung einer Schnittstelle sehr einfach vorgenommen werden. Die Semantik ist damit aber noch nicht eindeutig festgelegt. Was sich hinter dem Begriff Prämie, Adresse, Provision verbirgt, muss damit zusätzlich standardisiert und beschrieben werden, damit miteinander kommunizierende Anwendungen die Werte auch gleichartig verwenden können.

Neben dieser Herausforderung der semantischen Standardisierung gibt es technisch die Herausforderung, die heute vorhandenen Schnittstellen XML-fähig zu machen. Dafür werden Konverter entwickelt werden müssen, die XML-Formate in die notwendigen, traditionellen Satzformate übersetzen müssen. Auch in diesem Bereich kann und soll man heute die ersten Gehversuche machen, sofern dies noch nicht geschehen ist.

Wie man an den vorherigen Ausführungen sieht, ist die Internet-Welt sehr dynamisch. Von IT-Spezialisten wird in Zukunft durch die schnelle Entwicklung eine viel stärkere Flexibilität und Lernbereitschaft gefordert, um den schnelllebigen Änderungen in der IT-Welt Folge leisten zu können. Mit dem soliden Wissen, wie man z.B. in der Vergangenheit mit COBOL und IMS oder CICS Anwendungssysteme entwickeln konnte, wird man in Zukunft nicht mehr 20 Jahre überleben können. Auch hier sind die Unternehmen gefordert, mit geeigneten Maßnahmen ihre Mitarbeiter auf diese massive Veränderung vorzubereiten.

Time to market – das Problem der Produktentwicklung

Viele heute noch benutzte Systeme erlauben es nicht, ein neues Produkt zeitgerecht im Markt einzuführen, da der Entwicklungsaufwand zur Integration des neuen Produktes in das bestehende Anwendungssystem sehr hoch ist. In diesen Fällen muss eine komplette Programmierung und Integration des neuen Produktes in das Anwendungssystem erfolgen.

*"Time is money" –
dies gilt auch für die
Produktentwicklung in
Versicherungs-
unternehmen*

Heute ist es allerdings üblich, bei Neuentwicklungen oder dem Einsatz von Standardsoftware ein Produktverwaltungssystem dem Bestandsführungssystem vorzuschalten. Dieses System dient dazu, Versicherungsprodukte zu erstellen bzw. zu modellieren. Das Bestandssystem wird dann so aufgebaut, dass es die Daten eines modellierten Produktes aufnehmen und verwalten kann. Damit erreicht man die notwendige Flexibilität, um neue Produkte schnell beschreiben und produktiv einführen zu können, da im Normalfall auf eine Softwareentwicklung verzichtet werden kann. Insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung von speziellen Produkten für den Internet-Vertrieb und die Verwaltung dieser Produkte durch eine Bestandsführung sind noch nicht in allen Unternehmen die notwendigen Voraussetzungen geschaffen.

Im Internet-Vertrieb wird es notwendig sein, auf Bewegungen im Markt mit veränderten oder neu entwickelten Produkten sehr schnell reagieren zu müssen. „Time to market“ bekommt hier einen noch wichtigeren Stellenwert als in der Vergangenheit.

Bestandsführungssysteme – auf dem Weg in die Zukunft

Die Versicherungen haben größtenteils Bestandssysteme zur Verwaltung des Versicherungsgeschäfts im Einsatz, die durch die eigene Anwendungsentwicklung erstellt wurden und heute auch noch dort gewartet werden. Für die unterstützenden Bereiche eines Versicherungsunternehmens (Finanzbuchhaltung, Controlling, Personalwesen, etc.) wurden in den letzten Jahren fast flächendeckend ERP-Systeme von SAP, Baan und Peoplesoft eingeführt.

*Bestandsführung –
die Herausforderung in der ersten
Dekade des neuen Jahrtausends*

Die heutigen Wartungsaufwendungen der alten Kernanwendungen von Versicherungen stehen größtenteils nicht mehr im richtigen Verhältnis zum Nutzen, die Flexibilität der Anwendungen zur Bereitstellung neuer Produkte lässt stark zu wünschen übrig und eine Optimierung der Geschäftsprozesse mit Hilfe neuer Technologien unter Einbeziehung der Altanwendung ist teilweise nicht mehr möglich.

*„Make or buy“ –
eine alte Frage bleibt ewig neu*

Die Branche wird also mit der Entscheidung für neue Bestandsführungssysteme verstärkt vor der Fragestellung „Make or Buy“ stehen. Wenn auch vielleicht bei vielen Unternehmen immer noch oberste Priorität für die Eigenentwicklung gegeben ist, wird trotzdem im Entscheidungsprozess die Untersuchung leistungsfähiger und innovativer Standardprodukte einbezogen werden. In Zukunft wird man neue oder stark modifizierte Standardsoftware im Markt finden, die objekt- und komponentenorientiert entwickelt wurde, von Hause aus schon webfähig ist, und die es durch die gewählte Architektur erlaubt, den Übergang von der alten in die neue Welt nicht durch einen Big-Bang realisieren zu müssen, sondern die schon auf sanfte Migrationswege durch Nutzung entsprechender Architekturkomponenten ausgerichtet ist. Es macht also daher Sinn, in Zukunft solche Angebote mit in die Entscheidung einzubeziehen.

*Die „alte Welt“ –
Totgesagte leben länger*

Um auch die sogenannten Legacy-Applikationen, also die Anwendungen, die noch nicht die neuen Technologien nutzen, aber auch nicht innerhalb weniger Tage oder Wochen umgestellt werden können, in die neue Welt zu integrieren, können die sogenannten Web-Applikationsserver genutzt werden. Diese Produkte, die auch für neue Anwendungen eine wichtige Bedeutung haben, da sie z.B. in der Internet-Welt die Möglichkeit bieten, transaktionsorientiert zu arbeiten, erlauben es auch mit Anwendungen der „alten“ Welt (CICS, IMS, etc.) zu kommunizieren. Sie bieten dabei die Funktionalität, die bestehenden Transaktionen anzusprechen, dabei aber nicht mehr „dumme“ Terminals oder spezifische Client-Programme für die Kommunikation zum Benutzer zu verwenden, sondern die Internet-Browser mit deren standardisierten Funktionalitäten und Entwicklungssprachen als Plattform für ein graphisches Benutzerinterface zur „alten“ Welt zu nutzen.

Internet, das unbekannte Wesen

Mit der professionellen Nutzung des Internet sind für die Versicherungsunternehmen neue Herausforderungen verbunden. Bei der Nutzung des Internet als Vertriebskanal und der Verwendung von Möglichkeiten zur Einbindung von Kunden und Partnern in die Geschäftsprozesse müssen neue Softwareprodukte genutzt werden oder bestehende Infrastrukturen weiterentwickelt werden. Einen Ausschnitt der Themen adressiert der folgende Abschnitt.

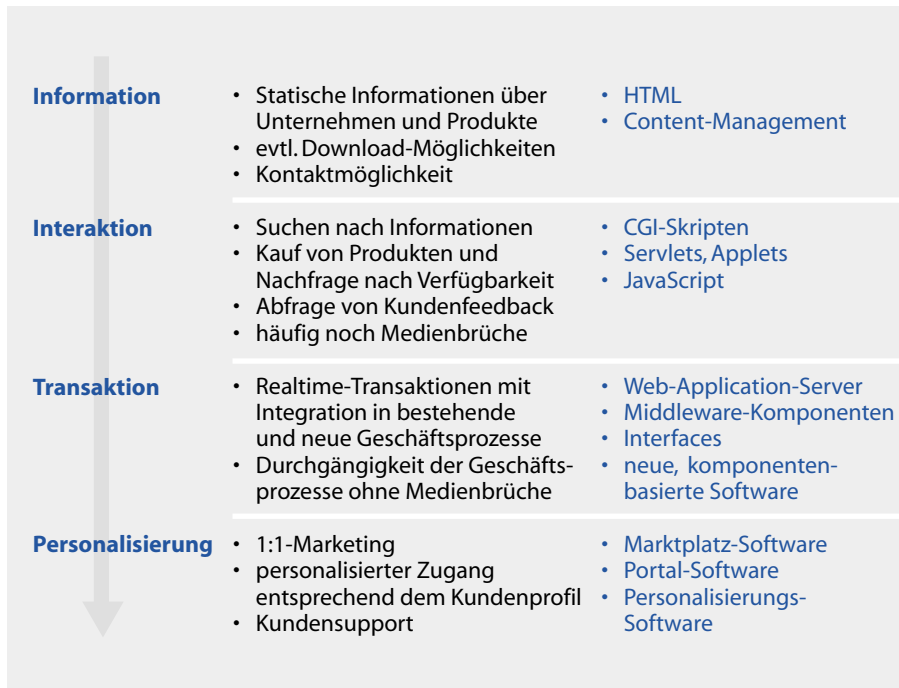


Abbildung:
Die Evolutionsstufen der Internet-Nutzung

Im Internetbereich haben sich inzwischen Standardprodukte herauskristallisiert, mit denen einfach und schnell Webseiten entwickelt werden können. Komplexe Aufgabenstellungen in diesem Umfeld, wie z.B. die Einbindung existierender Anwendungen oder Datenbanken, erfordern aber auch weiterhin hochkarätige Spezialisten. Da also an der Erstellung und Pflege des Internet-Auftritts eines Unternehmens eine Vielzahl von unterschiedlichen Mitarbeitern beteiligt sind, ist die Frage nach Verwaltung und Qualitätssicherung der Inhalte einer Web-Site zu klären.

Zur Lösung dieses Problems dienen sogenannte Content-Managementsysteme, welche den Entwicklungszyklus von der Erstellung bis zur Freigabe und Versionierung von Internet-Sites unterstützen. Damit ist die Möglichkeit gegeben, in einem Unternehmen unterschiedliche Bereiche und Verantwortungsbereiche an der Entwicklung eines gemeinsamen Internet-Auftritts redaktionell arbeiten zu lassen und dabei trotzdem einen einheitlichen Rahmen und eine Qualitätssicherung für die Inhalte zu gewährleisten. Dieses ist insbesondere notwendig, um die Attraktivität für den Kunden langfristig zu erhalten.

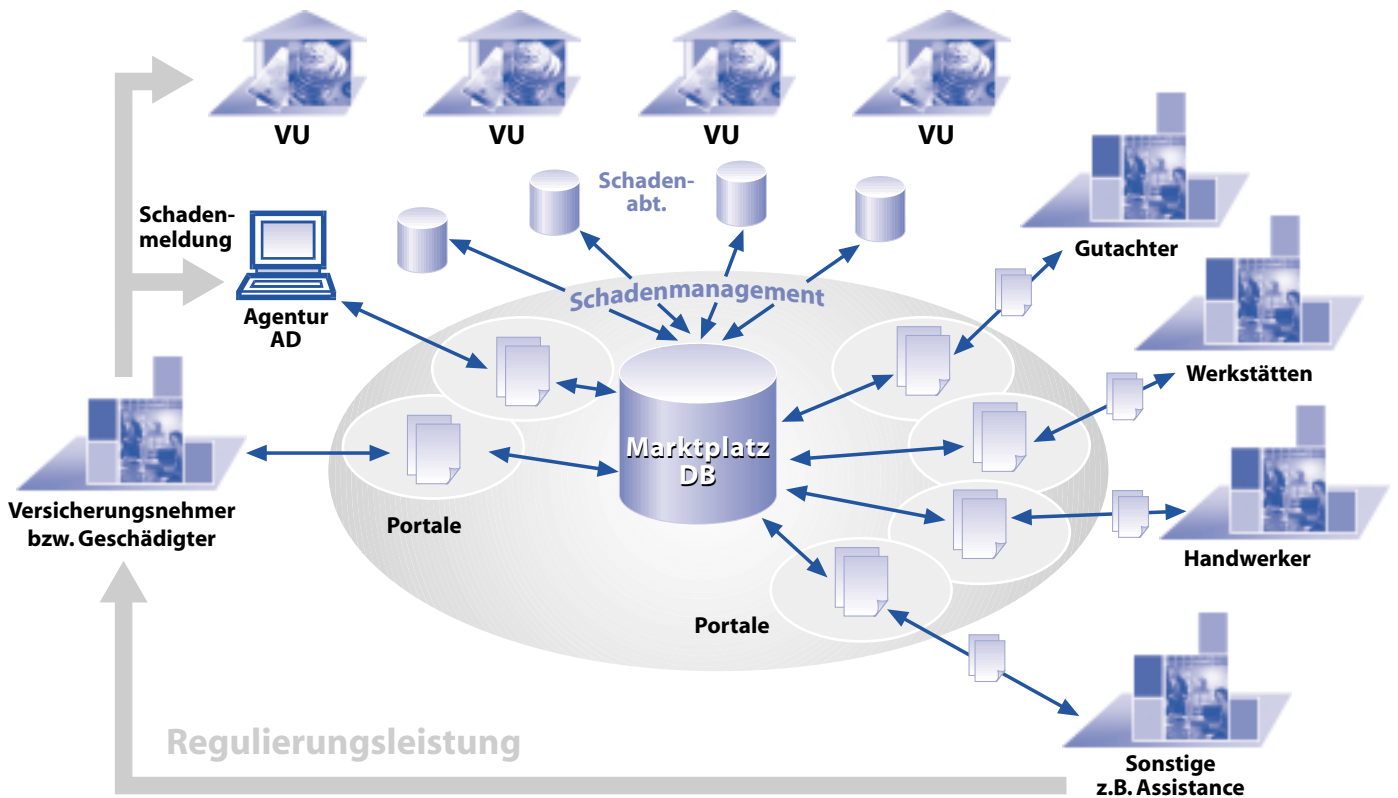
Content, Portale und
Marktplätze –
die Schlagworte des Internets

Geht man über die Präsentation von redaktionellen Inhalten hinaus und integriert auch Anwendungen für spezielle Benutzer, um diese über das Medium Internet an Geschäftsprozessen zu beteiligen, müssen Werkzeuge vorhanden sein, die es erlauben, umfangreiche Internet-Portale zu bauen, um die spezifischen Geschäftsprozesse abbilden zu können bzw. zu unterstützen. In diese Produkte sind Funktionalitäten integriert, um bestehende Anwendungen „webfähig“ zu machen, Datenbanklösungen direkt im Internet verfügbar zu machen, Schnittstellen zu bestehenden Systemen in das Portal zu integrieren, etc.

Während Portale entweder unternehmens- oder branchenbezogen sind und im Wesentlichen Informationen anbieten bzw. den Abschluss von Geschäften in einer 1:1-Beziehung zulassen, kann auf elektronischen Marktplätzen dagegen gehandelt, verglichen und versteigert werden.

Typisch für einen Marktplatz sind verschiedene Anbieter auf diesem Marktplatz, die als Konkurrenten gleiche bzw. ähnliche Leistungen anbieten und eine große Anzahl an Nutzern, die durch die Marktplatzfunktionalitäten einen Mehrwert erfahren können. Durch den Vergleich der Angebote verschiedener Anbieter und die sonstigen Mechanismen und Funktionalitäten wird dem Benutzer ermöglicht, das kostengünstigste oder qualitätsmäßig beste Angebot ausfindig zu machen.

Abbildung:
Aktives Schadenmanagement
über einen Marktplatz



Maklerorganisationen und Internet-Startups im Versicherungsbereich haben bereits erste Marktplätze eingerichtet, um Kunden im Internet die Möglichkeit zu geben, ihren Versicherungsbedarf auf solchen Plattformen auszuschreiben und das günstigste Angebot aussuchen zu können.

Ebenfalls sind erste Rückversicherungsmarktplätze produktiv nutzbar, um Erstversicherungen dort verfügbare Kapazitäten der Rückversicherer anbieten zu können.

Hat man bei Applikationen im Mainframe-Umfeld im Wesentlichen in geschlossenen Netzen operiert, ist man nun bei der Nutzung des Internets als Kommunikations- und Informationsplattform für alle Angriffe offen, wenn nicht entsprechende Maßnahmen getroffen werden.

Daher kommt der Frage nach Sicherheit und der Diskussion der Sicherheitsaspekte in der Internet-Welt große Bedeutung zu. In diesem Bereich wird es sowohl im Beratungsbereich als auch in der Entwicklung und dem Vertrieb von Sicherheitsprodukten in den nächsten Monaten den größten Wachstumsschub geben. Aktuelle Ereignisse durch Hacker-Angriffe, Angriffe von innen aus den Unternehmen, Viren usw. machen deutlich, wie anfällig heutige Systeme in der Internet-Welt sind, und wie viele Aufgaben und Funktionen bereits über solche Systeme abgewickelt werden.

*Sicherheit –
die wichtigste Dimension
im Internet*

Die Integration von Firewalltechnologien in die Netzwerke, Verschlüsselung, Virtual-Private-Networks (VPN), Tunneling und elektronische Signaturen stellen die zentralen Themen dar. Auf diesem Gebiet existieren bereits heute eine Reihe von Produkten, die das eigene Netz sicher und externe Zugriffe in hohem Maße kontrollierbar machen.

Bereits heute haben die Unternehmen schon viele Anstrengungen unternommen, um einen möglichst hohen Sicherheitsstandard zu etablieren. Die weitere Öffnung der IT-Landschaft und zugehöriger Anwendungen und Verfahren, die notwendig ist, um Kunden und Partner einzubinden, erfordert aber trotzdem eine genaue Ist-Aufnahme der bereits erfolgten Sicherheitsmaßnahmen und eine eventuell notwendige Planung und Umsetzung weiterer, höherer Sicherheitsstandards.

Dabei ist es notwendig, dass im Management der Bereich Sicherheit nicht mehr länger als reiner Kostenverursacher gesehen wird. Will und muss man die neuen Technologien als Treiber für das Geschäft nutzen, um größere Marktanteile zu gewinnen, Kosten zu reduzieren oder Gewinne zu steigern, darf die notwendige Investition in Sicherheit nicht vergessen werden.

Elektronische Signaturen – reif für das Geschäft?

Im europäischen Raum wird weiterhin die Entwicklung der rechtlichen Rahmenbedingungen vorangetrieben, um den Weg zur Nutzung einer einheitlichen elektronischen Signatur frei zu machen und damit eine Basis für den rechtsverbindlichen Austausch von Mails und Dokumenten zu schaffen.

*Elektronische
Signaturen werden
die Geschäftsgewohnheiten
zwischen Kunden,
Partnern und
Versicherungsunternehmen
signifikant verändern*

Im Sommer 2001 ist damit zu rechnen, dass in Deutschland die Anpassung des vorhandenen Gesetzes zur elektronischen Signatur an die europäischen Erfordernisse erfolgt ist. Neben der Definition der notwendigen technischen Infrastruktur für die elektronische Signatur wird diese Anpassung auch die notwendigen Veränderungen des privaten und öffentlichen Rechtes umfassen und damit die Grundlage für eine flächendeckende Nutzung bieten.

Mit der Vorbereitung zur Unterstützung elektronischer Signaturen in den Geschäftsprozessen sollte daher in 2001 begonnen werden, da mit einer stärkeren Nutzung ab 2002 zu rechnen ist. Ab diesem Zeitpunkt ist mit einer starken Verbreitung von Chipkarten im Markt zu rechnen, die Payment-Funktionen und elektronische Signatur, kompatibel zum bis dahin verabschiedeten Gesetz, auf einem Medium vereinen. Dieses wird im wesentlichen durch die Banken vorangetrieben. Die dadurch in großen Teilen der Bevölkerung vorhandenen Voraussetzungen für eine elektronische Signatur ist für andere Branchen auch nutzbar. Der Aufbau eigener Infrastrukturen für Versicherungen ist daher nicht zu empfehlen.

Glossar**XML (eXtension Markup Language)**

Diese Sprache erlaubt die Möglichkeit, Strukturen von Daten und deren Inhalte separat voneinander abzulegen. Durch diese Eigenschaft kommt ihr neben der Verwendung zur Erstellung von Dokumenten und Benutzeroberflächen eine wichtige Bedeutung bei der Beschreibung von Schnittstellen zwischen Programmsystemen zu.

UML (Unified Modeling Language)

Diese Sprache wurde von den Vätern der Objektorientierung Booch, Rumbaugh und Jacobson zur Spezifikation, Konstruktion, Visualisierung und Dokumentation von Modellen für Softwaresysteme entwickelt. Die Sprache trägt auch den Anforderungen moderner und komplexer Systeme Rechnung, in dem auch konkurrierende, verteilte und zeitkritische Komponenten beschrieben werden können.

CORBA (Common Object Request Broker Architecture)

CORBA wurde als internationaler Standard für verteilte Anwendungen entwickelt und festgelegt. Mit Hilfe dieses Standards können verteilte Objekte adressiert werden, die sich irgendwo in einem Netzwerk befinden. Dabei geschieht der Zugriff aus Sicht der aufrufenden Operation, als befände sich das Objekt im lokalen Zugriff. Damit können Objekte, unabhängig von der Entwicklungssprache und der verwendeten Systemplattform, untereinander kommunizieren.

EJB (Enterprise Java Beans)

Enterprise Java Beans ist ein Komponentenmodell für die Entwicklung und Distribution von Java-Komponenten auf der Server-Seite. Zur Verwendung von EJB-Komponenten gibt es eine Reihe von Regeln, so dürfen sie z.B. keine General User Interface-Funktionalitäten besitzen. Weiterhin sind zum Betrieb auch EJB-Laufzeitsysteme erforderlich, die heute meistens integraler Bestandteil der sogenannten Web-Applikationsserver sind.

IMS (Information Management System)

Transaktionsmonitor von IBM im Mainframebereich.

CICS (Customer Information Control System)

Transaktionsmonitor von IBM im Mainframebereich, aber auch mit Komponenten für Client/Server-Umgebungen.

HTML (Hyper Text Markup Language)

HTML ist eine Sprache, mit der Aufbau und Struktur einer Web-Seite beschrieben werden kann. Dabei können Text, Grafik, Bilder und Ton integriert werden.

JAVA

Java ist eine auf C++ und Smalltalk aufbauende objektorientierte Programmiersprache. Java hat seinen Ursprung im Jahr 1991 und wurde in einem Forschungsprojekt bei Sun Microsystems entwickelt. Mit der Integration von Java in den Webbrowser Netscape kam der Durchbruch im Markt und diese ist daher zur Standardsprache in der Entwicklung von webbasierten Anwendungen geworden.

COM/DCOM

COM ist ein Komponentenmodell von Microsoft, in dem Regeln für die Erstellung von COM-Komponenten beschrieben sind, um diese interoperabel und dynamisch austauschbar zu machen. Eine Weiterentwicklung ist DCOM, mit dem dann auch die Verteilung von Komponenten im Netz ermöglicht wird. Neben der Erweiterung von Dienstleistungen, z.B. für die Sicherheitsverwaltung, wurde auch der RPC (Remote Procedure Call) zum Aufruf einer im Netz verteilten Komponente ergänzt.

3. Paradigmenwechsel in der Versicherungswirtschaft

3.1 Ist die Versicherungswirtschaft noch eine Branche?

Die zunehmende Verflechtung der Versicherungswirtschaft mit anderen Finanzdienstleistern, vor allem mit Kreditinstituten, ist von entscheidender Bedeutung für die zukünftige Entwicklung dieser Branche. Die Art der Zusammenarbeit reicht von Kooperationen bis hin zur Zusammenfassung der einzelnen Gesellschaften unter einer Holding mit dem Ziel, ihren Kunden aufgrund der Wettbewerbssituation ein ‚Rund-um-Angebot‘ in Form einer bedarfsgerechten Paketlösung von Versicherungs-, Bank-, Investment- und Immobilienprodukten anbieten zu können. Gleichzeitig können durch diese Bündelung insgesamt höhere Gewinne bei Finanzprodukten realisiert werden, da bei den Bank- und Investmentprodukten im Gegensatz zu Versicherungsprodukten ein Margenrückgang noch nicht zu verzeichnen ist.

Der Finanzdienstleistungs-Sektor verändert sich dramatisch. Heute getroffene Annahmen sind nur von kurzer Gültigkeit.

Einen weiteren wichtigen Aspekt bildet die Auslastung des eigenen Außendienstes bei gleichzeitiger Verbesserung der Vergütungsstrukturen aufgrund eines höheren Marktpotentials und dem Vertrieb von höher provisionierten Finanzdienstleistungsprodukten. Außerdem ergeben sich durch die Verflechtungen der Finanzdienstleistungsunternehmen notwendige Größenvorteile hinsichtlich des Kapitalanlagevolumens, so dass eine effektive und effiziente Vermögensanlage ermöglicht wird.

„Versicherungen werden immer noch verkauft, nicht gekauft.“

Dr. W. Thießen

3.2 Kernkompetenzen einer Versicherung und virtuelle Organisationen

Innovationen im Hinblick auf die Organisation und den Betrieb von Versicherungsunternehmen wurden gerade in den letzten beiden Jahren im Markt durch mehrere Beispiele bekannt. Virtuelle Organisationen, Third Party Administration (TPA) und Business Process Outsourcing (BPO) sind hier die Schlagworte, die in der Folge weiter beleuchtet werden.

Bei größeren Versicherungskonzernen ist ein Trend zur Gründung neuer Gesellschaften zu verzeichnen. Diese Neugründungen sollen entweder mit innovativen Produkten im Markt schnell und flexibel agieren, ohne durch den Ballast der etablierten Organisation gestört zu werden, oder sie stellen häufig auch als Online-Versicherer den Internet-Vertriebskanal einer Versicherungsgruppe dar.

Mit Hilfe der Internet-Technologie und den sich im Markt etablierenden Dienstleistungsunternehmen (Third Party Administration) werden diese Unternehmen immer häufiger als sogenannte virtuelle Unternehmen gegründet. Ein solches Unternehmen zeichnet sich normalerweise dadurch aus, dass nur die definierten Kernkompetenzen (z.B. Produktentwicklung, Marketing, Vertriebsunterstützung und Risikomanagement) durch das eigentliche Kernunternehmen selbst abgewickelt, sämtliche Unterstützungsprozesse hingegen von außen hinzugekauft werden (Business Process Outsourcing). Dadurch verfügt das Kernunternehmen im Normalfall nur über wenige Mitarbeiter und eine flache Hierarchie. Großer Entscheidungsspielraum, hohe Motivation

„Der Druck auf die Versicherungsunternehmen muss groß genug sein, um Business Process Outsourcing attraktiv zu machen.“

Dr. W. Weiler

und großes Engagement sind daher für die wenigen Mitarbeiter die Folge dieser Rahmenbedingungen. Für jeden Bereich, den man in diesem Team nicht selbst abdecken kann oder will, bedient man sich dabei den am Markt agierenden Spezialisten, um so eine möglichst hohe Qualität zu einem vorher definierten Preis zu erhalten.

Da man sich somit unterschiedlicher Unternehmen bedient, spricht man von einem Netzwerk der Unternehmen. Die Gesamtheit aller angeschlossenen Unternehmen bezeichnet man dann als das virtuelle Unternehmen. Im Hinblick auf die Auslagerung von Aufgaben zeigt sich heute eine breite Palette von Überlegungen und Planungen. Sie reicht von ‚Alles, was nicht Kernkompetenz ist, auslagern‘ bis ‚Auslagern nur bei Kapazitätsengpässen‘. Diese Unterschiede resultieren aus der jeweiligen Ausgangssituation des Versicherungsunternehmens. Je besser die Angebote externer Dienstleister werden, desto mehr wird sich der Trend zur Auslagerung verstärken. Derzeit gibt es die Extremform der vollständigen Virtualisierung nur in wenigen Beispielen (GeneralLife, Basic-life, Ineas). Diese Unternehmen haben aber unter Beweis gestellt, daß es sich bei dieser Organisationsform nicht nur um ein theoretisches oder wissenschaftliches Konzept handelt, sondern um real am Markt operierende Unternehmen mit für Start-ups durchaus guten wirtschaftlichen Ergebnissen. Langjährig bestehende Versicherungsunternehmen werden sich nicht in virtuelle Unternehmen umwandeln lassen, aber für Neugründungen stellt sich die Frage, ob es sich bei diesen Beispielen nicht um ein realistisches Zukunftsmodell handelt. Ebenfalls können einzelne Strukturelemente (Preismodelle, Service Level Agreements, Verträge) solcher virtueller Unternehmen auch bei der Umorganisation großer Konzerne Anwendung finden.

So ist z. B. die Gründung einer ‚Versicherungsfabrik‘, in der die ganzen Backoffice-Funktionen aus den verschiedenen Vertriebskanälen gebündelt und automatisiert bearbeitet werden, eine mögliche Folge der Diskussion über virtuelle Organisationen in der Versicherungsbranche. Insbesondere das hochstandardisierte Schadenversicherungsgeschäft eignet sich für diese Umsetzungsform. Die ‚Versicherungsfabrik‘ kann in eigener Regie im Versicherungsunternehmen oder durch einen Dienstleister betrieben werden. Im zweiten Fall handelt es sich dann um eine ‚Versicherungsfabrik‘, die für mehrere Versicherungsunternehmen tätig ist.

*„Ein puristischer
Internetversicherer wird nicht
erfolgreich sein.“*

Dr. E. Freiherr von Uckermann

„No-Name-Versicherer haben im Internet keine Chance.“

Dr. B. Michaels

„Internet ist ein geeignetes Instrument zur Intensivierung des Kundenkontaktes – an das virtuelle Unternehmen glaube ich aber nicht.“

Dr. B. Michaels

Als Vorteile der virtuellen Organisationsform werden auf der einen Seite die Konzentration auf die Kernkompetenzen der Branche und auf der anderen Seite eine günstigere Kostenstruktur gesehen, die sich wegen der transaktionsorientierten Abrechnung der Leistungen im virtuellen Modell durch eine Umkehrung des Verhältnisses von Fix- und variablen Kosten im Gegensatz zum traditionellen Kostenmodell ergibt. Als Nachteil steht dem jedoch der Kontrollverlust über die nicht selbst abgewickelten Aufgaben und eine Abhängigkeit vom etablierten Netzwerk gegenüber. Gut durchdachte Verträge, umfassende Service Level Agreements (SLA) und die Kommunikation zu ggf. notwendigen Reservepartnern müssen daher zur Absicherung des möglichen Risikos dienen. Auch die Vereinbarung von Ausstiegsklauseln (ggf. „Risk-Reward-Vereinbarungen“) mit den Dienstleistungspartnern bei mangelhafter Leistungserfüllung ist eine notwendige Bedingung.

Abbildung:
Beispiel einer
virtuellen Versicherung



3.3 Multi-Channel-Management als Herausforderung

Infolge der existierenden vielfältigen Vertriebswege auf dem deutschen Finanzdienstleistungsmarkt stellt sich die Frage, wieviele Vertriebswege sich ein Unternehmen in Zukunft leisten kann und muß. Darauf aufbauend ist eine interne Bündelung der vielfältigen Vertriebskanäle im Unternehmen in Form von standardisierten und systematisierten Informationswegen notwendig.

Generell muß sich die Bedeutung und Ausprägung der Vertriebsfunktion als Verbindungsglied zwischen dem Versicherungsunternehmen und dem Kunden stark verändern, da nur ein systematisches Vertriebskanalmanagement Kundengewinnung und Kundenbindung sicherstellen wird. Die Stärkung der eigenen Vertriebsorganisation ist von entscheidender Bedeutung. Hierbei ist es insbesondere wichtig, die zukünftige Kernkompetenz des Vertriebs herauszuarbeiten bzw. zu stärken. Die Beratung bei komplexen Finanzdienstleistungsprodukten und die Moderation vielschichtiger Entscheidungsprozesse der Kunden werden im Vordergrund des Vertriebs stehen.

Derzeit existieren auf dem Versicherungsmarkt unterschiedliche Strategien: Einige Versicherungsunternehmen nehmen keine Produktpreisdifferenzierungen bei den verschiedenen Vertriebswegen vor, um ihren eigenen Außendienst nicht zu benachteiligen. Andere Versicherungsunternehmen sehen demgegenüber die Möglichkeit, über das Internet die Versicherungsleistung ohne Beratung und günstiger anzubieten. Der Trend eines eindeutigen Branding ist vorherrschend, zu welchem sowohl eine durchgängige Marke als auch die unterschiedlichen Formen des Co-Branding zählen.

Eine eindeutige und stringente Positionierung eines Unternehmens im Hinblick auf die Nutzung der unterschiedlichen Vertriebswege und die Entwicklung und Einführung eines adäquaten Branding orientiert sich an den unterschiedlichen Produkt- und Vertriebsangeboten, differierenden Vergütungsstrukturen und unterschiedlichen Mitarbeiterqualifikationen im Vertrieb.

*„Monostrukturen im Vertrieb gehören der Vergangenheit an.“
W.-U. Dings*

Der Multi-Channel-Ansatz bietet dem Kunden selbst die Wahlmöglichkeit zwischen den verschiedenen Vertriebswegen.

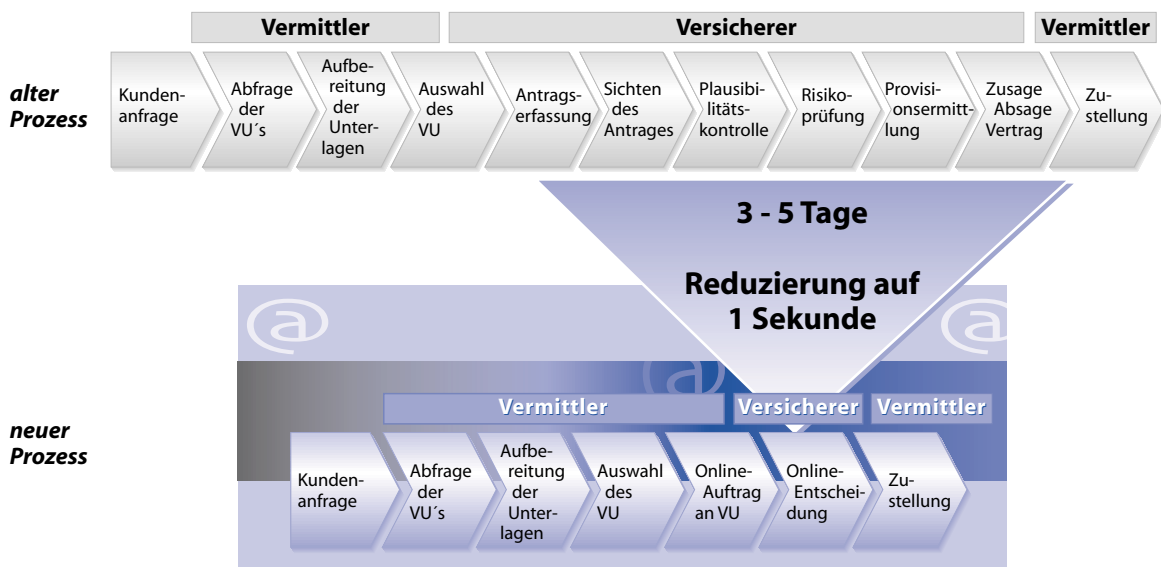
*„Es gibt und wird keine Preisdifferenzierung zwischen den Vertriebswegen geben.“
W. Schmidt*

3.4 eCommerce und der Point of Service

„Prozesse müssen für den Kunden transparent, bequem und kostengünstig sein. Wer, wo, welche Module eines Prozesses erbringt, ist egal.“
G. Bost

Das Internet mit seinen technischen Möglichkeiten und der Verfügbarkeit dieses Mediums ohne Beschränkung von Raum und Zeit bietet eine weitere Möglichkeit, Strukturen und Prozessen eines Versicherungsunternehmens zu reorganisieren bzw. zu optimieren. Dazu zählt u.a. der Aufbau eines zusätzlichen, kostengünstigen Vertriebskanals. Durch eine konsequente Verlagerung der Angebots- und Auftragsabwicklung in das Internet und damit zum Kunden und eine direkte Anbindung bzw. Integration der Backoffice-Systeme kann der interne Aufwand im Versicherungsunternehmen in der Sachbearbeitung für diese Tätigkeiten stark reduziert werden. In vielen Bereichen kann ein weiterer, manueller Eingriff sogar komplett entfallen. Damit verlagert man langfristig den Aufwand vom Backoffice an den Point of Service in das Wohnzimmer des Kunden, mit oder ohne Unterstützung durch einen Vertriebsmitarbeiter oder Makler.

Abbildung: Optimierung der Prozesse



„Ziel ist Richtung Kunde eine möglichst große Individualität und eine Standardisierung der Prozesse nach innen.“
W.-U. Dings

Eine weitere Möglichkeit bietet die Internettechnologie auch zur Integration von Partnern und Kunden in andere Geschäftsprozesse einer Versicherung. Kann der Kunde seinen Schaden elektronisch melden, oder hat der Handwerker die Möglichkeit, seinen Auftrag und die Abrechnung der Schadenbehebung elektronisch abzuwickeln oder seine Leistung auf einem Marktplatz zur Schadenabwicklung anzubieten, ergeben sich auch dadurch erhebliche Einsparpotenziale durch die einfache, elektronische Kommunikation und die Integration der Backoffice-Systeme in die Online-Abwicklung im Internet für das Versicherungsunternehmen.

Weitere Beispiele für die Möglichkeiten, den Kunden über das Internet einzubinden, sind z.B. die Durchführung von einfachen Änderungen (Adressen, Bankverbindungen, etc.) oder der Abruf des gesamten Versicherungs- und Finanzportefeuilles in Form eines „virtuellen Ordners“.

Gerade im Bereich der Geschäftsprozessoptimierung werden sich Wettbewerbsvorteile in Zukunft in den Bereichen Kosten und Service durch eine konsequente Nutzung der neuen Technologie erzielen lassen. Im Gesamtkomplex aller eBusiness-Aktivitäten sind Maßnahmen und Projekte zur effektiveren und effizienteren Gestaltung von Geschäftsprozessen wichtiger als manche eCommerce-Initiative, deren Ergebnisse heute noch nicht absehbar oder bewertbar sind.

Insgesamt wird die Bedeutung von Marktplätzen und Portalen zunehmen. Auf einem Marktplatz können Produkte und Serviceleistungen von Versicherungen gehandelt oder versteigert werden, es können aber auch Leistungsanfragen bzw. Versicherungsbedarf von Kunden für Anbieter ausgeschrieben werden, die dann zu unterschiedlichen Angeboten der mitbietenden Versicherungen gegenüber dem Kunden führen. Portale beinhalten dagegen entweder die Angebotspalette eines Anbieters oder führen Angebote verschiedener Anbieter, u. U. sogar branchenübergreifend, für eine Zielgruppe zusammen. Die Ausgestaltung des Portales wird entsprechend der Zielgruppenausrichtung individuell von den Unternehmen zusammengestellt, so dass der Kunde im Idealfall ein bereits für ihn vorselektiertes, auf seine individuellen Bedürfnisse zugeschnittenes Angebot an Produkten und Serviceleistungen erhält. Derzeit gibt es auch Vorbereitungen für die Einführung vertikaler Finanzportale speziell aus der Versicherungsbranche, welche auf nationaler bzw. europäischer Ebene branchenübergreifend ein Angebot von vielfältigen Finanzdienstleistungsprodukten bieten sollen.

3.5 Customer Relationship Management als Erfolgsfaktor

Infolge des verschärften Wettbewerbs auf dem Finanzdienstleistungsmarkt und einer zunehmenden Sensibilisierung der Kunden für das Preis- / Leistungsverhältnis bei gleichzeitiger Zunahme des Anspruchsniveaus wird die Bindung der Kunden an das eigene Unternehmen zum Schlüssel des Erfolges. Daher ist eine kontinuierliche Integration von Qualität und Kundenorientierung in die Wertschöpfungskette der Unternehmen erforderlich, um eine für den Kunden wahrnehmbare und dauerhafte Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern zu dokumentieren. Obwohl Kundenorientierung bereits seit Jahren propagiert wird und einen Leitsatz vieler Unternehmen bildet, steht nach wie vor meist das angebotene Produkt und nicht der Kunde im Mittelpunkt aller Marketing- und Verkaufsaktivitäten. Ein Anbieter, der den Kundenprozess vollständig und umfassend unterstützt, also alle benötigten Leistungen aus einer Hand anbietet und den Kunden umfassend betreut, schafft für den Kunden einen erheblichen Zusatznutzen und somit gleichzeitig eine intensive Anbindung an das Unternehmen.

Kundenbindung ist nicht identisch mit Kundenzufriedenheit, was leider häufig immer noch nicht verstanden wird. Nur zufriedene Kunden reichen für eine dauerhafte und feste Bindung nicht aus. Die Zufriedenheit der Kunden ist aber die Voraussetzung für eine langfristige Kundenbindung an das Produkt bzw. an das Unternehmen mit seinen Dienstleistungen: Der Kunde entwickelt aufgrund dieser positiv anhaltenden Einstellung zum Unternehmen eine Loyalität gegenüber diesem und bleibt in seiner Kaufentscheidung langfristig an das Unternehmen gebunden. Wichtig muss es daher sein, alle

„Mit Hilfe des Internet können alle Verwaltungsprozesse effizienter gestaltet werden.“
M. Theilmeier

Steigende Bedeutung von Marktplätzen und Portalen

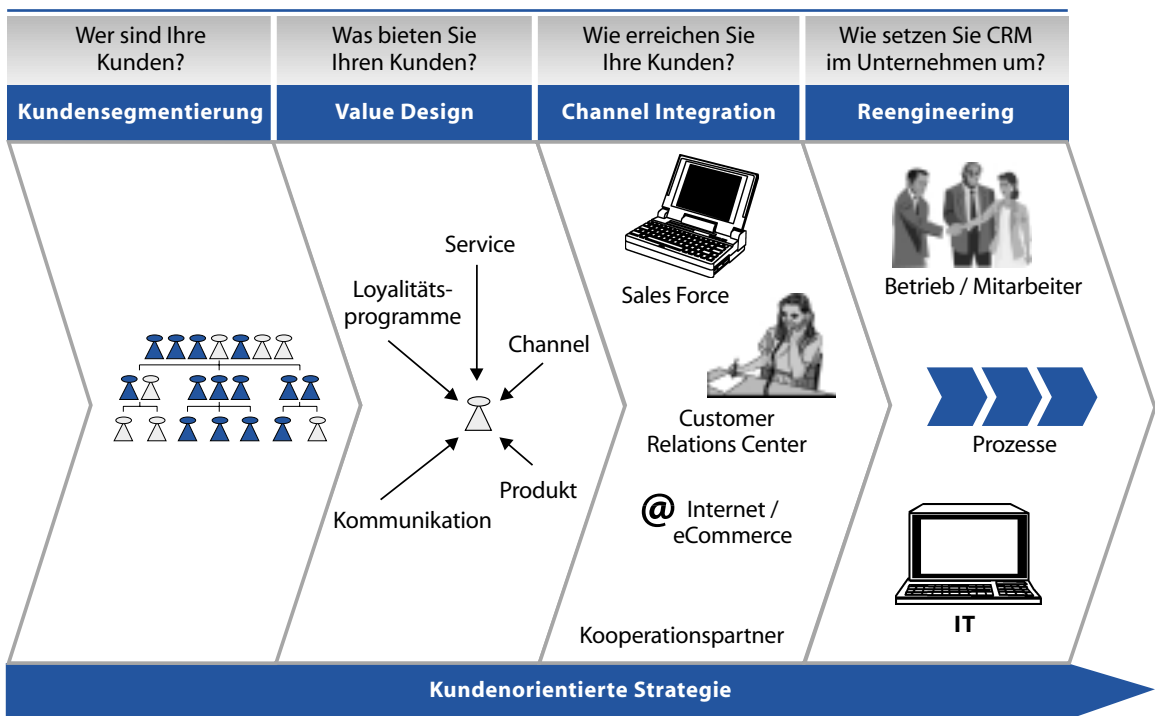
„Jedes Unternehmen kann die Produkte anderer Finanzdienstleister vertreiben, entscheidend ist die Kundenbindung.“
Dr. P. Lütke-Bornefeld

Kundenzufriedenheit führt nicht automatisch zur Kundenbindung

Unternehmensprozesse auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten. Das Ziel ist somit die konsequente Kundenorientierung als Selbstverständnis für jeden Mitarbeiter eines Versicherungsunternehmens.

Customer Relationship Management (CRM) schafft die Voraussetzungen für eine intensivere Kundenbindung und eine zielgerichtete Kundenselektion, aber auch für effizientere Prozesse in Marketing und Vertrieb. Die Entwicklung von bedarfsgerechten Problemlösungen für spezielle Kundensegmente stellt einen Schwerpunkt des Customer Relationship Management dar. Damit erlangt die Ausrichtung auf einzelne Zielgruppen als Ergebnis einer Kundensegmentierung eine entscheidende Bedeutung im Rahmen der strategischen Positionierung des Unternehmens.

Abbildung:
Die wichtigsten CRM-Fragen



Individualisierung der Risiken

*„Der Verbraucher wird zukünftig keine Quersubventionierungen mehr zulassen.“
Prof. Dr. D. Zietsch*

Gleichzeitig erfolgt mit Hilfe von CRM eine Individualisierung der Risiken, d.h. bei dem einzelnen Risiko – der einzelnen Person – werden spezifische Risikomerkmale identifiziert und gehen in eine individuelle Risikoeinschätzung mit dem Ziel einer risikogerechteren Prämienkalkulation ein. Speziell in der Kfz-Versicherung hat diese Segmentierungsstrategie eine starke Ausprägung erhalten. Generell festzustellen ist eine zunehmende Bedeutung von Moral Hazard im Sinne einer Verhaltensänderung aufgrund des Versicherungsschutzes, da der Solidargedanke für die Gemeinschaft bei den Versicherungskunden aufgrund der Individualisierung der Gesellschaft insgesamt abnimmt. Versicherungsunternehmen versuchen, diesem Verhaltenswandel der Versicherungsnehmer durch die Vereinbarung von Selbstbehalten entgegen zu wirken.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Kosten für das Aufrechterhalten von bestehenden Kundenbeziehungen etwa fünf- bis siebenmal niedriger sind als der Aufwand für die Gewinnung von Neukunden. Da in der Regel jeder verlorene Kunde durch einen Neukunden ersetzt werden muss, kann ein Unternehmen desto profitabler wirtschaften, je mehr seiner Kunden Stammkunden sind. Weiterhin führt eine undifferenzierte Bindung von möglichst vielen Kunden nicht zwangsläufig zum gewünschten finanziellen Erfolg. Das Ziel ist daher, alle Akquisitions- und Kundenbindungsaktivitäten mittels Customer Relationship Management auf Kunden zu konzentrieren, die zumindest mittel- bis langfristig profitabel sind.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der kundenorientierten Zusammenführung von Technologien und Unternehmensstrategien. Neben der schon erwähnten Notwendigkeit, die einzelnen vielfältigen Arbeitsabläufe auf den Kunden auszurichten, ist zur erfolgreichen Umsetzung der Kundenorientierung die fachliche und soziale Kompetenz des Vermittlers im Sinne eines Kundenberaters entscheidend, um die zugehörige Kundenphilosophie realisieren zu können.

3.6 Vom Versicherungsprodukt zum Lösungsangebot

Das Produktangebot von Versicherungsunternehmen erweitert sich durch die Bündelung von diversen Leistungen zur Realisierung von Cross-Selling Gewinnen. Verstärkt werden hierbei Versicherungsleistungen auch als Annexprodukte vertrieben. So ist z.B. der Verkauf einer Kfz-Versicherung mit dem Autokauf beim Autohändler gekoppelt oder eine Reiseversicherung wird mit der Buchung einer Urlaubsreise im Reisebüro abgeschlossen. Demgegenüber wird in der Versicherungsbranche das Angebot von Assistenzleistungen unterschiedlich bewertet. Der „Rund-um-Service“ im Schadenfall innerhalb der Kfz-Versicherung ist fast bei allen Unternehmen realisiert. Eine Ausweitung dieses Angebotes, wie z. B. die in England gewährten Leistungen in Form von „Home-Sittings“ innerhalb der Haus- und Familienversicherung, sind derzeit auf dem deutschen Markt nicht umgesetzt. Die Unternehmen bieten diese zusätzlichen Leistungen als Angebot zur Bindung der Kunden an, insbesondere um das intangible Gut Versicherungsschutz greifbarer und positiver erscheinen zu lassen. Gleichzeitig können die Unternehmen den Schadenmanagementprozess selbst kontrollieren und steuern. Trotzdem sehen einige Finanzdienstleister für dieses Leistungsangebot aufgrund der notwendigen Quersubventionierung bzw. Preiserhöhung keinen umfangreichen Einsatzbedarf.

Die zukünftige Entwicklung wird zu einem Angebot von umfassenden Produkt- und Servicelösungen für verschiedene Lebensbereiche führen. Hierbei ist nicht nur an die traditionellen Bereiche wie z. B. „Familie“ und „Altersvorsorge“ zu denken, sondern auch an Segmente wie „Mobilität“ oder „Freizeit“. Bei diesen Problemlösungsangeboten steigt dann auch die Bedeutung von anderen Dienstleistern, z. B. Reiseveranstaltern, Automobilkonzernen oder Immobilienmaklern. Gleichzeitig ist eine hohe Fachkompetenz des Vermittlers wichtig, um z. B. Beratungsfehler in der Kapitalanlage bei der Altersvorsorge auszuschließen.

*„Das Mixtum an Vertriebswegen ist wichtig für den Kunden.“
Dr. E. Freiherr von Uckermann*

*„Auch Annexprodukte stärken die Marke, wenn der Name des Versicherungsunternehmens irgendwo genannt wird.“
G. Bost*

*„Das Ziel ist der Aufbau einer stressfreien Beziehung zwischen Kunden, Außendienst und Unternehmen.“
W. Schmidt*

*„Der Markt ist gekennzeichnet durch einen Wandel von der Produktberatung hin zur Situationsberatung.“
M. Theilmeier*

Ein weiterer verkaufsfördernder Aspekt ist die Steigerung des Risikobewusstseins bei den Versicherungskunden. Aufbauend auf den vielfältigen Berichterstattungen in den Medien über Unfälle und Katastrophen kann zukünftig über sogenannte „virtuelle Erlebniswelten“, also einer Simulation z. B. von Unfallfolgen für einen Betroffenen, das Schadensereignis erlebbar und damit die Versicherungsnotwendigkeit dem einzelnen Kunden vergegenwärtigt und verdeutlicht werden.

3.7 Mitarbeiter – quo vadis?

*Qualitätsorientiertes
Personalmanagementkonzept
als Führungsinstrument*

Infolge der aufgezeigten Veränderungen innerhalb der Versicherungs- bzw. der Finanzdienstleistungsbranche werden sich die Rolle des Mitarbeiters im Unternehmen und seine zukünftigen Aufgabenbereiche wandeln. Die unternehmerische Denkweise und die eigenverantwortliche Aufgabenübernahme seitens der Mitarbeiter bei gleichzeitiger Umsetzung einer vertrauensbasierten partizipativen Führungskultur im Unternehmen sind notwendige Voraussetzungen für eine effektive und effiziente Umsetzung der Qualitäts- und Kundenorientierung im Versicherungsunternehmen.

*Kundenzufriedenheit ist
nur realisierbar über
Mitarbeiterzufriedenheit*

Durch die Verlagerung vieler Tätigkeiten auf den Point of Service steigt der Anteil an qualifizierten, strategischen Arbeitsaufgaben im Unternehmen. Eine qualitätsfördernde Arbeitsgestaltung, z. B. in Form von Arbeitsfeldvergrößerung, sind notwendige Bestandteile eines qualitätsorientierten Personalmanagementkonzepts. Als Beispiel für diese Personaleinsatzformen kann einerseits die Arbeitserweiterung durch Addition weiterer, qualitativ aber gleichartiger Aufgaben (auch als „Job Enlargement“ bezeichnet) angeführt werden. Dies dient einer quantitativen Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums bei dem einzelnen Mitarbeiter. Andererseits ist zur langfristigen Erhöhung der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit eine Umsetzung von qualitativen Arbeitsfeldvergrößerungsmaßnahmen notwendig. Dies kann beispielsweise in Form einer qualitativen Arbeitsveränderung durch horizontale und vertikale Aufgabenaddition im Sinne einer Arbeitsbereicherung („Job Enrichment“) erzielt werden. Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit stellt auch die Voraussetzung für zufriedene Versicherungskunden dar, denn die Qualität der Unternehmensleistung aus Sicht des Kunden ist abhängig von der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter eines Versicherungsunternehmens. Auch der Aufbau eines dynamischen und leistungsgerechten Entlohnungssystems in Form von materiellen und immateriellen Anreizen fördert das Leistungsverhalten der Mitarbeiter.

Weiterhin ist eine detaillierte und kontinuierliche Kommunikation mit allen Mitarbeitern des Unternehmens über die Unternehmensphilosophie, Unternehmenskultur und die strategische Positionierung auf dem Markt mit konkreten Umsetzungsmaßnahmen zur Identifikation und Bindung der Mitarbeiter notwendig. Dabei ist nochmals zu betonen, dass ein Wertewandel Zeit benötigt und dass die oberste Führungsebene die Philosophie und Kultur ‚selbst vorleben‘ muss.

Durch das Outsourcing und die zukünftige Integration des Kunden in die Geschäftsprozesse wird sich die Mitarbeiterkapazität bei den Finanzdienstleistern verringern. Obwohl der Outsourcer selbst auch Mitarbeiter benötigt, wird es keine vollständige Kompensation geben, da diese Dienstleister sehr effektiv und qualitativ exzellent arbeiten müssen, um konkurrenzfähig zu sein. Dabei werden sie aufmerksam darauf achten müssen, die Geschäftsprozesse in fest definierten Zeiträumen abzuwickeln und keine Überkapazitäten an Bord zu haben. Beispiele in den USA zeigen eine stark an den Akkordgedanken von Industrieunternehmen ausgerichtete Abwicklung von Geschäftsprozessen eines Versicherungsunternehmens durch einen externen Dienstleister. Durch die Mitbestimmungsgremien in Deutschland wird sich die Einführung solcher Dienstleistungen nicht einfach gestalten. Der internationale Wettbewerbsdruck und die Notwendigkeit für Unternehmen, wirtschaftlich zu überleben, haben aber auch in der Vergangenheit harte Barrieren immer wieder aufweichen lassen.

Um den hohen Aufwand im Bereich der Bereitstellung von Arbeitsplatz und Büroräumen zu senken und die Auslastungsquote der Räumlichkeiten eines Unternehmens zu erhöhen, wird bei einer Reihe von Versicherungen bereits Telearbeit durchgeführt bzw. zukünftig verstärkt genutzt werden. Als Vorteil dieser Arbeitsorganisation ergibt sich eine optimale Nutzung des teuren Arbeitsplatzes gerade in den Innenstadtlagen durch mehrere Mitarbeiter.

Die Erkenntnisse aus Versuchen zeigen aber auch eine Motivations- und Produktivitätssteigerung der Mitarbeiter, eine Senkung der Krankenquote und die wesentlich bessere und einfachere Integration von hochkarätigen Spezialisten in die Unternehmen durch entsprechende Heimarbeitsinfrastrukturen. Als Nachteile können ein oft auch nur vermeintlicher „Steuerungsverlust“ sowie die soziale Isolation der Mitarbeiter und die notwendigen Investitionen für die zusätzliche IT-Infrastruktur gesehen werden.

Unter Beachtung dieser Probleme kann trotzdem mit einer umfassenden Planung und Strategie der Telearbeitsplatz mit Erfolg eingeführt werden. Kosten-Nutzenanalysen hierzu haben gezeigt, dass Versicherungskonzerne eine respektable Einsparung durch dieses Vorgehen realisieren können. Auch im qualitativen Bereich, z.B. der Sachbearbeitung, konnten eine Reihe von Vorteilen schon in Beispielprojekten realisiert werden. Zudem lassen sich durch die konsequente Ausnutzung der Internet-Technologie Telearbeitsplätze von der technischen Seite heute wesentlich einfacher und kostengünstiger einrichten, als dies noch vor wenigen Monaten möglich war.

Wir gehen davon aus, dass in absehbarer Zeit das Angebot von Telearbeitsplätzen einen Wettbewerbsvorteil bei der Personalakquisition in einem immer engeren Markt an guten Mitarbeiter ergeben wird.

*„Vieles lässt sich auf dem Versicherungsmarkt nicht von heute auf morgen ändern aufgrund der notwendigen Abstimmungsprozesse mit dem Sozialpartner.“
W.-U. Dings*

Telearbeit – der Arbeitsplatz zuhause

*„Das Kostenniveau der Vergangenheit kann aufgrund der Wettbewerbssituation nicht mehr weiter mitgeschleppt werden.“
H. D. Ritterbex*

4. Künftige Strukturen von Versicherungsunternehmen

Aufbauend auf den vorhergehenden Analysen werden im folgenden Abschnitt drei Zielmodelle typisiert und hinsichtlich der speziellen Ausprägungen und Besonderheiten innerhalb der Versicherungsbranche im Speziellen und der Finanzdienstleistungsbranche im Allgemeinen diskutiert. Folgende drei Unternehmensmodelle der Zukunft haben sich in der Diskussion mit den Entscheidungsträgern im Versicherungswesen herausgebildet und sollen im Rahmen dieser Studie als sogenannte „Zielmodelle“ vorgestellt werden:

- Internationaler Finanzdienstleistungskonzern,
- nationale bzw. europäische Versicherungsgruppe und
- Spezialversicherer.

4.1 Zielmodell 1: Internationaler Finanzdienstleistungskonzern

Die internationalen Großkonzerne der Versicherungswirtschaft entwickeln sich hin zu großen Finanzdienstleistern mit einer umfassenden Produkt- und Servicepalette. Das geschieht unabhängig davon, ob der Konzern heute noch ein reines Versicherungsunternehmen ist oder bereits Bankprodukte und Bankdienstleistungen anbietet. Das gleiche gilt für Banken, die Versicherungsunternehmen in ihren Konzernen integriert haben. Egal wie die Ausgangsposition ist, es wird ein internationaler Finanzdienstleistungskonzern entstehen.

In der Übergangsphase wird es unterschiedliche Schwerpunkte im Finanzdienstleistungs-Angebot geben, als generelle Zielsetzung bieten diese Großkonzerne aber zukünftig ein vielschichtiges Finanzdienstleistungsportefeuille an.

Asset Management wird in jedem Fall zu einem Kerngeschäftsfeld. Einerseits soll die Anlagestrategie des Konzerns optimiert werden, andererseits sollen den Kunden zusätzlich zu Versicherungsprodukten Finanzprodukte angeboten werden.

Globale Finanzdienstleister mit umfangreichem Produkt- und Serviceangebot

Asset Management als Kerngeschäft

Wesentliche Aspekte des Zielmodells

Auf dem deutschen Finanzdienstleistungsmarkt existieren bereits mehrere international tätige Großkonzerne, die den gesamten Finanzdienstleistungsbereich (Versicherungen, Banken, Investmentgesellschaften, Bausparkassen etc.) über Tochterunternehmen abdecken. Als Beispiele seien hier der AXA Colonia Konzern, die Allianz Gruppe, die CS/Winterthur-Gruppe oder die Deutsche Bank Gruppe genannt. Die vorherrschende Rechtsform dieses Zielmodells ist die Aktiengesellschaft.

Branche Finanzdienstleistung



Abbildung:
Ein internationaler Finanzdienstleistungskonzern „fängt alles ein“

Die Zahl und auch die Größe dieser Finanzdienstleistungskonzerne wird weiter zunehmen. Die bestehenden Konzerne werden kleinere Unternehmen übernehmen und neue Tochtergesellschaften in Zukunftsmärkten gründen.

Der Wettbewerb unter den Versicherungsunternehmen, insbesondere den internationalen Großkonzernen, wird sich als Produkt-, Service- und Preiswettbewerb vollziehen. Die internationalen Konzerne werden deshalb ihre Marktmacht, ihre internationale Ausrichtung sowie ihre personellen, organisatorischen und technischen Möglichkeiten nutzen, um

- Produktinnovationen zu fördern,
- die Verwaltungskosten weiter zu senken und
- die Kunden- und Serviceorientierung zu optimieren.

Das Ziel der internationalen Finanzdienstleistungskonzerne ist es, eine führende Marktposition in allen bereits bedeutenden sowie in den aufstrebenden Märkten zu erreichen. Zusätzlich wird erwartet, dass finanzkräftige internationale Konzerne anderer Branchen verstärkt in den Finanzdienstleistungsmarkt einsteigen. Dies sind:

Konkurrenz durch andere Branchen

- Automobilhersteller durch Erweiterung ihrer Finanzierungs- und Bankaktivitäten (z.B. Daimler-Chrysler AG über die Debis-Tochter, die eine Direktbank gründete),
- Telekommunikationsfirmen, die über die Bereitstellung von technischer Infrastruktur hinaus ihre guten Kundenbindungen nutzen und
- branchenfremde Unternehmen, deren klassische Geschäftsfelder weniger rendite-trächtig als der Finanzdienstleistungssektor sind (z.B. General Electric).

Das Asset Management gewinnt an Bedeutung. Die internationalen Finanzdienstleistungskonzerne können nicht nur aufgrund ihrer Größenvorteile mit ihrem hohen Kapitalanlagevolumen eine hohe Rendite erzielen, sondern haben auch ihren exklusiven Zugang zu Kapitalmärkten als eine bedeutende strategische Variable erkannt. Somit können sie auch bezüglich der zunehmenden Preis- / Leistungsvergleiche der Versicherungskunden infolge der zunehmenden Markttransparenz konkurrieren. Insgesamt betrachtet bilden die internationalen Finanzdienstleister den Treiber für den Konzentrationsprozess im Finanzdienstleistungsgeschäft.

„Das Mono-Branding ist das entscheidende Instrument zur Förderung und Umsetzung der Integration aller Gesellschaften.“

C. von Blomberg

Insbesondere die großen Finanzdienstleistungskonzerne werden derzeit und auch in der Zukunft mit vielfältigen rechtlichen und steuerlichen Herausforderungen konfrontiert. Beispielhaft seien hier die aus der Veräußerung von Beteiligungen resultierenden steuerfreien Gewinne als positiven Aspekt für diese Unternehmen genannt.

Produkte/ Angebote

Die internationalen Finanzdienstleistungskonzerne können aus Kundensicht als einzige bedarfsgerechte Paketlösungen in Form von kompletten Finanzdienstleistungsangeboten (Versicherungs-, Investment-, Immobilienprodukte, sowie klassische Bankleistungen) bieten. Somit sind diese Konzerne hinsichtlich der vielseitigen Angebots- und Umschichtungsmöglichkeiten bei der Kapitalanlage in Form von z. B. Aktien und Investmentprodukten sowohl für die jüngeren Zielgruppen als auch beim Ablauf der Lebensversicherungen insbesondere von älteren Leuten gut positioniert. Aufgrund dieses differenzierten und individualisierten Finanzdienstleistungsangebots sind diese Großkonzerne daher auch Nutznießer des Finanztransfers innerhalb und zwischen den Generationen. Als interessante Zielgruppe für die internationalen Konzerne können insbesondere die vermögenden Privatkunden, Selbständigen und innovativen Kleinunternehmer selektiert werden, da diese Kundengruppen z. T. selbst international tätig sind und daher eine weltweite Ausrichtung präferieren. Durch die internationale Ausrichtung dieser Konzerne besteht die Chance zur Übernahme einer stärkeren Kundenorientierungs- und Servicementalität, wie sie in anderen Ländern bereits besteht.

„Branding legen und pflegen ist die wichtigste Aufgabe.“

Dr. W. Thießen

„Customer-Relationship-Management gewinnt immer mehr an Bedeutung, da der Aufbau und die Pflege einer umfassenden Kundendatenbank zur Nutzung von Cross-Selling-Potentialen zum Erfolgsfaktor wird.“

C. von Blomberg

Hinsichtlich der Produkt- und Servicevermarktung betreiben diese Großunternehmen unterschiedliche Strategien: Es werden sowohl innerhalb eines Großkonzernes mehrere Produktmarken mit unterschiedlichen Brandings geführt (z.B. Generali mit Aachener und Münchener Gruppe), zum Teil werden Co-Brandings eingeführt oder es wird auf nur eine unternehmensweite Marke umgestellt (z.B. AXA Konzern). In dem einen Fall werden am Markt bereits bekannte und erfolgreiche Marken weitergeführt, in dem

anderen Fall gelingt es mit einem einheitlichen Produktmarketing und Branding beim Kunden ein einheitliches und leichter einprägsames Unternehmensbild zu schaffen. Letzteres hilft auch, den zehrenden konzerninternen Wettbewerb der verschiedenen Unternehmen deutlich zu reduzieren, die Aufmerksamkeit auf den Wettbewerb mit anderen Konkurrenzunternehmen zu richten und sich gegenüber diesen strategisch zu positionieren.

Der Markt der Altersvorsorge ist der Zukunftsmarkt für Finanzdienstleistungsunternehmen. Die zu diesem hier beschriebenen Typ gehörenden Konzerne sind in diesem Markt in der Regel zwar gut positioniert, müssen aber in den kommenden Jahren ihre Professionalität und Akzeptanz bei den Nachfragern unter Beweis stellen. Die Reduzierung des Einflusses des Bundesaufsichtsamtes für Versicherungswesen ist insbesondere für dieses Zielmodell und dieses Marktsegment von großer Bedeutung, denn durch den Wegfall der Tarifgenehmigung ist aufgrund der vorhandenen Ressourcen eine schnelle, innovative Produktentwicklung realisierbar.

Insgesamt ist hinsichtlich der Produktentwicklung folgende Entwicklung erkennbar: Die Gestaltung von Standardprodukten erfolgt auf internationaler Ebene. Länderspezifische Produktausgestaltungen, die durch nach wie vor bestehende nationale Vorgaben (z.B. Gesetze, Sozialsysteme) geprägt sind, werden im jeweiligen Land vorgenommen. Dies gilt insbesondere für Lebens- und Krankenversicherungsprodukte.

Vertrieb

Die Vertriebskanäle sind bei den internationalen Großkonzernen sehr vielfältig und es werden in der Regel alle Vertriebswege nebeneinander aufgrund des vorhandenen hohen Investitionspotentials abgedeckt. Hintergrund dieser umfassenden Vertriebsstrategie ist die Notwendigkeit von diversifizierten Vertriebskanälen im Hinblick auf das „Einfangen“ des Kunden auf irgendeinem Vertriebsweg. In einigen Fällen arbeiten die einzelnen Tochtergesellschaften mit unterschiedlichen Vertriebswegen. Aus der Sicht der Holdinggesellschaft sind letztendlich nur das am Ertrag ausgerichtete Kundenaufkommen bzw. die entsprechenden Beitragseinnahmen der einzelnen Töchter entscheidend.

Die Nutzung von allen Vertriebswegen und das gleichzeitige Angebot von vielfältigen Finanzdienstleistungsprodukten birgt allerdings auch die Gefahr einer Überforderung des Kunden oder Vermittlers am Point of Service aufgrund der Komplexität.

Da die Banken ihre Filialnetze weiter ausdünnen werden, haben die internationalen Finanzdienstleistungskonzerne die Chance, an deren Stelle Aufgaben als Finanzdienstleistungsberater zu übernehmen, indem die Vertriebsorganisationen auf diese Aufgaben vorbereitet werden und die bestehenden Kontakte nutzen bzw. diese gezielt ausweiten.

Auch für die internationalen Finanzdienstleistungskonzerne wird das Internet ein Instrument zur Senkung der Vertriebskosten sein. Die derzeitigen Provisionssysteme wer-

„Der Markt in der Alterssicherung wird derzeit neu verteilt.“

Dr. R. Pohlhausen

„Der Vertrieb einfacher Produkte wird verstärkt kostengünstig über das Internet abgewickelt.“

Die qualifizierte Kundenberatung erfolgt weiterhin über den Außendienst.“

H.-D.- Ohnsorg

„Die Schaffung von Transparenz zwischen den Vertriebswegen hinsichtlich der Unternehmensanbindung von Vermittlern und Maklern ist dringend erforderlich.“

M. Theilmeier

„Die Banken ziehen sich zurück aus der Fläche.“

Dr. W. Thießen

„Die Notwendigkeit einer qualifizierten Beratung wird steigen.

Eine separate Bezahlung der Beratung wird sich aber nicht sobald durchsetzen.“

W. Franke

den nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Sie sind jedoch zu optimieren, um die Leistung des Vertriebs für die Produkte in den Vordergrund zu stellen, die tatsächlich den Einsatz von Menschen als Berater und Moderator benötigen. Dennoch ist zu vermuten, dass die schon seit langem diskutierte Trennung von Vermittlungsprovision und Beratungshonorar sowie die getrennte Ausweisung für den Kunden sich wohl auch in den nächsten Jahren nicht durchsetzen wird.

Organisation

Der Aufbau der internationalen Finanzdienstleistungskonzerne wird, wie auch heute, nicht einheitlich sein. Es wird Konzerne mit einer durchgehenden Struktur (z.B. CS/Winterthur) sowie weitgehend dezentral organisierte Unternehmen (z.B. Allianz) geben. Erstere haben eine durchgehende Bereichsverantwortung, sowohl für die kundenorientierten als auch die funktional ausgerichteten Bereiche. Dabei bleibt aber die Anpassung von Produkten und Dienstleistungen an regionale und nationale Besonderheiten erhalten. Bei den dezentral organisierten Konzernen agieren insbesondere die ausländischen Gesellschaften relativ selbständig in den jeweiligen nationalen Märkten.

Die internationalen Großkonzerne werden sehr viel stärker als andere Versicherungsunternehmen möglichst viele Aufgaben im eigenen Konzern abdecken, um Know-how im Unternehmen zu behalten und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern bzw. auszubauen. Dazu gehört auch das Konzentrieren von Funktionen in konzerneigene Servicegesellschaften, z.B. der Informationstechnologie oder der Abwicklung automatisierter Prozesse in sogenannten „Versicherungsfabriken“.

Wenig Outsourcing an Externe

Outsourcing an Externe spielt deswegen eine geringe Rolle. Wichtiger sind Kooperationen z.B. mit Technologiefirmen für den Aufbau und Betrieb der sehr investitionsträchtigen neuen Informationstechnologien oder mit Dienstleistern zur Verbesserung des Kundenservice (Beispiele: Joint Venture von Allianz und DeTe-Immobilien, ERGO Versicherungsgruppe mit Telekom).

Steigende Bedeutung von Dienstleistungen für Dritte

Ein weiterer Trend, der an Bedeutung für die Konzerne gewinnen kann, ist das Angebot zur Übernahme von Dienstleistungen im Bereich IT und Prozessabwicklung. Hierbei werden z. B. Vertriebs- und Serviceleistungen des eigenen Unternehmens zur Kapazitätsauslastung auch externen Dritten, d.h. anderen Finanzdienstleistern, zur Verfügung gestellt.

Das virtuelle Versicherungsunternehmen als konkrete Organisationsform wird höchstens als eigenständige Tochtergesellschaft des Konzerns vorkommen, um z.B. als Online-Versicherung den Vertriebsweg des Internet optimal nutzen zu können.

Die klassischen Sachbearbeitertätigkeiten werden durch die zu erwartende drastische Veränderung der Geschäftsprozesse weitgehend wegfallen. Der qualifizierte

Sachbearbeiter wird sich wandeln zum Kommunikator, der als einzige Schnittstelle zum Kunden während der Vertragslaufzeit fungiert. Intern muss er alle Netzaktivitäten koordinieren und gegenüber dem Kunden alles als eine, einheitliche Leistung erscheinen lassen. Dafür benötigt er nicht nur gute Sachkenntnisse sondern auch weitergehende Entscheidungsbefugnisse. Dies wird den Abbau von Hierarchiestufen zur Folge haben.

Wegfall der klassischen Sachbearbeitung

Projekte sind einerseits ein wesentlicher Bestandteil der zu erwartenden Veränderungen in den internationalen Finanzdienstleistungskonzernen, die Projektorganisation bleibt andererseits auf zeitlich begrenzte Sonderaufgaben, wie die Entwicklung neuer Strategien oder Informationstechnologie- und Produktentwicklungen, beschränkt. Dabei wird es zwar verstärkt Karrieremöglichkeiten über Projekte geben, der übliche Karriereweg erfolgt aber weiterhin in der hierarchischen Linienorganisation oder in den Stäben - ein nennenswerter Organisationswandel in Bezug auf Projektarbeit ist daher auch für die Zukunft nicht zu erwarten.

„Der Sachbearbeiter wird zum direkten Kommunikator zwischen Versicherungsnehmer und Vermittler.“

G. Bost

Die Größe und Komplexität der internationalen Finanzdienstleistungskonzerne sowie die kulturellen Unterschiede und die Notwendigkeit der Zusammenarbeit auf fast allen Hierarchiestufen werden auch in Zukunft zu Kommunikationsproblemen führen. Das gilt insbesondere für die Situation der Konzernzentralen. Eine zielgerichtete Selektion der Informationen im Sinne des Wissensmanagement und eine effiziente Weitergabe der Informationen innerhalb des Unternehmens ist daher notwendig, um den Blick auf das Wesentliche konzentrieren zu können. Hier wird abzuwarten sein, welche Organisationsform für diesen Typ - durchgehende Bereiche oder relativ selbständige Einheiten - dieses Problem am besten lösen kann.

Steuerung

Seit langem wird die Abkehr von starren Führungsstrukturen, vor allem für sich schnell verändernde Dienstleistungsunternehmen gefordert. Vorgeschlagen werden Unternehmensstrukturen, die sich an wechselnde Anforderungen in Form einer flexiblen Projektstruktur für alle Bereiche anpassen und die damit einhergehende flexible Leitungsstrukturen aufweisen, die sich mit der Entwicklung des Unternehmens verändern.

"In den Unternehmen herrscht zur Zeit noch die Dominanz der Strukturen."

Prof. D. Zietsch

Trotz der allseits erkannten Notwendigkeit solcher flexiblen und effektiveren Führungsstrukturen gibt es keine konkreten Strategien bzw. Beispiele dazu. Vielmehr gibt es Ansätze zur Straffung und Optimierung der bestehenden Konzernstrukturen. Ein Beispiel dafür ist die Abkehr vom bisherigen Profitcenter- Denken bei den nationalen Gesellschaften internationaler Konzerne. Stattdessen wird zur Straffung des Konzerns eine übergreifende Bereichsverantwortung installiert.

Einsatz der Informationstechnologien

Die Strategien der Konzerne für die Organisation und weitere Entwicklung der Informationstechnologien unterscheiden sich in Abhängigkeit der zukünftigen Konzernstrukturen. Die stärker zentralisierten Konzerne werden unter Verwendung der

„Wenn neue Technologien verfügbar, finanzierbar und akzeptiert sind, dann muss jedes Unternehmen diese Technologien nutzen. In fünf Jahren haben wir eine andere Welt, zumindest gedanklich, auch wenn nicht alles voll umgesetzt ist.“
Dr. P. Lütke-Bornefeld

Internet-Standards konzerneinheitliche Plattformen und neue einheitliche Kernanwendungen für Bestandsführung, Inkasso / Exkasso, etc. entwickeln. Diese Systeme benötigen daher eine durchgängige Basisarchitektur mit möglichst wiederverwendbaren Komponenten für alle Konzernteile. Um nationale und regionale Besonderheiten realisieren zu können, werden bestimmte Komponenten jedoch anpassbar gestaltet werden müssen. Neben den wirtschaftlichen Vorteilen der Wiederverwendbarkeit ergibt sich durch die Komponentenorientierung auch eine Reduzierung von Kompatibilitätsproblemen und kürzere Einführungszeiträume für Anwendungen in der Zukunft. Da die Neuentwicklung der Anwendungssysteme sehr zeit- und kostenaufwendig ist, werden die bestehenden Legacy-Systeme für eine Übergangszeit an die neuen Plattformen angeschlossen werden müssen. Dies ist eine Herausforderung für die nächsten Jahre.

Die dezentralisierten Konzerne können nur einige standardisierte Anwendungssysteme einsetzen und müssen ansonsten mit der Vielfalt der unternehmensspezifischen Back-End-Systeme leben. Aber der Wandel hin zu web-basierten Anwendungssystemen wird auch hier über die Zeit zu einer ersten Vereinheitlichung dieser Anwendungssysteme – insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung von Anwendungskomponenten - führen, ohne von der dezentralen Führungsstruktur abweichen zu müssen.

Alle internationalen Finanzdienstleistungskonzerne werden übergreifende Internet-Plattformen und internationale Finanzportale als Basis für konzerninterne und –externe eBusiness-Vorhaben schaffen. Dabei wird zunehmend die Basis-Infrastruktur für das Netz von weltweit arbeitenden Netz- und Internet Providern bereitgestellt. Der Aufbau von breitbandigen Netzinfrastrukturen ist bei den internationalen Finanzdienstleistern aufgrund des hohen Daten- und Informationsaustauschbedarfes notwendig. Diese Unternehmen besitzen die Finanzkraft und auch die personellen Ressourcen, um diese Entwicklungen schnell und umfassend umzusetzen. Die hohen Investitionen im Bereich der Informationstechnologie ermöglichen den Konzernen insgesamt erhebliche Einsparmöglichkeiten durch eine vereinheitlichte und optimierte weltweite Einkaufsstrategie für IT-Produkte und –Dienstleistungen durch umfassende Rahmenverträge mit hohen Rabatten bzw. Nachlässen.

Einige dieser Konzerne werden anders als früher „first mover“ beim Einsatz neuer Technologien sein, um Wettbewerbsvorteile früher zu erlangen und Marktanteile zu sichern bzw. auszubauen. Dieses ist für eine ansonsten konservativ geltende Branche eine wesentliche Entwicklung.

Etablierung von übergreifenden Internet-Plattformen

4.2 Zielmodell 2: Nationale / Europäische Versicherungsgruppen

Bei diesen Versicherungsgruppen sind weitere Zusammenschlüsse zu erwarten, sowohl national als auch EU-weit. Diese Einheiten werden zwar noch nicht die Größenordnung der internationalen Konzerne erreichen, sich dadurch aber die Grundlagen für eine weitere Expansion, vor allem im erweiterten EU-Markt, schaffen können. Das Ziel dieser Zusammenschlüsse ist die Erweiterung von Marktanteilen und die Nutzung von Synergieeffekten. Insbesondere die Marktausweitung nach Osteuropa ist eine häufig anzutreffende strategische Entscheidung bei diesen Versicherungsgruppen.

Auch die Unternehmen dieses Zielmodells werden ihre Produkt- und Servicepalette vervollständigen. Dazu werden sie verstärkt die bereits in einem Verbund mit ihnen stehenden Banken nutzen oder Kooperationen mit Banken eingehen.

Nationale und europäische Unternehmensgruppen

Wesentliche Aspekte des Zielmodells

Derzeit bildet diese Zielmodellgruppe den Schwerpunkt der Versicherungsunternehmen auf dem deutschen Markt und wird auch zukünftig einen wesentlichen Anteil bei der Aufteilung dieses Marktes behalten. Der Geschäftsschwerpunkt einer nationalen und europäischen Versicherungsgruppe wird ihr jeweiliger Heimatmarkt sein, also für die deutschen Unternehmen Deutschland mit Outlets in Europa (einschl. Osteuropa). Verstärkte Anstrengungen auf außereuropäischen Märkten wird es nicht geben. Auf diesen Märkten stehen Unternehmen dieses Zielmodells in Konkurrenz zu den Global Playern der Finanzdienstleistungsbranche. Daher müssen sie sich am Markt zwingend eindeutig strategisch positionieren.

*Branche
Versicherung*

Die Ausrichtung für Akquisitionen anderer Unternehmen wird weiterhin im Inland liegen, mit der Zielsetzung, Marktanteile zu vergrößern. Daneben wird zukünftig eine verstärkte Orientierung und anschließende Verlagerung einzelner Bereiche ins Ausland stattfinden. Generell betrachtet stellen Unternehmen dieser Gruppe in Form der Aktiengesellschaft zukünftig auch Kaufobjekte für Großaktionäre bzw. für ausländische Unternehmen dar, um sie dann in Unternehmen des ersten Zielmodells zu integrieren.

„Nach Fusionen ist es notwendig, relativ schnell klare Strukturen festzulegen – fair, offen, schnell.“
W. L. Schriever

Bei den nationalen VVaG's sind ebenfalls weitere Fusionsbestrebungen zu erwarten, die damit zwar noch nicht die Größe eines internationalen Finanzdienstleistungskonzerns erreichen werden, sich dadurch aber die Basis für eine verstärkte Expansion aufbauen können. Hier ist mit großen Erfolgsaussichten bei den Unternehmen zu rechnen, die eine ähnliche Historie oder Marktausrichtung besitzen.

Eine solche Fusion von VVaG ist in unterschiedlich intensiven Formen möglich. Eine denkbare Kooperation ist der sog. Gleichordnungskonzern, der von loser Zusammenarbeit bis hin zur Verpflichtung der VVaG zur Koordination unternehmerischer Entscheidungen reichen kann. In der Regel werden beim Gleichordnungskonzern die Organe der beteiligten VVaG zumindest teilweise personell identisch besetzt; die Struktur der Partnerunternehmen kann ebenso wie die Zuordnung der Versicherungsbestände unverändert

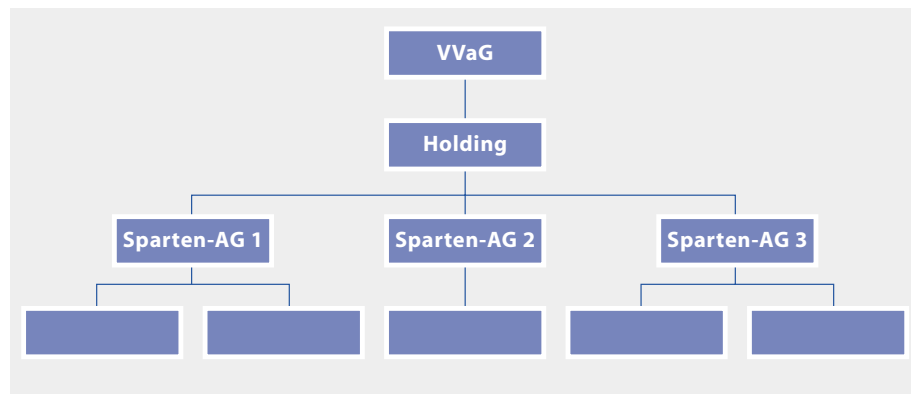
bleiben. Intensiviert kann eine solche Kooperation durch wechselseitige Beteiligungen an Tochtergesellschaften, gemeinsame quotenmäßig aufgeteilte Kapitalanteile an anderen Unternehmen sowie durch die Gründung einer gemeinsamen Zwischenholding zu Finanzierungs- und Dienstleistungszwecken.

„Die Fusionen werden bestimmt durch rechtsform- bzw. branchenbezogene Zusammenhänge.“
Dr. W. Weiler

Optimieren lässt sich der Gleichordnungskonzern vor allem durch Bildung einer Zwischenholding. Die kooperierenden Versicherungsunternehmen gründen eine Kapital- oder, wohl seltener, eine Personen(handels)gesellschaft und bringen in diese Gesellschaft einzelne Beteiligungen an Tochtergesellschaften ein. Eine steuerliche Organschaft ist vorbehaltlich der aufsichtsrechtlichen Restriktionen möglich, soweit die Beteiligungen der kooperierenden Versicherungsunternehmen auf die Zwischenholding übertragen werden. In einem weiteren Schritt können auch die kooperierenden Versicherungsunternehmen selbst in Holdinggesellschaften umstrukturiert werden. Aus aufsichtsrechtlichen Gründen ist in diesem Fall ggf. eine Entschädigung der Vereinsmitglieder, deren Verträge auf Tochtergesellschaften übertragen werden, für den Wegfall ihrer mitgliederschaftlichen Rechte erforderlich. Zu bedenken sind bei jedem Schritt zur (weiteren) Kooperation eine Vielzahl rechtlicher und steuerlicher Aspekte; hierzu gehören insbesondere umsatz- und grunderwerbsteuerliche Aspekte. Jede Fusion bedarf für eine optimale Umsetzung eines maßgeschneiderten Konzeptes.

Insgesamt dürfte sich nach unserer Einschätzung bei VVaG-Konzernen das Modell eines vertikal gegliederten Konzerns durchsetzen, mit dem VVaG als Muttergesellschaft und spartenbezogene Aktiengesellschaften als operative Einheiten (z.B. HDI, VVaG nur noch für das Industriegeschäft, alles andere ist einer börsennotierten Zwischenholding unterstellt). Diese Konstruktion beseitigt die grundsätzlichen steuerlichen Nachteile eines VVaG. Durch die Schaffung einer Finanzholding unterhalb des VVaG wird zudem der Zugang zu Fremdkapital erleichtert.

Abbildung:
 VVaG als vertikal gegliederter Konzern



Weitere Rechtsvorschriften in Bezug auf europäische Aktiengesellschaften bzw. für Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit werden derzeit von der europäischen Union entwickelt. Für die spezielle Form des Gleichordnungskonzerns, eine nur in Deutschland bei den VVaG vorzufindene Organisationsform, besteht ebenfalls ein Bedarf an Rechtsnormen, da das Konzernrecht nur auf den Unterordnungskonzernen ausgelegt ist. Diese Organisationsform kann im Gegensatz zu den Gleichordnungskonzernen

Organkreise für die Umsatzsteuer sowie für die Körperschaftssteuer bilden, so dass sich hieraus gravierende Nachteile für den Gleichordnungskonzern ableiten lassen.

Die Beweggründe für Zusammenschlüsse sowie die oben genannten Kooperationsmodelle gelten natürlich auch für die öffentlich-rechtlichen Unternehmen trotz ihrer starken regionalen Einbindung und den seit langem bestehenden Verbänden mit Sparkassen, Bausparkassen etc. Deshalb ist zu erwarten, dass die seit längerem bestehenden Überlegungen zur Bildung von nationalen Holdings demnächst umgesetzt werden. Ob die Selbstbeschränkung der öffentlich-rechtlichen Versicherungsunternehmen in Form des Regionalprinzips Bestand haben wird, ist offen. Ein Aufgeben dieses Prinzips kann nur infolge einer Gesetzesänderung erfolgen.

Das Angebot von renditebetonten Versicherungsprodukten wird steigen. Dadurch wird die Bedeutung des Kapitalanlagemanagement auch für diese Unternehmen aufgrund des Wachstums im Altersvorsorgemarkt zunehmen. Um ein potenter Mitspieler im Kapitalanlagesektor zu sein, muss das Anlagevolumen heute mindestens 50 Mrd. Euro erreichen. Auch um dieses Ziel erreichen zu können, sind weitere Zusammenschlüsse zu erwarten.

Neben der Bildung größerer Versicherungsgruppen wird die Kapitalanlage mit Kooperationspartnern an Bedeutung gewinnen bzw. gestärkt werden. Das sind bei den öffentlich-rechtlichen Versicherungsunternehmen die Verbände mit den Sparkassen und bei der R+V die mit den Genossenschaftsbanken. Neben der Verbesserung im Kapitalanlagebereich ergibt sich ein weiteres Potential in diesen Kooperationen durch den Vertrieb renditestarker Produkte anderer Branchen.

Produkte / Angebote

Die nationalen und europäischen Versicherungsgruppen werden ihre traditionellen Bereiche weiter ausbauen, um ihren angestammten Kunden ein umfassendes Versicherungsangebot mit vielfältigen Serviceleistungen bieten zu können. Hierbei werden regionale Besonderheiten berücksichtigt, um eine hohe Kundenbindung zu erreichen. Daher ist auch das Branding für diese Versicherungsunternehmen von großer Bedeutung. Der Bekanntheitsgrad und das Firmenimage stellen die entscheidenden Faktoren für die Bestandskundenpflege und Neukundengewinnung dar. Die Übernahme einer stärkeren Kunden- und Serviceorientierung ist auch für dieses Zielmodell erforderlich.

Das eingeschränkte Finanzdienstleistungsangebot, in der Regel überwiegend Versicherungsprodukte, begrenzt die Nachfrage aus der Sicht der besserverdienenden und somit interessanten Zielgruppen. Dieses spiegelt sich auch beim Generationen-transfer wider, da diese Zielmodellunternehmen in der Regel nur das Angebot von Standardversicherungsprodukten, und nicht ein vielfältiges Finanzdienstleistungsbündel aus einer Hand, bereitstellen können. Der Transfer zum kooperierenden Bankunternehmen hilft nicht dem abgehenden Versicherungsunternehmen.

„Das versicherungstechnische Geschäft und das Kapitalanlage-Geschäft stellen zwei miteinander kommunizierende Röhren dar.“

Dr. B. Michaels

„Eine wichtige Aufgabe des Außendienstes ist das Trösten des Kunden im Schadenfall.“

Dr. R. Pohlhausen

„Der Außendienstmitarbeiter ist der Problemlöser vor Ort für alle Bereiche.“
W. Schmidt

Insbesondere für dieses Zielmodell stellt das durch den Gesetzgeber erhöhte Potential innerhalb des Altersvorsorgebereiches eine große Chance dar. Bei der Neuverteilung des Altersvorsorgemarktes müssen speziell die öffentlich-rechtlichen Versicherer ihre Potentiale hinsichtlich des Cross-Selling mit den kooperierenden Banken besser nutzen als in der Vergangenheit und nicht den Konkurrenzgedanken zu dem Banken- und Sparkassenbereich beim Produktangebot in den Vordergrund stellen. Eine Zusammenarbeit im Verbund sichert den zukünftigen Erfolg dieser Versicherungsgruppe durch Umsetzung eines zielgerichteten kundenorientierten und umfassenden Angebotes.

Vertrieb

Alle Vertriebswege werden von den Unternehmen einbezogen, wobei der eigene Vertrieb über den Außendienstmitarbeiter und der Vertrieb über die Verbundpartner vorherrschen. Die Bedeutung von Kooperationen im Vertrieb zwischen Versicherungsunternehmen und Banken über die bereits bestehenden Verbundkonstruktionen hinaus wird steigen. Auch eine Erweiterung des Maklervertriebs ist zu erwarten.

„Der größte Fehler ist für Versicherer, den Vertrieb aus der Hand zu geben.“
Dr. R. Pohlhausen

Wie bereits vorher ausgeführt, werden die nationalen und europäischen Versicherungsgruppen das Internet zum Aufbau eigener Portale verstärkt aufgrund des realisierbaren Angebots von umfassenden Produktlösungen und der Ansprache vielfältiger Kundengruppen nutzen. Die finanzielle und personelle Ressourcenausstattung für eine professionelle Umsetzung ist für diese Unternehmen ebenfalls gegeben.

Organisation

Speziell für Unternehmen dieses Zielmodells ist es wichtig, dass sie jegliche Form von Rationalisierungsmöglichkeiten nutzen. Die Verlagerung vielfältiger Tätigkeiten an den Point of Service spielt hier eine noch größere Rolle als bei den internationalen Finanzdienstleistungskonzernen. Auch die Gründung eigener Gesellschaften zur Auslagerung von Funktionen im Sinne von Service-Gesellschaften, z.B. für die Verwaltung von fondsgebundenen Versicherungen, für die Kapitalanlage, für IT-Dienstleistungen oder für die eBusiness-Nutzung, sind dafür typische Beispiele. Aber auch externes Outsourcing ist für diese Unternehmen in Teilbereichen denkbar.

„Wenn die VVaG demokratische Entscheidungsstrukturen bekommen, wären sie eine gute Unternehmensform.“
M. Theilmeier

Infolge der breiten Produktpalette dieser Versicherungsunternehmen ist eine Standardisierung und Optimierung – insbesondere bei Zusammenschlüssen - schwierig zu realisieren. Notwendig ist daher aber eine konzerninterne Bündelung und Zuordnung der vielfältigen Aufgaben und eine sehr schnelle Harmonisierung der vielfältigen Aufgaben, Produkte, Prozesse und Verfahren, um die Effekte einer Fusion im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit, Flexibilität und Geschwindigkeit erzielen zu können.

Insbesondere für dieses Zielmodell stellt der Unternehmenswandel eine große Herausforderung dar, da einerseits die Notwendigkeit zur Integration verschiedener Unternehmen aufgrund der Wettbewerbssituation im Vergleich zu den anderen beiden Zielmodellen verstärkt gegeben ist und andererseits in den Unternehmen selbst aber ein

hohes Widerstandspotential existiert, insbesondere bei den durch Zusammenschlüsse und nicht durch Fusionen gebildeten Versicherungsgruppen. Im Vordergrund steht die Bewältigung von unternehmenskulturellen Unterschieden, insbesondere da ein Teil der Unternehmen eher auf Verwaltungstätigkeiten als auf strategisches Management ausgerichtet sind. Aufgrund dieser Situation fehlt ihnen insgesamt betrachtet oft der qualifizierte Nachwuchs an Mitarbeitern - obgleich ein sehr hoher Umsetzungsbedarf besteht.

Steuerung

Diese Versicherungsunternehmen stehen in Konkurrenz zu den Global Playern der Finanzdienstleistungsbranche einerseits und zu zahlreichen Nischenanbietern andererseits. Um in dieser „Sandwich-Position“ erfolgreich zu sein, bedarf es einer eindeutigen strategischen Positionierung auf dem Versicherungsmarkt.

Für die Gruppe der nationalen und europäischen Versicherungsunternehmen ist eine wertorientierte Steuerung, hier im Sinne eines Oberbegriffes verstanden, unumgänglich. Insbesondere für die börsennotierten Versicherungsunternehmen wird der Shareholder-Value-Ansatz präferiert. Aus Sicht der klassischen Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit ist dagegen der Member-Value-Ansatz weiterhin nötig. Innerhalb dieses Zielmodells ist im Vergleich zu den beiden anderen Modellen eine stärkere Ausprägung veralteter bzw. veränderungsbedürftiger Leitungsstrukturen zu konstatieren.

Es bleibt bei den heute bekannten Holding-Konstruktionen, auch und gerade bei Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit und Gleichordnungskonzernen. Das ergebnisorientierte Controlling der Konzerne wird weiter ausgebaut, da innerhalb und unter Einbeziehung externer Partner auch außerhalb des Konzerns immer komplexere Netzwerke entstehen, die überwacht und gesteuert werden müssen. Dies gilt in noch stärkerem Maße bei den dezentral organisierten Unternehmen, die sich auf eine strategische Führung des Konzerns mit weiterhin großer Eigenständigkeit der Konzerngesellschaften beschränken. Als ein wichtiges Hilfsmittel wird sich die Steuerung mit Hilfe der Balanced Scorecard als strategisch vernetztes Managementinstrument etablieren.

Einsatz der Informationstechnologien

Die nationalen und europäischen Versicherungsgruppen werden Organisationen, Prozesse und Funktionen der Backoffice-Bereiche innerhalb der Gruppe harmonisieren. Dies führt dazu, dass die eigenen Anwendungssysteme vereinheitlicht und die Möglichkeiten des Einsatzes von Standardsoftware verbessert werden. Neuentwicklungen von Anwendungssystemen werden nach neuen, einheitlichen Kriterien auf der Basis einer einheitlichen, gruppenweiten System- und Anwendungsarchitektur umgesetzt.

Die nationalen und europäischen Versicherungsgruppen werden den Vertrieb und andere Serviceleistungen über das Internet schwerpunktmäßig über eigene Portale abwickeln.

„Die einseitige Ausrichtung eines Unternehmens nur auf die Shareholder widerspricht dem Unternehmensbild in unserem Kulturkreis und ist auf Dauer nicht zukunftsträchtig. Unternehmensziel muss ein ausgewogener Interessenausgleich zwischen den Interessen der Eigentümer, Kunden, Mitarbeiter und Öffentlichkeit sein.“

Dr. B. Michaels

Starke Harmonisierungsbestrebungen

Verstärkte Implementierung von
Verbundprojekten

Die Bedeutung von Outsourcing ist für diese Unternehmensgruppe in der Regel sehr gering, stattdessen erfolgt ein gruppeninternes Zusammenfassen zur Nutzung von Synergieeffekten. Die Entwicklung von gemeinsamen IT-Anwendungen sind Beispiele für diese Verbundprojekte (z.B. Anwendungen für die Bestandsführung sowie Internetkonzepte).

4.3. Zielmodell 3: Spezialversicherer

Spezielles Produkt- und
Dienstleistungsangebot, spezieller
Vertriebsweg

Die Versicherungsunternehmen in diesem dritten Zielmodell bieten ihren Kunden ein spezielles Produkt- und Dienstleistungsangebot an oder wählen einen bestimmten Vertriebsweg, wie z.B. das Internet.

In diesem eingeschränkten Segment besitzen sie hohe Fach- und Servicekompetenz. Aufgrund der Positionierung für eine Marktnische erreichen diese Spezialversicherer ausgewählte Kundengruppen innerhalb des Versicherungsmarktes.

Viele Unternehmen dieses Zielmodells sind derzeit geprägt durch Kostenprobleme. Durch die Einleitung von kostenreduzierenden Maßnahmen werden die Spezialversicherer aber weiterhin erfolgreiche Marktteilnehmer bleiben bzw. sich dahin entwickeln.

Wesentliche Aspekte des Zielmodells

Teilmärkte

Die Ausprägungen innerhalb dieses Zielmodells lassen sich differenzieren nach folgenden vier Aspekten: Erstens hinsichtlich des Geschäftsfeldes, d. h. einige Unternehmen bieten ausschließlich Produkte für ein spezielles Versicherungssegment an, z. B. den Altersvorsorgebereich. Zweitens kann eine Unterscheidung nach den Vertriebswegen, hier insbesondere über das Internet oder über Makler, erfolgen. Drittens haben sich einige Unternehmen auf einzelne Kundengruppen ausgerichtet, so z. B. die Zielgruppe Ärzte. Auch das Angebot von sogenannten „Weißen Produkten“ für Firmen mit großen Belegschaften bzw. großen Kundensegmenten ist hier anzuführen. Weiterhin gibt es die regionale Differenzierung in Form von lokal geprägten Marktsegmenten, beispielhaft sind hier die Kommunalversicherer anzuführen.

„Das Tempo der Fusionen entwickelt sich langsamer als prognostiziert.“
Dr. W. Weiler

In diesem Zielmodell sind alle drei Rechtsformen als Gesellschaftsform vorzufinden, allerdings wird bei Neugründungen die Form der Aktiengesellschaft präferiert. Primär stellen gut positionierte Spezialversicherer Kaufobjekte für die Versicherungs- bzw. Finanzdienstleistungsunternehmen der Zielmodelle 1 und 2 dar. Zur Ausweitung der Produktpalette bzw. zur Nutzung von Größenvorteilen werden zum Teil Kooperationen auf EU-Ebene durchgeführt. Bei einigen Unternehmen sind diese Formen vom Zeitraum her auch kurzfristiger Natur, in Form von sogenannten „Lebensabschnittskooperationen“.

Durch die Verwirklichung des EU-Binnenmarktes wird den Spezialversicherern die Kooperation mit europäischen Finanzdienstleistungsunternehmen erleichtert. Daher besteht infolge der Deregulierung die Angebotsmöglichkeit von interessanten Nischenprodukten.

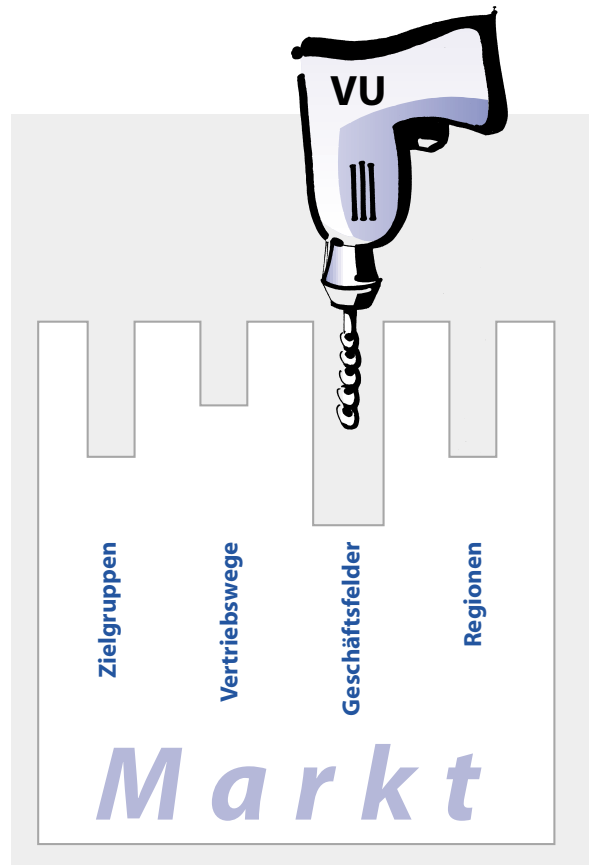


Abbildung:
Spezialversicherer
,bohren' den Markt
gezielt an

Produkte/ Angebote

Aus Sicht des Spezialversicherers ist das Angebot eines guten Preis-/ Leistungsverhältnisses bzw. einer hohen Rendite für die Kunden zwingend erforderlich, um mit speziellen Nischenangeboten auf dem Versicherungsmarkt erfolgreich agieren zu können. Das Produkt- und Serviceangebot muss exzellent sein und auch eine individuelle und kompetente Beratung nach Bedarf aus Sicht des Kunden bzw. des Unternehmens beinhalten.

Um dieses vielfältige Produkt- und Serviceangebot realisieren zu können, werden derzeit bzw. in der Zukunft verstärkt über die eigene Produktpalette hinaus Erweiterungsmöglichkeiten genutzt werden: zum einen in Form der Einbindung von Kuppelprodukten, z. B. auf dem Altersvorsorgemarkt (Beispiel Hannoversche Leben mit britischem Fondsunternehmen); zum anderen durch die Aufnahme von Fremdprodukten in den eigenen Vertrieb. Gleichzeitig erfolgt hierdurch auch eine Realisierung von

*„Die Qualität wird für
Unternehmen mittlerer Größen-
ordnung zum entscheidenden
Wettbewerbsfaktor werden.“
E. Köller*

Vertriebs- und Provisionseffekten. Weiterhin stellen die Spezialversicherer im Marktsegment „best product“ und „best price“ auch einen Partner für Anbieter von Annexprodukten dar.

„Das Versicherungsunternehmen muss sich entscheiden, welche Kundenphilosophie welcher Kundengruppe es bedienen möchte.“

Dr. H. Dickmann

In diesem Zielmodell ist die Markttransparenz besonders hoch, so dass für eine erfolgreiche Marktpositionierung insgesamt, aber insbesondere im Wettbewerb mit den anderen Spezialversicherern, effektive und effiziente Leistungsprozesse erforderlich sind, um preisgünstige Produkte und exzellenten Service anbieten zu können. Dieses wird insbesondere in Rating-Veröffentlichungen dem Kunden visualisiert.

Vertrieb

Der Schwerpunkt bei den Vertriebswegen liegt in diesem Marktsegment im Direktvertrieb und in der Nutzung von mediengebundenen Vertriebswegen (Telefon, Internet, etc.). Die Kommunikation über das Internet ist vielfältig im Sinne einer Austauschbeziehung zwischen dem Versicherungsunternehmen und dem Kunden. Ein persönlicher Kontakt erfolgt in der Regel nur bei beratungsintensiven Produkten oder bei der Abwicklung von großen Schäden. Generell haben diese Unternehmen niedrige Stornoquoten aufgrund der bewussten Unternehmens- bzw. Produktauswahl seitens der Versicherungskunden und der besonders für diese Unternehmen notwendigen Individualisierung der Risiken mit dementsprechend erforderlicher Preisgestaltung.

Organisation

Maximales Outsourcing

Speziell in dieser Zielgruppe ist eine absolute Beschränkung auf das eigentliche Kerngeschäft und die Kernaufgaben vorzufinden. Zur effektiven und effizienten Umsetzung wird im Vergleich zu den anderen beiden Zielmodellen ein maximales Outsourcing durchgeführt. Zur Sicherung des Unternehmensertrages durch niedrige Kosten ist bei den Spezialversicherern als „Nischenanbieter“ eine maximale Standardisierung und Optimierung aller Arbeitsabläufe notwendig. Die Verlagerung von Standardprozessen auf den Point of Service ist infolge der Rationalisierungsbestrebungen bei allen Abläufen im Vergleich zu den anderen beiden Zielmodellen am größten.

Aufgrund der Unternehmensgröße kann unter Umständen ein Investitions- und Kapazitätsengpass vorhanden sein, um Großprojekte finanzieren zu können. Dies ist ein weiterer Grund für den verstärkten Einsatz von Service Providern bzw. Outsourcing-Partnern, z. B. in Form von „Application Hosting“ für die Anwendungsentwicklung oder „Business Process Outsourcing“ für die Sachbearbeitung.

Bei Neugründungen von Unternehmen dieses Zielmodells werden flache Unternehmensstrukturen gewählt. Insbesondere für diesen Unternehmenstyp ist bei Gründung das Modell eines virtuellen Unternehmens anwendbar. Verträge, Haftungsprobleme, Service Level Agreements und Maßnahmen zur Risikoabsicherung sind dann – wie bereits im dritten Kapitel ausgeführt – von wesentlicher Bedeutung.

Steuerung

Aufgrund der notwendigen effektiven und effizienten Unternehmensführung sind und werden hinsichtlich der Steuerung der Versicherungsunternehmen in diesem Zielmodell keine Unterschiede zwischen der wertorientierten Steuerung und der Betonung des Member-Value-Gedankens bei den VVaG vorzufinden sein. Eine Quersubventionierung innerhalb des Unternehmens ist bzw. wird weiterhin bei dieser Zielgruppe aufgrund der Größe nicht möglich sein. Insbesondere bei diesem Unternehmenstyp besteht die Chance auf Umsetzung eines partizipativen Führungsstils, vergleichbar mit dem eines Hightech-Start-up-Unternehmens.

Heutzutage agiert aufgrund des mittelständischen Unternehmenscharakters der Vorstandsvorsitzende in der Regel als Leitfigur mit der Konsequenz, dass die Akzeptanz der Mitarbeiter sehr stark von der Führungspersönlichkeit des Vorstandsvorsitzenden abhängt. Dieser prägt die Unternehmenskultur, so dass eine kontinuierliche Vorbildfunktion und das Vorleben der Wertvorstellungen des Unternehmens notwendig ist. Diese Führungsstruktur wird zukünftig nur von Erfolg geprägt sein, wenn die Führungspersönlichkeit gleichzeitig als „Motor und Mentor“ für Innovation und Neuorientierung im Unternehmen steht. Letzteres ist bei modernen Start-up-Unternehmen bereits umgesetzt.

Einsatz der Informationstechnologien

Wie schon mehrfach betont, ist bei den Spezialversicherern ein hoher Grad an Outsourcing notwendig. In diesen Unternehmen sind teilweise bereits heute schon bzw. werden zukünftig verstärkt innovative Konzepte und spezielle Lösungen zur operativen Umsetzung im Unternehmen unabdingbar.

Insbesondere für die Gruppe der Spezialversicherer ist die effektive und effiziente Nutzung der IT lebensnotwendig. Gleichzeitig besteht eine hohe Anforderung an Flexibilität und Schnelligkeit bezogen auf alle Unternehmensprozesse zur Aufrechterhaltung bzw. zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition. Eine Komponentenorientierung und die Nutzung von Standardsoftware ist aufgrund der beschränkten quantitativen und qualitativen Unternehmensressourcen bei den Spezialversicherern besonders ausgeprägt und wird in Zukunft noch zunehmen.

Unternehmen, die diesem Zielmodell zugeordnet werden können, werden eine maximale Nutzung des Internets sowohl im Bereich „Business to Business“, wie beispielsweise die Anbindung der Vertriebspartner, als auch in Form von „Business to Consumer“, im Sinne einer umfassenden Abwicklung aller Prozesse mit dem Kunden, vorantreiben.

„Der Name des Unternehmens als Branding ist entscheidend für den Markterfolg“

Dr. E. Freiherr von Uckermann

Flexibilität und Schnelligkeit als entscheidende Faktoren

5. Wo steht Ihr Unternehmen heute?

5.1 Ist Ihr Unternehmen bereits ausreichend für die Anforderungen von morgen vorbereitet?

Eine ständige Überprüfung und Aktualisierung der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens ist in einer Zeit der enorm schnellen Veränderungen von Märkten, Vertriebskanälen, Kundenbedürfnissen und Technologien geboten. Im Rahmen einer solchen Überprüfung sind zur Zeit beispielsweise folgende Fragen für ein Versicherungsunternehmen von zentralem Interesse:

- Wurden bereits klare Positionen zu künftigen Geschäftsfeldern bezogen (z.B. Fokussierung, stärkere Ausrichtung auf Finanzdienstleistungsprodukte /-bündel)? Wurden in diesem Zusammenhang neue strategische Geschäftsfelder überprüft?
- Ist es sinnvoll, sich nur noch auf Kerngeschäftsfelder zurückzuziehen (besonders gute Produkte, besonders guter Service, profitabel)?
- Ist im Hinblick auf die Unternehmensstrategie (Fusionsabsichten, notwendige Kapitalbeschaffung, etc.) eine Veränderung der Rechtsform des Unternehmens sinnvoll und zu planen?
- Sind strategische Partnerschaften / Kooperationen zur Ausweitung des Geschäfts (z.B. vom regionalen zum überregionalen Anbieter) oder der Produktvielfalt einzugehen?
- Wurden bereits Kundensegmentierungen vorgenommen, um ertragsreiche Kunden zu identifizieren?
- Gibt es eine umfassende Strategie und Planung für die Umsetzung eines Kundenmanagement (Customer Relationship Management)?
- Gibt es eine klare Positionierung im Hinblick auf einen Internet-Vertriebskanal (evtl. Gründung einer eigenen Online-Versicherung)?
- Existiert bereits eine eBusiness-Roadmap, in der Projekte zur Optimierung interner und externer Geschäftsprozesse mit Hilfe der Internet-Technologie zu finden sind?

5.2 Vorstellung von Maßnahmenschwerpunkten nach Zielmodellen

Werden solche Fragen in einem Unternehmen identifiziert, beginnt die Suche nach Antworten und Problemlösungen. Am Ende der Suche stehen unterschiedliche Maßnahmen, deren Realisierung notwendig ist, um Unternehmen, Produkte, Service und Mitarbeiter zielgerichtet weiterzuentwickeln.

In der nachfolgenden Tabelle sind beispielhaft Maßnahmen aufgeführt, die zur Erreichung unterschiedlicher Ziele und Anforderungen eines Versicherungsunternehmens notwendig sind. Diese exemplarische Auflistung ist schwerpunktmäßig an den ermittelten und beschriebenen Zielmodellen und deren Hauptausprägung ausgerichtet. Dies bedeutet aber keineswegs, dass die beschriebenen Maßnahmen nur auf diesen Typ beschränkt sein müssen, sie können auch in den anderen Zielmodellen Anwendung finden. Die Maßnahmen, die zur Bildung bzw. zur Neuausrichtung eines internationalen

Finanzdienstleistungskonzerns beschrieben werden, dienen eher der strategischen Ausrichtung bestimmter Bereiche. Maßnahmen, die eine konkrete Ausgestaltung bzw. Implementierungsvorhaben beschreiben, werden bei den Zielmodellen der nationalen und europäischen Versicherungsgruppe und der Spezialversicherer dargestellt.

Da die Umsetzung der konkreten Maßnahmen von der jeweiligen Situation des Unternehmens abhängt, die im ersten Schritt immer analysiert und bewertet werden, werden in dieser Studie nur Maßnahmen und Vorgehensweisen generisch beschrieben. Weiterhin würde eine umfassende und aussagefähige Beschreibung der wesentlichen Maßnahmen den Umfang der Studie sprengen. Daher wurden die zentralen Fragestellungen für die unterschiedlichen Themenbereiche formuliert, die sich ein Unternehmen stellen muß, um die richtigen Maßnahmen auszuwählen und in Projekten umzusetzen.

Maßnahmenswerpunkte nach Zielmodellen			
Übersicht			
	Internationaler Finanzdienstleistungskonzern	Nationale und europäische Versicherungsgruppe	Spezialversicherer
Auswahl und Implementierung der geeigneten rechtlichen Unternehmensform	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse und Optimierung der Nutzung rechtlicher Entscheidungsspielräume (z.B. steuer- und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen) ■ Festlegung von Form und Inhalt der Kooperation (zumeist eine Holding) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auswahl zwischen folgenden Kooperations- und Fusionsmöglichkeiten (in Deutschland, auch abhängig von Finanzierungsmöglichkeiten): <ul style="list-style-type: none"> • Konsolidierung von Gesellschaften • Gleichordnungskonzern • Zwischenholding ■ Realisierungsmöglichkeiten: <ul style="list-style-type: none"> • Verschmelzung • Bestandsübertragung • Ausgliederung • Vermögensübertragung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planung und Durchführung von <ul style="list-style-type: none"> • Gründungen und • Ausgliederungen
Kooperations-/ Fusionsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schnelles und effizientes Fusions- / Integrationsmanagement zur Eingliederung der hinzugekauften Unternehmen (Ziel: schnelle Wertschöpfung des eingesetzten Kapitals) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimales Kooperationsmanagement (häufig gleichberechtigte Partner) (Ziel: Schaffung einer Win-Win-Situation für alle Beteiligten) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bildung von Netzwerken, z.B. zur <ul style="list-style-type: none"> • Auslagerung von Teilgeschäftsprozessen zur Optimierung von Kosten und Durchlaufzeiten • Zusammenarbeit im Hinblick auf Erweiterung des eigenen Versicherungsangebots oder zum Angebot von Annexprodukten für Primärprodukte (Auto, Immobilien, Sportgeräte etc.)

	Internationaler Finanzdienstleistungskonzern	Nationale und europäische Versicherungsgruppe	Spezialversicherer
Unternehmenssteuerung/ Controlling/ Rechnungswesen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einführung eines adäquaten Risikomanagement und Umsetzung des Corporate Governance-Gedankens ■ Steuerung über Zielvorgaben (z.B. über Balanced-Scorecard) ■ Umsetzung des Shareholder Value-Gedankens (z.B. über Value Based Management) ■ Implementierung einer einheitlichen, internationalen Rechnungslegung ■ Fast Close ■ Vorgabe einheitlicher Definitionen von Kennzahlen ■ Implementierung eines Wissensmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategieplanung ■ Risikomanagement ■ Implementierung einer einheitlichen, internationalen Rechnungslegung ■ VVaGs: Umsetzung des Member Value-Gedankens 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategieplanung ■ Risikomanagement ■ Implementierung einer Prozesskostenrechnung (Ziel: Bewertung von Outsourcing-Angeboten und eBusiness-Vorhaben zur Einbindung von Kunden und Partnern)
Marketing/ Branding	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse strategischer Optionen, Auswahl und Implementierung. <p>Optionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mittelfristig verschiedene etablierte Markennamen in einem Co-Branding beibehalten • Zügige Einführung nur eines Markennamens 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse strategischer Optionen, Auswahl und Implementierung. <p>Optionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zügige Einführung nur eines Markennamens • Mittelfristig Beibehaltung der einzelnen Marken, • Co-Branding mit gemeinsamen Logo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau bzw. Beibehaltung einer Marke ■ Produktgeber für weiße Marken

	Internationaler Finanzdienstleistungskonzern	Nationale und europäische Versicherungsgruppe	Spezialversicherer
eBusiness/ IT	<ul style="list-style-type: none"> ■ Festlegung einer eBusiness-Strategie ■ Implementierung einheitlicher Systeme für <ul style="list-style-type: none"> • Finanzbuchhaltung • Human Resources • Kostenrechnung ■ Definition einheitlicher Architekturen und IT-Plattformen ■ Errichtung von Portalen und Marktplätzen, insb. im B2B-Bereich ■ Einführung von eLearning (Ziel: wirtschaftliche und zeitnahe Schulung der eigenen Mitarbeiter und Partner) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implementierung von eCRM ■ Einbindung der Kunden in die Geschäftsprozesse via Internet (Antrag/Schaden Änderung) ■ Vereinheitlichung von Backoffice-Anwendungen ■ Integration aller Kommunikationskanäle, z.B. Contact Center (Ziel: Vermeidung von Medienbrüchen in den Geschäftsprozessen) ■ Vereinfachung der Administration 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nutzung der Internet-Technologie als Kommunikations- und Informationsplattform für <ul style="list-style-type: none"> • Interne Prozesse (Workforce Optimization) • Einbindung von Kunden und Partnern in die Geschäftsprozesse
Workflow-Optimization	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weltweite, weitgehende Vereinheitlichung von Geschäftsprozessen im Backoffice ■ Implementierung von <ul style="list-style-type: none"> • Dokumenten-Management-systemen • Workflow-Management-systemen ■ Implementierung von Standard-Software, insbesondere für konzernweite Funktionen (z.B. SAP, Peoplesoft) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implementierung von <ul style="list-style-type: none"> • Dokumenten-Management-systemen • Workflow-Management-systemen ■ Vereinheitlichung der Backoffice-Funktionen im Unternehmensverbund ■ Einrichtung von Telearbeitsplätzen ■ Einrichtung einer größeren fachlichen Verantwortung für Sachbearbeiter ■ Implementierung von Standard-Software, insbesondere für übergreifende Systeme (z.B. SAP, Peoplesoft) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weitgehende Nutzung von BPO zur Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen (Ziel: Erzielung von Spezialisierungsvorteilen) ■ Optimale Gestaltung von Verträgen und Service Level Agreements zur Steuerung aller Partner ■ Optimierung der Prozesse Ziele: <ul style="list-style-type: none"> • Verkürzung der Durchlaufzeiten, • Senkung der Kosten ■ Implementierung von <ul style="list-style-type: none"> • Dokumenten-Management-systemen • Workflow-Management-systemen ■ Implementierung von Standard-Software auch für Kernanwendungen

	Internationaler Finanzdienstleistungskonzern	Nationale und europäische Versicherungsgruppe	Spezialversicherer
Neuausrichtung des Vertriebs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Multi Channel Distribution ■ Point of Sale – Unterstützung ■ Finanzdienstleistungsangebot aus einer Hand 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Multi Channel Distribution mit Schwerpunkten (z.B. AD, Makler) ■ Qualifizierung des Vertriebs ■ Ausrichtung der IT-Unterstützung des Vertriebs im Hinblick auf die Möglichkeiten von eBusiness ■ Neuausrichtung der Vergütungsstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identifikation des optimalen Vertriebswegs für den Versicherer bzw. für seine Produkte ■ Weitgehende Beschränkung der Distribution auf diesen optimalen Vertriebsweg
Produktentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzeption integrierter Problemlösungsangebote des gesamten Finanzdienstleistungsbereichs, insbesondere kapitalanlagebezogener Produkte ■ Ausrichtung der Produkte an der Zielgruppe „globaler Massenmarkt“ ■ Produktangebot über alle Sparten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzeption von Problemlösungsangeboten mit Fokussierung auf Versicherungsprodukte (Altersvorsorge, Sachversicherungs- und Haftpflichtschutz) ■ Integration von Assistance-Leistungen, wenn strategisch gewünscht ■ Konzeptionen für Annexprodukte ■ Nutzung von Cross-Selling-Potentialen durch Kooperationen mit anderen FDL-Anbietern ■ Implementierung einer strukturierten Zusammenarbeit mit dem Vertrieb zur Produktentwicklung ■ Ausrichtung der Produkte an der Zielgruppe „nationaler / regionaler Massenmarkt“ ■ Produktangebot über alle Sparten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung von <ul style="list-style-type: none"> • Spezialprodukten • einfachen Produkten (häufig Standardprodukte) für den Vertriebsweg Internet ■ Ausrichtung der Produkte an den Zielen: <ul style="list-style-type: none"> • Deckung von Spezialbedarf oder • Bedienung eines vertriebsgünstigen Segments

	Internationaler Finanzdienstleistungskonzern	Nationale und europäische Versicherungsgruppe	Spezialversicherer
Asset-Management	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zentralisierung der Kapitalanlage ■ Globales Kapitalanlage-Management ■ Präsenz an den weltweit bedeutenden Finanzplätzen ■ Weltweiter Aufkauf von FDL-Spezialisten ■ Asset-Liability-Management ■ Implementierung einer Standard-Software-Plattform 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zusammenlegung des Asset-Management der einzelnen Gesellschaften ■ Gründung von Kapitalanlagegesellschaften / Asset-Management-Gesellschaften (rechtlich, steuerlich, organisatorisch) ■ Asset-Liability-Management ■ Implementierung eines Kapitalanlage-Controlling <ul style="list-style-type: none"> • Definition von Anforderungen • Software-Auswahl • Einführung ■ Implementierung eines einheitlichen Liquiditäts- und Cash Management ■ Implementierung einer Standard-Software-Plattform 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Outsourcing des Asset-Management <ul style="list-style-type: none"> • Identifikation geeigneter Partner • Definition von Qualitätsstandards für die Prozesse zwischen dem Outsourcing-Partner und dem abgebenden Unternehmen ■ Asset-Liability-Management
Immobilienmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Integration in ein übergeordnetes Asset-Management-Controllingkonzept ■ Vorgabe einheitlicher Definitionen und Schnittstellenspezifika 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zügige Optimierung DV-technischer Abbildungsmöglichkeiten, die den vielschichtigen wirtschaftlichen, steuerlichen und bilanziellen Bewertungsebenen und -möglichkeiten entspricht 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Outsourcing des Immobilienmanagement <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Mindeststandards für den Outsourcing-Partner (z.B. Festlegung von Zertifizierungsvoraussetzungen) • Auswahl potentieller Outsourcing-Partner zur Portfolio-Bewirtschaftung • Definition von Qualitätsstandards für die Prozesse zwischen dem Outsourcing-Partner und dem abgebenden Unternehmen

	Internationaler Finanzdienstleistungskonzern	Nationale und europäische Versicherungsgruppe	Spezialversicherer
Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einbindung von HR in den strategischen Planungsprozess, Entwicklung Balanced-Scorecard-fähiger Kriterien ■ Vorbereitung von Führungskräften auf die internationale Arbeit ■ Konzeption eines konzernweiten Personalentwicklungsprogramms ■ evtl. Gründung von unternehmenseigenen Institutionen (z.B. Akademie) für die Personalentwicklung ■ Konzeption von Assignment-Programmen (inkl. steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Aspekten) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personalmanagement (einschl. Outplacement-Beratung) ■ Anpassung des Vergütungs- und Arbeitszeitmanagement ■ Konzeption eines gruppeneinheitlichen Beurteilungs- und Bewertungssystems ■ Konsolidierung von Betriebsvereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausbildung von Spezialisten
Change-management	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualifizierung der Mitarbeiter für eine - multikulturelle und - branchenübergreifende Zusammenarbeit / Projektarbeit ■ Zusammenführung unterschiedlicher Kulturen bei Unternehmensfusionen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Akzeptanz für Veränderungsprozesse schaffen (z.B. Reorganisationen, Sanierungen, Outsourcing-Maßnahmen, Einführung neuer Technologien) Motivation der Mitarbeiter ■ Qualifizierung der Mitarbeiter für eine Zusammenarbeit mit Kollegen aus verschiedenen Unternehmenskulturen ■ Vorbereitung von Mitarbeitern auf erweiterte Aufgaben- und/oder Verantwortungsbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Akzeptanz für Veränderungsprozesse (z.B. Reorganisationen, Sanierungen, Outsourcing-Maßnahmen, Einführung neuer Technologien) schaffen, Motivation der Mitarbeiter

Aus dem Bündel der oben aufgezeigten, möglichen Aufgabenstellungen zur Gestaltung der Zukunft eines Versicherungsunternehmens haben wir exemplarisch wichtige ausgewählt und mit einer kurzen Beschreibung die wesentlichen Fragestellungen aufgezeigt, die es in entsprechenden Projekten zu lösen gilt.

Kooperations-/Fusionsmanagement

Zwei entscheidende Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Fusion oder Kooperation sind eine klare Zieldefinition und das Erreichen eines Konsenses auf den Vorstandsebenen der an einer Fusion beteiligten Unternehmen. Beiden Erfordernissen muss bereits in der Pre-Merger-Phase Rechnung getragen werden, weil nur dann der Erfolg einer Fusion sichergestellt werden kann. Eine wesentliche Frage bei Fusionen, die aber nicht immer beachtet wird, ist, ob auf den obersten Führungsebenen nach der Fusion für alle Beteiligten noch eine adäquate Aufgabe vorhanden ist.

Vorgabe einer klaren Zieldefinition und Konsensbildung auf Vorstandsebene sind entscheidend

Gleichfalls ist das Erfolgscontrolling einer Fusion entscheidend. Hier sind Verfahren und Kenngrößen der Erfolgsmessung festzulegen, um Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen zur Problemlösung ergreifen zu können.

Unternehmenssteuerung / Controlling / Rechnungswesen

Die Steuerung eines internationalen Finanzdienstleistungskonzerns kann von einer starken Zentrale ausgehen, die neben den Geschäfts- und Ergebniszielen auch die wesentlichen Regeln (z.B. im IT-Einkauf) vorgibt. Es werden aber auch Modelle praktiziert, die den dezentralen Organisationseinheiten einen weiten Handlungsspielraum ermöglichen und das Controlling nur rein ergebnisorientiert betreiben.

Bei einem internationalen Zusammenspiel der Unternehmensteile ist zum einen einheitlichen Vorgaben (z.B. einheitliche Rechnungslegungsstandards, einheitliche Definitionen der Steuerungsgrößen) Rechnung zu tragen, andererseits sind aber auch die lokalen Gegebenheiten zu berücksichtigen. Zunehmend wichtiger wird auch die einheitliche Definition von Kennzahlen innerhalb der gesamten Finanzdienstleistungsbranche. Die Frage nach einer stärker zentralen oder dezentralen Form der Steuerung ist für ein Unternehmen genauso zu beantworten wie die anschließende Fragestellung nach der schnellen und stringenten Implementierung des adäquaten Controlling-Verfahrens.

Internationalisierung und branchenübergreifende Gestaltung des Controllings ist die Herausforderung

Entscheidend für ein zukunftsorientiertes Controlling sind ein hoher Grad einer erfolgsorientierten Ausgestaltung und eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit auf Veränderungen. Künftig sind Kundengruppen, Produkte und Produktkombinationen neue, wichtige Größen, die in ein bestehendes Controlling einzubauen sind. Hier ist eine Überprüfung notwendig, ob das bestehende Controlling bereits für diese Neuausrichtung vorbereitet ist bzw. die notwendigen Maßnahmen eingeleitet sind.

Marktrelevante Faktoren sind zügig in ein Controlling- und Steuerungssystem zu integrieren

Marketing / Branding

Die Bandbreite der Möglichkeiten bezüglich eines Branding für ein Versicherungsunternehmen umfasst vom weltweit einheitlichen Markennamen bis zur Nutzung unterschiedlicher Marken, z.B. für unterschiedliche Vertriebskanäle innerhalb eines Konzerns, alle Facetten. Bei Unternehmenszusammenschlüssen, aber auch bei Neugründungen von Versicherungsunternehmen, ist daher die Ausgestaltung des Branding wesentlich. Eine genaue Analyse der Rahmenbedingungen (Markt, Kunden, etc.) sind für die richtige Entscheidung notwendig. Auch die Kosten z.B. für das Etablieren einer neuen Marke sind nicht zu unterschätzen und in die Entscheidung als wichtiger Faktor mit einzubeziehen.

Die richtige Branding-Strategie beeinflusst wesentlich die Wahrnehmung im Markt

Die Praxis hat gezeigt, dass bei Unternehmenszusammenschlüssen die Einführung eines gemeinsamen Brandings nicht nur in der Außenwirkung, sondern auch für die interne Zusammenarbeit der fusionierten Unternehmen von großer Bedeutung sein kann: Der Konkurrenzgedanke zwischen den zusammengeschlossenen Unternehmensteilen nimmt durch die Schaffung einer „corporate identity“ an Bedeutung ab. Dennoch wird die Strategie des gemeinsamen Branding nicht immer gewählt.

Neue Techniken ermöglichen bessere Kundensegmentierung und zielgerichtete Kundenbearbeitung

Das Marketing wird in Zeiten zunehmenden Wettbewerbsdrucks immer bedeutender. Kundenorientiertes Marketing erfordert organisatorische und technologische Anpassungen. Es gilt, lukrative Kundengruppen im Markt zu identifizieren und diese mit individuell zugeschnittenen Problemlösungsangeboten auf effiziente Art zu bedienen. Weiterhin sind aus dem Vertragsverlauf der bestehenden Kunden die tatsächlich ertragreichen Kunden zu identifizieren, um ihnen bevorzugt Produktangebote und Service anzubieten und die Betreuung der weniger attraktiven Kunden zu reduzieren. Hier stellt sich für das Versicherungsunternehmen die Frage, ob bereits die technischen Voraussetzungen geschaffen wurden, um die notwendigen Selektionen im Hinblick auf Kundensegmente und profitable Kunden durchführen zu können. Auch die Bündelung von Produkten und Dienstleistungen zu Problemlösungsangeboten ist im Wesentlichen eine technische Fragestellung, die die Funktionalität und Flexibilität von Bestandführungs- und Produktmanagementsystemen adressiert.

Ein Anbieter, der bereits zielgruppenspezifisch arbeitet, hat ein besonderes Know-how über seine Kunden und ist sehr gut in der Lage, diese spezifisch auf ihre Bedürfnisse anzusprechen und mit ihnen zu kommunizieren (individualisiertes Marketing). Soll ein solcher Marketing-Ansatz, der auch unter dem Begriff One-to-One-Marketing bekannt ist, implementiert werden, sind wiederum Fragestellungen im Hinblick auf die notwendige, unterstützende Technik und die entsprechenden organisatorischen Einrichtungen zu klären.

eBusiness / IT

Neben den eCommerce-Bemühungen der Versicherungsbranche, die im Wesentlichen den Vertriebskanal "Internet" etablieren sollen, bekommen auch andere eBusiness-Vorhaben immer stärker eine höhere Priorität in den Unternehmen. Will man den Service am Kunden, die Unterstützung des Außendienstes sowie der Makler und die Effizienz der Abwicklung von Geschäftsprozessen erhöhen, muss die Fragestellung nach der möglichen Einbindung von Kunden und Partnern in die Geschäftsprozesse eines Unternehmens beantwortet werden.

eBusiness ermöglicht die Einbindung von Kunden und Partnern in die Geschäftsprozesse

Findet man hier den richtigen Weg und hat man bereits die richtigen Anwendungssysteme im Einsatz, die es erlauben, zumindest die wesentlichen Teile der Anwendung webfähig zu machen, tauchen die Fragestellungen im technischen Bereich nach Sicherheitskonzepten und Securityprodukten auf, die eine schnelle und kostengünstige Antwort erfordern, damit die neuen Verfahren auch sicher implementiert werden können.

Sicherheit im Netz als kritischer Faktor für eBusiness-Vorhaben

eBusiness wird alle Geschäftsprozesse in einem Versicherungsunternehmen tangieren. Es wird zu analysieren sein, wo der Einsatz von Internet, Intranet und Extranet Effizienz- und Wettbewerbsvorteile generieren kann.

Workflow-Optimization

Der Einsatz neuer IT-Technologien ermöglicht die Neuausrichtung der Geschäftsprozesse. Werden heute neue Soll-Prozesse erarbeitet, brauchen nicht mehr nur zentrale, unternehmensinterne Bearbeitungsschritte definiert werden. Es ist auch möglich, Prozessschritte dezentral durch Kunden oder Partner, aber auch durch spezialisierte Dienstleister, durchführen zu lassen. Insbesondere auch im Zusammenhang mit Dokumentenmanagement und CRM-Werkzeugen stellt sich für die Implementierung die Frage nach dem Einsatz von Workflowsystemen.

Durch Nutzung der eBusiness-Möglichkeiten zur Neugestaltung von Geschäftsprozessen können und müssen auch größere organisatorische Veränderungen in den Unternehmen vorgenommen werden. So wird es zukünftig Contact-Center geben, die dem Kunden als Schnittstelle in das Unternehmen zur Verfügung stehen und in denen alle Informationskanäle zusammenlaufen. Neben der Fragestellung, wie diese Contact-Center technisch und organisatorisch implementiert werden können, müssen auch die richtigen Mitarbeiter gefunden werden. Diese werden teilweise in einem solchen Umfeld mehr Eigenständigkeit in der Bearbeitung von Prozessschritten und eine entsprechend größere Ergebnis- bzw. Qualitätsverantwortung in den zu verantwortenden Bereichen haben. Die richtige Ausbildung und eine adäquate Bezahlung ist für diese Mitarbeiter zu finden.

Konzeption und Mitarbeiterqualität sind die Erfolgsfaktoren des Contact-Center als Schnittstelle zum Kunden

Bei der Ausrichtung auf eine konsequent prozessorientierte Organisationsstruktur wird es den klassischen, funktionalorientierten Gruppen-, Abteilungs- oder Hauptabteilungsleiter nicht mehr geben. Es wird immer mehr die Aufgabenstellung eines

Prozessmanager verändern die klassische Unternehmenshierarchie

Prozessmanagern entstehen, der die Kontrolle und Steuerung klar definierter Prozesse verantwortet. Dieser Prozessmanager weiß um die spezifischen Prozessprobleme und hat auch bezüglich der zu verantwortenden Prozesse die Entscheidungskompetenz. Sofern Teile von Prozessen ausgelagert sind, übernimmt ein Prozessmanager auch die Funktion eines Schnittstellenkoordinators, der die Bearbeitung der ausgelagerten Prozesse sowie die Outsourcing-Partner oder Serviceprovider koordiniert. Will ein Unternehmen eine solche Organisationsform in Zukunft erreichen, muss die Frage nach der Definition einer Zielorganisationsstruktur und des notwendigen Migrationswegs beantwortet werden.

Knowledge-Management gewinnt an Bedeutung

Zur Unterstützung von standardisierten Entscheidungsprozessen, z.B. im Underwriting, wird es daher immer mehr zum Einsatz von Expertensystemen kommen. Zur Unterstützung von komplexen Fragestellungen wird das sogenannte Knowledge-Management an Bedeutung gewinnen. Welche Systeme zur Unterstützung zum Einsatz kommen, welches Wissen in den Systemen abgelegt werden muss, all dies sind weitere Fragen, die in den Versicherungsunternehmen beantwortet werden müssen. Eines ist aber klar: Wer Geschäfts- und Entscheidungsprozesse optimal unterstützt, wird dadurch in der Zukunft einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil besitzen.

Neuausrichtung des Vertriebs

Vielfältige Internet-Nutzung im Vertriebsprozess

Das Internet als weiterer Vertriebsweg ist mittlerweile akzeptiert, die Nutzung der Möglichkeiten aber unterschiedlich. Die Gründung eines speziellen Online-Versicherers ist dabei die eine Alternative, der Aufbau eines Unternehmensportals mit den notwendigen Funktionen zur Angebotserstellung und zum Vertragsabschluss ohne Außendienst eine weitere Möglichkeit. Produkte und Dienstleistungen eines Versicherungsunternehmens auf Marktplätzen anzubieten ist die dritte Möglichkeit. Wie dieser Vertriebsweg genutzt wird, muss jedes Unternehmen auf Basis seiner strategischen Ausrichtung, der notwendigen Investitionen und technischen Voraussetzungen im Einzelfall entscheiden.

Vermittler werden sich zum Finanzberater qualifizieren müssen

Global agierende Finanzdienstleistungskonzerne werden den Multi-Channel-Vertriebsansatz umsetzen. Die Produktpalette, die diese Unternehmen in Zukunft ihrem Vertrieb zur Verfügung stellen werden, werden Bündel von Versicherungs-, Bank- und anderen Finanzdienstleistungsprodukten beinhalten. Hier wird sich der bisherige Versicherungsvertreter immer stärker zum Finanzberater entwickeln und in die Lücke stoßen, die die Geschäftsbanken mit ihrem Rückzug ihrer Filialen aus der Fläche hinterlassen. Weiterführende Schulungen und Qualifizierungen für Vertriebsmitarbeiter und Partner sind unabdingbar, und entsprechende Programme und Offensiven müssen ausgearbeitet werden.

Ein Content-Management-System sorgt für aktuelle Informationen in hoher Qualität

Einer aktuellen Informationsversorgung der Vertriebsmitarbeiter kommt eine immer größere Bedeutung zu. Nicht nur eigene Produktinformationen müssen verfügbar sein, auch Mitbewerberinformationen werden immer wichtiger, um Vor- und Nachteile unterschiedlicher Produktvarianten beim Kunden vorstellen zu können. Die notwendige Informationsaufbereitung wird in Zukunft ausschließlich für das Internet, Intranet oder Extranet erfolgen. Um die notwendige Verwaltung der redaktionellen Inhalte

sicherzustellen und immer über aktuelle Informationen zu verfügen, müssen die Unternehmen sich die Frage nach geeigneten Content-Management-Systemen stellen.

Produktentwicklung

Die Produktentwicklung ist ein strategischer Erfolgsfaktor für die Versicherung. Eine hohe Dynamik im Bereich der Versicherungsbedürfnisse mit entsprechend kürzeren Produktlebenszyklen erfordert unbedingt einen effizienten Entwicklungsprozess.

Ein schneller und effizienter Produktentwicklungsprozess ist ...

Die Fragestellung für die Unternehmen lautet: Ist der Prozess zur Produktentwicklung im Unternehmen organisatorisch und IT-technisch optimiert und so flexibel, dass die Produkte bei Bedarf sehr schnell im Markt verfügbar gemacht werden können?

Um die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit vorhandener und neuer Produkte sicherzustellen, muss der regelmäßige Kontakt zwischen Marketing, Serviceabteilungen, Kundenbetreuern und Vertriebspartnern weiter ausgebaut und institutionalisiert werden. Die Kundenbetreuer und Vertriebspartner liefern aufgrund ihrer Marktkenntnis und Kundennähe wertvolle Informationen über die Markt- und Konkurrenzsituation, sowie veränderte Kundenwünsche und -bedürfnisse. Der optimale Produktentwicklungsprozess ist durch die angemessene Kombination von strategischem, fachlichem und vertrieblihem Know-how gekennzeichnet.

... unter Einbeziehung aller relevanten Informationsträger zu organisieren

Wichtig ist daher die Fragestellung, wie Kundenbetreuer und Vertriebspartner in die Produktentwicklung integriert werden können.

Asset-Management

Sollte in einer Versicherung die Entscheidung getroffen worden sein, die Vermögensverwaltung im Unternehmen zu belassen, ist sehr häufig die Notwendigkeit zur Optimierung dieser Verwaltung gegeben.

Ein zeitnahes und modernes Kapitalanlage-Controlling ist für ein optimales Anlageergebnis entscheidend

In zunehmendem Maße werden zeitnahe und aussagefähige Auswertungen über die Wertentwicklungen der Bestände im Aktien- und Anleihebereich zur besseren Steuerung der Kapitalanlagen erforderlich. Neu aufkommende Finanzinstrumente (z.B. Derivate, strukturierte Produkte, Asset Backed Securities, Special Purpose Vehicles) erfordern eine adäquate Erfassung, Abwicklung und Kontrolle. Es ist also ein entsprechend effizientes Kapitalanlage-Controlling zu implementieren, das eine Optimierung von Kapitalanlageentscheidungen ermöglicht.

Ein dringliches Umsetzungserfordernis in vielen Unternehmensgruppen ist die Implementierung einer konzernweit einheitlichen kurz- und mittelfristigen Liquiditätsplanung und eines Cash Management. Eine genaue Kenntnis der Liquiditätssituation ist die Grundvoraussetzung für die exakte Kapitalanlageplanung und die strategische Asset Allocation. Damit determiniert sie letztendlich wesentlich den Kapitalanlageerfolg. Mit der Umsetzung von konzernweit einheitlichen Strukturen und Verfahren in den Bereichen

In Unternehmensgruppen sind einheitliche Liquiditätsplanung und einheitliches Cash Management wesentlich für den Kapitalanlageerfolg

Liquiditätsplanung, Cash Management und Geldhandel lassen sich wesentliche Synergieeffekte nutzen: Kostensenkungspotentiale durch die Zentralisierung von Dienstleistungen und verbesserte Disposition der liquiden Mittel sowie Qualitätsverbesserungen durch verbesserte Planungs- und Controllingverfahren. Um diese Synergieeffekte zu realisieren, muss die Liquiditätsplanung und das Cash Management auch auf die künftige Struktur einer Unternehmensgruppe ausgerichtet werden.

Human Resources

Immer noch ist der Mensch in den Unternehmen das höchste Gut und Kapital, was vorhanden ist. Neben allen technischen und organisatorischen Innovationen, deren Implementierung für ein Unternehmen reizvoll erscheint, sind die Befindlichkeiten von Menschen in den Veränderungsprozessen zu berücksichtigen.

Outplacement-Beratung bietet professionelle Unterstützung bei einer beruflichen Neuorientierung der Mitarbeiter

So erzwingen Umstrukturierungsmaßnahmen häufig Personalfreisetzungen. Eine Outplacement-Beratung unterstützt den Arbeitgeber im Rahmen einer konstruktiven und möglichst konfliktfreien Trennung z.B. bei der Vorbereitung und Durchführung von Trennungsgesprächen, bei den Modalitäten der Trennung sowie der Gestaltung von Auflösungsverträgen. Mitarbeiter werden bei ihrer beruflichen Neuorientierung beispielsweise mit einer Potentialanalyse und der Konzeption einer individuellen Vermarktungsstrategie unterstützt. Insbesondere auch gegenüber den im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitern kann mit einer solchen Maßnahme die soziale Verantwortung für Mitarbeiter auch in schwierigen Situationen dokumentiert werden. Kein Mitarbeiter weiß nämlich, ob er bei der nächsten Restrukturierung nicht auch selbst betroffen ist.

Neben der Berücksichtigung der menschlichen und sozialen Komponente gibt es aber auch andere Themen im Personalbereich eines Unternehmens, deren Gestaltung für den Erfolg eines Unternehmens wichtig sind.

Ein modernes Vergütungsmanagement ...

Das Vergütungsmanagement ist ein bedeutendes Element der Unternehmensstrategie. Moderne Vergütungssysteme sind eine Voraussetzung, um künftig in einem kritischen Arbeitsmarktumfeld gute Mitarbeiter gewinnen zu können. Diese Entgeltsysteme sollten strategieorientiert und flexibel sein, sie sind auf die jeweils steuer- und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen optimal abzustimmen und sollten zur Abwicklung der notwendigen Prozesse eine geeignete Standardsoftware nutzen. Dort, wo es noch nicht geschehen ist, sollten die Unternehmen dringend die künftige Bedeutung eines modernen Vergütungsmanagement untersuchen und die Schritte zur notwendigen Anpassung und Veränderung in Angriff nehmen.

Innovative Arbeitszeitmodelle führen dazu, sowohl den Kunden- als auch den Mitarbeiterbedürfnissen zu entsprechen.

Ziel ist es Kosten einzusparen, indem der

- Personaleinsatz effektiver, d.h. die produktive Zeit besser genutzt wird sowie
- zuschlagpflichtige Mehrarbeit reduziert und die Mitarbeiterfluktuation gesenkt wird,

Mitarbeiter zu motivieren und längerfristig an das Unternehmen zu binden, indem

- ihre Arbeitszeit an die jeweils individuellen Lebensumstände angepasst und ggf.
- der Arbeitsort nach Hause verlagert wird.

Den Kunden können durch die Implementierung dieser flexiblen Arbeitszeitmodelle erweiterte Servicezeiten und damit eine Verbesserung der Dienstleistung angeboten werden.

Inwieweit flexible Arbeitszeitkonten, Jahres- und Lebensarbeitszeitmodelle, Leiharbeit / Zeitarbeit, Parallelkonten in Geld und Zeit und Vertrauensarbeitszeit im Arbeitszeitmodell eines Unternehmens bzw. einer Unternehmensgruppe Eingang finden sollen und können, muss individuell analysiert werden, um dann die richtigen Maßnahmen einzuleiten.

Für Unternehmen sind die Ausgaben für Dienst- und Geschäftsreisen einer der größten Kostenblöcke neben den Kosten für Gehälter und Informationstechnologie. In einem sich formenden internationalen oder globalen Finanzdienstleistungskonzern ist mit einer Steigerung der Reiseausgaben durch die zunehmende Globalisierung zu rechnen.

Technologischer Fortschritt, insbesondere in der Kommunikations- und Internettechnologie, bieten heute neue Möglichkeiten für die Gestaltung des Reisemanagement, aber auch zur Vermeidung von Reisen z.B. durch Videokonferenzen. Eine Evaluierung und Umsetzung des Einsparpotentials, das mit einer Optimierung von Reiserichtlinien sowie der Automatisierung von Reiseplanungs- und Abrechnungsprozessen zu realisieren ist, sollte insbesondere bei stark international ausgerichteten Unternehmen vorgenommen werden.

5.3 Wie kommen Sie zur richtigen Auswahl der Maßnahmen und zu einer Roadmap der notwendigen Projekte?

Die schnellen Veränderungen im mittelbaren und unmittelbaren Unternehmens- und Geschäftsumfeld zu managen, ist eine zentrale Führungsaufgabe von heute.

Als Instrument, mit dessen Hilfe diese Aufgabe gelöst werden kann, können Check-up-Workshops dienen, die in regelmäßigen Abständen in einem bedarfsorientierten Umfang mit Führungskräften des Hauses unter Einbeziehung externen Know-hows und ggf. Moderatoren durchgeführt werden. Die Aufgabenstellung solcher Workshops kann sich auf eine völlig neue Ausrichtung des Unternehmens in zentralen Bereichen (z.B. der

... und innovative Arbeitszeitmodelle sind wettbewerbskritische Faktoren am Arbeitsmarkt

Mit einem modernen Reisemanagement schnell Kostensenkungspotentiale realisieren

Strukturierte Workshops helfen, Veränderungen optimal zu managen

Umstellung der Geschäftsprozesse und Anpassung der IT auf das eBusiness) beziehen, oder aber sich auf eine Überprüfung der Ausrichtung und notwendige Maßnahmenkorrekturen beschränken.

Ein solcher Check-up erfordert im Normalfall

- einen zeitlichen Rahmen von mehreren Workshop-Tagen,
- die Mitwirkung von Führungskräften,
- die Verwendung von Methoden und Bewertungsverfahren.

Abbildung:
Modell eines Check-up-Workshops



Mit Hilfe eines methodengestützten Workshops

In Check-up- Workshops werden Status und Handlungsalternativen erarbeitet

- können die Eckpunkte der gegenwärtigen und künftigen Strategie durch systematisches Brainstorming im Team bewusst gemacht werden,
- kann das Know-how der Workshopteilnehmer durch die Diskussion von Einflüssen, Zielkunden, Zielprodukten, dafür benötigten Unternehmensfähigkeiten sowie ihrer Wechselbezüge und Entwicklung neuer Ideen aktiviert werden,
- kann eine ad-hoc Bewertung der Ergebnisse und ihrer Vernetzung ermöglicht werden,
- können strategische Lücken und Prozessmängel aufgezeigt werden,
- kann die Notwendigkeit bewusst gemacht werden, Änderungen mitzutragen,
- kann eine methodengestützte Dokumentation aller Ergebnisse erfolgen, die die Möglichkeit bietet, diese jederzeit zu aktualisieren und zu vertiefen.

Derzeit zeigt sich in vielen Unternehmen insbesondere im eBusiness-Umfeld die Notwendigkeit, die im Unternehmen gestarteten, unterschiedlichen Initiativen und Projekte zu konsolidieren und einheitlich zu steuern. Dabei ist das oben beschriebene Vorgehen ideal, um die vorhandenen Aktivitäten aufzunehmen, eine Gesamtstrategie zu beschreiben und in eine für das Unternehmen verbindliche und nachvollziehbare Roadmap von Projekten zu überführen. Nur durch dieses strukturierte Vorgehen lassen sich die Projekte konsequent steuern und verfolgen, die getätigten Investitionen in der Zukunft im Hinblick auf den Return on Investment überprüfen und eine permanente Anpassung der Maßnahmen gewährleisten.

Projekt-Roadmaps sind der Schlüssel zum Erfolg

5.4 Welche Unterstützung benötigt ein Veränderungsprozess in einem Unternehmen?

In diesem Kapitel haben wir unterschiedliche Fragestellungen, mögliche Maßnahmen und Vorgehensweisen aufgezeigt. Sobald sich ein Unternehmen auf den Weg der Umsetzung der Maßnahmen begibt, besteht die Notwendigkeit, sich über einen wesentlichen Punkt im klaren zu sein und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen:

Mit professionellem Change Management ...

Organisatorische und inhaltliche Veränderungen des beruflichen Umfeldes müssen von Mitarbeitern aller Ebenen auf rationaler, politischer und emotionaler Ebene bewältigt werden. Auf der rationalen Ebene muss zunächst dargestellt werden, was die Zielsetzung des „Neuen“ ist, dass das „Neue“ machbar und im Ergebnis erfolgversprechend ist. Auf der politischen Ebene ist auf die persönlichen Interessen des einzelnen Mitarbeiters einzugehen:

- Wie wirken sich die Veränderungen auf das konkrete Aufgabengebiet aus?
- Welche Bedeutung hat die Veränderung auf die persönliche Karriereplanung?
- Wie ändern sich die Einflussmöglichkeiten des Mitarbeiters?

... Mitarbeiter in den Veränderungsprozess miteinbeziehen und ...

Auf der emotionalen Ebene ist auf eine mögliche Bedrohung der Veränderung für den Mitarbeiter einzugehen.

- Welchen Einfluss hat eine Veränderung auf die Prozesse und die beteiligten Personen?
- Entspricht das „Neue“ noch den bestehenden Wertvorstellungen?

Wird der Mitarbeiter in einer Unsicherheit belassen, so behindert das eine effiziente Umsetzung. Durch ein professionelles Change Management kann nun der Mitarbeiter, also der Betroffene, zu einem Beteiligten gemacht werden, um damit Akzeptanz und Unterstützung für die notwendigen Maßnahmen zu fördern. Veränderungsprozesse, die dieses Ziel durch Change Management unterstützen, sind daher überwiegend erfolgreich. Untersuchungen haben ergeben, dass durch Change Management nicht nur die Mitarbeiter besser zu motivieren sind, sondern die Veränderungsprozesse auch um 16% zeiteffizienter und um 25% kosteneffizienter abgewickelt werden können als ohne diese unterstützenden Maßnahmen (Quelle: Studie des Internationalen Instituts für lernende Organisation und Innovation, München 1997).

... Veränderungsprozesse zeit- und kosteneffizient umsetzen

6. Ready, Set, Go!

Welches Zielmodell passt nun auf Ihr Unternehmen bzw. Ihre strategische Ausrichtung? Sind Fragestellungen aufgezeigt, die auch für Ihr Unternehmen wichtig und relevant sind? Haben Sie schon begonnen, die notwendigen Maßnahmen zu definieren und umzusetzen?

Diese Studie soll dazu dienen, die Tendenzen aus Sicht der Branchenpraxis, der Wissenschaft und der Beratung aufzuzeigen. Dabei konnten Kategorien für das Versicherungsunternehmen der Zukunft beschrieben, wesentliche Fragestellungen formuliert und exemplarische Maßnahmen aufgezeigt werden. Es liegt in der Hand jeder Führungskraft, insbesondere des Top-Management, nun die eigene Unternehmenszukunft richtig zu gestalten. Wir würden uns freuen, wenn wir zu dieser Gestaltungsaufgabe interessante Anregungen geben konnten.

Auf dem Weg in das Jahr 2008 haben wir dann gemeinsam die Möglichkeit, Vision und Wirklichkeit zu überprüfen.

Das Team (v. l.):

Bernd Hennerici
Rainer Husch
Dr. Kerstin Berberich
Dr. Rolf Meyer
Dr. Ute Lohse
Prof. Dr. J.-Matthias Graf
von der Schulenburg
Claus Vorwerk