

Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft

Eine empirische Studie in Deutschland, Österreich und der Schweiz



Die Versicherungswirtschaft befindet sich am Anfang einer umfassenden Industrialisierungswelle. Dabei optimieren die Unternehmen ihre Wertschöpfungskette nach dem Vorbild der klassischen Industriebetriebe. Das Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen sowie die Adcubum AG haben den aktuellen Stand dieser Entwicklung in einer empirischen Untersuchung ermittelt. Die so entstandene Studie liefert ein detailliertes Bild des Gesamtmarktes und gibt den Versicherungsunternehmen eine wertvolle Hilfe bei der Bestimmung des eigenen Standorts innerhalb des aktuellen Transformationsprozesses an die Hand.

Bereits seit einigen Jahren sind die Möglichkeiten einer „Industrialisierung“ der Versicherungswirtschaft Thema auf einschlägigen Fachkongressen. Während sich einige Marktteilnehmer bereits intensiv mit diesem Thema auseinandergesetzt haben, steht anderen ein Großteil der notwendigen Optimierungsmaßnahmen noch bevor. Versäumen sie es, rechtzeitig entsprechende Optimierungen ihrer Wertschöpfungskette vorzunehmen, so müssen sie diese später durch umso drastischere und schmerzlichere Maßnahmen nachholen, um nicht als Verlierer der aktuellen Entwicklung dazustehen.

Vorbild der Entwicklung in der Versicherungswirtschaft sind Branchen wie die Automobilindustrie. Dort wurden bereits in den 80er Jahren einschneidende Optimierungsmaßnahmen umgesetzt. Mit Konzepten wie Lean Production, Sourcing, Just in Time und TQM stand den Automobilproduzenten ein ganzes Paket an Maßnahmen zur Prozessoptimierung zur Verfügung. Modularisierung, Standardisierung, Spezialisierung und die Konzentration auf die jeweiligen Kernkompetenzen gestatteten einen erheblichen Profitabilitätszuwachs.

Doch auch die Dienstleistungsbranche zeigt sich bereits seit einiger Zeit offen für entsprechende Maßnahmen. So setzte im Bereich der Banken mit dem Ende des letzten Jahrhunderts ebenfalls eine nachhaltige Industrialisierung ein. Konzepte wie das „Lean Private Banking“ sowie verschiedene Sourcing-Ansätze boten Potential für Prozessoptimierungen. Und auch hier wurden Maßnahmen wie Modularisierung, Standardisierung, Spezialisierung sowie Konzentration auf Kernkompetenzen zur Steigerung der Profitabilität herangezogen.

Für die Versicherungswirtschaft stehen die gleichen Maßnahmen im Mittelpunkt der Bemühungen um eine Industrialisierung:

- Standardisierung
- Automatisierung
- Prozessoptimierung
- Sourcing
- Informationsmanagement

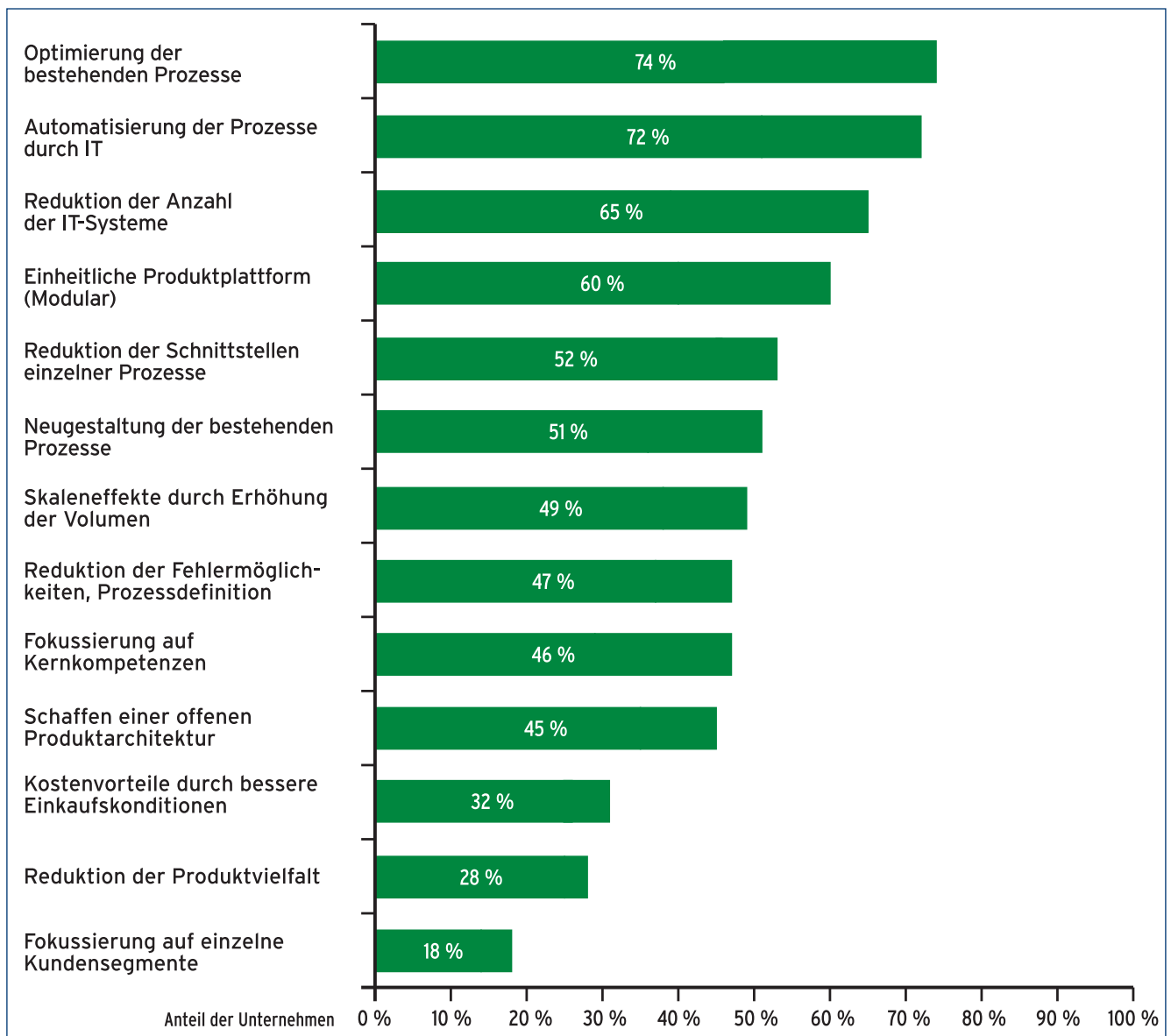
Ausgewählte Key-Findings

Betrachtet man die Ergebnisse der Studie, bestätigt sich, dass die Bemühungen zur Industrialisierung Einzug in den Alltag der Versicherungen genommen haben. Ein Großteil der im Rahmen der Studie befragten Versicherungsmanager sehen mittleren bis sehr hohen Bedarf zur Industrialisierung ihres operativen Geschäfts. Für 70% der Studienteilnehmer geht ein solcher Anpassungsdruck von den Kunden aus. 64% der Studienteilnehmer sehen branchenfremde Marktteilnehmer als weitere Ursache.

Dieser Anpassungsdruck spiegelt sich in den Wertschöpfungsstrategien der Unternehmen wieder. So versuchen 77% der Studienteilnehmer, möglichst viele Prozesse in ihren Unternehmen zu vereinheitlichen und wenn möglich zu zentralisieren. Auffällig dabei: Auch Versicherer, die weiterhin an einem breiten Leistungsangebot festhalten möchten, setzen auf Prozessstandardisierung und Komplexitätsreduktion.

Während die meisten Versicherungen durch Prozessoptimierung den ersten Schritt zur Industrialisierung nehmen, verfolgen sie aber im Weiteren durchaus unterschiedliche Strategien zur Erreichung eines adäquaten Industrialisierungsgrads.

Die Maßnahmen reichen dabei von einer Automatisierung der Prozesse durch die IT bis hin zur Fokussierung auf einzelne Kundensegmente (siehe Abbildung).



Zusammenfassung

Die vorliegende Studie zeigt, dass ein Großteil der Versicherungsunternehmen aktiv daran arbeitet, die verschiedenen Mechanismen der Industrialisierung auf ihre eigene Wertschöpfungskette zu übertragen. Dies lässt eine weitere Intensivierung des Wettbewerbs erwarten. In diesem Umfeld ist es für die Unternehmen von elementarer Bedeutung, die aktuellen Marktveränderungen zu beobachten und den eigenen Standort innerhalb des sich verschärfenden Wettbewerbsumfeldes kontinuierlich kritisch zu hinterfragen.

Methodik und Vorgehen

Grundlage der Publikation bildet eine gemeinsam vom Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I.VW HSG) und Adcubum durchgeführte empirische Untersuchung. Die Datenerhebung erfolgte mittels einer schriftlichen Online-Befragung. Adressaten waren 1763 Führungskräfte aus 282 Versicherungsunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In die Auswertung eingeflossen sind schließlich 394 verwertbare Fragebögen, was einer Rücklaufquote von 22,3% entspricht. Zusätzlich wurden mit ausgewählten Unternehmen qualitative Tiefen-Interviews geführt, welche einen wertvollen Beitrag zur Hypothesenbildung und Interpretationsarbeit lieferten. Der Zeitraum der Datenerhebung und Interpretation erstreckte sich vom Dezember 2006 bis April 2007.

Die Studie hat einen Umfang von 58 Seiten und enthält 36 Abbildungen.

Interessierte Versicherungsunternehmen können die Studie

„Industrialisierung der Versicherungswirtschaft“ bei Adcubum unter der

Telefonnummer +49 711 490 957 0 oder über die Website www.adcubum.com anfordern.