Institut für Versicherungswirtschaft
Universität St.Gallen

ad cubum

Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt

Vorwort

Lange Zeit war die Entwicklung der Assekuranz durch Stabilität und Kontinuität gekennzeichnet. Spätestens seit der Jahrtausendwende hat auch die Versicherungsbranche tiefgreifende Veränderungen erlebt, ausgelöst vor allem durch externe Schocks wie das Platzen der Internetblase an den Börsen. Waren es zunächst überwiegend ökonomische Einflussfaktoren, welche die Marktdynamik bestimmten, haben in den letzten Jahren zunehmend regulatorische und nachfrageseitige Veränderungen die Transformation der Geschäftsmodelle in der Branche geprägt. Heute steht die Versicherungsbranche mitten in einem fundamentalen Veränderungsprozess, der zum einen von einer zunehmenden Industrialisierung der Dienstleistungsprozesse geprägt ist. Ähnlich wie in anderen Dienstleistungsindustrien werden auch hier neue technologische Möglichkeiten genutzt, um kostengünstiger und schneller arbeiten zu können. Andererseits bietet die fortschreitende Vernetzung der digitalen Welt auch den Kunden neue Optionen, Dienstleistungen abzurufen, selbst zu komponieren und neue Wege zu den Anbietern zu nutzen.

Hier setzt die vorliegende Studie an, indem sie der zentralen Frage nachgeht, welchen strategischen Veränderungen sich die Assekuranz zukünftig ausgesetzt sieht und mit welchen Massnahmen die einzelnen Unternehmen versuchen, ihr Wertschöpfungsmodell zu verändern, um sich erfolgreich in einer neuen Wettbewerbsdynamik zu positionieren. Basierend auf einer breit abgestützten empirischen Untersuchung werden neben spannenden Einzelerkenntnissen auch verdichtete Interpretationen komplexer Zusammenhänge in Form von verschiedenen „Zielbildern eines Versicherers in der digitalen Welt“ geliefert. Damit werden die Studien-Resultate in der Praxis für die Ableitung strategischer Neuausrichtungen nutzbar und können als Grundlage zielorientierter Massnahmen verwendet werden.

An dieser Stelle sprechen wir allen Teilnehmern der empirischen Erhebung unseren herzlichen Dank aus. Ohne ihren wertvollen Beitrag wäre diese Studie nicht möglich gewesen.

Prof. Dr. Peter Maas

Mitglied der Direktion
Institut für Versicherungswirtschaft der
Universität St. Gallen

René Janesch

CEO
Adcubum AG

Inhaltsverzeichnis

Key Findings der Studie 6

1 Design der Untersuchung

1.1 Zielsetzung 8

1.2 Wie wird Industrialisierung gedacht? 8

1.3 „Digitalisierung“ oder „digitale Welt“ ? 14

1.4 Umfrage und Teilnehmer 14

2 Umweltbedingungen einer digitalen Welt

2.1 Technologisierung unseres Alltags 19

2.2 Mobile Kommunikation 20

2.3 Neue Kundenbedürfnisse bilden sich heraus 20

2.4 Multi-modale Customer Journey 22

3 Unternehmensstrategien in einer digitalen Welt

3.1 Aktuelle strategische Herausforderungen 27

3.2 Strategische Profile 31

4 Industrialisierung in einer digitalen Welt

4.1 Chancen und Herausforderungen 35

4.2 Automatisierung der Wertschöpfung 37

4.3 Entwicklung des Wertschöpfungsmodells 41

4.4 Fähigkeiten und Stärken in der Assekuranz 43

4.5 Potenziale und Hindernisse eines alternativen Sourcings 47

5 Fazit: Zielbild eines Versicherers in der digitalen Welt 54

Key Findings der Studie

Multi-modaler Kunde: Wir befinden uns in einem Zeitalter, in dem unser Alltag massgeblich von Technologie geprägt wird. Die Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen wird bis zum Jahr 2020 in allen Stationen der Customer Journey zu einem signifikanten Teil digital verlaufen. Der Kunde wird multi-modal und zukünftig nicht mehr länger zwischen On- und Offline unterscheiden. Das heisst, er bedient sich desjenigen Zugangswegs, welcher ihm unter Berücksichtigung seiner Vorlieben in der jeweiligen örtlichen und zeitlichen Alltagssituation am effizientesten und effektivsten zur Deckung des aktuellen Bedürfnisses oder zur Lösung des aktuellen Problems erscheint. Diesen Zugangsweg wechselt er im Verlauf der Beziehung mehrmals, wobei er erwartet, dass zu jeder Zeit alle Kommunikationswege aufeinander abgestimmt sind.

Drei strategische Profile, ein gemeinsamer Nenner: Um die vielfältigen Herausforderungen der digitalen Welt bewältigen zu können, zeichnen sich verschiedene strategische Profile ab. Der Fokus liegt entweder auf der Optimierung der Wertschöpfungsprozesse (Operational Excellence), in der Verbesserung der Kundenbeziehung (Customer Intimacy) oder in der Produktentwicklung (Product leadership). Zentral bei allen strategischen Profilen ist die Orientierung der Unternehmung am Kunden. So bewerten 75% der Befragten den Beziehungsaufbau oder die Bindung des Kunden als entscheidende strategische Herausforderung. Im Vergleich zur Befragung im Jahre 2007 zeigt sich eine klare Akzentverschiebung. Damals betrafen die meistgenannten strategischen Herausforderungen fast ausschliesslich die Steigerung der Prozesseffizienz.

Industrialisierung – Effizienz & Effektivität: Industrialisierung ist seit Jahren ein Top-Thema in der Assekuranz. Eine Mehrheit von 80% der Befragten ist der Meinung, dass das Potenzial noch nicht ausgeschöpft ist. Die Zielsetzung der Industrialisierung verschiebt sich und orientiert sich neben der Prozesseffizienz neu auch an der Optimierung der Kundenprozesse. Die Vereinfachung von Vertrags- und Schadensprozessen, die Verbesserung der digitalen Nahtstellen oder die Vereinheitlichung der Kommunikation über alle Interaktionspunkte in der Customer Journey hinweg sind wichtige Hebel zur Erhöhung der Wirksamkeit von Kundenprozessen.

Einsparungen durch Automatisierung: Der Anteil automatisierter Prozesse an der Gesamtwertschöpfung wird aktuell auf über 40% geschätzt und ist auf Basis der heutigen Technologie weiter ausbaufähig. Das zusätzliche Einsparungspotenzial durch weitere Automatisierungsschritte wird auf 14% der operativen Gesamtkosten geschätzt. Unter der Annahme

durchschnittlicher Geschäftsbedingungen entspricht dies einem Gewinnzuwachs von 10 bis 14%[1]. Die Verlagerung von Fachwissen und Entscheidungen auf die Maschine birgt allerdings die Gefahr einer verschlechterten Kundenkommunikation. Bei Automatisierungsprojekten ist daher eine konsequente Beteiligung von Vertrieb und Marketing von zentraler Bedeutung. Nicht nur die Effizienz, sondern auch die Effektivität in Bezug auf Geschwindigkeit, Fehlerhäufigkeit und Convenience für den Kunden sollte im Vordergrund stehen.

‹‹Zurück›› zum integrierten Wertschöpfungsmodell: Unter dem Renditedruck des Kapitalmarkts haben viele Versicherungsgesellschaften die Fokussierung auf einzelne Wertschöpfungsprozesse in Betracht gezogen. Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt allerdings wieder zurück zum Ursprung, zu vollintegrierten Konzernen mit hoher Leistungstiefe und einem breiten Dienstleistungsangebot. Nach Schätzung der befragten Versicherungsmanager beträgt die interne Wertschöpfung noch immer 84% der Gesamtwertschöpfung der Branche. Der Mangel an Kooperationswillen kann allerdings in Zeiten sich rasch ändernder Umweltbedingungen zur Gefahrenquelle werden. Branchenfremde Unternehmen können ihren Zugang zum Kunden nutzen und in den Markt einsteigen.

Verzettelung der Ressourcen: Das Selbstbild der Branche in Bezug auf ihre Fähigkeiten und Stärken ist überaus positiv. Schwächen sind nur im Bereich des IT-Betriebs und der IT-Entwicklung auszumachen. Aus dem Stärken- und Schwächenprofil lässt sich keine Konzentration auf spezifische Wertschöpfungsprozesse ableiten. Nach wie vor vertraut man in der Branche darauf, alles selbst besser machen zu können. Dieses Vertrauen in die eigene Prozessüberlegenheit ist ein Grund dafür, dass in der Assekuranz eine sehr hohe Wertschöpfungstiefe vorherrscht.

Moderates Interesse beim alternativen Sourcing: In den nächsten fünf Jahren wird von einem moderaten Anstieg des alternativen Sourcings ausgegangen. Die Versicherungsmanager gehen davon aus, dass die IT bis in fünf Jahren mehrheitlich von externen Partnern betrieben und entwickelt wird. Mit einem alternativen Sourcing wird hauptsächlich versucht an neue Technologien zu gelangen und die Kostenstruktur zu flexibilisieren. Es herrschen allerdings noch grosse Bedenken in Bezug auf die vermeintliche Gefahr eines Kontrollverlustes, die Datensicherheit, den Verlust des Kundenzugangs und sinkende Qualität.

[1] Kalkulationsparameter siehe Kapitel 4.2

1 Design der Untersuchung

1.1 Zielsetzung

Das Ziel dieser Studie ist zu verstehen, wie sich das Wertschöpfungsmodell der Assekuranz unter dem Einfluss veränderter Umweltbedingungen einer digitalen Welt wandelt.

Unser Alltag ist im Begriff sich tiefgreifend zu wandeln. Die Technologie dringt in die letzten Winkel unserer Gesellschaft vor. Im Übergang in die digitale Welt verändern sich sowohl unser Verhalten als Konsumenten, als auch unsere Arbeitsweise und Prozesse in den Unternehmen. Auch die Märkte mit Versicherungen können sich dem nicht entziehen. Im Spannungsfeld neuer technologischer Möglichkeiten, verändertem Kundenverhalten und einer engeren Regulation entwickeln sich die Versicherungsmärkte in eine unbekannte Zukunft. Welche strategischen Richtungswechsel sind aktuell zu erkennen? Wie verändern die neuen Anforderungen und Möglichkeiten der digitalen Welt die Art der Prozessgestaltung? Entsteht ein Bedarf die Wertschöpfungsarchitektur zu verändern? Das Ziel dieser Studie ist zu verstehen, wie sich das Wertschöpfungsmodell der Assekuranz unter dem Einfluss veränderter Umweltbedingungen einer digitalen Welt wandelt. Dazu wird im ersten Teil erläutert, was unter einer digitalen Welt verstanden wird. Auf Basis der Befragungsresultate von Versicherungsmanagern werden im zweiten Teil der Studie die unmittelbaren Veränderungstendenzen in der Unternehmensstrategie sowie im Wertschöpfungsmodell der Assekuranz betrachtet.

1.2 Wie wird Industrialisierung gedacht?

Industrialisierung wird oft als Steigerung der Prozesseffizienz durch Standardisierung und Automatisierung beschrieben.

Oft wird der Begriff «Industrialisierung» verwendet, um damit die Reorganisation der Unternehmung von einer funktionsorientierten hin zu einer prozessorientierten Organisation sowie die Steigerung der Prozesseffizienz zu beschreiben. Die industriell-technische Produktionsform stammt aus der produzierenden Industrie und findet als Mittel zur Effizienzsteigerung auch in Dienstleistungsunternehmen immer mehr ihre Geltung. Im Fokus stehen dabei die Reduzierung von manuellen Tätigkeiten durch Standardisierung und Automatisierung sowie die Erreichung von Grössen- und Verbundeffekten durch ein optimiertes internes oder externes Sourcing. Durch die Verbesserung der Kommunikation über Unternehmenseinheiten hinweg, die digitale Erfassung und Steuerung der Supply-Chain in produzierenden Bereichen oder die digitale Erfassung von Kundeninformationen werden weitere Potenziale der Industrialisierung freigesetzt.

Industrialisierung in einer digitalen Welt erweitert die Möglichkeiten über die Unternehmensgrenzen hinweg und verändert gleichzeitig den Fokus.

Die Industrialisierung mit einer Verbesserung der internen Backoffice Prozesse gleichzusetzen greift in einer digitalen Welt allerdings zu kurz. Der Übergang in eine digitale Welt erweitert die Möglichkeiten der Industrialisierung über die Unternehmensgrenzen hinweg und verändert gleichzeitig den Fokus. Erstmals sind durchgehend digitale Informationsflüsse über die Unternehmensgrenzen hinweg möglich. Digitale Nahtstellen zu Kunden oder Kooperationspartnern können geschaffen wer-

den. Die Übersetzung von Informationen in physische Dokumente an der Nahtstelle beispielsweise zur Kfz-Werkstätte fällt weg. Die Aufsetzung oder Änderung von Verträgen kann auf dem Tablet des Beraters oder direkt auf dem Mobiltelefon des Kunden erfolgen. Informationsverarbeitungssysteme zwischen Versicherungsunternehmen und Maklern lassen sich vernetzen. Dies ist bereits heute teilweise umgesetzt.

Die Möglichkeiten der Interaktion mit dem Kunden gehen allerdings noch weiter. Kunden können in die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens eingebunden werden. So können Kunden spezifische Prozesse übernehmen oder das Unternehmen in der Kommunikation unterstützen, beispielsweise durch Referenzen auf sozialen Plattformen. Durch die Vernetzung der Individuen im Web 2.0 oder die Vernetzung physischer Objekte im „Internet of things" werden Daten über das Verhalten eines Kunden generiert, welche zu einer optimierten Entscheidungsfindung des Managements beitragen können. Der Fokus der Industrialisierung verändert sich somit von der Verbesserung interner Prozesse auf die Ermöglichung unternehmensübergreifender oder unternehmensexterner Prozesse. Der Übergang in die digitale Welt hat folglich einen massiven Einfluss auf die Wertschöpfungskette und somit auf die Art und Weise, wie Wertschöpfung industrialisiert werden soll.

Der Fokus der Industrialisierung verändert sich von der Verbesserung interner Prozesse auf die Ermöglichung unternehmensübergreifender oder unternehmensexterner Prozesse.

Abbildung 1: Bausteine der Industrialisierung

Quelle: I.VW-HSG & Adcubum (2015). Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt. St.Gallen: I.VW & Adcubum.

Im Rahmen dieser Studie wird «Industrialisierung» als Optimierung der Wertschöpfungsprozesse zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit definiert.

Im Rahmen dieser Studie wird «Industrialisierung» als Optimierung der Wertschöpfungsprozesse zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit verstanden. Ausgangspunkt dieser Studie ist die Überzeugung, dass Industrialisierung nicht nur als Mittel der Effizienzsteigerung betrachtet werden kann. Bei einer einseitigen Betrachtungsweise besteht gar die Gefahr, dass vermeintliche Effizienzsteigerungen kontraproduktiv für die Unternehmung als Gesamtheit wirken. Beispielsweise führt eine Zentralisierung der Kundenkommunikation nur zu einer Erhöhung der Effizienz, wenn dadurch der Aufwand des Kundenberaters nicht ansteigt, weil er möglicherweise den Informationsfluss zum Kunden nicht mehr überblicken kann.

Die drei Dimensionen der Industrialisierung sind Veränderung der Wertschöpfungsarchitektur, Standardisierung und Automatisierung sowie die Optimierung der Kundenprozesse.

Industrialisierung soll demzufolge sowohl zur Steigerung der Effizienz, als auch zur Verbesserung der Prozesseffektivität führen und sowohl beim Unternehmen, als auch beim Kunden Wert schaffen. Sie wird damit von einem technischen Veränderungsprozess mit dem Ziel einer industriellen Produktionsform auf die Ebene eines übergreifenden strategischen Themas gehoben. Im Rahmen dieser Studie werden drei Optimierungspotenziale unter dem Konzept der Industrialisierung subsumiert.

Veränderung der Wertschöpfungsarchitektur: Beschreibt das Sourcing von Leistungen und geht dabei auf die Frage ein, welche Wertschöpfungsprozesse im eigenen Unternehmen ablaufen und welche Prozesse auf Kooperationspartner ausgelagert werden. Die Wertschöpfungsarchitektur ist abhängig von der gewählten Strategie und den Umweltbedingungen, aber auch von der Verfügbarkeit entsprechender Leistungsangebote im Markt.

Standardisierung und Automatisierung: Beschreibt die Art des Prozessverlaufs. Bei der Standardisierung wird ein Prozess über alle Wertschöpfungseinheiten hinweg identisch definiert und gelebt. Dabei ist es unerheblich, von wem und wo der Prozess ausgeführt wird. Die Automatisierung ersetzt manuelle Tätigkeiten durch die Maschine und steht vor allem für Dunkelverarbeitung von Informationen und regelbasierte Arbeitszuteilung.

Optimierung der Kundenprozesse: Beschreibt die Prozesse, bei welchen Kunden aktiv beteiligt oder passiver Empfänger sind. Unter die Optimierung von Kundenprozessen fallen zahlreiche Einzelprozesse, wie beispielsweise die Verbesserung des Interaktionsflusses, die Vereinheitlichung der Kommunikation, die Vereinfachung der Vertrags- und Rechnungsprozesse sowie der Schadens- und Rückerstattungsprozesse oder die Unterstützung des Sicherheitsmanagements des Kunden. Durch Industrialisierung sollen Prozesse so gestaltet werden, dass sie den Kundenbedürfnissen nach Offline- und/oder

Online-Interaktionen in unterschiedlichen Zeitpunkten der Customer Journey optimal entsprechen. Eine optimale Front-End / Back-End Integration sowie End-to-end-Prozesse über die Unternehmensgrenzen hinweg zu Kunden oder Kooperationspartnern werden dazu benötigt.

I.VW-Perspektive:
Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Assekuranz

Die Versicherungsmärkte durchlebten in den letzten 20 Jahren turbulente Zeiten. Nach der Marktöffnung hatten die Versicherungsunternehmen weitgehend identische Produkte und Tarife. Der Markt wuchs kontinuierlich. Das Wertschöpfungsmodell war geprägt durch eine hohe Leistungsintegration. Um die Jahrtausendwende begannen Differenzierungsbestrebungen. Die Sensibilität für den Kundenservice wuchs. Die Versicherungsunternehmen investierten in Beratungs- und Produktqualität. Die wirtschaftlichen Probleme, ausgelöst durch die Börsenverwerfungen nach der Jahrtausendwende, zwangen die Versicherer den Fokus auf die Kostenseite der Bilanzen zu legen. Dieser Perspektivenwechsel kann als Initialisierung der Industrialisierungsbestrebungen in der Assekuranz angesehen werden. Angetrieben durch Effizienzsteigerungen der produzierenden Branchen erhöhte sich der Druck auf die Versicherungsgesellschaften. Die Heimmärkte waren zunehmend gesättigt, wodurch sich Wettbewerbs- und Renditedruck erhöhten. Standardisierung und Automatisierung wurden vorangetrieben, um die Prozesseffizienz zu erhöhen.

Abbildung 2: Wertschöpfung in der Assekuranz im Zeitverlauf

Haupttreiber	Deregulierung	Börsencrash	Marktsättigung	Digitale Technologien	Kunden-bedürfnisse
Phasen	Öffnung des Marktes	Konzentration auf Kerngeschäft	Fokussierung auf Rendite	Ausbau der Interaktions-wege	Wettbewerb um Wertdesign für / mit Kunden
	bis ~2000	bis ~2005	bis ~2012	heute	ab ~2020
Marktereignisse	· Produkte und Tarife aus einer regulierten Welt · Marktstabilität und -wachstum · Konsolidierungs-welle, hohe M&A-Aktivität	· Platzen der Internetblase · Paradigmen-wechsel der Marktaufsicht · EK- Probleme · Hohe Schaden- und Kostenquoten	· Hoher Renditedruck · Industrialisierung der produzieren-den Branchen · Fokus auf OPEX	· Digitale/mobile Kommunikation · Änderung des Kundenverhaltens · Zunehmende Regulierung des Finanzmarktes	· Kunde wird Change Driver · Branchenfremder Konkurrenzdruck · Shared Economy: Risikoteilung unter «Freunden»
Wertschöpfungs -modell	· Hohe Leistungs-integration und breites Leistungs-angebot · Funktionen-orientierung · Manuelle Prozesse	· Fokussierung auf Kerngeschäft · Verschlankung des Angebots · Beibehalten der hohen Leistungs-integration	· Prozess-orientierung · Standardisierung/ Automatisierung · Tendenzen zur Auflösung Wert-schöpfungskette	· Automatisierung · Digitale Schnitt-stellen zu Partnern und Kunden · Fokussierung auf die Prozess-effizienz und Wirksamkeit	· Know-how durch Kooperation · Wertschöpfungs-netzwerke · Predictive Analytics · Hochautomati-sierte Prozesse
Erfolgsfaktoren	· Allbranchenan-bieter mit dichtem Aussendienstnetz · Servicequalität · Produkt-differenzierung	· Kosten-management · erfolgreiche Turnaround-massnahmen	· Operative Effizienz · Vertriebskraft und Kundenbindung	· Verständnis der Customer Journey · Multi-Access / Multi-Offering	· Zugang zum Kunden und seinen Daten · Erweitertes Dienstleistungs-spektrum

Quelle: I.VW-HSG & Adcubum (2015). Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt. St.Gallen: I.VW & Adcubum.

Mit der Etablierung der mobilen Kommunikation verändert sich nun das Kundenverhalten radikal. Der Kunde fordert digitale Zugangswege und eine Anpassung des Angebots an seine veränderten Bedürfnisse. Sinkende Wechselbarrieren und gleichzeitig steigende Transparenz im Markt verleihen ihm die Marktmacht dazu. Neue Kompetenzen im Umgang mit dem digitalen Kunden werden gefordert und führen zu Kooperationen mit Kommunikationsspezialisten. Versicherungsunternehmen reagieren mit einer Fokussierung weg von den traditionellen Kernprozessen hin zu den Kundenprozessen. Der Wettbewerb um den Zugang zum Kunden ist lanciert. Die Eintrittsbarrieren in den Markt sinken und junge, digitale Unternehmen greifen punktuell die vertikal integrierten Konzerne an. Im B2B-Bereich erhöhen sie die Effizienz von Nahtstellen, verbessern die automatische Datenverarbeitung, vereinfachen das Vertragsmanagement oder verbessern die Kundenanalyse. Gefährlicher sind Angriffe, welche direkt auf das Versicherungsgeschäft zielen. Hierbei werden dem Kunden Geschwindigkeit, Einfachheit und eine höhere Convenience versprochen. Komparative Wettbewerbsvorteile werden durch bessere Kenntnisse über den Kunden und seine Bedürfnisse generiert. Versicherungskonzerne reagieren mit der Konstruktion von Wertschöpfungsnetzwerken[2]. Durch die sich öffnenden Märkte tritt eine starke Konsolidierung ein. Versicherungsunternehmen, die nicht schnell genug reagieren, werden aus dem Markt gedrängt oder konzentrieren sich auf niedrigmargige Kernprozesse.

[2] Maas, P. (2000). Transformation von Dienstleistungsunternehmen in Netzwerken - Empirische Erkenntnisse im Bereich der Assekuranz. In Belz, C. & Bieger, T. (Hrsg.). Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle. St. Gallen: Thexis, S. 52-74.

Im Rahmen dieser Studie wird nicht von „Digitalisierung“, sondern von den Veränderungen in der „digitalen Welt“ gesprochen. Nicht die Technologie selbst verändert die Märkte, sondern die Veränderungen unserer Verhaltensweise.

1.3 „Digitalisierung“ oder „digitale Welt“?

Der Begriff „Digitalisierung“ ist in den letzten Jahren zum Trendbegriff der Assekuranz geworden. Dabei wird meist von sehr unterschiedlichen Dingen gesprochen. Das Spektrum reicht von der digitalen Datenverarbeitung bis hin zur ausschliesslichen Online-Versicherung. Der Begriff entstammt ursprünglich der Datenverarbeitung und beschreibt den Umwandlungsprozess von analogen zu digitalen Daten. Obwohl die Technologie nichts anderes darstellt, als eine Form der Datenspeicherung, hat sie eine Veränderungskraft entwickelt, welche Märkte grundsätzlich neu zu gestalten vermag. Diese Kraft beginnt nun, sich langsam zu entfalten. Früh erfasst wurden Film- und Musikbranche. Die Produktion und Ausstrahlung von Fernsehinhalten wird aktuell massgeblich neu gestaltet. Kaum ein Markt kann sich dem entziehen. Dabei ist es nicht die Technologie selbst, welche die Veränderungskraft entwickelt, sondern die dadurch induzierten Veränderungen unserer Verhaltensweise. Das Beispiel der Musikbranche ist sinnbildlich dafür. Die Digitalisierung ermöglichte eine Speicherung von Musikstücken in einfach tauschbaren Formaten. Durch die Verbreitung des Internets auf der Basis digitalisierter Kommunikation bekam das Teilen unter Freunden plötzlich eine andere Bedeutung. Freiwillig begannen Millionen von Usern ihren Besitz anderen Usern zur Verfügung zu stellen. Das Bedürfnis, Musikstücke zu besitzen, wich dem Bedürfnis, Zugang zu Musik zu haben. Mittlerweile drängen Spotify, Youtube und Netflix die ehemals mächtigen Marktführer in der Film- und Musikbranche aus dem Markt. Im Rahmen dieser Studie wird bewusst nicht von „Digitalisierung“, sondern von den Veränderungen in der „digitalen Welt“ gesprochen. Dies soll zum Ausdruck bringen, dass nicht allein die Technologie die disruptive Entwicklung auf den Märkten angestossen hat, sondern die veränderten Verhaltensweisen der Kunden. Die digitale Welt, in die sich die Assekuranz hineinbewegt, besteht aus einer Reihe veränderter Umweltfaktoren, auf die es sich einzustellen gilt, um nicht einst selber aus dem Markt gedrängt zu werden.

Die aktuelle Studie ermöglicht Vergleiche zur Studie „Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft“ aus dem Jahr 2007.

1.4 Umfrage und Teilnehmer

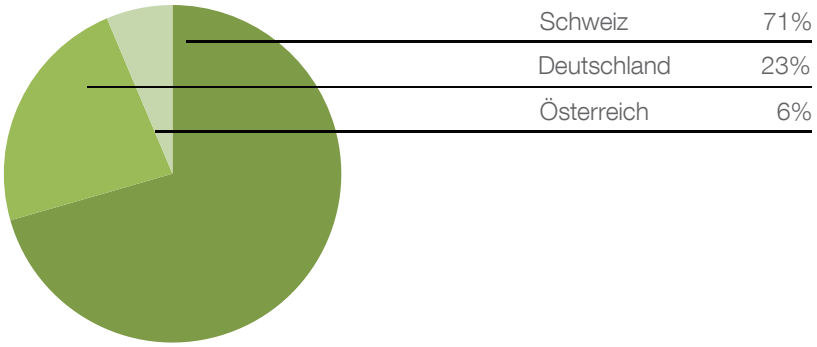
Die Umweltbedingungen einer digitalen Welt nehmen Einfluss auf die Wertschöpfungsprozesse der Versicherungsgesellschaften und verändern Zugang und Zielsetzung der Industrialisierung. Vor diesem Hintergrund wurde die vorliegende Studie neu aufgesetzt. Sie orientiert sich in der Struktur aber auf der Studie «Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft» aus dem Jahre 2007, um Ergebnisvergleiche ziehen zu können. Bei der thematischen Neuauflage wurden Führungskräfte der deutschsprachigen Assekuranz zur strategischen Ausrichtung, den Zielsetzungen und Hürden der Industrialisierung, der Bedeutung der Automatisierung, dem Sourcing und der Veränderung der

Zugangswege befragt. Im Gegensatz zur 2007 durchgeführten Befragung wurden nur noch Erstversicherer einbezogen.

Der Fragebogen wurde elektronisch an insgesamt 2052 Verantwortliche von 176 Versicherungsgesellschaften in den Sparten Krankenversicherung, Unfallversicherung, Sachversicherung und Leben verschickt und im Zeitraum zwischen Anfang Oktober und Anfang November 2014 von 387 Personen aus 106 Versicherungsgesellschaften vollständig beantwortet. 71% der Personen sind in der Schweiz tätig, 23% in Deutschland und 6% in Österreich.

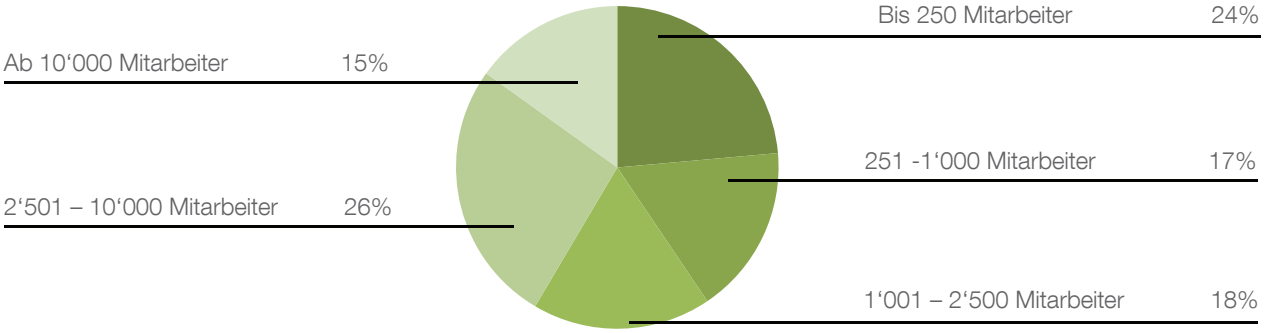
Den standardisierten Fragebogen beantworteten 387 Personen mit führenden Managementpositionen oder Fachspezialistenfunktionen aus 106 Versicherungsgesellschaften.

Abbildung 3: Aufteilung der Stichprobe nach Ländern



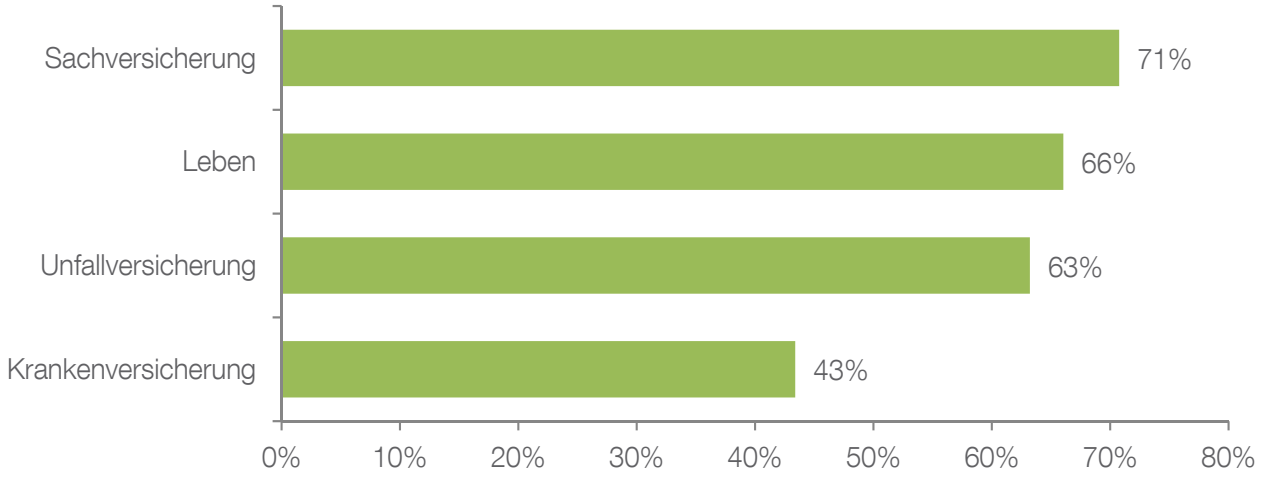
Sämtliche Organisationsgrössen sind repräsentativ in der Stichprobe vorhanden. Der Anteil von Unternehmen mit 2‘500 bis 10‘000 Mitarbeitern ist am grössten (26%), gefolgt von Klein- und Mittelbetrieben mit bis zu 250 Mitarbeitern (24%). Durch die Tatsache, dass mehrere Personen des gleichen Unternehmens teilnehmen konnten, verschiebt sich die Verteilung zugunsten der grösseren Unternehmen. Entsprechend ist der Anteil der Befragten, welche in Unternehmen mit 2‘500 bis 10‘000 Mitarbeitern arbeiten 37% und deren in Unternehmen mit mehr als 10‘000 Mitarbeiter 22%.

Abbildung 4: Aufteilung der beteiligten Unternehmen nach Anzahl Mitarbeiter



Der grösste Teil der untersuchten Unternehmen ist in mehreren Versicherungssparten tätig. Zwischen 63% und 71% sind in den Sparten Unfall, Leben und Sachversicherung tätig. 43% der Gesellschaften sind in der Sparte Krankenversicherung tätig. Im Vergleich zur Umfrage von 2007 sind Rückversicherer (26% / 2007) nicht berücksichtigt worden. Unter den Teilnehmenden sind 11% oder 41 Personen ausschliesslich in der Sparte „Krankenversicherung“ sowie je 16% ausschliesslich in den Sparten „Lebensversicherung“ und „Sach- und Unfallversicherung“ tätig. 57% der Teilnehmenden arbeiten spartenübergreifend.

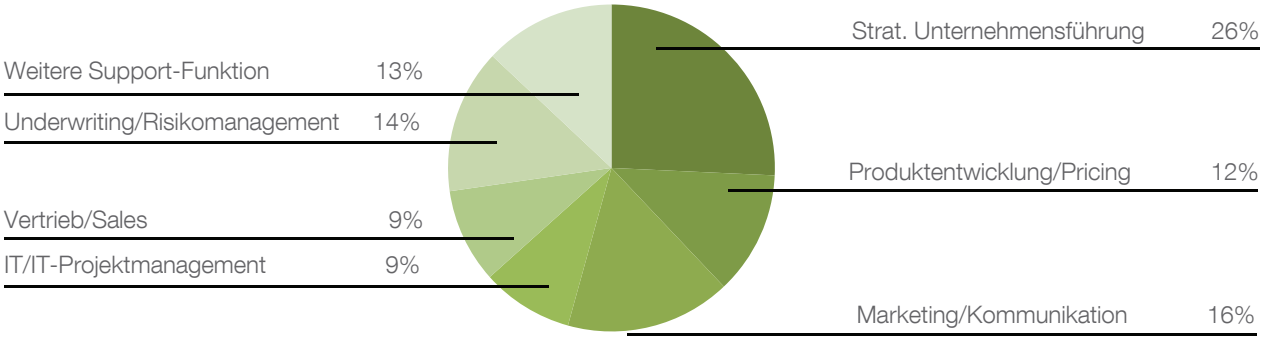
Abbildung 5:
Aufteilung der beteiligten Unternehmen nach Sparte



Die befragten Personen befinden sich in führenden Managementpositionen oder bekleiden führende Fachspezialistenfunktionen. Die Perspektiven der einzelnen Funktionsbereiche sind gut vertreten. So beantworteten 16% der Teilnehmer die Fragen aus der Perspektive des Vertriebs, 14% sind aus dem Underwriting oder Risikomanagement, 12% aus der Produktentwicklung oder dem Pricing, 9% aus einer kundennahen Position im Marketing oder der Kommunikation und ebenfalls 9% aus der IT. Ein leichter Überhang der Teilnehmenden (26%) ist bei strategischen und höheren Führungspositionen auszumachen. So befinden sich unter den Teilnehmenden 54 Personen, welche in der ersten Führungsetage, dem C-Level oder als Aufsichtsrat bzw. Verwaltungsrat tätig sind.

In den meisten Unternehmen wurden mehrere Personen angefragt. Steht für die Analyse die Unternehmenseinheit als Ganzes im Fokus, wurden die Einzelantworten entsprechend gewichtet bzw. Durchschnittswerte auf Unternehmensebene verwendet. Im Studienbericht ist die Analyseeinheit jeweils in der Grafik ersichtlich.

Abbildung 6:
Aufteilung der Stichprobe nach Funktion



Umweltbedingungen einer digitalen Welt

2 Umweltbedingungen einer digitalen Welt

Mit dem Übergang in eine digitale Welt verändern sich die Rahmenbedingungen für die Assekuranz. Einerseits entstehen neue Möglichkeiten in der Gestaltung der internen Unternehmensprozesse. Andererseits werden sich die Anforderungen an die Assekuranz von Seiten der Kunden massiv verändern. Im Rahmen dieser Studie werden vier Entwicklungen der digitalen Welt angesprochen, welche einen massgeblichen Einfluss auf das Wertschöpfungsmodell der Assekuranz nehmen oder nehmen könnten. Damit soll ein Referenzrahmen geschaffen werden, um zu verstehen, wie sich Versicherer in einer digitalen Welt aufstellen müssen, um auch in Zukunft erfolgreich in neu definierten Märkten agieren zu können.

Mit dem Übergang in eine digitale Welt werden sich die Anforderungen an die Assekuranz von Seiten der Kunden massiv verändern.

2.1 Technologisierung unseres Alltags

Wir befinden uns in einer Welt, in der unser Alltag massgeblich von Technologie geprägt wird. Die Technologie wird dabei zunehmend unsichtbar und als Teil unserer natürlichen Umgebung wahrgenommen. RFID-Chips in Gebrauchsgegenständen ermöglichen uns ein besseres Nutzungserlebnis, indem wir beispielsweise die Herstellung von Kleidungsstücken oder Lebensmitteln nachverfolgen können. Wearables messen den Blutzuckerspiegel oder versorgen unsere mobilen Geräte mit Energie. Die Technologisierung unseres Alltags produziert Daten über unsere Persönlichkeit, unser Nutzungsverhalten und unsere Gesundheit. Dies eröffnet auch für die Assekuranz neue Geschäftsfelder. Das paneuropäische eCall zeichnet ab Oktober 2015 in allen Neuwagen verkehrstelematische Daten auf. Basierend auf diesen Daten kann eine individualisierte Tarifierung erfolgen. Das Tracking von Gesundheits- und Fitnessdaten wird als neuer Multi-Milliarden-Markt gepriesen. Versicherer, wie beispielsweise die südafrikanische Discovery, mischen in diesem Markt bereits mit.

Die Technologisierung des Alltags führt zu Daten über Persönlichkeit, Nutzungsverhalten und Gesundheit. Dies eröffnet neue Geschäftsfelder für die Assekuranz.

Die Technologisierung unseres Alltags lässt neue Möglichkeiten entstehen, erhöht aber auch die Gefahr neuer Wettbewerber. Unternehmen wie Google oder Facebook haben einen exzellenten Zugang zum Kunden. Ausserdem besitzen sie das Wissen über Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Kunden. Der bevorstehende Auszug eines jungen Erwachsenen aus dem Elternhaus in eine eigene Wohnung kann beispielsweise das Bedürfnis einer neuen Hausratsversicherung hervorbringen. Die Versicherungsgesellschaften wissen von diesem Bedürfnis in der Regel erst nach einer konkreten Anfrage. Google weiss davon unter Umständen aber bereits bevor der junge Erwachsene das latente Bedürfnis geäussert hat. Es ist nicht weit hergeholt, dass andere Unternehmen ihren Zugang zum Kunden nutzen könnten, um ins Versicherungsgeschäft einzusteigen. Mögliche Wettbewerber sind auch in anderen Branchen, wie das Beispiel von Telefonica zeigt, auszuloten.

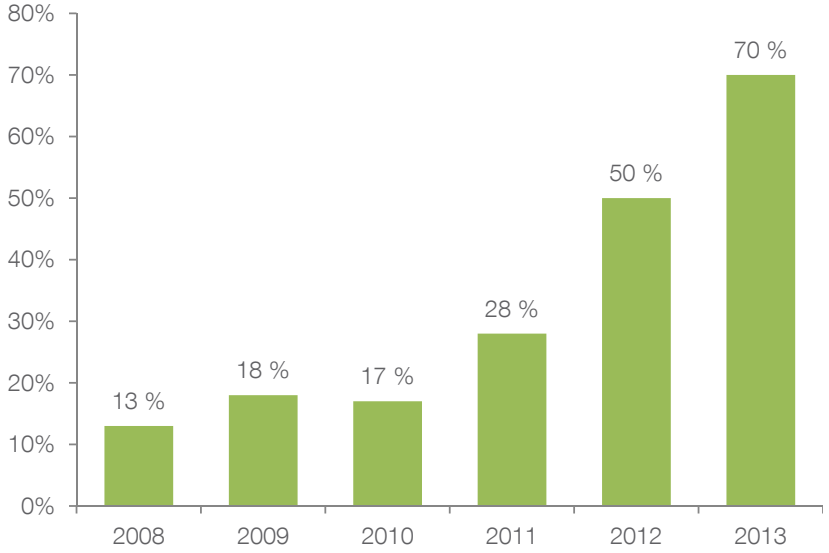
Branchenfremde Unternehmen werden ihren Zugang zum Kunden nutzen, um ins Versicherungsgeschäft einzusteigen.

Unternehmen sind gefordert, sich den rasant schnellen Umweltveränderungen anzupassen. Kunden sind den Unternehmen zum ersten Mal technisch überlegen.

2.2 Mobile Kommunikation

Die sichtbarsten Veränderungen unseres Alltags sind in der Kommunikation und Informationsbeschaffung auszumachen. In welcher Geschwindigkeit neue Kommunikationstechnologien in unseren Alltag aufgenommen werden, hätte sich wohl niemand so vorherzusagen getraut. Der Anteil der mobilen Internetnutzer in Deutschland ist von 17% im Jahre 2010 auf 70% im Jahre 2013 gestiegen[3]. Alleine in Deutschland änderten somit knapp 35 Mio. Kunden ihre Verhaltensweisen in nur drei Jahren. In der Schweiz beläuft sich die Rate derjenigen, die mobil im Internet unterwegs sind auf 80%[4]. Die Nutzungsdauer stieg mit der Verbreitung mobiler Zugänge rapide an. Während die stationäre Nutzung des Internets hauptsächlich unser Informationsverhalten und unsere Arbeitsprozesse verändert haben, hat die mobile Nutzung einen massgeblichen Einfluss auf unser Interaktionsverhalten. Unternehmen sind gefordert, sich den abrupten Umweltveränderungen anzupassen. Dies gilt auch für die Versicherungsgesellschaften. Deren Kunden sind ihnen zum ersten Mal technisch überlegen. Obwohl der Zugang ins Internet zunehmend mobil erfolgt, haben sich die Online-Auftritte noch nicht der neuen Realität angepasst.

Abbildung 7:
Anteil der mobilen Internetnutzer in Deutschland



Quelle: Mobile Web Watch 2013, Accenture & Forsa (n = 1‘500)

Durch die Adaption neuer technologischer Möglichkeiten entstehen originäre Kundenbedürfnisse.

2.3 Neue Kundenbedürfnisse bilden sich heraus

Durch neue technologische Möglichkeiten und deren Nutzung verändert sich das Kundenverhalten. Die Adaption neuer technologischer Möglichkeiten verläuft meist ähnlich. Eine anfängliche Skepsis, gefolgt von einem Ausprobieren, führt zu einer Veränderung des Verhaltens, wobei es letztlich so scheint, als wäre es niemals anders gewesen. So kann sich wohl heutzutage auch niemand mehr vorstellen, seine Arbeit ohne Unterstützung durch IT zu bewältigen. Im Prozess der Adaption tech-

[3] Mobile Web Watch 2013, Accenture & Forsa, http://de.statista.com/statistik/studie/id/18030/dokument/umfrage-zum-mobilen-internet-in-deutschland-oester eich-und-der-schweiz/

[4] Media Use Index 2014, Y&R Group Switzerland, http://www.media-use-index.ch/

nologischer Möglichkeiten entstehen originäre Bedürfnisse. So führten beispielsweise mobile Farbbildschirme und schnellere Übertragungsraten in der mobilen Kommunikation zur Entwicklung des Bedürfnisses, von jedem Ort aus und zu jeder Zeit Zugang zum Internet zu haben. Daraus wiederum entwickelt sich eine Reihe von weiteren Bedürfnissen, wie die mobile Kommunikation, das mobile Arbeiten, Erlebnisse im Moment des Geschehens mit seiner Community zu teilen, Newsfeeds oder auch einen mobile Zugang zu Vertragsdokumenten zu haben.

Geschwindigkeit, Einfachheit und Convenience sind Top-Werttreiber der digitalen Welt.

Auch für die Assekuranz gibt es eine Reihe interessanter Potenziale. Durch Fitnessarmbänder und Gesundheitsapps hat sich das Bedürfnis der Vermessung des Ichs akzentuiert. Für einen Krankenversicherer eröffnen sich dadurch neue Möglichkeiten, sein Leistungsversprechen von «wir bieten dem Kunden einen finanziellen Ausgleich im Notfall» zu «wir helfen dem Kunden gesund zu bleiben» zu ändern. Doch welche Bedürfnisse werden zukünftig auf den Märkten mit Versicherungen eine Rolle spielen? Um der Antwort auf diese Frage näher zu kommen, hat das Institut für Versicherungswirtschaft in Zusammenarbeit mit IBM in einer ersten Studie[5] herausgefunden, dass Geschwindigkeit zum Top-Werttreiber in der Nachkaufphase wird. Aber auch Einfachheit und Convenience spielen in der digitalen Welt eine entscheidende Rolle. Vertragsänderungen oder Zusatzkäufe sollten innerhalb weniger Klicks durchgeführt werden können. Genauso sollten Schadensmeldungen so schnell wie möglich, einfach und intuitiv erledigt oder Fehler in der Rechnung korrigiert werden können.

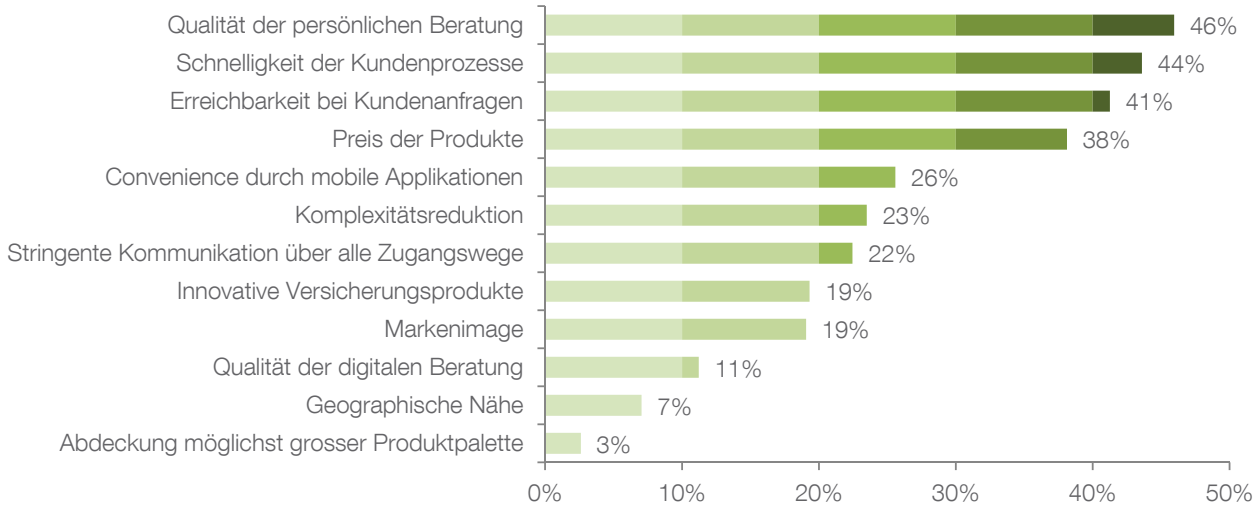
Versicherungsmanager betrachten traditionelle Werttreiber, wie beispielsweise die Qualität der persönlichen Beratung, nach wie vor als entscheidend.

In der vorliegenden Studie wurden die Versicherungsmanager selbst gefragt, wie sie zukünftig Kundenwert schaffen möchten. Sie hatten dabei die Möglichkeit, ihre drei Top-Werttreiber auszuwählen. Gemäss der Meinung der Experten wird auch in einer digitalen Welt nach wie vor auf die Qualität der persönlichen Beratung gesetzt. 46% der Versicherungsmanager sehen in der persönlichen Beziehung zwischen Berater und Kunde den ausschlaggebenden Treiber zur Schaffung von Kundenwert. Damit liegen sie sicher nicht falsch. Aus der direkten Kommunikation zwischen zwei Menschen resultiert auch in der digitalen Welt ein hoher Überzeugungs- und Vertrauensgewinn. Dies wird sich auch in Zukunft nicht ändern. Dennoch stellt sich die Frage, wie die richtigen Menschen überhaupt in Kontakt kommen und in welcher Form sie miteinander kommunizieren. Dass Versicherungsnehmer persönlich in eine Agentur kommen, wird zumindest bei weniger komplexen Versicherungsprodukten zunehmend unwahrscheinlicher. Die Schnelligkeit der Kundenprozesse und die Erreichbarkeit bei Kundenanfragen stellen die nächsthäufig genannten Werttreiber aus der Sicht der Versicherungsmanager

[5] Bieck, Maas & Schlager (2013). Insurers, intermediaries and interactions: from channels to networks. IBM Insitute for Business Value & I.VW-HSG.

dar. Dies deckt sich weitgehend mit der Kundenmeinung. Interessant ist, dass Convenience durch mobile Applikationen und die stringente Kommunikation über alle Zugangswege nur von 26% respektive 22% der Versicherungsmanager genannt wurden. Hier scheint sich eine gewisse Trägheit der Branche im Übergang zu einer digitalen und hochmobilen Welt zu zeigen.

Abbildung 8:
Schaffung von zukünftigem Kundenwert aus Perspektive der Versicherungsmanager
Anzahl Nennungen in % der Befragten (3 Nennungen möglich)



2.4 Multi-modale Customer Journey

Die Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen wird bis ins Jahr 2020 auf allen Stationen der Customer Journey zu einem überwiegenden Teil digital verlaufen.

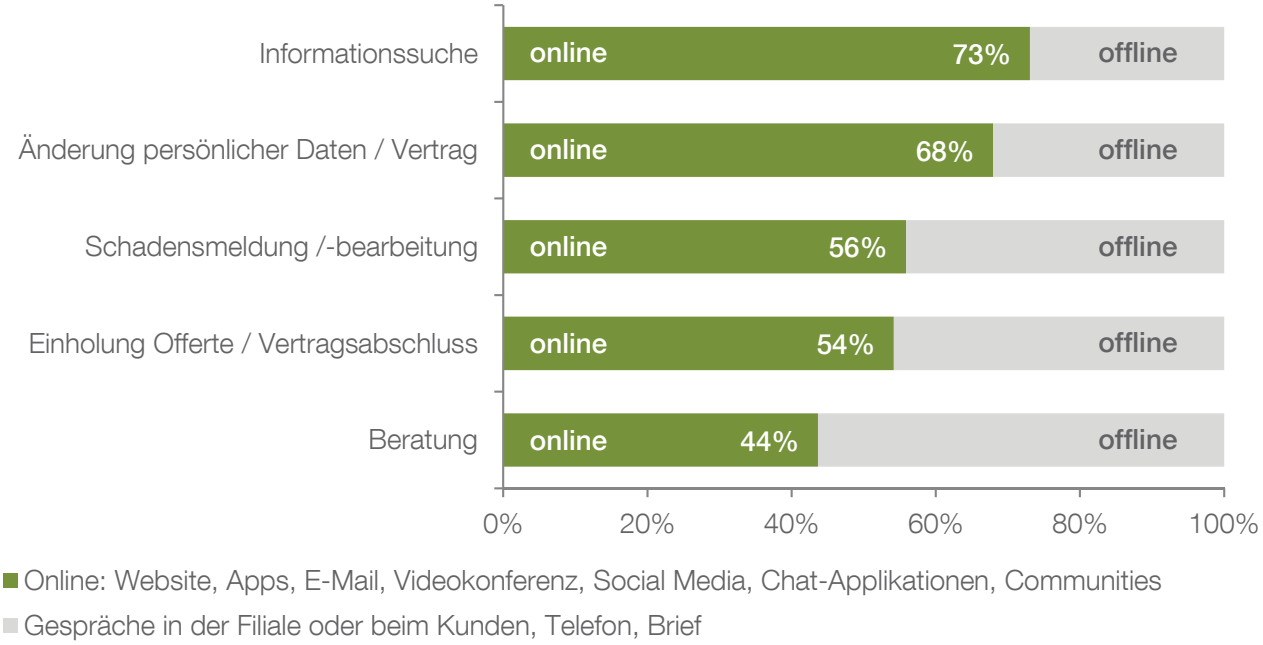
Digitale Technologien ändern die Art wie Menschen und Organisationen miteinander interagieren. Unter den befragten Versicherungsmanagern wird davon ausgegangen, dass die Interaktion mit ihren Kunden in fünf Jahren zu einem überwiegenden Teil digital verläuft. Es wird erwartet, dass sich eine Verschiebung der Kommunikation vom persönlichen Gespräch in der Filiale oder beim Kunden, dem Telefonat oder dem Brief bzw. den Offline-Medien zu den Online-Medien, wie beispielsweise Website, Apps, E-Mail, Videokonferenz, Social Media, Chat-Applikationen oder Communities auf allen Stationen der Customer Journey zeigt. Dabei ist offensichtlich, dass wir uns nicht erst am Anfang der Entwicklung, sondern schon mittendrin befinden. Online-Chat Applikationen, Videotelefonie oder Vertrags- und Datenverwaltungstools sind in vielen Branchen längst Standard.

Es gibt neu den Wunsch nach persönlicher Beratung ohne Koppelung an Ort und Zeit.

Auch in der Assekuranz beginnen sich die ersten e-Insurance Tools zu etablieren. Allerdings soll nicht nur die Bearbeitung von Vertragsdaten durch Bestandskunden zur neuen Normalität werden. Auch die Einholung von komplexeren Offerten und der Abschluss von Verträgen sollen in ein paar Jahren gemäss

den Befragten überwiegend digital ablaufen. Selbst die persönliche Beratung wird sich in der Form ändern. Nach den Befragten wird mindestens die Hälfte des Beratungsvolumens digital umgesetzt. Neu ist der Wunsch nach persönlicher Beratung ohne Kopplung an Zeit und Ort. Dabei ist aber nicht nur von der Kommunikation zwischen Berater und Kunde die Rede. Weitere Beratungsformate, wie beispielsweise durch den Anbieter initiierte Beratung unter Kunden, können durchaus einen Mehrwert für den Kunden haben. Dazu führt der führende Schweizer Telekommunikationsanbieter Swisscom die sogenannte Nachbarschaftshilfe als Pilotversuch durch.

Abbildung 9:
Anteil der Kunden, welche 2020 einen On- oder Offline Zugang bevorzugen



Es kommt allerdings nicht zu einem vollständigen Ersatz von traditionellen durch neue Kommunikationswege. Die digitalen Kommunikationswege ergänzen das heutige Angebot. Der Kunde wird zukünftig nicht mehr länger zwischen On- und Offline unterscheiden. Die sogenannte virtuelle Welt wird zunehmend Teil unseres normalen Lebens werden. Somit bedeutet der Übergang in die digitale Welt nicht, dass wir uns vom Aussendienstmitarbeiter verabschieden müssen. Im Gegenteil, die neuen Technologien sollen helfen, um noch persönlicher auf den Kunden eingehen zu können. Jeder Kundentypus hat dabei unterschiedliche charakteristische Bedürfnisse hinsichtlich Produkten, Dienstleistungen und

Der Kunde wird multimodal. Das heisst, er bedient sich desjenigen Zugangswegs, welcher ihm in der aktuellen Situation geeignet erscheint.

Beziehungen. Der Kunde wird multimodal. Das heisst, er bedient sich desjenigen Zugangswegs, welcher ihm unter Berücksichtigung seiner Vorlieben in der jeweiligen örtlichen und zeitlichen Alltagssituation am effizientesten und effektivsten zur Deckung des aktuellen Bedürfnisses oder zur Lösung des aktuellen Problems erscheint. Diesen Zugangsweg kann er durchaus innerhalb eines aktuellen Dialogs ändern, wobei er stets erwartet, dass zu jeder Zeit jegliche Information, welche er dem Unternehmen schon mitgeteilt hatte, verfügbar ist. Kunden werden nicht mehr akzeptieren, dass sie wiederholt gleiche Informationen weitergeben müssen.

I.VW-Perspektive: Zielbild eines Versicherers in der digitalen Welt
Teil 1: Digitalisierungsvision

Der Übergang in die digitale Welt lässt sich weder durch die Erstellung von Apps oder eines Chatkanals bewerkstelligen, noch ist Digitalisierung ein Thema für die IT-Abteilung. Um erfolgreich den Schritt in die digitale Welt zu schaffen, ist ein Umdenken der ganzen Organisation notwendig. Versicherer bevorzugen in der Regel konservative, schrittweise Innovationen. Die Digitalisierung der Versicherung erfordert allerdings tiefgreifende Neuerungen. Nur durch eine konsequente Anpassung der gesamten Unternehmens-DNA auf die veränderten Umweltanforderungen werden aus den Risiken der digitalen Welt Chancen, sich zukünftig im Wettbewerb erfolgreich durchsetzen zu können. Es benötigt in erster Linie eine Vision, die beschreibt, wie das Wertschöpfungsmodell des eigenen Unternehmens zukünftig aussehen soll. Bei der Formulierung einer Vision sollten folgende Fragen beantworten werden: Wie stellt sich das Unternehmen seine Umwelt vor? Welche Daseinsberechtigung hat das Unternehmen in dieser Welt beziehungsweise wie sieht das Leistungsversprechen gegenüber den Kunden aus? Was macht das Unternehmen aus der Perspektive des Kunden einzigartig?

Ist dieses Verständnis erstmals erarbeitet, muss es im Unternehmen verbreitet werden. Versicherer können nur dann erfolgreich den Übergang in die digitale Welt und den damit verbundenen Wandel des Unternehmens schaffen, wenn sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren können und mitziehen. Eine adäquate Unternehmensvision kann diese Identifikationsfläche und den notwendigen Orientierungsrahmen schaffen. Dabei soll die Veränderung am Kopf der Unternehmung beginnen. Es ist kaum denkbar, dass der Vertriebsspezialist, welcher 20 Jahre Gespräche mit dem Kunden auf Papier festgehalten hat, nun plötzlich auf ein mobiles Gerät umsteigt, wenn zur Geschäftsleitungssitzung noch stapelweise Papier ausgedruckt wird. Die grössten und unmittelbarsten Veränderungen werden in der Art der Interaktion mit dem Kunden stattfinden. Um den benötigten Kulturwandel anstossen zu können, ist in der Ausarbeitung der Digitalisierungsprogramme die Einbindung verschiedener Sparten, insbesondere des Vertriebs, notwendig. So werden Bedenken minimiert und Verständnis gefördert.

Versicherer müssen lernen, in schnell wandelnden Märkten zu agieren. Dies ist einmalig in der Geschichte der Assekuranz. Vernetzung beschleunigt die Entstehung und Verbreitung von neuen Geschäftsmodellen, was durchaus als Chance zu betrachten ist, sofern Veränderung im Unternehmen aktiv gefördert wird. Eine Kultur, welche Experimente zulässt und Misserfolge toleriert, erhöht die Chancen, Innovationen von innen heraus zu entwickeln. Führende Versicherer, wie beispielsweise die AXA, haben Innovation-Labs gegründet, welche explizit die Grenzen des traditionellen Versicherungsgeschäfts sprengen sollen[6]. Steht Kreativität im Vordergrund, hat dies auch einen Einfluss auf den Arbeitsplatz. Die Schweizerische Mobiliar setzt beispielsweise auf offene und grosszügige Räumlichkeiten, einladende Besprechungsinseln und gemütliche Aufenthaltsräume, um Kreativität zu fördern[7].

[6] SwissRe (2014). Digitaler Vertrieb von Versicherungen. Eine stille Revolution. Sigma (2/2014).
[7] Die Mobiliar (2014). Digital geht auch persönlich. Apropos (3/2014).

Unternehmensstrategien

3 Unternehmensstrategien

3.1 Aktuelle strategische Herausforderungen

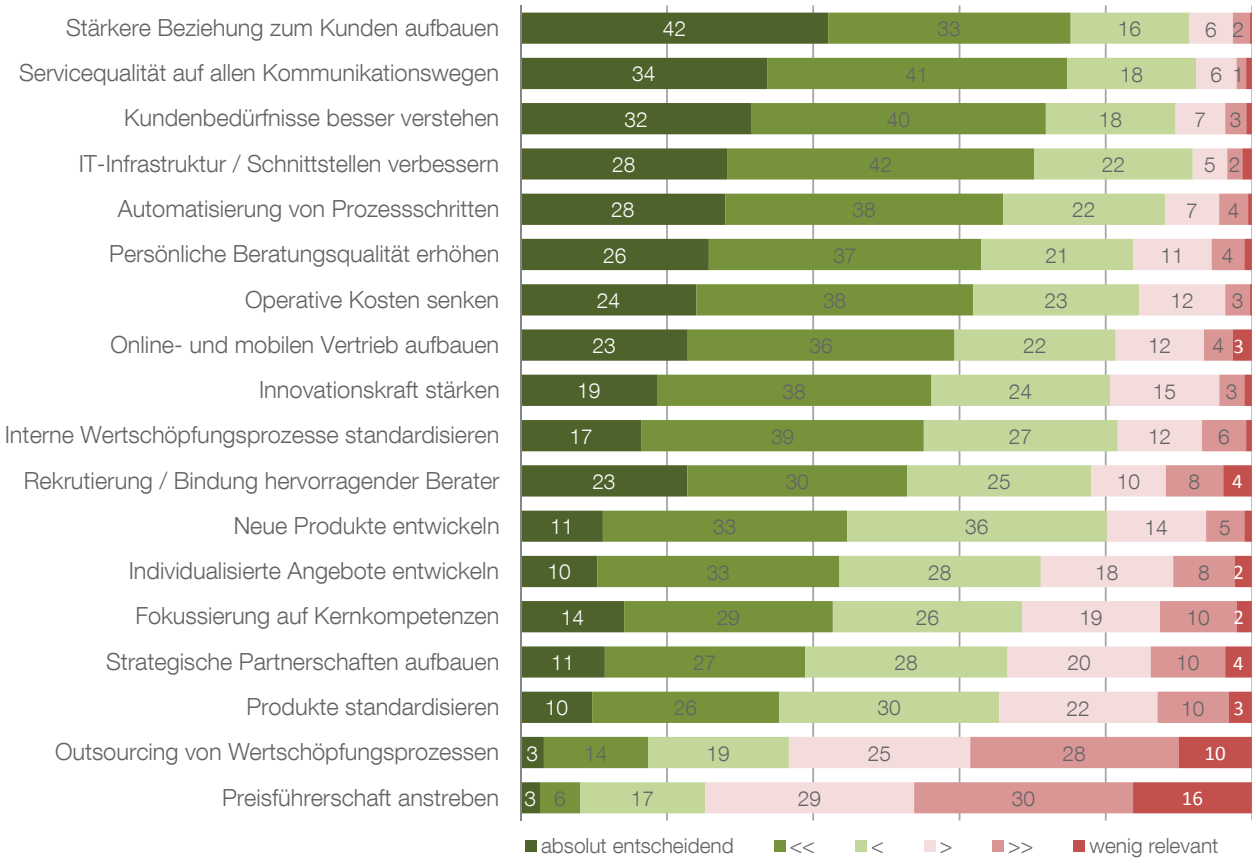
Die Ausrichtung von Produkten und Dienstleistungen an den Bedürfnissen der Kunden ist notwendig, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren. Angetrieben durch die zunehmende Transparenz auf den Märkten, das Interesse der Medien für den Kunden und nicht zuletzt neue Kommunikations- und Vernetzungsmöglichkeiten der Kunden verändert sich das Machtverhältnis zu Gunsten des Kunden. Dies stellt die Assekuranz zwar vor neue Herausforderungen, bringt aber auch neue Differenzierungsmöglichkeiten mit sich.

Transparenz, Kommunikations- und Vernetzungsmöglichkeiten und eine veränderte Medienlogik verschieben das Machtverhältnis zugunsten des Kunden.

Die Versicherungsmanager betrachten die Orientierung ihres Geschäfts am Kunden als primäre strategische Herausforderung. So bewerteten 75% der Befragten den Beziehungsaufbau oder die -pflege zum Kunden als entscheidend. Mit der zunehmenden Verlagerung der Kommunikation auf mobile Geräte verändern sich unsere Interaktionsmuster. In Abhängigkeit von dem örtlichen Umfeld und den individuellen Vorlieben wählen Kunden verschiedene Kommunikationswege. Die Sicherstellung einer gleichbleibend hohen Servicequalität auf allen Kommunikationswegen wird deshalb von 75% der Be-

Die Versicherungsmanager betrachten die Orientierung ihres Geschäfts am Kunden als primäre strategische Herausforderung.

Abbildung 10:
Strategische Herausforderungen der Assekuranz
Anteil in % von „absolut entscheidend“ bis „wenig relevant“



Es besteht noch wenig Interesse, die traditionell vertikal integrierte Wertschöpfungsarchitektur zu verändern.

fragten als entscheidend angesehen. Um das veränderte Interaktionsverhalten zu verstehen und die Interaktionswege darauf anzupassen, müssen allerdings erst der Kunde und seine veränderten Bedürfnisse verstanden werden. 72% der Befragten bewerten dies als entscheidend. Eine ebenfalls hohe strategische Aufmerksamkeit weist das Thema Industrialisierung auf. Während Front-End-Prozesse auf den Kunden ausgerichtet werden, sollen Back-End-Prozesse in ihrer Effizienz gesteigert werden. Operational Excellence durch Automatisierung beziehungsweise Dunkelverarbeitung senkt operative Kosten und erhöht die finanzielle Flexibilität.

Der digitale Kommunikationskanal zieht aktuell mehr strategische Aufmerksamkeit auf sich, als die Bindung und Rekrutierung hervorragender Berater.

Bereits 59% der Befragten betrachten die Optimierung oder den Aufbau des Online- und mobilen Vertriebs als strategisch entscheidende Herausforderung. Dem digitalen Kommunikationskanal wird somit aktuell mehr strategische Aufmerksamkeit zugewiesen als der Bindung und dem Rekrutieren hervorragender Berater. Diese hohe Aufmerksamkeit ist bemerkenswert, zeigt aber auch ein gewisses Defizit der Branche. So ist es etwa im Banking bereits seit langem Standard, einen digitalen Zugangsweg anzubieten. Die Integration der Zugangswege stellt dabei einen entscheidender Faktor dar. Kunden unterscheiden nicht mehr zwischen einer Off- und Onlinewelt und erwarten die Fähigkeit des Unternehmens, unabhängig vom Kommunikationsweg sowie beim Wechsel des Kommunikationswegs die gleiche Servicequalität anbieten zu können. Konsequent integrierte Kundenplattformen dürften sich in den nächsten Jahren als wesentlicher Wettbewerbsvorteil etablieren.

Die Konzentration auf Kernkompetenzen und das Outsourcing nicht oder wenig wertschöpfender Tätigkeiten sind, entgegen dem allgemeinen Trend, in der Assekuranz keine primären Herausforderungen. Die Umweltveränderungen scheinen sich in der Assekuranz noch nicht auf die Wertschöpfungsarchitektur ausgewirkt zu haben. Gar nur 9% der befragten Manager betrachten die Preisführerschaft als strategischen Fokus. Durch Vergleichsportale und Online-Makler wie comparis.ch oder check24.de wird im Allgemeinen davon ausgegangen, dass sich der Wettbewerb, insbesondere bei Commodity-Produkten, zunehmend über den Preis definiert. Es lassen sich allerdings weder nach Versicherungssparte noch nach Land signifikante Unterschiede erkennen. Ein möglicher Erklärungsansatz ist, dass die Versicherungsgesellschaften sich einem schädlichen Preiswettbewerb entziehen möchten. Investitionen in die Kundenbeziehung, besser auf die Kundenbedürfnisse abgestimmte Prozesse, für den Kunden einfach zu handhabende Interaktionsmöglichkeiten und interessante Zusatzdienstleistungen ermöglichen es

dem Kunden, einen Mehrwert in der Leistung zu finden und haben zudem einen positiven Einfluss auf das Image und das der Versicherungsgesellschaft entgegengebrachte Vertrauen.

Im Vergleich zur Untersuchung im Jahre 2007 zeigt sich eine eindeutige Akzentverschiebung von der Optimierung der internen Leistungserbringung hin zur Kundenorientierung.

Im Vergleich zur Untersuchung im Jahre 2007 zeigt sich damit eine eindeutige Akzentverschiebung. Im Jahre 2007 betrafen 4 der 5 meistgenannten strategischen Herausforderungen die Optimierung der internen Leistungserbringung. Wenngleich die interne Leistungserbringung, insbesondere im Bereich der Automatisierung und Verbesserung der IT-Schnittstellen, noch immer auch von einer Mehrheit der Unternehmen als strategisch relevant betrachtet wird, ist die Kundenbeziehung nun deutlich höher gewichtet. Die Sensibilisierung der Versicherungsmanager auf die Relevanz der Kundenbedürfnisse schlug sich erst in den letzten Jahren durch. Während im Jahre 2007 die Auswahlmöglichkeit «Bessere Kenntnisse über Kundenbedürfnisse» gerade einmal von 6% der Versicherungsmanager als strategische Top-Priorität betrachtet wurde und somit auf dem 15. Platz von 18 landete, sind es heutzutage 32% und damit Platz 3.

Abbildung 11:
Strategische Herausforderungen der Versicherungsunternehmen 2007 und 2015

2007		2015	
1	Optimierung der Prozesse / Operational Excellence	1	Stärkere Beziehung zum Kunden aufbauen
2	Vertriebssteuerung optimieren	2	Servicequalität auf allen Kommunikationswegen
3	Erschliessung neuer Märkte	3	Kundenbedürfnisse besser verstehen
4	Senkung operativer Kosten	4	IT-Infrastruktur / Schnittstellen verbessern
5	Reduktion interner Komplexität	5	Automatisierung von Prozessschritten

I.VW-Perspektive: Zielbild eines Versicherers in der digitalen Welt Teil 2: Multi-Offering Ansatz

Digitale Technologien, in erster Linie mobile Kommunikationsmöglichkeiten, ändern die Art und Weise, wie Menschen und Organisationen miteinander interagieren. Obwohl die digitale Kommunikation in einigen Jahren auch in der Assekuranz zum Normalfall wird, ersetzt sie die traditionellen Zugangswege nicht. Der Versicherer muss sich bewusst werden, in welcher Phase der Customer Journey welcher Kunde welche Leistung über welchen Zugangsweg beziehen möchte. Noch ist wenig bekannt über die zukünftige Customer Journey in der Assekuranz. Verschiedene Studien deuten darauf hin, dass der Kunde meist mehr als einen Zugangsweg verwendet. Er wechselt diesen auch mehrmals im Laufe seiner Customer Journey[8]. Selbst wenn der Kunde sich online informiert und das Nutzungserlebnis als hervorragend beurteilt, kaufen 60% der Konsumenten momentan noch offline ein[9]. Durch die Möglichkeit, sich persönlich intensiver zu informieren, variiert der Wissensstand in der Erstberatung stärker. Schafft es ein Berater nicht, eine ähnlich hohe Erlebnisqualität zu bieten, weil er nicht in der Lage ist, auf den informierten Kunden einzugehen, kann dies zu Veränderungen in der Kaufentscheidung führen. Die Integration der Zugangswege ist somit entscheidend, um Konsumenten auch wirklich als Kunden zu gewinnen.

Ob dies in Zukunft so bleiben wird ist noch unklar. Der Trend in anderen Branchen zeigt, dass mit der Nutzung der mobilen Geräte auch die Bereitschaft mobil einzukaufen steigt. Die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse werden sich auch in Bezug auf den Zugangsweg ausdifferenzieren. Dies verlangt nach einem integrierten Multi-Offering Ansatz. Im Gegensatz zu einem Multi-Channel (wie verkaufe ich meine Leistung?) oder Multi-Access Ansatz (wie erreicht mich mein Kunde?) steht beim Multi-Offering Ansatz nicht die Kommunikation an sich im Vordergrund, sondern die Frage, über welche Zugangswege meine Kunden welche Leistungen nachfragen. Besteht dieses Wissen, erlaubt dies dem Versicherer, Produkte und Dienstleistungen zielgerechter, zu einem dem Zugangsweg angepassten Pricing zu verkaufen. Dazu muss eine klare Strategie für jeden Interaktionspunkt festgelegt und die Interaktionspunkte konsequent gebrandet werden.

Für den Erfolg eines Interaktionspunktes ist die Qualität entscheidend. Digital meint in diesem Zusammenhang keineswegs, dass die Komplexität der Kommunikation reduziert wird. Eine gute Beratung, adäquate Informationen und Produkte sowie schnelle und effiziente Prozesse haben einen massgeblichen Einfluss auf die Nutzung. Multimodal heisst auch, dass traditionelle Zugangswege weiterhin ihre Berechtigung haben. Konflikte zwischen den Zugangswegen werden gemindert, wenn jeder Kanal für sich eine wertvolle Dienstleistung für die Kunden darstellt. Eine starke Verknüpfung der Kanäle stärkt die Bindung der Kunden an den Versicherer[10].

[8] Bieck, C., Bodderas, M., Maas, P. & Schlager, T. (2010). Powerful interaction points: Saying goodbye to the channel. IBM Institute for Business Value & I.VW-HSG.

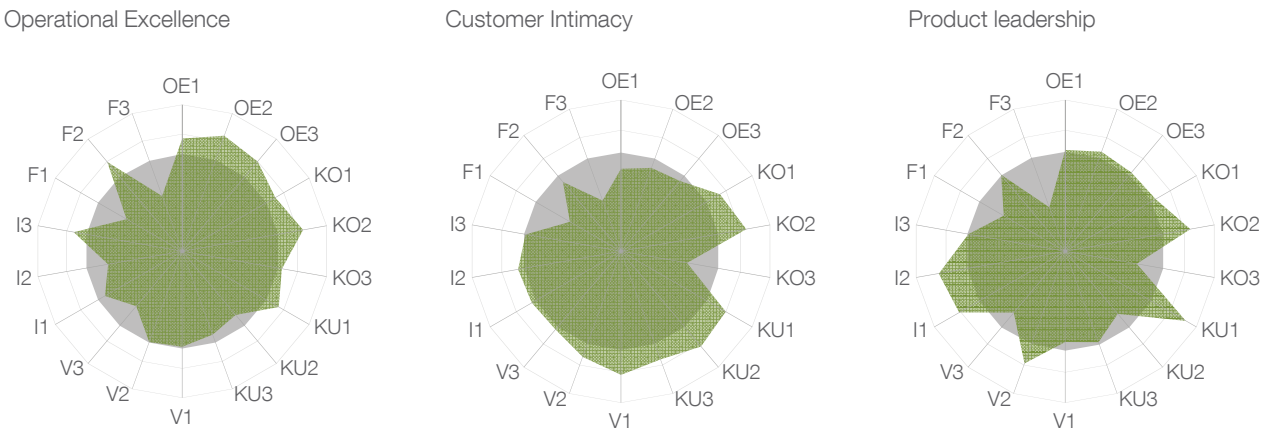
[9] Bieck, C, Maas, P. & Schlager, T. (2013). Insurers, intermediaries and interactions. From channels to networks. IBM Institute for Business Value & I.VW-HSG.

[10] Ebd.

3.2 Strategische Profile

Unternehmen entwickeln verschiedene Strategien, um die vielfältigen Herausforderungen bewältigen zu können. Mittels Faktorenanalyse lassen sich mindestens drei unterschiedliche strategische Profile identifizieren: «Operational Excellence», «Kundenbeziehung» und «Produktentwicklung». Zur Analyse wurden nur die Informationen der Executives verwendet. Es handelt sich dabei um 54 Personen von 36 Versicherungsgesellschaften, welche in der ersten Führungsetage, dem C-Level oder als Aufsichtsrat bzw. Verwaltungsrat tätig sind. Damit sollen nur jene Personen einbezogen werden, welche auch einen massgeblichen Einfluss auf die Unternehmensstrategie nehmen können.

Abbildung 12:
Strategische Profile, Executives-Perspektive



Operational Excellence (OE)		
OE1: Prozesse standardisieren	OE2: IT-Infrastruktur optimieren	OE3: Automatisierung Prozesse

Kosten (KO)		
KO1: Operative Kosten	KO2: Produkte standardisieren	KO3: Preisführerschaft

Kundenbeziehung (KU)		
KU1: Kundenbedürfnisse verstehen	KU2: Stärkere Kundenbeziehung	KU3: Servicequalität Zugangswege

Vertrieb (V)		
V1: Persönliche Beratungsqualität	V2: Rekrutierung / Bindung Berater	V3: Online- und mobilen Vertrieb

Innovation (I)		
I1: Produktentwicklung	I2: Massgeschneiderte Angebote	I3: Innovationskraft

Fokussierung (F)		
F1: Strategische Partnerschaften	F2: Outsourcing Prozesse	F3: Fokussierung Kernkompetenz

Die Verteilung der strategischen Profile ist etwa gleichmässig. 39% der strategischen Profile haben einen Fokus im Bereich Operational Excellence, 33% stellen die Kundenbeziehung in den Fokus und bei 28% ist die Produktentwicklung im Zentrum strategischer Überlegungen.

Operational Excellence: Die grundlegende Herausforderung besteht in der Optimierung der Prozesse. Diese werden standardisiert und womöglich ohne manuelle Arbeitskraft in Dunkelverarbeitung durchlaufen. Ein komparativer Wettbewerbsvorteil wird auf Basis der Senkung operativer Kosten erreicht. Dennoch bleibt das Verständnis über die Kundenbedürfnisse zentral. Uneinigkeit ist in den Fragen auszumachen, ob Produkte stärker differenziert und strategische Partnerschafen aufgebaut werden sollen.

Kundenbeziehung: Es besteht ein klarer Fokus auf beziehungsorientierte Aspekte. Der Kunde muss in erster Linie verstanden werden, um seine Bedürfnisse möglichst optimal zu bedienen. Wichtig ist dabei, dem Kunden die Zugangswege zur Verfügung zu stellen, welche bevorzugt werden. Stark wird in die Qualität des Vertriebs investiert. Dabei wird durchgehend die Bedeutung der persönlichen Beratung akzentuiert. Der Aufbau eines digitalen Vertriebs polarisiert stark. Die Fokussierung auf einzelne Kompetenzen und Outsourcing von nicht wertschöpfenden Prozessen stehen nicht im Fokus. Weiterhin steht das traditionelle Wertschöpfungsmodell im Vordergrund.

Produktentwicklung: Sowohl die Entwicklung massgeschneiderter Produkte, als auch Standardisierung der Produkte sind zentral. Dies steht nicht im Gegensatz. Durch Modularisierung kann eine Differenzierung erreicht werden, ohne die Anzahl verschiedener Produktstämme zu erhöhen. Interessant ist, dass das Verständnis über die Kundenbedürfnisse auch bei diesem strategischen Fokus zentral bleibt. Die Produktentwicklung scheint somit hauptsächlich vom Kunden getrieben zu sein. Es besteht Uneinigkeit über die Bedeutung digitaler Zugangswege. Dies erstaunt vor dem Hintergrund, dass Produkte zunehmend an die Art des Zugangswegs angepasst werden sollten, um sie erfolgreich zu verkaufen.

I.VW-Perspektive: Zielbild eines Versicherers in der digitalen Welt
Teil 3: Fokus auf Kundenbedürfnisse

Bei einer erhöhten Transparenz besteht die Gefahr, dass sich der Versicherungsmarkt zu einem über den Preis definierten Massenmarkt entwickelt. Dies haben die Versicherungsunternehmen weitgehend erkannt und tendieren wieder eher zu einer Ausdifferenzierung der Leistung. Transparenz bedeutet aber auch, dass Leistungsunterschiede für den Kunden sichtbar werden. Es ist demzufolge entscheidend, Transparenz nicht als Gefahr, sondern als Chance zu begreifen. Unsere Studien-Ergebnisse zeigen, dass die Orientierung der Unternehmung am Kunden, unabhängig vom strategischen Profil, entscheidend ist. Doch wie wird die Beziehung zum Kunden verbessert? Das Denken in Funktionen[11] kann bei der Beantwortung dieser Frage helfen. Der Wert eines Mobiltelefons aus Kundensicht besteht kaum im blossen Besitz, sondern in der Möglichkeit, unabhängig von Ort und Zeit zu kommunizieren und sich zu informieren. Auch Versicherer können zahlreiche ökonomische, soziale oder technische Funktionen erfüllen, zum Beispiel innere Sicherheit vermitteln, Helfer in Not sein oder als Ernährungscoach fungieren. Oft klagt die Branche darüber, den Kunden wenig involvieren zu können, weil das Thema Versicherungen an sich nicht attraktiv sei. Werden Versicherungen aber nicht – wie es häufig passiert - über Ängste verkauft, sondern über positive Angebote, besteht eine gute Chance, sich in der Wahrnehmung des Kunden neu zu positionieren. Risiko und Sicherheit spielten schon immer eine zentrale Rolle in der Gesellschaft. Je höher das Wohlstandsniveau, desto höher auch die Zahlungsbereitschaft für Dienstleistungen, die helfen, die eigenen Risiken besser zu managen. Hier kann die Assekuranz ihre zentralen Fähigkeiten einbringen, zumal in einer sich schnell wandelnden, digitalen Welt der Stellenwert von Risiko-Management noch ansteigen wird. Schafft es die Assekuranz, diese Funktion zu besetzen, indem sie hilft, das Risiko-Bewusstsein ihrer Kunden zu stärken, wird dies von Kunden als wertvoller erachtet als der reine Verkauf von Versicherungsprodukten. Gelingt es zudem, eine vertrauensvolle und gleichberechtigte Beziehung zum Kunden aufzubauen, stellt dies einen nicht zu überbietenden Vorteil in einem zunehmend branchenübergreifenden Wettbewerb dar. Hierzu gibt es eine Reihe von neuen Möglichkeiten und Formaten. So hat beispielsweise der US-amerikanische Versicherer Progressive mit «Flo, the progressive girl» eine Kunstfigur geschaffen, die eine Anhängerschaft von über fünf Millionen Follower auf Facebook erreicht. Nur in wenigen Fällen haben die Posts etwas mit dem Versicherungsgeschäft zu tun, Marke und Ideen des Unternehmens werden allerdings beim Kunden erfolgreich platziert. Videos stellen ein anderes höchst wirksames Instrument dar, um das Thema Risiko und Sicherheit visuell und auf den Kunden zugeschnitten aufzuarbeiten. Von der Prävention über den Risiko-Transfer bis hin zu nachgelagerten Dienstleistungen bestehen viele Möglichkeiten, neue Interaktionspunkte mit Kunden zu schaffen und die Frequenz der Kontakte zu erhöhen. Behavioral Data sind diesbezüglich ein zentraler Ansatzpunkt. Es bleibt Aufgabe der Versicherer, diese Chance zu ergreifen, bevor das Feld von branchenfremden Wettbewerbern besetzt ist.

[11] Haller, M. (2004). Funktionen-Ansatz. In: Belz, C. & Bieger, T. (Hrsg.). Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. St. Gallen: Thexis, 2004, S. 720-735.
[12] https://www.facebook.com/flotheprogressivegirl

Industrialisierung

4 Industrialisierung

4.1 Chancen und Herausforderungen

Die Studie analysiert die Industrialisierung des Wertschöpfungsmodells in der Assekuranz vor dem Hintergrund neuer Umweltbedingungen der digitalen Welt. Als Grundlage beschäftigt sie sich eingehend mit der heutigen Bedeutung der Industrialisierung in der Assekuranz. Welche Zielsetzungen sollen durch die Industrialisierung erreicht werden? Welche Hindernisse und Bedenken bestehen? Darauf folgend werden die Teilaspekte der Industrialisierung näher betrachtet. Welches Potenzial birgt die Automatisierung? Wie entwickelt sich das Wertschöpfungsmodell hinsichtlich Leistungstiefe und –breite? Im Hinblick auf den strategischen Fokus gilt es zu identifizieren, welche Stärken und Fähigkeiten in der Assekuranz vorhanden sind. Abschliessend wird die Wertschöpfungsarchitektur genauer betrachtet. Dabei werden der aktuelle Stand, die Potenziale und Hindernisse des alternativen Sourcings erörtert.

Die Industrialisierung der Wertschöpfungsprozesse in der Assekuranz schreitet voran. 80% der befragten Versicherungsmanager sind der Meinung, dass das Industrialisierungspotenzial ihrer Prozesse noch nicht ausgereizt ist. Die Zielsetzungen der Industrialisierung verschieben sich allerdings beim Übergang in eine digitale Welt. In der Befragung im Jahr 2007 orientierten sich die Executives der Versicherungskonzerne nach innen. Industrialisierung wurde vor dem Hintergrund des Kapitalmarktdrucks hauptsächlich als Instrument zur Effizienzsteigerung und somit zur Erhöhung der Rendite betrachtet. Damals waren Prozessoptimierung, Automatisierung und Verschlankung der IT-Infrastruktur die Haupttreiber. Heute sehen über 70% der Befragten die Schaffung einer zentralen Kundendatenbank und die Digitalisierung der Kommunikation mit dem Kunden als primäre Ziele der Industrialisierung an. Es lässt sich somit bestätigen, dass sich der Fokus der Industrialisierung von der Effizienzsteigerung in Richtung Erhöhung der Wirksamkeit verschiebt.

80% der befragten Versicherungsmanager sind der Meinung, dass das Industrialisierungspotenzial noch nicht ausgereizt ist. Der Fokus verschiebt sich in Richtung Wirksamkeit der Prozesse.

Weniger im Fokus stehen Zentralisierung und die Reduktion der Produktkomplexität. Die Zentralisierung von ähnlichen Aktivitäten in dedizierten organisatorischen Einheiten war in den letzten Jahren in vielen Dienstleistungsbranchen ein aktuelles, aber nicht ganz unumstrittenes Thema, da Zentralisierung auch als Wegbereiter des Outsourcings gilt. Die Idee dabei ist simpel. Durch höhere Volumen und spezialisierte Mitarbeiter können Economies of Scale erzielt werden. Die Einführung von Shared Service Centers erfordert allerdings erstmals einen hohen Aufwand sowie ein längerfristig zielgerichtetes Change Management.

Weniger im Fokus stehen Zentralisierung und die Reduktion der Produktkomplexität.

Die Zentralisierung wird aktuell nur von 37% der Befragten als relevantes Ziel betrachtet. Es gibt dabei signifikante Unterschiede zwischen den Ländern. In Deutschland und Österreich sprechen über 50%, in der Schweiz hingegen nur 30% der Befragten der Zentralisierung eine hohe Relevanz zu. Die Reduktion der Komplexität und eine gleichzeitige Erhöhung des Individualisierungsgrads mittels Modularisierung der Produkte wird seit längerem in der Automobilindustrie als Chance betrachtet. Dennoch sehen nur 37% der Befragten die Reduzierung der Produktkomplexität als Zielsetzung der Industrialisierung in der Assekuranz. Obwohl die Modularisierung durchaus auch ihre Rechtfertigung in der Dienstleistungsbranche hat, beispielsweise in der einfacheren Darstellung von Leistungen, ist der Effizienzgewinn nicht mit der produzierenden Industrie vergleichbar.

Durch das veränderte Verständnis der Industrialisierung erhöht sich deren Akzeptanz. Industrialisierung wird weitgehend positiv assoziiert.

Durch das veränderte Verständnis der Industrialisierung von einem technischen Veränderungsprozess hin zu einem strategischen Thema erhöht sich deren Akzeptanz. Industrialisierung wird in der Assekuranz weitgehend positiv assoziiert. Mögliche Hindernisse der Industrialisierung werden als kaum relevant betrachtet.

Komplexität und unflexible Altsysteme sind Herausforderungen der Industrialisierung.

Wie auch 2007 gelten die Komplexität der Schnittstellen in der IT sowie die Komplexität der Leistungen als wesentliche Hindernisse einer weiteren Industrialisierung. Ersteres erstaunt, da die Standardisierung der Prozesse zu einer Komplexitätsminderung im Bereich der Informationstechnologie führen sollte. Allerdings ist die systematische Reduktion von unterschiedlichen Prozessen einschneidend sowie mit grossem Investitions- und Zeitbedarf verbunden. 45% der Manager in grossen Versicherungsunternehmen geben an, die Industrialisierung würde durch unflexible Altsysteme behindert.

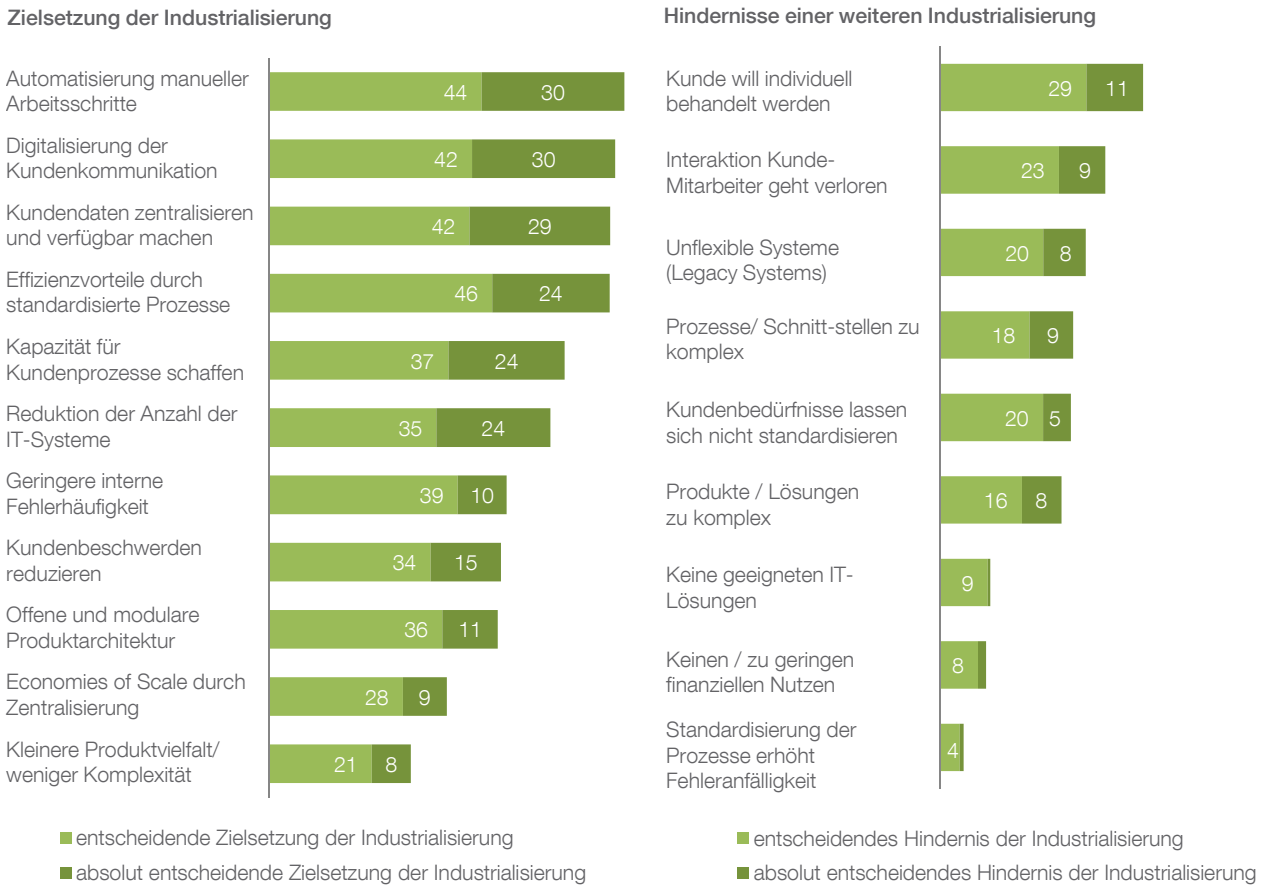
Der Vertrieb sieht sich durch die Industrialisierung bedroht und befürchtet Einschnitte bei seiner Beziehung zum Kunden.

Der grösste Hinderungsgrund ist nach Meinung der Befragten die Befürchtung, dass durch die Industrialisierung die Interaktion mit sowie die Bindung zum Kunden verschlechtert wird. Insbesondere der Vertrieb sieht sich durch die Industrialisierung bedroht und befürchtet Einschnitte bei seiner Beziehung zum Kunden. Die Ergänzung um digitale Zugangswege akzentuiert die Bedrohungslage des traditionellen Vertriebs noch. Hier gilt es, den Vertrieb unbedingt auf die Zielsetzung der Industrialisierungsbestrebungen hin zu sensibilisieren. Auch ein enger Einbezug bei der Ausgestaltung kann hilfreich sein. Umso mehr, wenn es darum geht, die Interaktionsnahtstellen zum Kunden zu optimieren.

Das Vertrauen, dass sich Industrialisierungsinitiativen finanziell lohnen, hat sich seit 2007 deutlich erhöht. Die Assekuranz hat hier anscheinend in den letzten Jahren gute Erfahrungen gemacht. Nur 9% der Befragten befürchten eine fehlende Wirtschaftlichkeit solcher Anstrengungen. Kaum eine Rolle spielen Befürchtungen, dass geeignete IT-Lösungen nicht verfügbar sind. Im Gegensatz zu 2007, als dies noch einer der zentralen Hinderungsgründe war, haben sich die Systeme in den letzten Jahren stark weiterentwickelt und decken mittlerweile die Bedürfnisse der Unternehmen sehr gut ab.

Industrialisierungsinitiativen werden als finanziell lohnend wahrgenommen.

Abbildung 13:
Zielsetzung und Hindernisse der Industrialisierung



4.2 Automatisierung der Wertschöpfung

Die Automatisierung stellt als Folgeschritt zur Standardisierung den grössten Effizienzhebel im Rahmen der Industrialisierung dar. Standardisierte Arbeitsschritte, welche bislang manuell getätigt wurden, übernimmt die Maschine. Automatisierung kommt heute insbesondere bei standardisierter Informations- und Leistungsverarbeitung sowie bei der regelbasierten Arbeitszuteilung (elektronische Workflow-Unterstützung) zum

Die Automatisierung stellt als Folgeschritt zur Standardisierung den grössten Effizienzhebel im Rahmen der Industrialisierung dar.

Einsatz. Der Wirkungsgrad der Automatisierung ist von der Datenqualität abhängig. Je präziser die Informationen und je differenzierter die Rule-Engine, desto umfassender ist beispielsweise die automatische Leistungsverarbeitung. Prozess- und Kapazitätskosten lassen sich im Zuge der Automatisierung gut vergleichen. Die Messbarkeit des Erfolgs erhöht die Beliebtheit und Akzeptanz der sogenannten Dunkelverarbeitung in der Assekuranz.

Durch eine konsequente Automatisierung wird in den nächsten Jahren ein operativer Gewinnzuwachs von 10-14% erwartet.

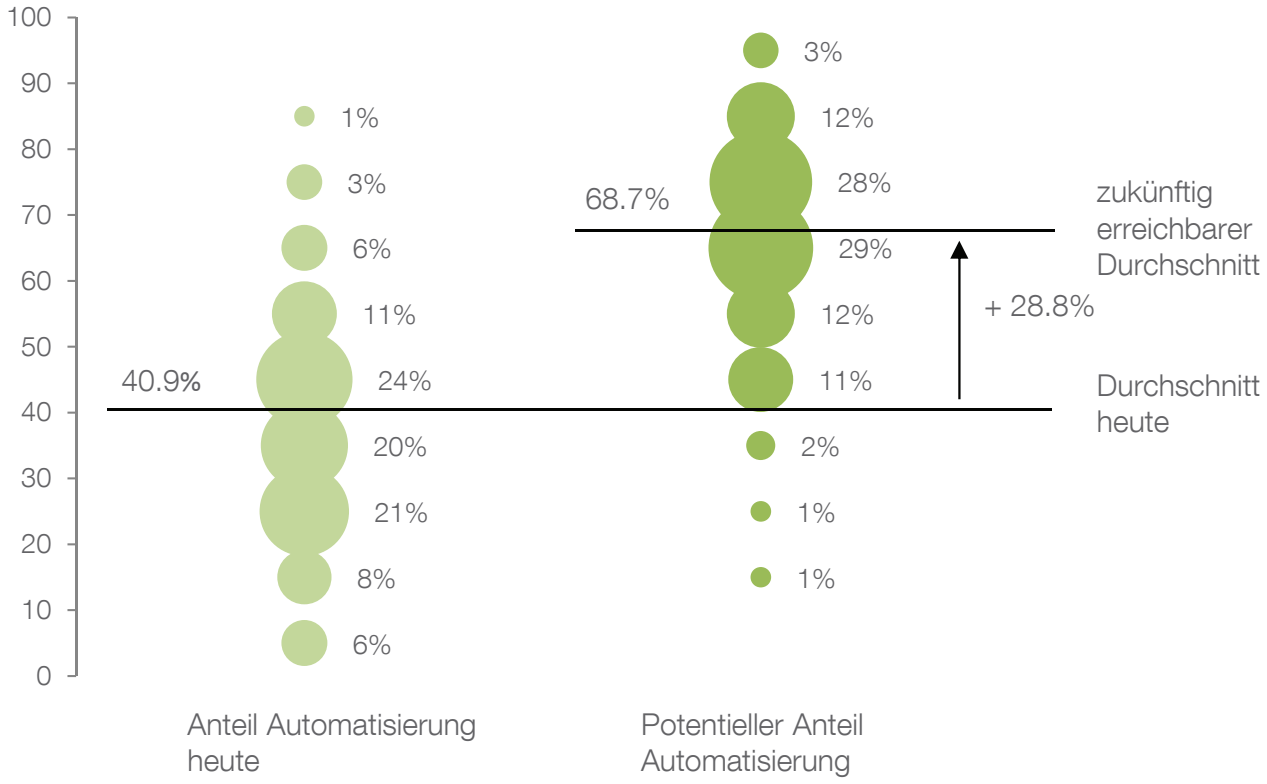
Nach Angabe der Befragten beträgt der Anteil der automatisierten Wertschöpfungsprozesse an der Gesamtwertschöpfung im Durchschnitt pro Versicherungsgesellschaft 41%. Zwei Drittel der Unternehmen haben einen Automatisierungsgrad zwischen 20% und 50%. Das Potenzial weiterer Automatisierung ist immens und wird von den Befragten aus heutiger Perspektive im Durchschnitt auf 28% der Gesamtwertschöpfung geschätzt, womit ein Automatisierungsgrad von ca. 70% erreicht wird. 80% der Unternehmen geben an, einen Automatisierungsgrad von 50% bis 90% erreichen zu wollen. Die Krankenversicherer sind im Automatisierungsprozess bereits weiter fortgeschritten. Im Durschnitt ist bereits 47% der Wertschöpfung automatisiert, wobei das Potenzial jedoch leicht kleiner auf 24% geschätzt wird. Die hauptsächliche Zielsetzung der Erhöhung des Automatisierungsgrads ist eine Effizienzsteigerung zur Kostensenkung. Die zusätzlichen Einsparungen werden durchschnittlich auf 14% der operativen Gesamtkosten geschätzt. Unter der Annahme gleichbleibender Einnahmen und eines marktdurchschnittlichen Combined-Ratio‘s resultiert ein potentieller operativer Gewinnzuwachs[13] von 10% für den deutschen Markt und 14% für den Schweizer Markt.

Neben Effizienzgewinnen soll auch der Kunde von verbesserten Prozessen durch die Automatisierung profitieren.

Die Verlagerung von Fachwissen und Entscheidungen auf die Maschine ist stark von technologischen Entwicklungen abhängig. Ein Vergleich mit 2007 ist daher nur bedingt aussagekräftig, da sich das damalige Verständnis von Automatisierung nicht mit heute vergleichen lässt. Eine der zentralen Voraussetzungen ist bis heute, dass sich ein grosses Volumen von Tätigkeiten standardisieren lässt. Nur den Effizienzgewinn zu betrachten, greift aber zu kurz. Letztendlich soll auch der Kunde von verbesserten Prozessen profitieren. Es ist demzufolge zentral, nicht nur die Effizienz der Prozesse zu messen, sondern auch deren Effektivität in Bezug auf Geschwindigkeit, Fehlerhäufigkeit und Convenience. Die Automatisierung darf ausserdem nicht zu einer Standardisierung der Kundenkommunikation führen. Die Schwierigkeit ist dabei, die Kunden weiterhin nach ihren individuellen Bedürfnissen zu behandeln. Eine individuelle Beziehungsgestaltung ist in der digitalen Welt umso wichtiger, da die technischen Wechselbarrieren kleiner werden.

[13] Combined ratio = 65.92% (D); 75.48% (CH), Operating Expense ratio = 25.77% (D); 25.66% (CH) - Quelle: A.M. Best, eigene Berechnungen

Abbildung 14:
Automatisierung der Gesamtwertschöpfung heute und Potenzial aus heutiger Sicht
%-Anteil der Unternehmen, welche einen spezifischen Automatisierungsgrad erreichen
(bspw. 40-50% Automatisierungsgrad = 24% der Unternehmen heute)



I.VW-Perspektive: Zielbild eines Versicherers in der digitalen Welt
Teil 4: Industrialisierung & Emotionalisierung

Industrialisierung hat verschiedene Gesichter. Effizienz wird durch den Umbau der Wertschöpfungsarchitektur und die Verbesserung der Prozesse durch Standardisierung und Automatisierung erreicht. Wirksamkeit wird durch Ausrichtung der Prozesse an den Bedürfnissen der Kunden erlangt. Aus der Befragung resultierte, dass die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit gleichermassen auf Effizienz und Wirksamkeit basiert. Was bedeutet dies konkret?

In erster Linie erfordert die Industrialisierung eine Trennung von Prozessen, in welche der Kunde nicht involviert ist (Kern- und Supportprozesse) und Prozesse, in welche der Kunde aktiv oder passiv involviert ist (Kundenprozesse). Bei Ersteren liegt der Fokus auf der Effizienzsteigerung. Die Leistung oder das sogenannte Service Level der Kern- und Supportprozesse basiert auf den Anforderungen der Kundenprozesse. Hier wird die Automatisierung eine zunehmende Rolle spielen. Um das Potential der Automatisierung ausreizen zu können, ist ein durchgehender digitaler Workflow im Wertschöpfungsnetzwerk zwischen Versicherer, Kunde, Berater und Kooperationspartner notwendig. Nur so kann die Assekuranz den Anforderungen der Kunden nach Schnelligkeit, Einfachheit und Convenience gerecht werden.

Die primäre Zielsetzung der Kundenprozesse ist es, die Beziehungs- und Erlebnisqualität zwischen Unternehmen und Kunde zu erhöhen. Die Effizienz ist der Wirksamkeit nachgelagert und spielt nur eine sekundäre Rolle. Die Anzahl der Interaktionsmöglichkeiten und deren Qualität spielt dabei eine entscheidende Rolle. Vertrags- und Rechnungsprozesse sollen möglichst einfach und schnell ablaufen, Informationsvermittlung proaktiver erfolgen und auf den Kunden zugeschnitten werden. Im Falle eines Schadens ist der Versicherer in höchstem Masse gefordert. Das Involvement des Kunden ist in diesem kritischen Moment hoch. Intuitive und möglichst einfache Prozesse ermöglichen eine hohe Entlastung. Eine einfache Applikation, auf der mit wenigen Klicks der Schadensprozess gemanagt werden kann, würde für einen Grossteil der Nutzer eine überzeugende Differenzierung darstellen. Der Kunde fühlt sich dadurch gut aufgehoben, womit auch die Bindung verstärkt werden kann. Letztendlich ist die Integration der Kommunikationswege auf einer zentralen und einfach zugänglichen Plattform notwendig, um eine gleichbleibende Interaktionsqualität zu gewährleisten.

4.3 Entwicklung des Wertschöpfungsmodells

Die Wertschöpfung in der Versicherungswirtschaft ist traditionell von hoher Leistungstiefe geprägt. Durch den erhöhten Wettbewerbsdruck ist das integrierte Wertschöpfungsmodell der Assekuranz in Frage gestellt worden. Häufig wurde dazu in den letzten Jahren die Automobilindustrie als Vergleich herangezogen, welche ihre Fertigungstiefe in den letzten Jahrzehnten stark reduziert hat und dadurch ihre Produktivität, Flexibilität und Leistungsfähigkeit deutlich steigern konnte. Einhergehend mit den produzierenden Branchen erhöhte sich der Effizienzdruck auch in Dienstleistungsunternehmen. Im Jahr 2007 haben infolgedessen zahlreiche Versicherungsgesellschaften angegeben, sich auf einzelne Stufen der Wertschöpfungskette konzentrieren zu wollen. Lässt sich allerdings die Logik eines produzierenden Betriebs, in dem es überwiegend um die Transformation von Gütern geht, auf ein Dienstleitungsunternehmen applizieren, welches hauptsächlich Information verarbeitet?

Die Wertschöpfung in der Versicherungswirtschaft ist traditionell von hoher Leistungstiefe geprägt.

Das erwartete Szenario einer rasch sinkenden Wertschöpfungstiefe ist allerdings «noch» nicht eingetreten. Erstaunlicherweise ist der Trend zur Konzentration auf diejenigen Wertschöpfungsstufen, auf welchen ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann, in den letzten Jahren gar rückläufig. Es kann wohl von einem Hype gesprochen werden, ausgelöst durch die Veränderungen in den produzierenden Branchen und dem starken Renditendruck der Kapitalgeber vor der Finanzkrise. In diese Richtung zeigt auch die Tatsache, dass der externe Druck, bedingt durch die Veränderung der Kundenbedürfnisse oder des Kundenverhaltens, damals eher als geringfügig beurteilt wurde. So gaben 2007 nur 32% der Befragten an, der von den Kunden ausgehende Anpassungsdruck sei eher hoch und gar nur 7% meinten dieser sei sehr hoch. Hinsichtlich der drei Optimierungspotenziale der Industrialisierung: Veränderung der Wertschöpfungsarchitektur, Standardisierung und Automatisierung sowie Optimierung der Kundenprozesse – konzentriert sich die Assekuranz zurzeit vor allem auf Letztere. Dies spiegelt die traditionelle Branchenlogik wieder, welche von einer hohen Wertschöpfungstiefe und Autonomie der Versicherungsunternehmen geprägt ist. Aus der Befragung kristallisieren sich folgende Ergebnisse heraus.

Die Industrialisierung in der Assekuranz konzentriert sich vor allem auf die Standardisierung und Automatisierung sowie die Optimierung der Kundenprozesse.

Wertschöpfungstiefe: Das Modell des vollintegrierten Anbieters bestimmt weiterhin den Versicherungsmarkt. Sowohl in der Betrachtung des eigenen Unternehmens, als auch des Marktes spricht sich ein Anteil von jeweils über 40% klar für das Modell der Integration aus. Im Ver-

Das Modell des vollintegrierten Anbieters bestimmt auch heute den Versicherungsmarkt.

gleich mit der Untersuchung im Jahre 2007 glauben deutlich weniger der befragten Versicherungsmanager, nämlich 20% (2007: 34%), dass in Zukunft zunehmend ein Netzwerk von spezialisierten, fokussierten Anbietern entsteht. Allerdings lässt sich dabei ein signifikanter Unterschied nach Ländern und Grösse der Unternehmung feststellen. In Deutschland hält sich die Präferenz für eine integrierte Wertschöpfung und einer Fokussierung in etwa die Waage, während in der Schweiz 45% einer integrierten Wertschöpfung bzw. 25% einer Fokussierung nachgehen. Weniger erstaunlich ist, dass eher kleine Unternehmen gezwungen sind, sich auf einzelne Wertschöpfungsstufen zu konzentrieren, um konkurrenzfähig zu sein.

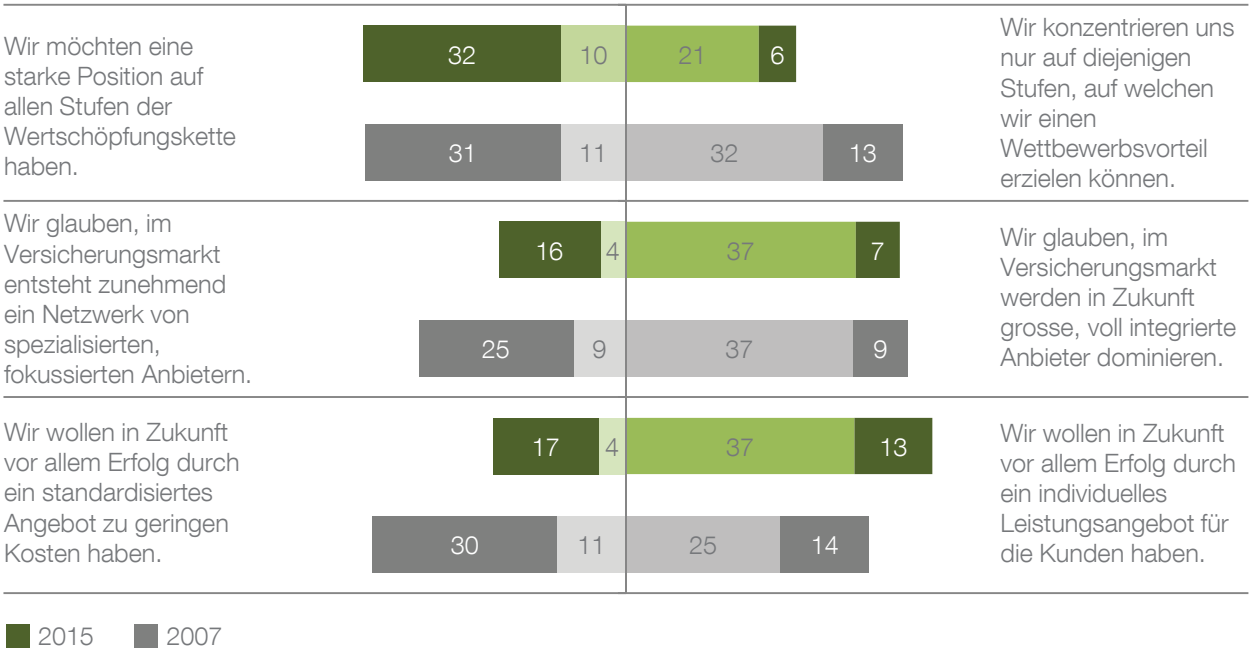
Eine deutliche Verschiebung hin zu einer breiten Leistungspalette anstatt eines standardisierten Angebots ist auszumachen.

Leistungsbreite: Ein klarer Trend zeigt sich ebenfalls in der Art des Dienstleistungsangebots. Im Jahr 2007 haben sich jeweils 41% für ein standardisiertes Angebot und 39% für ein individuelles Leistungsangebot ausgesprochen, während 20% unentschieden waren. Heute setzen 50% der Befragten zukünftig auf ein individuelles Leistungsangebot und nur noch 21% möchten Erfolg durch ein standardisiertes Angebot erzielen. Auch hier gibt es signifikante Unterschiede zwischen dem deutschen und dem Schweizer Markt. Es sprechen sich deutlich mehr Versicherungsmanager in Deutschland für eine Strategie mit standardisierten Produkten zu tiefen Kosten aus. Die Ursachen verorten die Autoren in der allgemein höheren Wechselbereitschaft und höheren Preissensibilität des deutschen Versicherungsmarktes.

Der Übergang in eine digitale Welt ändert vorläufig nichts am Wertschöpfungsmodell.

Interessant sind die Aussagen auch in Bezug auf den Gesamtmarkt. 44% der Befragten prognostizieren eine Marktkonsolidierung hin zu grossen, voll integrierten Versicherungskonzernen. Es wird somit davon ausgegangen, dass die Versicherungskonzerne den Übergang in die digitale Welt meistern können, ohne dass Quereinsteiger auf spezifischen Wertschöpfungsstufen in den Markt drängen. Dies gelingt allerdings nur, wenn Versicherungsunternehmen auf sämtlichen Wertschöpfungsstufen komparative Vorteile herausarbeiten können und dies erst noch in einem Umfeld mit schnell ändernden Umweltbedingungen.

Abbildung 15:
Wertschöpfungsmodell der Assekuranz (2015 im Vergleich zu 2007)
%-Anteil der Befragten, welche sich mind. eher für eine Aussage entschieden haben
6 Punkte-Skala, mittlere Werte entfernt



4.4 Fähigkeiten und Stärken in der Assekuranz

Sehr positive Beurteilung der eigenen Wettbewerbsstärke.

Ein Grossteil der befragten Versicherungsexperten beurteilt die eigene Wettbewerbsstärke als sehr positiv. 27% und damit mehr als ein Viertel der Befragten beurteilen ihr Unternehmen in über sechs von zehn Prozessen besser als den Markt. Gar 61% gaben in der Befragung an, sie weisen im eigenen Unternehmen kaum Schwächen auf und sind in 9 von 10 Prozessen mindestens so gut wie der Markt.

Die Branchenkultur führt zu gleichen Aktionen und Reaktionen und verhindern eine Differenzierung. Aufgrund dessen ist das branchenübergreifende Lernen entscheidend, um neue Erkenntnisse zu erlangen.

Aus den Resultaten ergibt sich ein gewisser Widerspruch, da über die Gesamtstichprobe hinweg betrachtet natürlich nicht jeder besser als der Gesamtmarkt sein kann. Es gibt mehrere Erklärungsvarianten. Erstens hat die Assekuranz in den letzten Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen, um ihre Leistungserbringung zu verbessern. Die intensiven Bemühungen führten zu deutlichen Verbesserungen der operativen Kosten. Daher scheint es naheliegend, dass eine Einschätzung eher positiv ausfällt. Zweitens könnte der Widerspruch auf eine schwache Ausprägung der Fähigkeit zur organisationalen Selbstreflexion hinweisen. Voraussetzung für eine adäquate Beurteilung der eigenen Wettbewerbsstärke ist die Kompetenz, verlässliche Vergleiche mit Wettbewerbern anzustellen. Die Fähigkeit einer Organisation, ihre Persönlichkeit und ihr Verhalten in der Umwelt zu reflektieren, ist, insbesondere bei

sich rasch ändernden Umweltbedingungen, entscheidend. Aus den Daten kann dies allerdings nicht näher beurteilt werden. Drittens messen sich die meisten Versicherungsunternehmen hauptsächlich mit ihresgleichen und können so tatsächlich mit dem Markt mithalten. Ein brancheninterner Vergleich lässt zwar Aussagen über die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den direkten Konkurrenten zu. Ist die Branche allerdings in gewissen Wertschöpfungsprozessen oder Teilprozessen rückständig, kann dies, je nach Ausprägung der Eintrittsbarrieren, rasch zu einer Verdrängung durch externe Konkurrenten führen. Die Branchenkultur ist eine wesentliche Komponente bei der Entstehung der Organisationskulturen. Kollektiv übereinstimmende Interaktionsmuster und ähnliche Wahrnehmungsstrukturen führen zu gleichen Aktionen und Reaktionen und verhindern eine Differenzierung. Aufgrund dessen ist das branchenübergreifende Lernen entscheidend, um neue Erkenntnisse zu erlangen[14].

Komparative Wettbewerbsvorteile in vielen Geschäftsprozessen zu halten oder auszubauen ist in Zeiten starker Umweltveränderungen sehr anspruchsvoll.

Ein wesentlicher Aspekt bei der Bestimmung des optimalen Wertschöpfungsmodells ist das Wissen über die Stärken und Fähigkeiten in den Unternehmensprozessen. Daraus lassen sich Rückschlüsse ziehen, welche Fähigkeiten für die Verfolgung der gewählten Strategie bereits vorhanden sind und welche Fähigkeiten erworben werden müssen. Ein komparativer Wettbewerbsvorteil in einem Prozess spricht allerdings nicht zwingend dafür, diesen Prozess intern abzuwickeln, während auch Schwächen nicht unbedingt für eine Auslagerung sprechen. Dies sollte immer in Abhängigkeit des strategischen Fokus betrachtet werden. Bei der hohen Anzahl an Prozessen mit Wettbewerbsvorteilen sollte kritisch reflektiert werden, ob keine Verzettelung der organisationalen Kräfte vorliegt. Komparative Wettbewerbsvorteile in vielen Geschäftsprozessen zu halten oder gar auszubauen wird in Zeiten starker Umweltveränderungen als überaus anspruchsvoll angesehen.

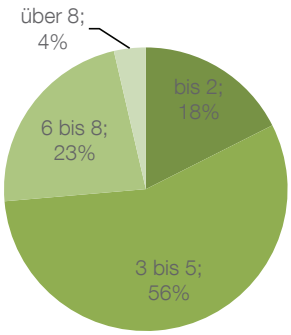
Schwächen in der Assekuranz sind gemäss Selbstbild ausschliesslich in der IT auszumachen.

Werden einzelne Wertschöpfungsprozesse betrachtet, ergibt sich ein ähnlich positives Bild. 60% oder mehr der Befragten sehen ihre Unternehmung in den Prozessen Schadenmanagement, Asset Management und Kundenservice im Vorteil gegenüber dem Markt. Den eigenen Vertrieb und das Underwriting beurteilen noch rund 50% besser als den Markt. Marketing und Kommunikation sowie Produktentwicklung werden von 43% besser als im Marktvergleich eingestuft. Schwächen sind hingegen wenige auszumachen und betreffen beinah ausschliesslich die IT. Dies erstaunt vor dem Hintergrund des hohen Investitionsvolumens in die IT in den letzten Jahren. 31% (28%) der Befragten beurteilen die eigene IT-Infrastruktur beziehungsweise Applikationsentwicklung schlechter als im Marktvergleich.

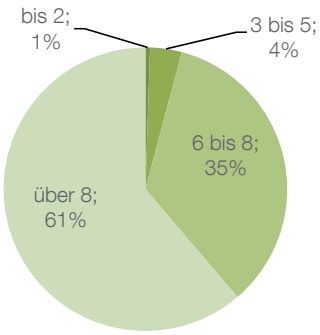
[14] Bühler, P., Cachelin, J. & Maas P. (2010). Customer Value bei Dienstleistungen „Managementherausforderung zwischen interner und externer Kundenorientierung". In: Forum Dienstleistungsmanagement. 10. Auflage: Serviceorientierung im Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.

Abbildung 16:
Prozesse mit Wettbewerbsvorteilen
%-Anteil der Befragten

Anzahl Prozesse bei welchen ein komparativer Wettbewerbsvorteil besteht



Anzahl Prozesse bei welchen mindestens so gut wie der Markt abgeschnitten wird



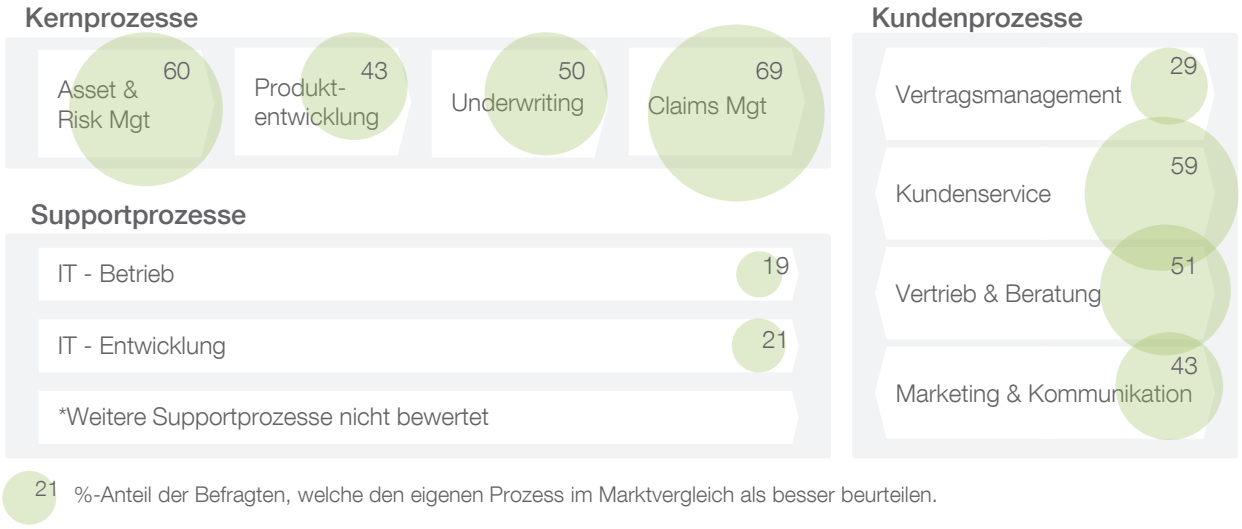
Ein erster Erklärungsansatz ist, dass die Entwicklungsgeschwindigkeit im Bereich der IT deutlich höher ist, als in anderen Prozessbereichen. Dies ist sowohl im Bereich der Applikationen, als auch im Bereich der Infrastruktur der Fall. Aufbau von Expertenwissen und die Weiterentwicklung eigener Lösungen binden sehr viele Ressourcen und sind nicht primär Kernkompetenz einer Versicherungsgesellschaft. Die Auslagerung der IT-Infrastruktur und -Entwicklung ist eine Möglichkeit, um externes Expertenwissen, Zugang zu neuen Technologien und mehr Flexibilität zu erlangen. Eine weitere Erklärung liegt in der aktuellen Veränderung der Kundenbedürfnisse und des -verhaltens im Rahmen des Übergangs in eine digitale Welt. Erstmals überhaupt haben Kunden die Versicherungsunternehmen zumindest im Bereich der mobilen Kommunikation überholt. Dies schürt Angst vor Verlust des Kundenzugangs. Branchenfremde Konkurrenten wie die Fahrzeugindustrie oder Telekommunikationsanbieter wittern hier eine Chance, sich als Intermediär in die Wertschöpfungskette der Assekuranz zu drängen. In der derzeitigen Ausgestaltung des paneuropäischen eCall beispielsweise gelten die Telekommunikationsanbieter oder die Fahrzeughersteller als die primären Empfänger der verkehrstelematischen Daten. Eine dritte mögliche Erklärung liegt im Kontrollverlust. IT-Prozesse werden bereits heute vielfach von externen Dienstleistern betrieben. Dies kann zu einer gewissen Unsicherheit hinsichtlich der eigenen Leistungsfähigkeit führen, da dadurch vermeintliche Abhängigkeiten vom Provider entstehen. Um damit besser umgehen zu können, ist ein stetiger Informationsfluss vom Provider an die Versicherungsgesellschaft notwendig. Dies kann das gegenseitige Vertrauen zwischen den Wertschöpfungspartnern erhöhen und ist deswegen auch aus Providersicht von Vorteil.

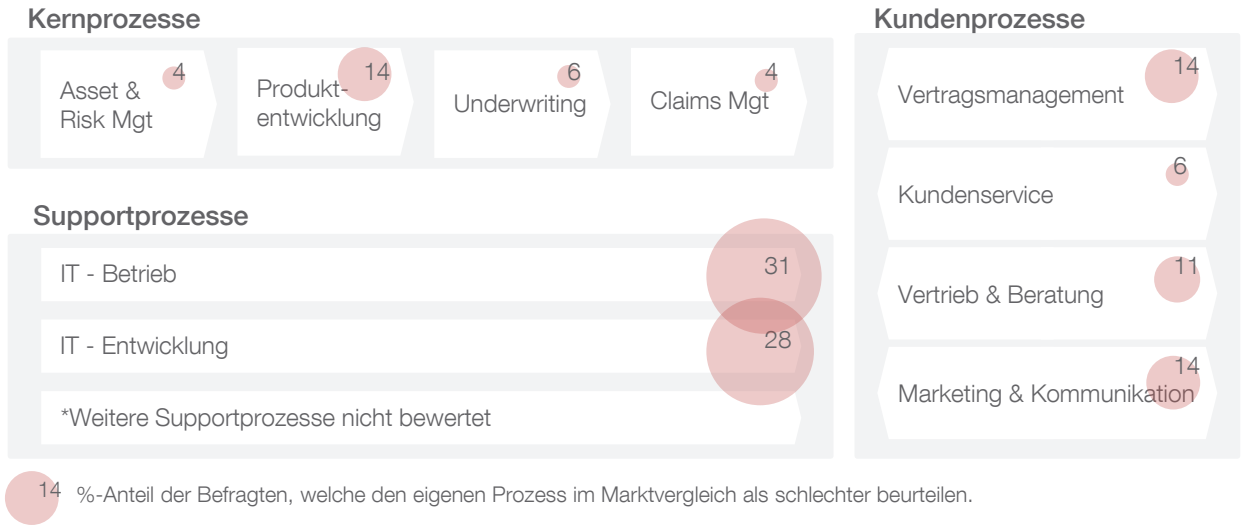
Hohe Entwicklungsgeschwindigkeit, Verlust des Kundenzugangs durch Eintritt technologisch führender Unternehmen oder Verlust der Kontrolle aufgrund des externen Sourcings sind Gründe für Zweifel an der eigenen IT-Kompetenz.

Es bestehen eher diffuse Fähigkeitenprofile, was auf eine Verunsicherung aufgrund der Umweltveränderungen schliessen lässt.

Die Frage, welche Fähigkeiten auch wirklich genutzt werden können, um sich zu differenzieren, hängt in erster Linie vom strategischen Fokus ab. Im Abschnitt 4.2. wurden drei strategische Profile: Operational Efficiency, Customer Intimacy und Product Leadership - identifiziert, welche verfolgt werden, um die vielfältigen Herausforderungen der digitalen Welt zu bewältigen. Die verschiedenen strategischen Profile benötigen unterschiedliche Fähigkeiten. Dies müsste sich in der Beurteilung der eigenen Fähigkeiten niederschlagen. Es lassen sich allerdings keine Differenzen erkennen, was auf eine gewisse Unsicherheit aufgrund der Veränderungen der Umweltbedingungen zurückzuführen sein könnte. Momentan versuchen die Versicherer dies zu kompensieren, indem sie möglichst in allen Prozessen hervorragend sein wollen.

Abbildung 17:
Wettbewerbsvergleich einzelner Wertschöpfungsprozesse
%-Anteil der Befragten





4.5 Potenziale und Hindernisse eines alternativen Sourcings

Die Assekuranz ist 2015 geprägt durch eine hohe Wertschöpfungstiefe und eine hohe Leistungsbreite. Ausserdem besteht eine starke Überzeugung von der eigenen Prozessüberlegenheit gegenüber dem Markt. Dies ist mitunter ein Grund für die aktuell stark integrierte Wertschöpfungsarchitektur und spricht folglich gegen ein alternatives Sourcing. Andererseits ist die Assekuranz gleichzeitig einer hohen Veränderungsdynamik durch den Übergang in eine digitale Welt ausgesetzt. Wie in anderen Märkten ersichtlich, hat diese Entwicklung das Potenzial, Märkte grundsätzlich zu verändern. Vor dem Hintergrund scheint es wichtig, die Potenziale und Hindernisse des alternativen Sourcings nochmals genau zu untersuchen. Für eine erneute Analyse des Sourcings spricht ein weiterer Punkt. Ein alternatives Sourcing setzt eine saubere Definition und Trennung der Geschäftsprozesse hinsichtlich des Prozessablaufs und der Kostenzuordnung voraus. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Transaktionskosten hinsichtlich fachlicher, organisatorischer und technischer Nahtstellen nicht die potentiellen Vorteile des alternativen Sourcing überdecken. Durch die in den letzten Jahren mit grossen Anstrengungen verbundene Umgestaltung der Versicherungsunternehmen von einer funktionenorientierten hin zu einer prozessorientierten Organisation sowie durch Standardisierungs- und Automatisierungsbestrebungen wurden die Chancen erhöht, die Potenziale des alternativen Sourcings auszureizen.

Veränderte Märkte und eine bessere interne Prozessdefinition sprechen für ein alternatives Sourcing.

Unter dem Begriff „alternatives Sourcing“ versteht diese Studie die Miteinbeziehung eines externen Kooperationspartners in den Wertschöpfungsprozess. Die Koordination erfolgt auf der Basis eines Vertrags. Dabei werden folgende drei Varianten in Betracht gezogen.

Unter alternativem Sourcing wird Outsourcing, Co-Sourcing und In-Sourcing verstanden.

Outsourcing: Auslagerung von Geschäftsprozessen oder Teilprozessen an externe Kooperationspartner. Die auslagernde Unternehmung hat dabei keine direkten Weisungsmöglichkeiten auf die Erstellung des Produkts oder des Services.

Co-Sourcing: Gemeinsame Erbringung eines Geschäftsprozesses oder Teilprozesses der Wertschöpfungskette mit einem oder mehreren externen Partnern. Die Kollaboration kann sowohl im Geschäftsbetrieb, als auch im Aufbau oder der Weiterentwicklung von Geschäftsprozessen erfolgen.

In-Sourcing: Übernahme von Geschäftsprozessen oder Teilprozessen konkurrierender Versicherungsunternehmen oder von Partnern. Eine Übernahme von Prozessen kann aufgrund von Grössen- oder signifikanten Wettbewerbsvorteilen sinnvoll sein.

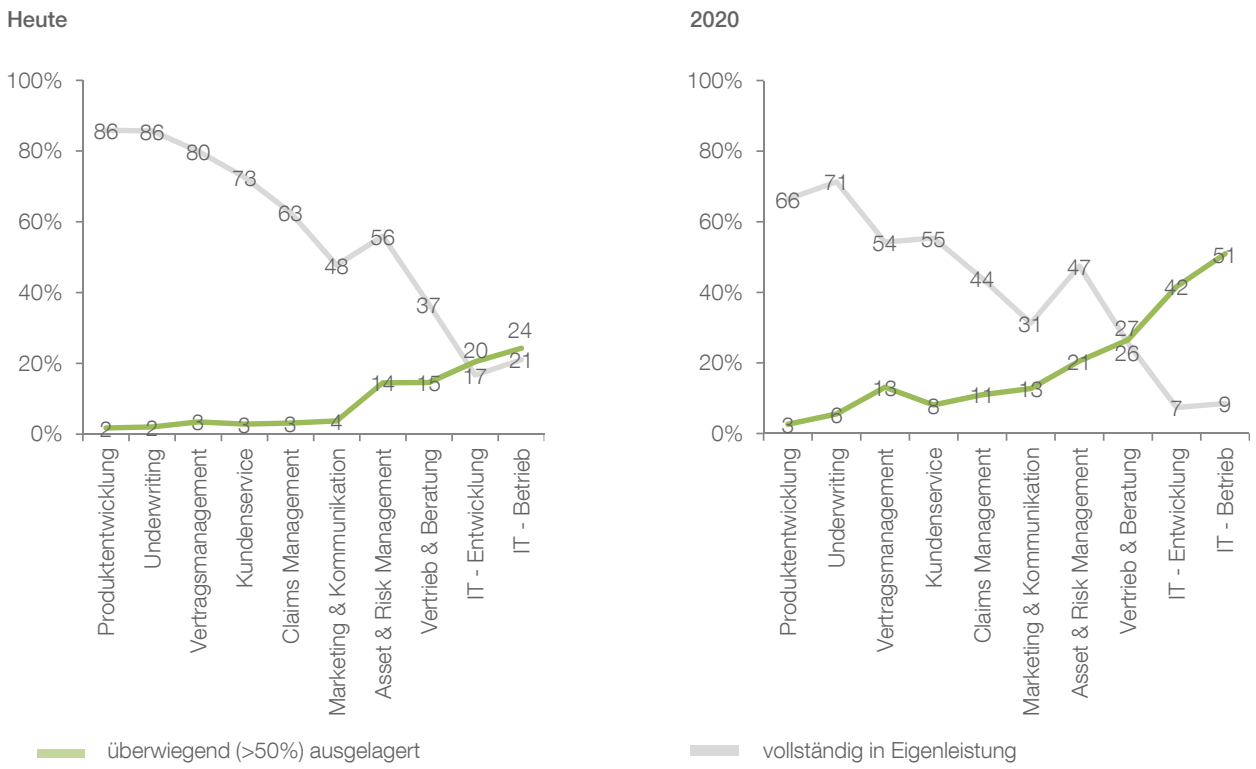
Ein alternatives Sourcing kann zu verbesserter Effizienz, aber auch zum Zugang zu Know-how führen.

Sowohl Effizienzgründe, als auch strategische Gründe können auschlaggebend für ein alternatives Sourcing sein. Dabei spielen überwiegend Skalen- und Verbundeffekte eine entscheidende Rolle. Die Variabilisierung von Fixkosten kann ein ausschlaggebendes Argument sein, wenn das Geschäft zyklisch ist. Strategische Gründe können etwa eine Konzentration der Kräfte auf Prozesse mit Differenzierungspotenzial, das Erlangen von Knowhow oder eine erhöhte Flexibilität sein. Allerdings sind die Potenziale nicht ohne Risiken zu erreichen. Hohe Transaktionskosten, tiefere Qualität oder der Verlust von Know-how sind nur einige der Risiken, welche manche Bestrebungen der letzten Jahre zunichtemachten.

Sourcing-Entscheidungen basieren auf der Beurteilung eigener Stärken und Schwächen sowie auf zukünftigen Differenzierungspotenzialen.

Als Ausgangslage für Sourcing-Entscheidungen müssen sowohl die eigenen Stärken und Schwächen beurteilt, als auch die Erreichung zukünftiger Differenzierungspotenziale berücksichtigt werden. Basiert die Entscheidung nur auf der aktuellen Wettbewerbsstärke, kann es passieren, dass zwar komparative Wettbewerbsvorteile in bestimmten Prozessen vorherrschen, diese aber für die Leistungserbringung obsolet werden. Selbstverständlich müssen auch weitere Aspekte, wie etwa Verbundeffekte oder die Liquidität entsprechender Leistungsangebote im Markt, berücksichtigt werden, bevor ein Prozess ausgelagert werden kann.

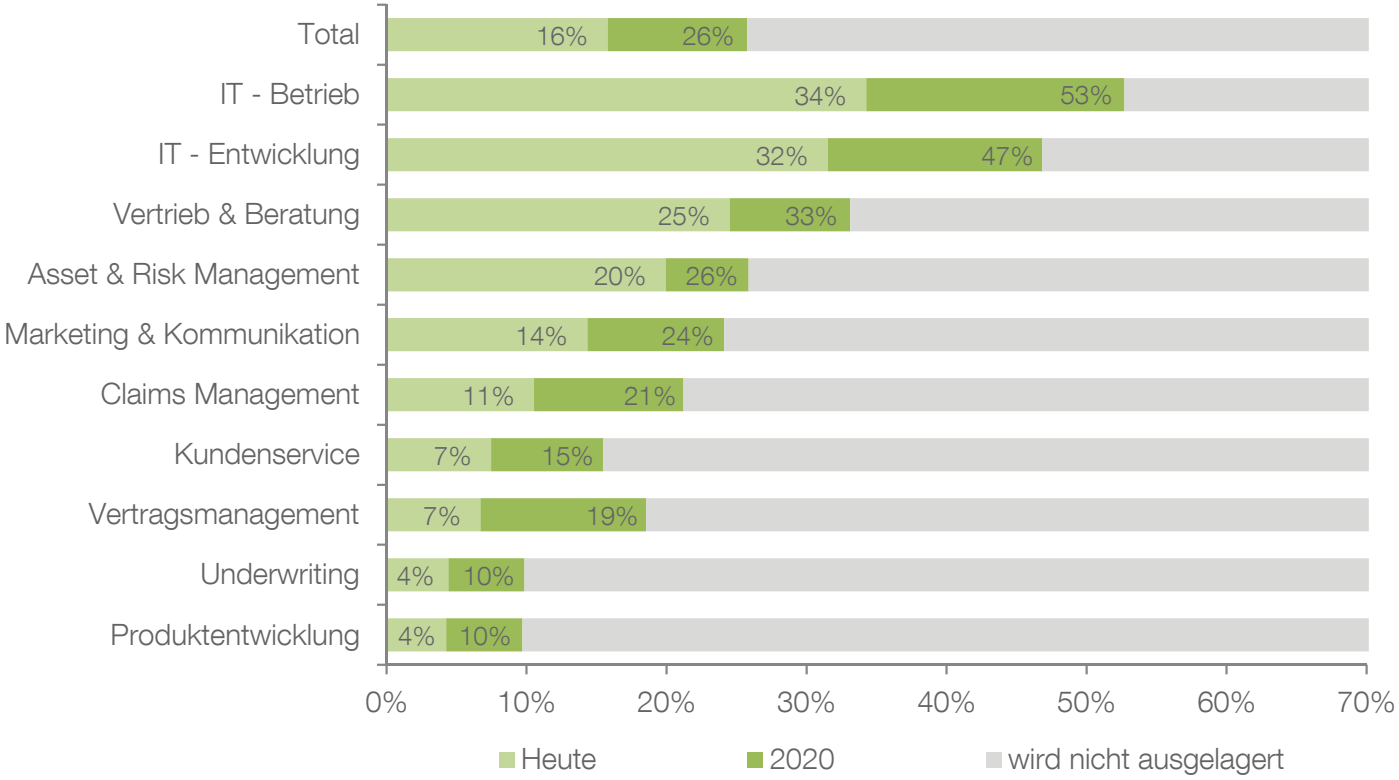
Abbildung 18:
Vergleich Wertschöpfungsmodelle «vollständig integriert» und «überwiegend ausgelagert»
%-Anteil der Unternehmen (Auslagerung bis 50% wird nicht gezeigt)



Um den Wertschöpfungsanteil der Versicherungsunternehmen an der Gesamtwertschöpfung zu bestimmen, schätzten die Befragten den Wertschöpfungsanteil zentraler Prozesse einer Versicherung ein. Supportprozesse waren dabei abgesehen von der IT nicht im Fokus der Untersuchung. Im Durchschnitt übernehmen Versicherungsunternehmen 84% der Gesamtwertschöpfung der Branche selbst. Der Wertschöpfungsanteil ist somit nach wie vor sehr hoch. Eine Mehrheit der Unternehmen lagert mindestens einen Teil der Wertschöpfung des IT-Betriebs, der IT-Entwicklung, des Vertriebs und des Marketings aus. Bei mehr als 80% der Unternehmen sind die versicherungsspezifischen Kernprozesse, Produktentwicklung und Underwriting sowie die Vertragsverwaltung, vollständig integriert. Wie zu erwarten ist der ausgelagerte Wertschöpfungsanteil von der Grösse der Unternehmen abhängig. Dies schlägt sich hauptsächlich im Kernprozess Asset Management durch. 35% der kleinen und mittelgrossen Unternehmen bis 250 Mitarbeiter lagern das Asset Management überwiegend aus, während bei nur 9% der Grosskonzerne ab 10‘000 Mitarbeiter eine überwiegende Auslagerung besteht. Auch im Jahre 2020 wird eine Mehrheit der Unternehmen die Kernprozesse Produktentwicklung, Underwriting und Vertragsverwaltung sowie den Kundenservice vollständig integriert haben. Insbesondere die Vertragsverwaltung erstaunt, da in diesem Prozess die Differenzierungspotentiale eher klein sind. Der Grund dafür ist wohl im Datenschutz zu finden.

Der Wertschöpfungsanteil der Versicherungsunternehmen liegt mit 84% der Gesamtwertschöpfung in der Branche sehr hoch.

Abbildung 19:
Ausgelagerter Wertschöpfungsanteil heute und Potenzial
%-Wertschöpfungsanteils des Prozesses

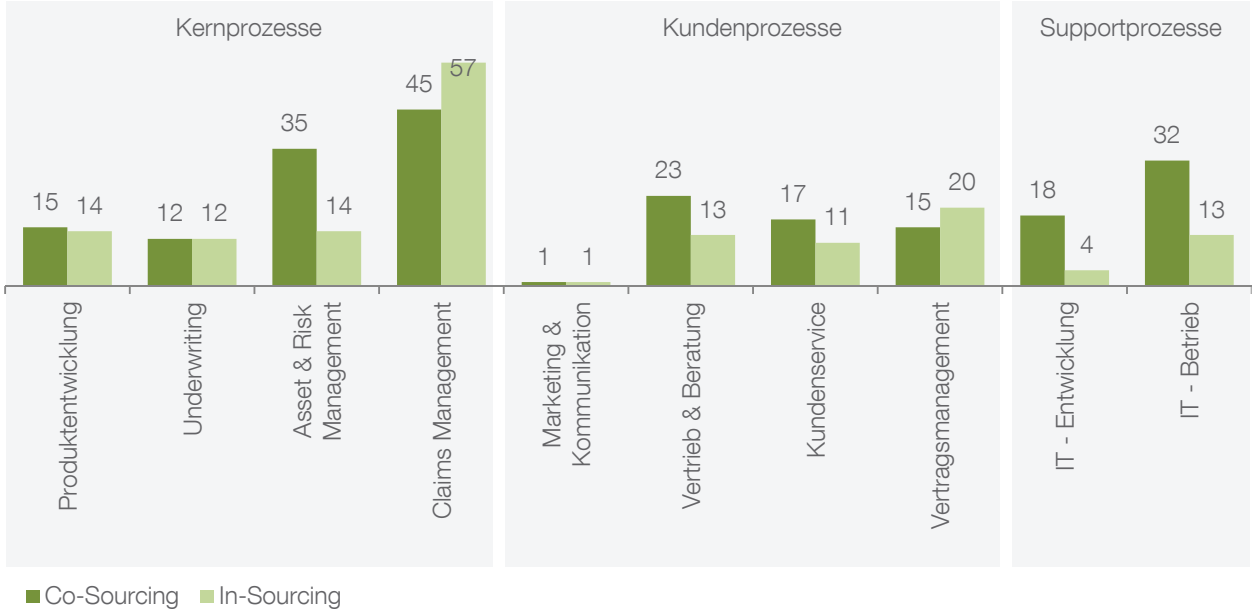


Der Wertschöpfungsanteil wird leicht abnehmen auf 74%. Die Abnahme verläuft über alle Prozesse proportional zum heute bereits ausgelagerten Wertschöpfungsanteil.

Die Entwicklung des Outsourcings kann als gleichmässige Tendenz zu einem tieferen Wertschöpfungsanteil über alle Prozesse hinweg bezeichnet werden. So wird von einem Gesamtwertschöpfungsanteil im Jahre 2020 von 74% ausgegangen. Die leichte Tendenz zu einer höheren Auslagerung in den einzelnen Geschäftsprozessen ist proportional zum heute bereits ausgelagerten Wertschöpfungsanteil und beträgt im Schnitt 10% der Gesamtwertschöpfung. Den höchsten Anstieg verzeichnen dann auch die Prozesse IT-Betrieb (19%) sowie IT-Entwicklung (15%). Die Versicherungsmanager gehen davon aus, dass 2020 die IT sowohl im Betrieb (53%), als auch in der Entwicklung (47%) zu einem grossen Teil ausgelagert sein wird. Hinsichtlich des ausgelagerten Wertschöpfungsanteils gibt es keine signifikanten Unterschiede nach Grösse der Unternehmung. In Deutschland ist der ausgelagerte Wertschöpfungsanteil tendenziell höher als in der Schweiz, insbesondere im Bereich der Schadensabwicklung und des Underwritings. Davon ausgenommen ist der Vertrieb. Die Vertriebsstrukturen in der Schweiz sind deutlich stärker auf unabhängige Versicherungsberater ausgelegt.

Unter dem Begriff des alternativen Sourcings sind neben dem Outsourcing das Co-Sourcing und das In-Sourcing zu nennen. Die interne Diskussion über ein Co- oder In-Sourcing scheint deutlich weniger ausgeprägt und fortgeschritten zu sein. Insbesondere das Interesse am In-Sourcings konnten viele Befragte nicht beantworten. Für das Co-Sourcing zeichnen sich drei geeignete Bereiche ab: das Claims Management, das Asset & Risk-Management und der IT-Betrieb. Für das In-Sourcing betrachten die Versicherungsmanager bloss das Claims-Management als prüfenswert.

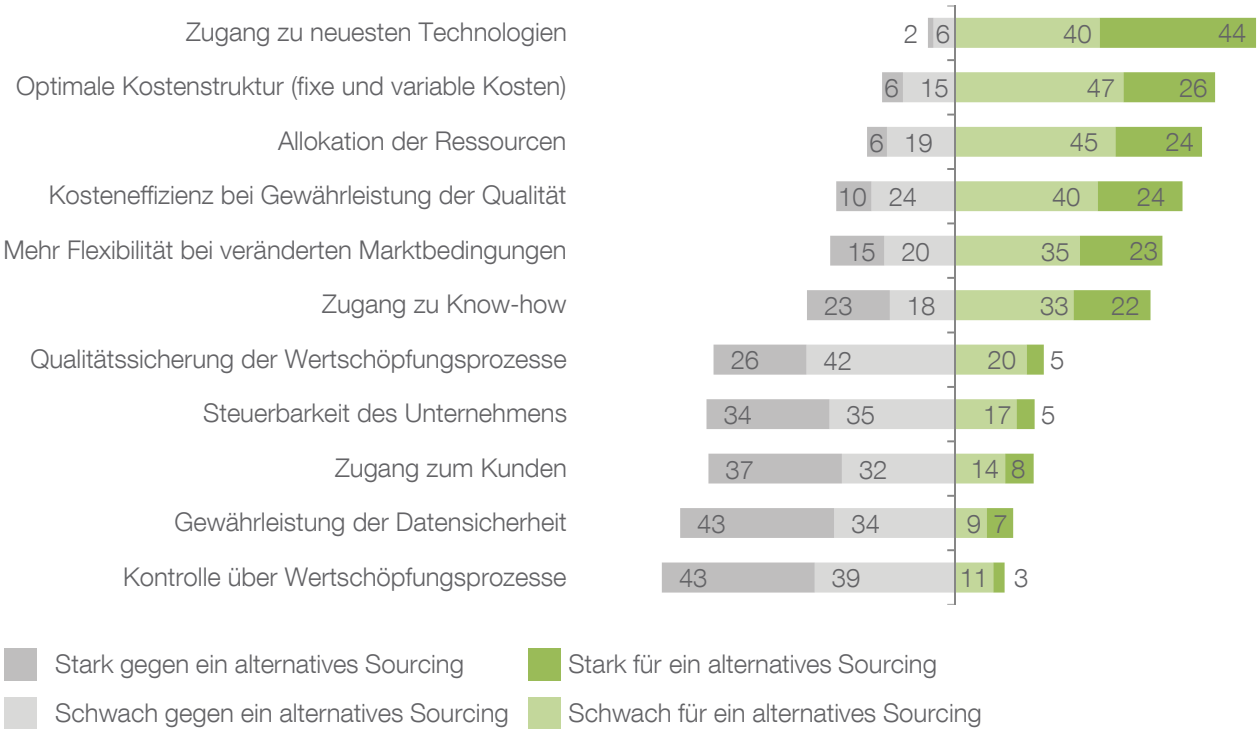
Abbildung 20:
Geeignete Prozesse für Co-Sourcing und In-Sourcing
Anzahl Nennungen



Die Versicherungsmanager erwarten keine fundamentale Änderung im Sourcing-Verhalten der Branche. Vereinzelte und eher lokale Initiativen werden in den nächsten fünf Jahren die Regel sein. Outsourcing spielt nach wie vor nur im Bereich der IT eine zentrale Rolle. Dennoch werden dem alternativen Sourcing wichtige Potentiale zugesprochen. 84% der Befragten sehen im alternativen Sourcing die Chance, Zugang zu neuesten Technologien zu erlangen. Es können Kooperationen im Bereich Telematics, Big Data oder in der digitalen Kommunikation zum Kunden erwartet werden.

Ein weiteres grosses Potential wird in der Kosteneffizienz und -variabilisierung gesehen. Dies spricht für eine hohe Zufriedenheit mit vergangenen Outsourcing-Aktivitäten. Gegen ein alternatives Sourcing sprechen Qualitätssicherung, Datensicherheit, Kontrolle und Verlust des Zugangs zum Kunden. Dabei werden die Argumente kaum kontrovers diskutiert.

Abbildung 21:
Argumente für / gegen ein alternatives Sourcing
%-Anteil der Befragten, Unentschiedene entfernt



I.VW-Perspektive: Zielbild eines Versicherers in der digitalen Welt
Teil 5: Offene Wertschöpfungsarchitektur

Die Assekuranz tendiert zurück zum traditionellen Wertschöpfungsmodell mit einer hohen Leistungstiefe und einer starken Produktdifferenzierung. Die Versicherungsmanager erwarten eine Marktkonsolidierung hin zu grossen, voll integrierten Konzernen. Ein alternatives Sourcing wird abgesehen von punktuellen Initiativen ausschliesslich im Bereich der IT in Betracht gezogen. Das wenig priorisierte Fähigkeitenprofil und die hohe Selbsteinschätzung deuten darauf hin, dass die Versicherungsbranche den Übergang in die digitale Welt im Alleingang zu meistern versucht und dabei auf ihre angestammten Fähigkeiten setzt. Ob diese Strategie erfolgreich sein wird, hängt in erster Linie davon ab, wie schnell sich die Umweltbedingungen ändern werden. Das Bedürfnis eines mobilen Zugangswegs hat sich innerhalb der letzten drei Jahre stark akzentuiert. Noch immer stehen viele Versicherer ganz am Anfang des Aufbaus. Bleiben Diskrepanzen zwischen Bedürfnis und Angebot bestehen, wird die Substitution durch neue Wettbewerber wahrscheinlich. Bereits heute hat die fehlende Vergleichbarkeit von Versicherungsleistungen und -preisen dazu geführt, dass Aggregatoren diese Leistung übernommen haben und somit als Intermediär in die Wertschöpfungskette eindringen konnten. Weitere Intermediäre, beispielsweise aus der Fahrzeug- oder Telekommunikationsbranche, versuchen sich beim Zugang zum Kunden zu etablieren. Doch auch die umgekehrte Entwicklung ist im Markt spürbar. Der Direktvertrieb führt zu einer Disintermediation im Markt und wirkt sich auf den unabhängigen Versicherungsvertrieb aus. Um ein passendes Wertschöpfungsmodell der digitalen Welt zu skizzieren, ist von den zukünftigen Erfolgsfaktoren auszugehen. Aufgrund der Verschiebung der Machtverhältnisse zugunsten des Kunden wird davon ausgegangen, dass Versicherer zukünftig noch mehr vor der Herausforderung stehen, Wertbeiträge für den Kunden zu liefern. Dazu ist ein Verständnis über die Customer Journey und die Kundenbedürfnisse massgeblich. Welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden in der Assekuranz benötigt, um zukünftig Wertbeiträge für den Kunden zu schaffen? Zentrale Punkte sind:

Kundenorientierte Kultur: Die Fähigkeit sämtlicher Mitarbeiter, die Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen zu verstehen und kundenorientiert zu handeln.

Soziale Kompetenzen: Insbesondere im persönlichen Vertrieb spielt das Einfühlungsvermögen zunehmend eine zentrale Rolle, will er sich gegen den Direktvertrieb oder Aggregatoren behaupten.

Offene Informationspolitik: Die Transparenz im Markt wird sich zunehmend erhöhen. Die Versicherer haben noch die Möglichkeit, eigene Plattformen aufzubauen, um den Kunden in der Informationssuche zu unterstützen.

Trial-Error Mentalität: Eine radikale Entwicklung kann nur dort geschehen, wo ein Experimentieren mit neuen Kommunikationsformen und Geschäftsmodellen möglich ist. Es wird geschätzt, dass 90% der Innovationen bei Google scheitern.

Applikationsentwicklung: Die Veränderungen der Interaktion mit dem Kunden verlangen Applikationen im Claims Management, dem Vertragsmanagement und der Informationsbeschaffung. Ausserdem unterstützen Applikationen den Kunden direkt in seinem Alltag. Sie liefern Daten über das eigene Fahrverhalten oder die Gesundheit und Fitness. Hier sind die unmittelbarsten Mehrwerte für Kunden erzielbar.

Marktforschung / Datenanalyse: Die automatisierte Analyse grosser Datenmengen (Big Data) kann zu neuen Erkenntnissen zum Kundenverhalten, zu verbesserter Risikoprüfung oder individualisierter Tarifierung führen. Der Kunde akzeptiert aber einen Zugriff auf seine Daten mittelfristig nur, wenn er einen klaren Mehrwert darin sieht.

Digitales Marketing: Kunden informieren und unterhalten sich immer mehr digital. Das Verständnis über den Zugang zum Kunden in den sozialen Medien wird zentral.

Prozessmanagement: Technologische Möglichkeiten erlauben eine immer stärkere Integration von Systemen auch über die Unternehmensgrenzen hinweg. Das Potential der Automatisierung kann somit erstmals ausgeschöpft werden. Voraussetzung dafür sind standardisierte Prozesse sowie eine effektive Prozesskostenrechnung.

Selbstverständlich bleiben die Kompetenzen in den Kernprozessen: Asset Management, Underwriting und der Produktentwicklung - weiterhin wichtig im Versicherungsgeschäft. Eine Differenzierung über diese Prozesse wird aber zunehmend schwierig. Die oben aufgelisteten Fähigkeiten und Kompetenzen betreffen weitgehend die Nahtstelle zum Kunden und stellen überwiegend neue Herausforderungen für die meisten Versicherungsgesellschaften dar. Bleibt mittelfristig die Diskrepanz zwischen dem traditionellen Wertschöpfungsmodell der Branche und den neuen Anforderungen der digitalen Welt bestehen, ist von einer zunehmenden Desintegration des Marktes auszugehen. Am Zugang zum Kunden werden neue Wettbewerber, welche die Kundenbedürfnisse besser bedienen als die traditionellen Versicherungsunternehmen, in den Markt drängen. Die traditionellen Versicherer werden entweder zu kostenintensiven Übernahmen und schmerzhaften Umstrukturierungen gezwungen oder retten sich in eine Fokussierungsstrategie. Dies würde zu einer Dreiteilung des Marktes führen. Erstens werden branchenfremde Unternehmen mit einem besseren Zugang zum Kunden zunehmend den Vertrieb übernehmen, womit das Know-how über die Bedürfnisse und das Verhalten des Kunden bei den Versicherungsunternehmen verloren geht. Zweitens bleibt traditionellen Anbietern die Fokussierung auf die niedrigmargigen Kernprozesse: Underwriting, Claims Management und Produktentwicklung. Drittens werden grosse Risikoträger Risiken poolen und professionell absichern.

5 Fazit

Innovationszyklen beschleunigen sich, Markteintrittsbarrieren sinken und die Verbreitungsgeschwindigkeit neuer Geschäftsmodelle ist exponentiell gestiegen. Die Assekuranz befindet sich am Wendepunkt. Rund 25 Jahre nach der Marktöffnung haben die Veränderungen des Kundenverhaltens das Potential, das bisher traditionelle Wertschöpfungsmodell der Branche massgeblich zu erschüttern. Dies kreiert neue Chancen, aber auch Verlierer. Aus den Ergebnissen der Studie und eigenen Beobachtungen wurde ein Zielbild des Versicherers in einer digitalen Welt erstellt. Durch fünf zentrale Punkte wird dargestellt, wie sich die Wettbewerbsposition in einer digitalen Welt halten oder gar ausbauen lässt.

Digitalisierungsvision: Die Digitalisierung der Versicherung erfordert eine konsequente Anpassung der Unternehmens-DNA auf die veränderten Umweltanforderungen. Dazu benötigt es eine Vision, die beschreibt, wie das Wertschöpfungsmodell zukünftig aussehen soll. Bei der Formulierung sollten Fragen zu den Umweltveränderungen, dem Leistungsversprechen und der Differenzierung beantwortet werden. Eine gelebte Vision trägt die Ideen und Mechanismen einer digitalen Welt ins Unternehmen hinaus und schafft den notwendigen Orientierungsrahmen, um Widerstände gegen Veränderung gar nicht erst aufkommen zu lassen.

Multi-Offering Ansatz: Noch ist wenig bekannt über die Customer Journey in der Assekuranz. Studien deuten darauf hin, dass der Kunde mehr als einen Zugangsweg verwendet und diesen im Verlaufe der Beziehung mehrmals wechselt. Ein Multi-Offering Ansatz definiert über welche Zugangswege Kunden welche Leistungen nachfragen und erlaubt es, zielgerechte Dienstleistungen zu einem angepassten Pricing anzubieten. Dazu muss eine Strategie für jeden Interaktionspunkt festgelegt werden. Jeder Zugangsweg für sich sollte eine wertvolle Dienstleistung darstellen. Dies vermindert Konflikte zwischen den Zugangswegen.

Fokus auf Kundenbedürfnisse: Markttransparenz bedeutet, dass Leistungsunterschiede für den Kunden sichtbar werden. Dies stellt eine Chance dar, sich gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren. Der Kunde in der digitalen Welt tritt auf dem Markt zunehmend selbstbewusst und eigenständig auf. Er artikuliert seine Bedürfnisse und erwartet eine vertrauensvolle Beziehung mit dem Versicherer. Dies bedeutet, noch stärker auf die Bedürfnisse der Kunden in Bezug auf Leistung, Service und Kommunikationsverhalten eingehen zu müssen. Dabei hilft es zu definieren, welche Funktion das Unternehmen dem Kunden erfüllen will.

Industrialisierung & Emotionalisierung: Die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen der Industrialisierung basiert gleichermassen auf Effizienz und Wirksamkeit. Dazu werden Prozesse unterteilt in solche ohne (Kern- und Supportprozesse) und solche mit Kundenbeteiligung (Kundenprozesse). Die Zielsetzungen unterscheiden sich diametral. Kern- und Supportprozesse sind unter der Prämisse der Effizienz zu optimieren, wobei die Wirksamkeit der Kundenprozesse nicht beeinträchtigt werden darf. Kundenprozesse müssen die Kundenbedürfnisse möglichst effektiv bedienen und erst sekundär die Effizienz steigern.

Offene Wertschöpfungsarchitektur: Die Versicherungsindustrie tendiert zurück zum traditionellen Wertschöpfungsmodell mit einer hohen Leistungstiefe und starker Produktdifferenzierung. Kann die Assekuranz so in einer digitalen Welt mit sich rasch wandelnden Umweltbedingungen erfolgreich sein? Bleibt eine Diskrepanz zwischen den Bedürfnissen der Kunden und dem Angebot längerfristig bestehen, ist von einem Eintritt neuer Wettbewerber auszugehen. Branchenfremde Unternehmen werden versuchen, ihren Vorteil an Kundennähe auszunutzen, um ihr Geschäftsmodell zu diversifizieren. Durch eine Öffnung der Wertschöpfungsarchitektur mittels geschickter Partnerschaften können diejenigen Kompetenzen ins Unternehmen geholt werden, welche in einer digitalen Welt zunehmend gefragt sind.

Die digitale Welt fordert viel von der Assekuranz. Eine Veränderung der traditionellen Branchenlogik scheint wahrscheinlich. Industrialisierung im strategischen Sinne wird zur massgeblichen Aufgabe der nächsten Jahre. Jetzt besteht noch die Möglichkeit, das Wertschöpfungsmodell proaktiv zu öffnen, um nicht von branchenfremden Unternehmen auf dem Markt bedrängt zu werden. Mutiges Handeln und eine konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse sind zukünftig gefragt.

Adcubum AG

Adcubum ist ein führender Schweizer Hersteller von Standardsoftware für die internationale Assekuranz mit Hauptsitz in St. Gallen. Die Niederlassungen der Adcubum befinden sich in Zürich-Wallisellen, Solothurn, Lausanne und Stuttgart, Deutschland.

Kern der Geschäftstätigkeit ist die Entwicklung und Wartung der Standardsoftware adcubum SYRIUS, ein modular aufgebautes System für Kranken-, Unfall- und Sachversicherungen. adcubum SYRIUS ist mehrsprachen- sowie mehrwährungsfähig und besteht aus acht aufeinander abgestimmten Modulen, die die gesamte Wertschöpfungskette (End-to-End-Lösung) eines Versicherungsunternehmens abdecken. Mit dem System werden unter anderem Versicherungsprodukte IT-technisch abgebildet, Vertriebskanäle bedient, Angebote erstellt, Verträge verwaltet, Kunden- und Partnerdaten gepflegt, Leistungen und Schäden geprüft sowie Rechnungen geschrieben.

An der Seite von qualifizierten und spezialisierten Partnerunternehmen bietet die Adcubum mit der Einheit adcubum SERVICES die zur Produkteinführung und -optimierung erforderlichen Dienstleistungen wie Beratung, Implementierung, Migration, Roll-Out-Planung und Support an.

Kunden, Systemintegratoren, Produktpartnern sowie sonstigen Interessenten steht mit der adcubum ACADEMY schliesslich ein professionelles Schulungszentrum zur Verfügung, das sie in zertifizierten Lehrgängen zum adcubum SYRIUS-Spezialisten in allen Belangen macht.

Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen

Das I.VW-HSG ist das führende und innovative, international tätige Forschungs-, Weiterbildungs- und Beratungsinstitut der Assekuranz. In unserer Funktion als Bestandteil der Universität St.Gallen fördern wir den Dialog zwischen Wissenschaft, Praxis und Politik. Wir nutzen unsere Erfahrungen und das internationale Netzwerk des I.VW-HSG für zukunftsgerichtete Forschungsprojekte und praxisgerechte Problemlösungen rund um die Thematik des Risiko- und Versicherungsmanagements. Das I.VW-HSG positioniert sich ausserdem als führender Anbieter von internationalen Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte aus der Versicherungswirtschaft.

Prof. Dr. Peter Maas

Mitglied der Direktion

Pascal Bühler / Autor

Projektleiter und Doktorand

Eigene Notizen

Impressum

Herausgeber
Institut für Versicherungswirtschaft I.VW-HSG, St. Gallen
www.ivw.unisg.ch
Adcubum AG, St. Gallen
www.adcubum.com

Bildnachweis
Fotos: iStockphoto

© Copyright
Adcubum AG & I.VW-HSG, St. Gallen 2015
Abdruck – auch auszugsweise – ist unter Angabe der Quelle gestattet.

Wichtiger Hinweis
Die Autoren übernehmen keine Haftung für Entscheidungen, die auf Basis dieser Studie getroffen werden, oder daraus resultierende Konsequenzen.

Institut für Versicherungswirtschaft

Universität St.Gallen

I.VW-HSG
Tannenstrasse 19
CH-9000 St. Gallen

Tel. +41 71 224 79 60
peter.maas@unisg.ch

Tel. +41 71 224 79 61
pascal.buehler@unisg.ch

www.ivw.unisg.ch

ad cubum

Adcubum AG
Zürcherstrassse 464
CH-9015 St. Gallen

Tel. +41 58 411 68 64
rene.janesch@adcubum.com

Tel. +41 58 411 66 66
schweiz@adcubum.com

www.adcubum.com