

Berliner Schriften zur Versicherungswirtschaft

2

Herausgegeben vom Institut für Versicherungswirtschaft
an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Editor: Prof. Dr. Thomas Köhne

Arbeitspapier

Köhne, Thomas/Taufer, Nico

**Industrialisierung in der deutschen Versicherungsbranche –
eine empirische Erhebung des Status quo im Jahr 2008**

2010



Zitervorschlag:

Köhne, Thomas/Taufer, Nico: Industrialisierung in der deutschen Versicherungsbranche – eine empirische Erhebung des Status quo im Jahr 2008, Berliner Schriften zur Versicherungswirtschaft, herausgegeben vom Institut für Versicherungswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Nr. 2, Berlin, 2010.

ISSN: 2190-782X

Herausgeber:

Institut für Versicherungswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Campus Lichtenberg, Haus 5
Alt-Friedrichsfelde 60
10315 Berlin
www.ivw-berlin.de

Editor:

Prof. Dr. Thomas Köhne
email: koehne@ivw-berlin.de
Tel.: 030 30877-2318

Inhalt

| | |
|--|-----|
| Abbildungsverzeichnis | III |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 2 Grundlagen zur Industrialisierung in der Versicherungsbranche | 2 |
| 3 Empirische Untersuchung der Industrialisierung in der deutschen Versicherungs- branche..... | 4 |
| 3.1 Forschungsmethodik..... | 4 |
| 3.2 Datenerhebung | 5 |
| 3.3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung..... | 6 |
| 3.4 Interpretation der Ergebnisse und Schlussfolgerungen für die Versicherungsbranche | 18 |
| 4 Fazit | 20 |
| Literatur | 21 |
| Anhang | 23 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abb. 1: Persönliche Einschätzung der Notwendigkeit zur Industrialisierung im eigenen Versicherungsunternehmen..... | 7 |
| Abb. 2: Zeitliche Durchführung von Industrialisierungsaktivitäten | 7 |
| Abb. 3: Ziele im Rahmen der Industrialisierung und ihre Bedeutung | 8 |
| Abb. 4: Bedeutung der Ziele unter Berücksichtigung einer Priorisierung..... | 9 |
| Abb. 5: Von der Industrialisierung betroffene Versicherertypen..... | 9 |
| Abb. 6: Eignung von Industrialisierungsmaßnahmen in verschiedenen Wertschöpfungsbereichen..... | 10 |
| Abb. 7: Umsetzungsgrad verschiedener Industrialisierungsmaßnahmen in Versicherungsunternehmen..... | 11 |
| Abb. 8: Umsetzungsgrad verschiedener Industrialisierungsmaßnahmen unter Berücksichtigung einer Priorisierung | 12 |
| Abb. 9: Dauer der Antragsbearbeitung (in x Prozent der Geschäftsvorfälle) | 12 |
| Abb. 10: Automatisierungsgrad der Antragsbearbeitung..... | 13 |
| Abb. 11: Dauer der Schadenbearbeitung (in x Prozent der Geschäftsvorfälle) | 14 |
| Abb. 12: Automatisierungsgrad der Schadenbearbeitung..... | 15 |
| Abb. 13: Kosteneinsparungen durch Industrialisierungsmaßnahmen in bestimmten Geschäftsbereichen | 16 |
| Abb. 14: Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der Fertigungstiefe | 17 |

1 Einleitung

Die Industrialisierung erfasst in immer größerem Maße auch die deutsche Versicherungswirtschaft. Ihre treibenden Kräfte sind der stetig zunehmende Kosten- und Ertragsdruck infolge oftmals starker Kapitalmarktorientierung, überdies technologische Entwicklungen und die Digitalisierbarkeit des Informationsproduktes Versicherung. Schließlich bewirken rechtliche Anforderungen Industrialisierungsaktivitäten: Bspw. beschleunigen die kürzlich neu geschaffenen Informationspflichten des Versicherungsvertragsgesetzes und der Informationspflichten-Verordnung die zunehmende Digitalisierung von Anträgen, Flyern, Produktinformationsblättern, Allgemeinen Versicherungsbedingungen und Policen. Und die Regelungen der seit Anfang 2009 geltenden Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Versicherungsunternehmen (MaRisk) verlangen letztlich die Identifikation, Dokumentation und laufende Überwachung aller mit wesentlichen Risiken behafteten Prozesse.¹ Zahlreiche Publikationen sprechen von der Notwendigkeit der Industrialisierung in der gesamten Branche. In der Umsetzung sind die Versicherer jedoch nicht alle gleich weit. Vielmehr variiert der Industrialisierungsgrad von Versicherer zu Versicherer sowie zwischen den Lebens-, Kranken- und Schadenversicherern noch recht stark.²

Vor dem Hintergrund der derzeitigen „industriellen Betriebsamkeit“ in nahezu allen Unternehmen und weitgehend fehlenden, differenzierteren Informationen erscheint uns eine genauere Betrachtung des Status quo der Industrialisierung in den einzelnen Versicherungsunternehmen als angebracht. Damit stellen sich die Fragen, womit sich die Versicherer diesbezüglich derzeit konkret beschäftigen, d.h. welche Ansatzpunkte die Industrialisierung sie verfolgen, wie intensiv sie dies tun und wie unterschiedlich weit fortgeschritten sie dabei sind.

Dazu hat einer der beiden Autoren im Sommer 2008 eine vertiefte empirische Erhebung bei 50 deutschen Versicherungsunternehmen durchgeführt³, die wir nachfolgend vorstellen und auswerten werden. Ihre Ergebnisse erlauben ein vertiefteres Verständnis der derzeitigen Industrialisierung deutscher Versicherer.

¹ Vgl. Wietfeld et al. (2009), S. 252.

² Vgl. bspw. Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen/Adcubum (Hrsg.) (2007), S. 12 und 16; Wiegand/Betschart (2007), S. 1.508; Sauer/Schürmann/Müller (2009), S. 635; Wietfeld et al. (2009), S. 252.

³ Die empirische Erhebung war Teil der Diplomarbeit von Nico Taufer unter Betreuung von Thomas Köhne.

2 Grundlagen zur Industrialisierung in der Versicherungsbranche

Betriebswirtschaftlich versteht man unter Industrialisierung gemeinhin die Ausbreitung industrieller, hochproduktiver Methoden der Fertigung und Leistungserstellung. Als damit korrespondierende Prinzipien gelten die Standardisierung, Automatisierung, Spezialisierung, Konsolidierung und Vernetzung über Schnittstellen. Heutzutage wird dieser Prozess zudem mit der Anwendung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, einer Prozess- und Kundenorientierung sowie einer genaueren Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette in Verbindung gebracht. Dies drückt sich in aktuellen Organisationsansätzen wie dem Geschäftsprozessmanagement, Total Quality Management, Lean Management, (Lean-) Six Sigma und Sourcing aus.⁴

Das Prozessmanagement kann sich in seinem Anwendungsbereich von einer einzelnen Abteilung über einen Geschäftsbereich, ein Unternehmen und einen Gesamtkonzern bis zu unternehmensübergreifenden Aktivitäten erstrecken. Es umfasst prozessbezogen die Identifikation, Definition, Dokumentation, Zuordnung personeller Verantwortlichkeiten und das Controlling hinsichtlich Qualität, Kosten, Zeiten und Produktivität.⁵

Das Sourcing als weiterer wichtiger Industrialisierungsansatz betrifft die Entscheidung zwischen make, cooperate oder buy entlang der gesamten Wertschöpfungskette und basiert auf der Prüfung ganzer Wertschöpfungsaktivitäten (z.B. Produktentwicklung, Kapitalanlage, Schadenmanagement, Vertrieb), dazugehöriger Geschäftsprozesse oder auch nur Teilprozesse dahingehend, ob diese am effektivsten, effizientesten und/oder schnellsten (weiterhin) im eigenen Unternehmen, gemeinsam mit einem Partner (Cosourcing), von einem wichtigen Partner im Zuge eines strategischen Outsourcing oder durch Zukauf vom Markt zu bewerkstelligen sind.⁶ Co- und Outsourcing führen naturgemäß zu einer Verringerung der so genannten Fertigungstiefe.⁷

Die verschiedenen Ansätze hängen dabei miteinander zusammen: Bspw. baut das Sourcing insb. auf Spezialisierung, Konsolidierung und Vernetzung über Schnittstellen auf. Die Anwendung der verschiedenen Industrialisierungsprinzipien basiert ihrerseits auf der Identifikation und Zerlegung von Prozessen. Voraussetzung eines systematischen Sourcing ist mithin ein konsequentes Geschäftsprozessmanagement.

⁴ Vgl. hierzu bspw. Corsten (2000), S. 142, 290-295; Riese (2006), S. 12-19; Disselbeck (2007), S. 108-117.

⁵ Vgl. Wietfeld et al. (2009), S. 252. Siehe auch Wiegard/Betschart (2007), S. 1.506-1.508.

⁶ Vgl. hierzu ausführlich Köhne (2004a), S. 3-31.

⁷ Ein Überblick und eine Literaturzusammenstellung hierzu findet sich bei Hollekamp (2005), S. 24-28; vgl. mit Bezug zur Wertschöpfungspartnerschaft (Cosourcing) Höfer (1996), S. 303-307.

Ziele der Industrialisierungsansätze sind insbesondere Effizienzsteigerungen. Aber ihr Nutzen resultiert auch aus der Verbesserung der Qualität bzw. Senkung von Fehlerraten, mehr Produktivität, mehr Schnelligkeit in der Leistungserbringung und neuartigen Leistungen infolge unternehmensübergreifender Zusammenarbeit.⁸

Mit Bezug zur Versicherungsbranche ist zunächst generell festzustellen, dass die Prozess-Topografie von Versicherungsunternehmen heterogen ist und sich Abwicklungsarten und -methoden historisch marktweit ausdifferenziert haben, ohne dass es dafür zwingende Gründe gibt. Bei vielen Versicherern ist daher immer noch eine weitgehend fehlende Prozessstandardisierung zu beobachten, die eine wichtige Voraussetzung für Automation bildet.⁹ Untersuchungen zeigen jedoch, dass bei den meisten Unternehmen derzeit entsprechende Projekte laufen.¹⁰ Bei einigen Versicherern sind Automation und Digitalisierung demgegenüber bereits weit fortgeschritten: Grundsätzlich standardisier- und überdies automatisierbare Aktivitäten und Prozesse wie Angebotserstellung, Antragsverarbeitung, Policierung, Bestandsverwaltung, Regulierung von Kleinschäden oder In- und Exkasso laufen dort bereits voll maschinell ab (Dunkelverarbeitung).¹¹

Dort, wo die Automatisierung naturgemäß an ihre Grenzen stößt, greift die Prozesszerlegung in einzelne Funktionen in Verbindung mit einem modernen Workflowsystem, das die zu erledigenden Teilaufgaben unterschiedlichen Spezialisten zuordnet (z.B. Underwriting, Regulierung komplexer Schäden). Überdies gestattet die Trennung von Funktion und Geschäftsobjekt die gemeinsame Nutzung von Funktionen völlig unterschiedlicher Geschäftsprozesse (Konsolidierung). Bspw. kann derselbe Datenerfasser nacheinander eine Adressänderung, Schadenmeldung oder die Bestellung von Informationsmaterial bearbeiten, da die durch ihn zu erledigende formale Prüfung kein Fachwissen verlangt.¹²

Aus der Prozesszerlegung resultieren Teilschritte und eine gemeinsame Funktionsnutzung. Beides zusammen ermöglicht so genannte Shared Services. Beim Prinzip der Shared Services greifen Konsolidierung und Vernetzung ineinander.¹³ Immer häufiger übernehmen Shared Service Center bzw. Servicegesellschaften für mehrere Standorte oder Konzerngesellschaften ausgewählte Aufgaben, die bislang in gleicher oder ähnlicher Form verteilt an mehreren Stellen durchgeführt wurden (Sourcing innerhalb großer Versicherungskonzerne).¹⁴ Dabei geht es je nach Strategie um Effizienzsteigerungen durch Nutzung interner Verrechnungs- bzw.

⁸ Vgl. Wiegard/Betschart (2007), S. 1.506-1.508; Wietfeld et al. (2009), S. 252.

⁹ Vgl. Wiegard/Betschart (2007), S. 1.506f.

¹⁰ Vgl. Wietfeld et al. (2009), S. 253.

¹¹ Vgl. Sauer/Schürmann/Müller (2009), S. 635f.

¹² Vgl. Maybaum (2008), S. 29f.

¹³ Vgl. ebenda, S. 30.

¹⁴ Vgl. hierzu und nachfolgend Adelt/Stuff (2007), S. 601-603; o.V. (2008), S. 506f.

Marktpreise, um Schaffung größerer Entscheidungsspielräume für Anbieter und Nachfrager und/oder um bloße Personalkostenersparnis durch den Verzicht auf die Tarifregelungen für das Versicherungsgewerbe. Konzernintern ausgelagerte Bereiche betreffen das Kapitalanlagemanagement, EDV-Dienstleistungen, Kundendienste (Beschwerdewesen, Schadenbearbeitung, Kundenservice, oft über Call Center), zentrale Dienste (Post und Dokumentenmanagement, Gebäudemanagement, Logistik) oder das Personalwesen, in einigen Fällen – vor dem Hintergrund der Überführung auf neue tarifliche Rahmenvereinbarungen – sogar das gesamte angestellte Personal. Ferner bietet sich das Finanz- und Rechnungswesen an (Inkasso, Buchhaltung, Bank- und Zahlungsverkehr oder Liquiditätsmanagement).

Wenngleich das Sourcing in der Versicherungsbranche noch nicht so im Blickfeld steht wie das Prozessmanagement, gibt es doch alle Formen des strategischen Sourcing (In-, Co- und Outsourcing) und einige Unternehmen, die diesbezüglich sehr weit gehen.¹⁵

Verbunden mit dem Ziel, den Status quo der Industrialisierung in den einzelnen Versicherungsunternehmen genauer zu erfassen, ist die nachfolgend beschriebene empirische Untersuchung durchgeführt worden.

3 Empirische Untersuchung der Industrialisierung in der deutschen Versicherungsbranche

3.1 Forschungsmethodik

Als Erhebungsmethode wurde die schriftliche Befragung mittels Fragebogen gewählt. Vorteile der Befragung mittels eines Fragebogens mit vorgegeben Fragen und (in der Regel) gleichen Antwortmöglichkeiten sind die Vermeidung von eventuell auftretenden subjektiven Einflüssen und Reaktionen in persönlichen Interviewgesprächen sowie die Herstellung einer Gleichheit der Befragungssituation. Damit werden wechselnde Formulierungen bei den Fragestellungen und die damit verbundenen Interpretationsmöglichkeiten für den Antwortenden im Vergleich zu weniger stark strukturierten Interviewsituationen vermieden. Weiterhin können bei einem Fragebogen die Antworten der befragten Personen in der Auswertung für den Betrachter vergleichbar gemacht werden.¹⁶

Um Informationen zum aktuellen Stand der Industrialisierung in den einzelnen Versicherungsunternehmen und damit letztlich auch der gesamten Versicherungswirtschaft zu gewin-

¹⁵ Vgl. hierzu ausführlich Köhne (2004b), S. 335-338; Köhne (2006), S. 267-290.

¹⁶ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 322 f.

nen, werden im verwendeten Fragebogen¹⁷ Meinungsfragen, Überzeugungsfragen und Verhaltensfragen eingesetzt.¹⁸ Die Gestaltung der Fragen im Fragebogen sieht folgendermaßen aus: Es werden sowohl geschlossene als auch offene Fragen gestellt. Im Fall von Antwortvorgaben werden diese in der Regel mit einer Rangordnung, die den Dimensionen Häufigkeit, Intensität, Bewertung oder Wahrscheinlichkeit entspricht, ergänzt. Außerdem sind bei einigen Fragen Mehrfachnennungen möglich; bei diesen wird der Befragte dann jedoch gebeten, seine Antwortmöglichkeiten mit den Zahlen eins, zwei und drei zu priorisieren. Darüber hinaus erfolgt die Nutzung so genannter Hybridfragen, die eine Mischung geschlossener und offener Antworten darstellen.¹⁹ Der gesamte Fragebogen ist so konzipiert, dass die Fragen einfach, klar verständlich und kurz formuliert sind.

Inhaltlich gesehen zielt der Fragebogen darauf ab, zusätzlich zu unternehmens- bzw. personenbezogenen spezielle Informationen zu unterschiedlichen Teilaspekten der Industrialisierung zu erheben, konkret zu folgenden sechs Bereichen:

- A: Allgemeine Aspekte der Industrialisierung,
- B: Maßnahmen zur Umsetzung der Industrialisierung,
- C: Automatisierung,
- D: Kostensenkung,
- E: Fertigungstiefe und
- F: Schlussfragen.

Jeder Bereich enthält eine unterschiedliche Anzahl und Arten von Fragen.

3.2 Datenerhebung

Der Fragebogen ist im Zeitraum von Juli bis August 2008 per Post und E-Mail an 161 deutsche Erstversicherungs- und Rückversicherungsunternehmen über alle Sparten hinweg verschickt worden. Insgesamt sind 51 bearbeitete Fragebögen zurück geschickt worden. Dies entspricht einer Rücksendungsquote von rund 32 Prozent. Da dabei nur ein Rückversicherer an dieser Studie teilgenommen hat, wird dieser in der Auswertung nicht einbezogen, so dass sich die folgenden Ergebnisse auf Basis von 50 verwertbaren Fragebögen nur auf Erstversicherer beziehen. Insgesamt deckt diese empirische Studie gemessen an den Bruttobeitragseinnahmen aus dem Jahr 2007 58,6 Prozent des gesamten deutschen Versicherungsmarktes ab –

¹⁷ Der Fragebogen ist im Anhang aufgeführt.

¹⁸ Vgl. ebenda, S. 325f.

¹⁹ Vgl. ebenda, S. 330f.

aufgeschlüsselt auf die einzelnen Sparten sind es in Leben 50 Prozent, in Kranken 70 Prozent und in Schaden/Unfall 68 Prozent.²⁰

3.3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Die Auswertung der Fragebogen wird anonymisiert wiedergegeben.²¹ Die Darstellung der Ergebnisse orientiert sich dabei an der formalen Gliederung des Fragebogens.²² Neben einer Gesamtdarstellung erfolgt teilweise auch eine Erläuterung bezogen auf die Sparten Leben, Kranken und Schaden/Unfall.²³

Die Auswertung der Fragebogen hat als erstes gezeigt, dass die Notwendigkeit zur Industrialisierung im eigenen Versicherungsunternehmen nach Meinung der befragten Personen unausweichlich ist: Insgesamt bewerten 88 Prozent den Bedarf zur Industrialisierung im eigenen Unternehmen als sehr hoch bzw. hoch. Demgegenüber stehen nur vier Prozent, die diese Thematik als gering bzw. sehr gering beurteilen. Diese Einschätzung erstreckt sich über alle Sparten hinweg (Abb. 1).

Zudem führen spartenübergreifend schon 41 von 50 Unternehmen seit mindestens 2005 Industrialisierungsmaßnahmen durch. Die anderen haben mit ihren Aktivitäten in den Jahren 2006, 2007 oder 2008 begonnen (8 von 50).²⁴ Nur ein Versicherer gibt an, bisher noch keine Handlungen auf diesem Themengebiet ergriffen zu haben (Abb. 2).

²⁰ Die Bruttobeitragseinnahmen der teilnehmenden Versicherer sind ins Verhältnis zu den gesamten Bruttobeitragseinnahmen der deutschen Versicherungswirtschaft aus dem Jahr 2007 gesetzt worden. Als Quelle dienen die jeweiligen Geschäftsberichte und die Veröffentlichungen des GDV.

²¹ Die Auswertung des Fragebogens erfolgt unter Nutzung des Tabellenkalkulationsprogramms EXCEL von Microsoft. Bei der Darstellung der Ergebnisse werden gemäß den gegebenen Fragebedingungen Grafiken zur besseren Veranschaulichung genutzt.

²² Der Fragebogen ist im Anhang aufgeführt.

²³ Diese Einteilung orientiert sich an derjenigen der BaFin: Im Bereich Leben werden alle Lebensversicherer, im Bereich Kranken alle Krankenversicherer und im Bereich Schaden/Unfall alle Schaden- und Unfallversicherer mit Geschäftstätigkeit in Deutschland zusammengefasst. Aufgrund der Tatsache, dass viele Versicherungsunternehmen nicht nur eine Sparte abdecken, werden einige in allen drei Sparten und andere nur in zwei bzw. einer Sparte auftauchen.

²⁴ Aufgeschlüsselt auf die Sparten Leben, Kranken sowie Schaden/Unfall ergibt sich dasselbe Ergebnis, d.h. dass der Großteil der Unternehmen seit mindestens 2005 Industrialisierungsmaßnahmen in Angriff genommen hat.

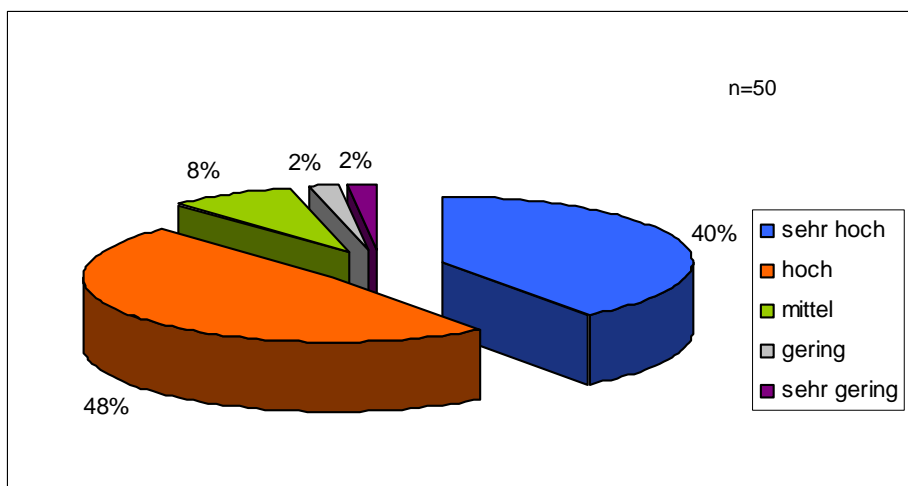


Abb. 1: Persönliche Einschätzung der Notwendigkeit zur Industrialisierung im eigenen Versicherungsunternehmen

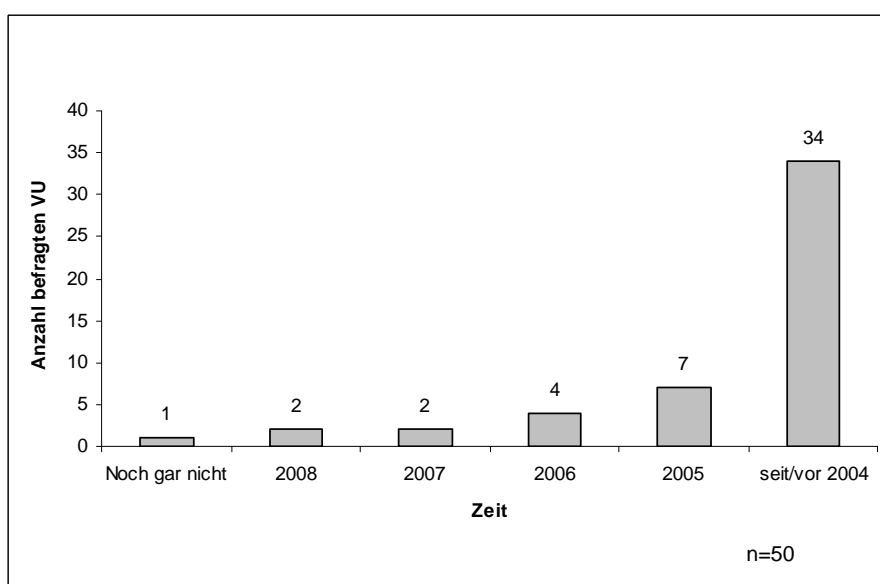


Abb. 2: Zeitliche Durchführung von Industrialisierungsaktivitäten

Damit zusammenhängend stellt sich die Frage, welche Industrialisierungsaktivitäten denn von den Versicherern bisher verwirklicht wurden bzw. geplant sind. Hierbei führen die befragten Unternehmen sehr oft die Realisierung eines papierlosen Büros, die Dunkelverarbeitung, die Nutzung eines Dokumentenmanagementsystems, Outsourcing und die Nutzung moderner IT-Systeme an.

Die Ziele der Industrialisierungsmaßnahmen in der Rangfolge ihrer Wichtigkeit sind insb. Kostenersparnis, die Verbesserung der Prozesse, die Verbesserung der Wettbewerbsposition und die Verbesserung der Kundenbetreuung. Dagegen spielt eine Erhöhung der Flexibilität, eine Erhöhung der Produktqualität und insb. eine eventuelle Spezialisierung nur eine untergeordnete Rolle für die Unternehmen. Detaillierter betrachtet sind neben der Verbesserung der

Wettbewerbsposition (65 Prozent sehr wichtig und 25 Prozent wichtig) vor allem eine Verbesserung der Prozesse (61/35) und eine Kostenersparnis (63/31) von großer Bedeutung. Die Verbesserung der Kundenbetreuung wird mit vergleichsweise ‚nur‘ 74 Prozent (41/33) bezweckt (Abb. 3).

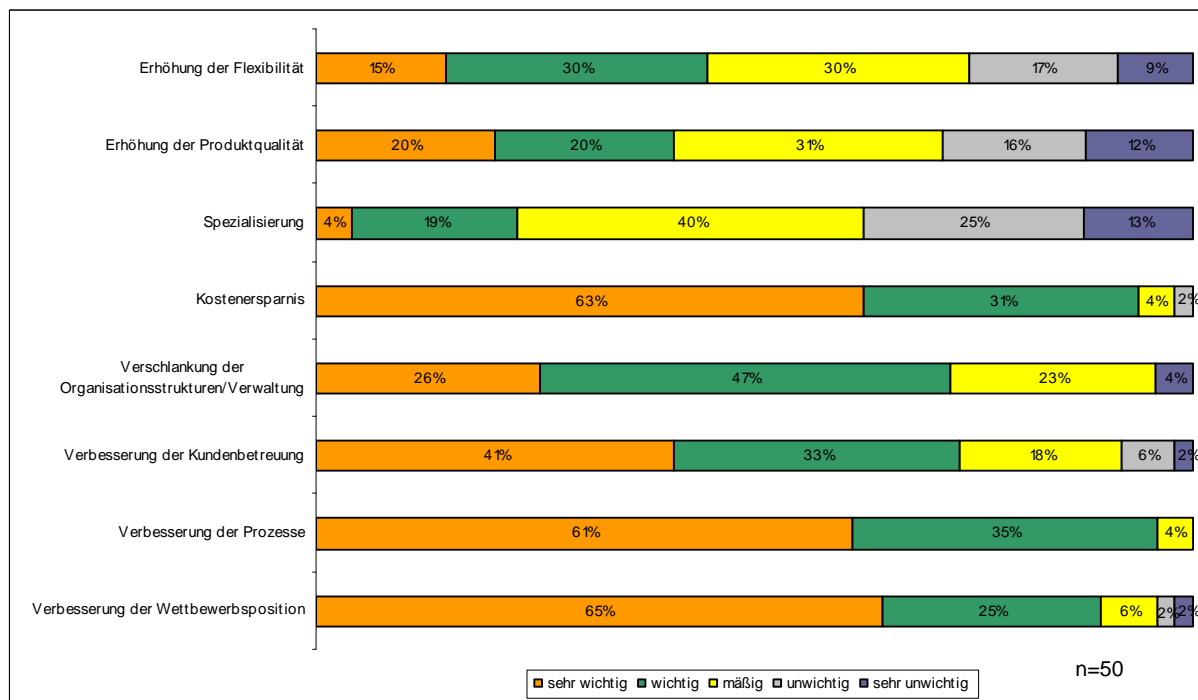


Abb. 3: Ziele im Rahmen der Industrialisierung und ihre Bedeutung

Eine zusätzliche Priorisierung²⁵ der aufgeführten Ziele lässt die Grenzen zwischen den vier als wichtigsten genannten Zielen indessen nahezu verschwinden: Das bedeutet, dass die Verbesserung der Wettbewerbsposition, der Prozesse sowie der Kundenbetreuung und die Kostenersparnis von den befragten Unternehmen als zu realisierendes Ziel etwa gleich gewichtet werden (Abb. 4).

²⁵ Die Priorisierung bezieht sich auf die Wichtigkeit der Ziele im Vergleich und resultiert daraus, dass die befragten Personen nicht nur die Wichtigkeit der Ziele eingestuft haben, sondern zudem die drei wichtigsten, aufgeführten Ziele mit den Zahlen eins, zwei und drei bewertet und in eine Rangfolge gebracht haben.

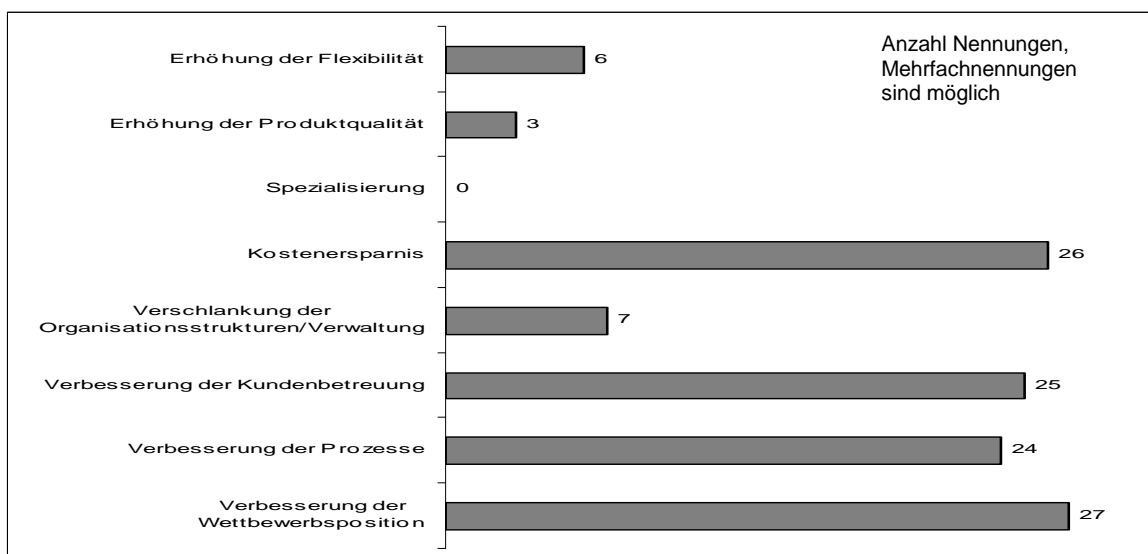


Abb. 4: Bedeutung der Ziele unter Berücksichtigung einer Priorisierung

Des Weiteren stellt sich die Frage, wen die Industrialisierung überhaupt betrifft. Die Befragung zeigt diesbezüglich, dass mit über 60 Prozent (33 von 50) die Mehrheit der Meinung ist, dass mehr oder weniger alle Unternehmen von dieser Entwicklung betroffen sind. Die übrigen Befragten halten im Unterschied dazu vor allem die Direktversicherer, Global Player und Nationalen Versicherer für davon betroffen, nicht aber kleine Versicherer, Spezial- und Industrieversicherer sowie VVaG's (Abb. 5).

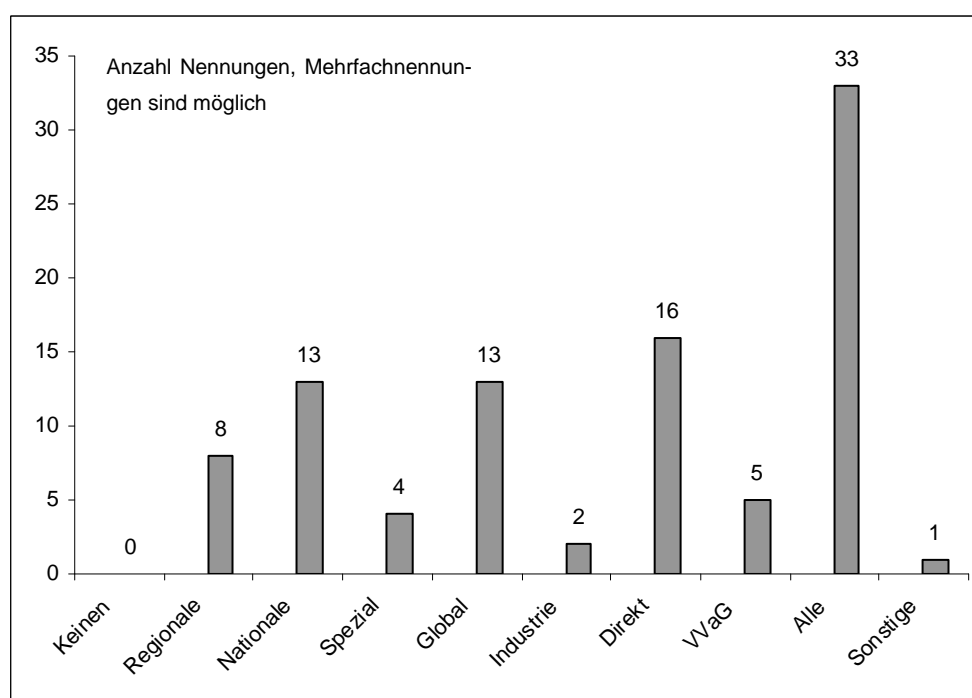


Abb. 5: Von der Industrialisierung betroffene Versicherertypen

Ein weiterer Befund betrifft die Eignung typischer Industrialisierungsmaßnahmen wie Standardisierung, Automatisierung, Spezialisierung und Outsourcing je nach Wertschöpfungsaktivität. Diese scheint sehr unterschiedlich zu sein: Bspw. eignen sich zur Standardisierung die Vertrags-, die Schadenbearbeitung und die IT sehr gut. Outsourcing stellt sich im Bereich der Produktentwicklung und des Underwritings als wenig geeignet heraus. Umgekehrt wirkt im Bereich des Underwritings offenbar die Spezialisierung besonders. Heruntergebrochen auf die einzelnen Versicherungssparten, verändern sich die Ergebnisse nur unwesentlich und bedürfen keiner weiteren Darstellung (Abb. 6).

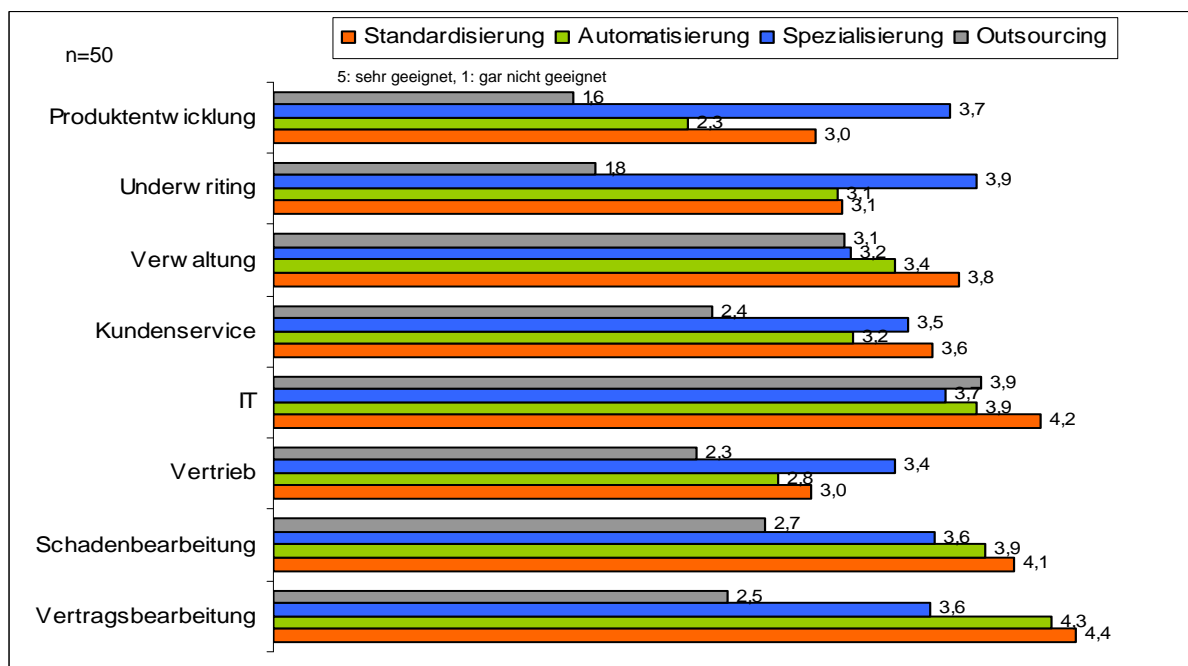


Abb. 6: Eignung von Industrialisierungsmaßnahmen in verschiedenen Wertschöpfungsbereichen

Mit Bezug auf die verschiedenen Industrialisierungsmaßnahmen ist sodann interessant zu erfahren, inwiefern diese bisher in den Versicherungsunternehmen umgesetzt worden sind. Diesbezüglich zeigt die Untersuchung, dass Automatisierung (79 Prozent), Standardisierung (65) und Prozessoptimierung im Sinne von Business Process Reengineering (61) bisher sehr umfangreich bzw. umfangreich umgesetzt worden sind. Dagegen findet Outsourcing von Geschäftsprozessen scheinbar nur in Abhängigkeit vom jeweiligen Unternehmen oder Prozess Anwendung.²⁶ Zudem spielen nach Meinung der befragten Personen das Qualitätsmanagement und die Konsolidierung durch Spezialisierung eine eher untergeordnete Rolle (Abb. 7). Wird auch hier erneut eine Priorisierung der aufgeführten Maßnahmen mit berücksichtigt, so

²⁶ Ersichtlich wird dies dadurch, dass die Balkenabschnitte (bis auf dem Bereich sehr umfangreiche Umsetzung) annähernd gleich groß sind.

bestätigt das die eben getroffene Aussage: Automatisierung, Standardisierung und Prozessoptimierung sind die (momentan) am häufigsten durchgeführten oder geplanten Maßnahmen der Industrialisierung in der Versicherungsbranche. Outsourcing, Qualitätsmanagement und Spezialisierung auf Kernkompetenzen finden demgegenüber weniger Anwendung (Abb. 8).²⁷

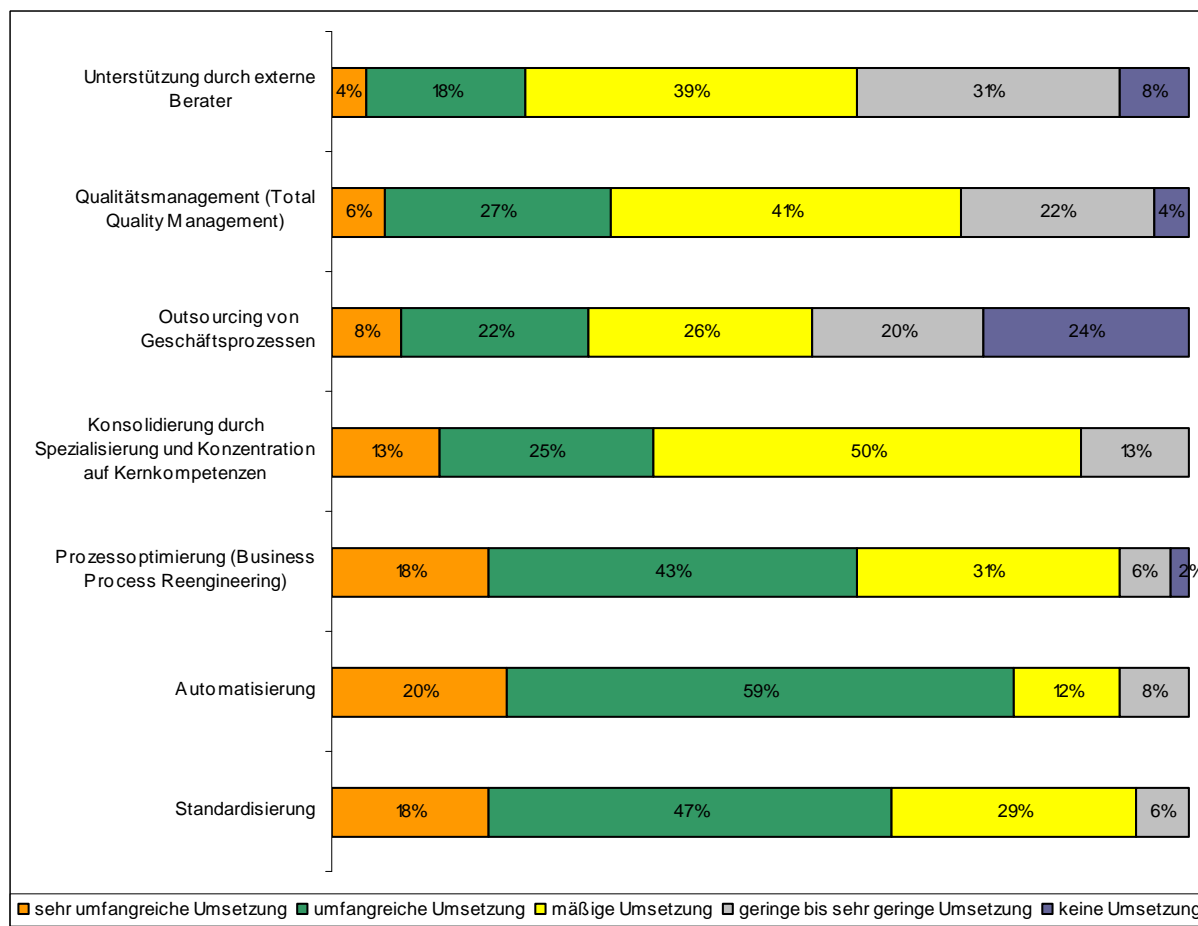


Abb. 7: Umsetzungsgrad verschiedener Industrialisierungsmaßnahmen in Versicherungsunternehmen

Die zwei, im Hinblick auf ihre Häufigkeit und ihr Transaktionsvolumen zentralen Geschäftsvorfälle der Antragsbearbeitung und der Schadenbearbeitung sind hinsichtlich ihres Automatisierungspotenzials näher untersucht worden.²⁸ Dazu ist die Antragsbearbeitung mit folgender Prozesskette vorgegeben worden:

Antragseingang und -erfassung -> Antragsprüfung -> Antragsannahme oder -ablehnung bzw. Gegenofferte -> Erstellung von Kundendokumenten (Policierung) -> Versendung dieser an den Kunden.

²⁷ Dies bestätigt die Aussagen aus der neueren Literatur: Vgl. Sauer/Schürmann/Müller (2009), S. 635.

²⁸ Vgl. zur Bedeutung und zum Ablauf dieser Geschäftsvorfälle etwa Farny (2006), S. 648f. und 651f.

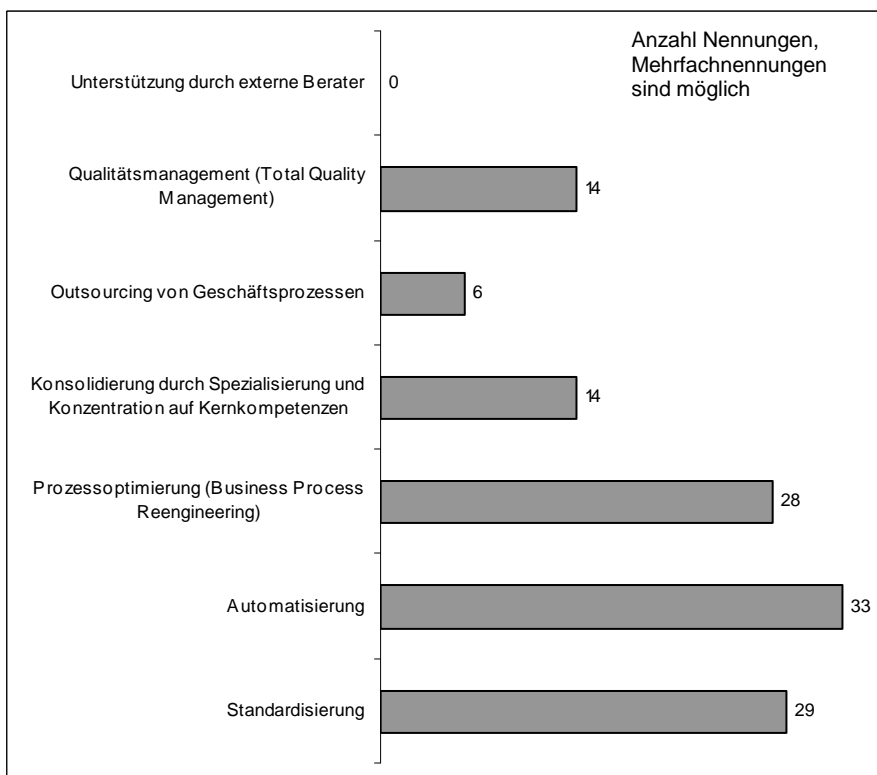


Abb. 8: Umsetzungsgrad verschiedener Industrialisierungsmaßnahmen unter Berücksichtigung einer Priorisierung

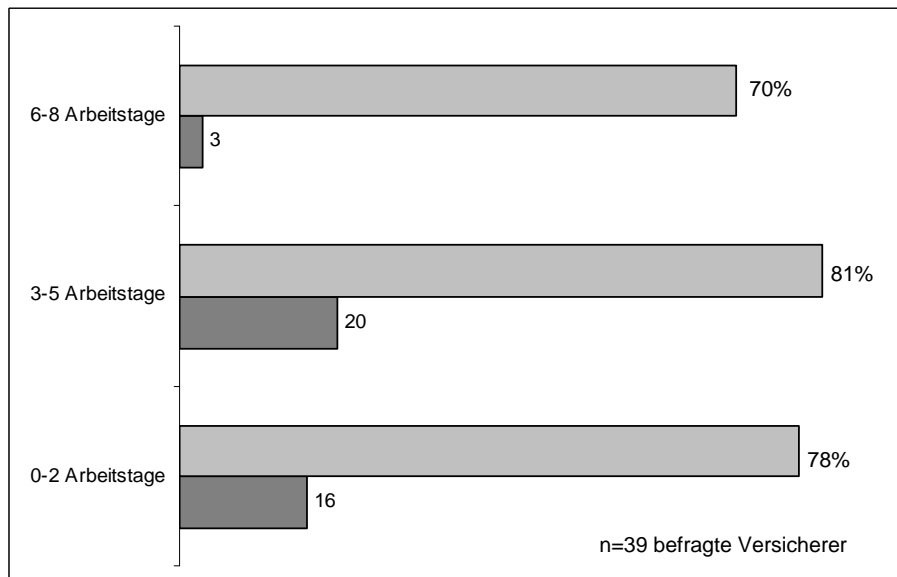


Abb. 9: Dauer der Antragsbearbeitung (in x Prozent der Geschäftsvorfälle)

Es zeigt sich, dass 16 von 39 Unternehmen in durchschnittlich 78 Prozent der Fälle nur 0 bis 2 Arbeitstage für die komplette Antragsbearbeitung benötigen. Weitere 20 von 39 Versicherern benötigen immerhin auch nur 3 bis 5 Tage (in 81 Prozent der Fälle). Und nur 3 von 39 Unternehmen benötigen dafür 6 bis 8 Arbeitstage (in 70 Prozent der Fälle). Keiner der befragten Versicherer braucht 9 bis 11 oder mehr als 11 Arbeitstage zur Ausführung dieser Aufgabe

(Abb. 9). Bezogen auf die Sparten Leben, Kranken und Schaden/Unfall ergeben sich nur sehr geringe Unterschiede, die hier nicht weiter dargestellt werden.

Eine zeitliche Verringerung der Arbeitstage dieser Prozesskette mündet in diversen Vorteilen für die Unternehmen: Am häufigsten werden eine höhere Kundenzufriedenheit (und Kundenbindung), ein schnellerer Vertragsabschluss und eine schnellere Policierung angeführt. Weiterhin können nach Meinung der Versicherer durch zeitnähere Prämienforderungen mögliche Zinsgewinne realisiert werden. Außerdem entstehen durch weniger Bearbeitungstage Wettbewerbsvorteile, ein geringerer Ressourcen- und Mitarbeitereinsatz sowie eine höhere Zufriedenheit bei den Vermittlern. Dadurch kann das Geschäftsvolumen gesteigert werden. Negativ anzumerken ist, dass nach Meinung einiger Versicherer eine solche Verkürzung in einem beträchtlichen Arbeitsaufwand mündet, der für sie nicht lohnenswert ist. Schließlich sei es für den Versicherungsnehmer unerheblich, ob er die Police nach zwei oder vier Tagen erhält.

Bezüglich des vorhandenen Automatisierungsgrades dieser Prozesskette wird ersichtlich, dass nur fünf von 47 Versicherern einen Automatisierungsgrad größer als 80 Prozent ausweisen. Der Großteil der befragten Unternehmen (17 von 47) ist in diesem Bereich zu 41-60 Prozent automatisiert. Die anderen Versicherer sind entweder zu 21-40 Prozent (11 von 47) oder zu 61-80 Prozent (10 von 47) automatisiert (Abb. 10).

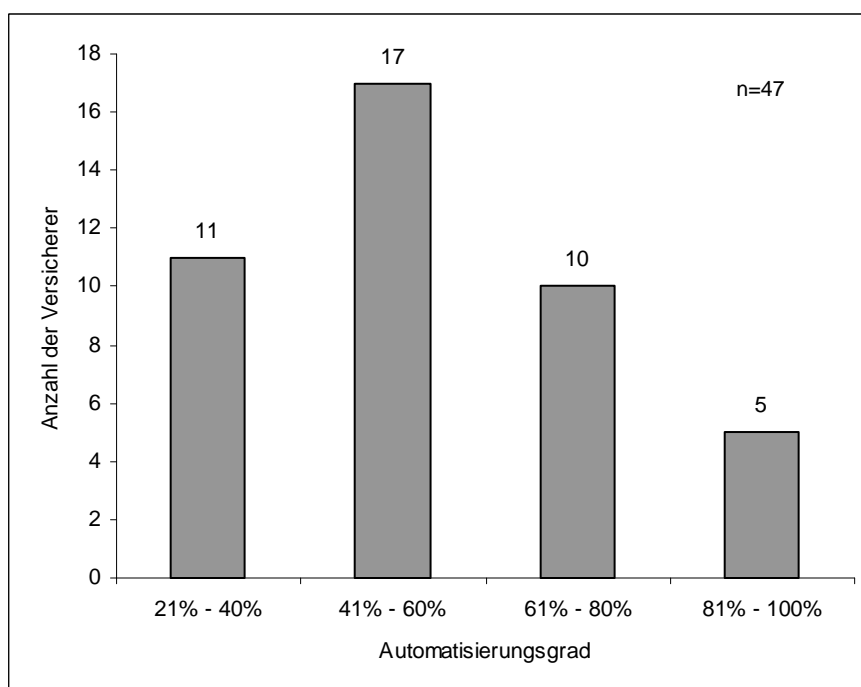


Abb. 10: Automatisierungsgrad der Antragsbearbeitung

Bezogen auf die Sparten resultieren – bei der Möglichkeit der Mehrfachnennung – diesbezüglich unterschiedliche Ergebnisse: Der Bereich Schaden/Unfall scheint am weitesten mit der

Automatisierung dieser Prozesskette fortgeschritten zu sein. Hier besitzen 14 von 34 Unternehmen einen Automatisierungsgrad, der größer als 61 Prozent ist. In der Sparte Leben sind es nur fünf von 22 Unternehmen und in der Sparte Kranken drei von 15 Versicherern. Die meisten Lebens- und Krankenversicherer schätzen ihren Automatisierungsgrad auf 41-60 Prozent.²⁹

Auch die Schadenbearbeitung als zweiter wichtiger Geschäftsvorfall ist näher untersucht worden. Folgende Prozesskette ist dabei vorgegeben worden:

-> Aufnahme der Schadenmeldung -> Bearbeitung der Schadenmeldung -> Vornahme von Maßnahmen zur Schadenminderung -> Überprüfung der Deckung -> Klärung Schadenursache -> Planung Schadenerledigung -> Ermittlung Schadenhöhe -> Mitteilung der Entschädigungshöhe an Versicherungsnehmer.

Es hat sich gezeigt, dass 19 von 37 Versicherern den Ablauf gemäß der Prozesskette in 72 Prozent der Fälle in 3 bis 5 Arbeitstagen realisieren. Sieben Unternehmen haben für die Schadenbearbeitung sogar nur 0 bis 2 Arbeitstage (in 68 Prozent der Fälle) angegeben. Außerdem benötigen 8 von 37 befragten Versicherungsunternehmen 6 bis 8 Arbeitstage (in 79 Prozent der Fälle). Ferner gaben drei Unternehmen an, mehr als 11 Arbeitstage (in 87 Prozent der Fälle) für diese Prozesskette zu benötigen (Abb. 11).

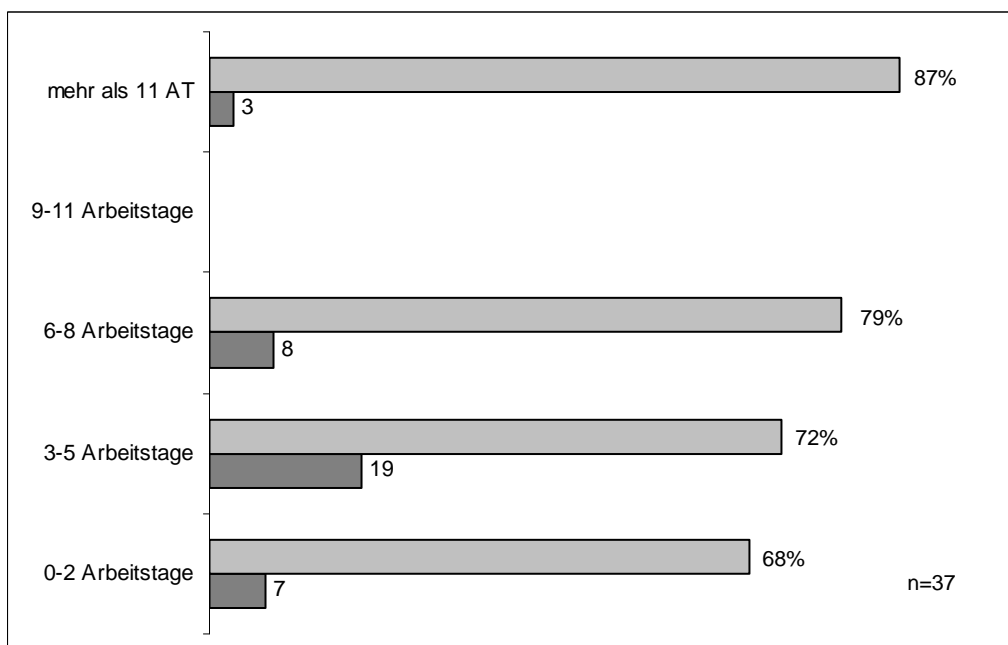


Abb. 11: Dauer der Schadenbearbeitung (in x Prozent der Geschäftsvorfälle)

²⁹ Dieser Befund bestätigt die in der Literatur festgestellte unterschiedliche Umsetzungsreife in den Sparten, widerspricht jedoch der Aussage, dass Krankenversicherer sehr weit industrialisiert sind: Vgl. Sauer/Schürmann/Müller (2009), S. 635.

Eine Aufschlüsselung nach Sparten liefert für diesen Sachverhalt – wider Erwarten – nur geringfügig andere Ergebnisse.³⁰ Wie bei der Antragsbearbeitung können auch in der Schadenbearbeitung durch eine Verkürzung der Arbeitstage Vorteile geschaffen werden. Genannt werden diesbezüglich am häufigsten eine höhere Kunden- und Vermittlerzufriedenheit sowie Kostenvorteile durch eine schnellere Abwicklung und die Reduzierung des Schadenaufwands wegen einer schnelleren Regulierung. Ferner werden Wettbewerbsvorteile, Effizienzsteigerungen, mehr Zeit für qualitative Arbeiten sowie ein Imagegewinn durch schnellere Abwicklung angeführt.

Der Automatisierungsgrad der Schadenbearbeitung scheint im Vergleich zur Antragsbearbeitung geringer zu sein (Abb. 12). Nur ein Versicherer gibt einen Wert zwischen 81-100 Prozent und lediglich fünf Unternehmen geben einen Wert zwischen 61-80 Prozent an. Der Großteil der befragten Unternehmen (29 von 45) sieht sich demgegenüber im Bereich der Schadenbearbeitung bei einer Automatisierung zwischen 0-20 Prozent bzw. 21-40 Prozent. Die übrigen Versicherer (10 von 45) schätzen ihren einen Automatisierungsgrad in dieser Prozesskette auf 41-60 Prozent.

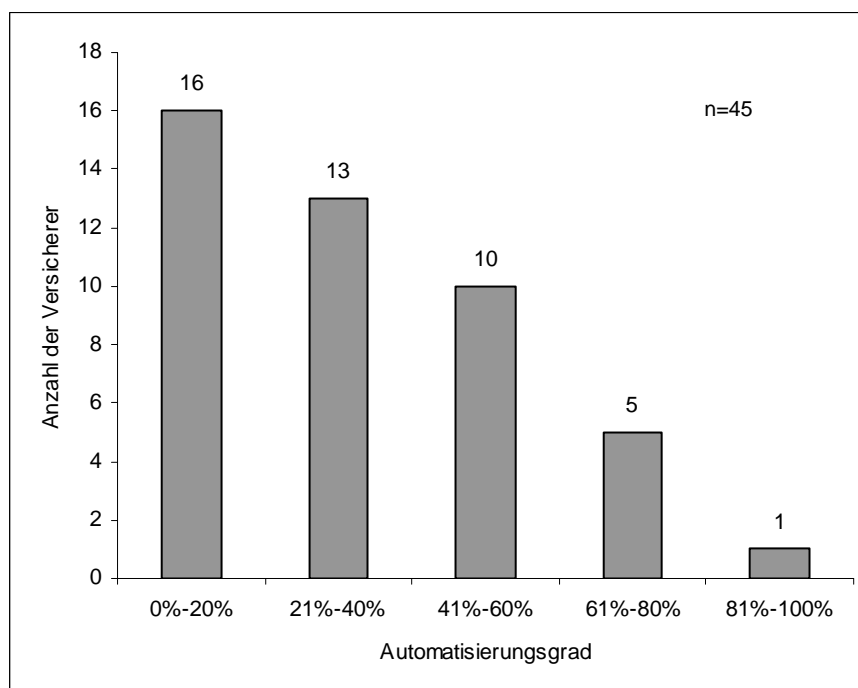


Abb. 12: Automatisierungsgrad der Schadenbearbeitung

Eine detailliertere Spartenbetrachtung zeigt, dass die befragten Lebens- und Krankenversicherer hinsichtlich des Automatisierungsgrades gegenüber den Schaden/Unfallversicherern

³⁰ Dies mag an der Größe der Stichprobe liegen. Zu bedenken ist ferner, dass in jeder Sparte Versicherer mit

Nachholbedarf zu haben scheinen: In diesen beiden Sparten besitzen anteilmäßig mehr Unternehmen einen Automatisierungsgrad zwischen 0-40 Prozent (15 von 22 in Leben, 11 von 15 in Kranken) als bei den Schaden/Unfallversicherern (20 von 33).³¹

Eine weitere untersuchte Fragestellung betrifft die Einschätzung der Kosteneinsparungen durch Industrialisierungsmaßnahmen. Das entsprechende Potenzial unterscheidet sich in Abhängigkeit vom Geschäftsbereich.

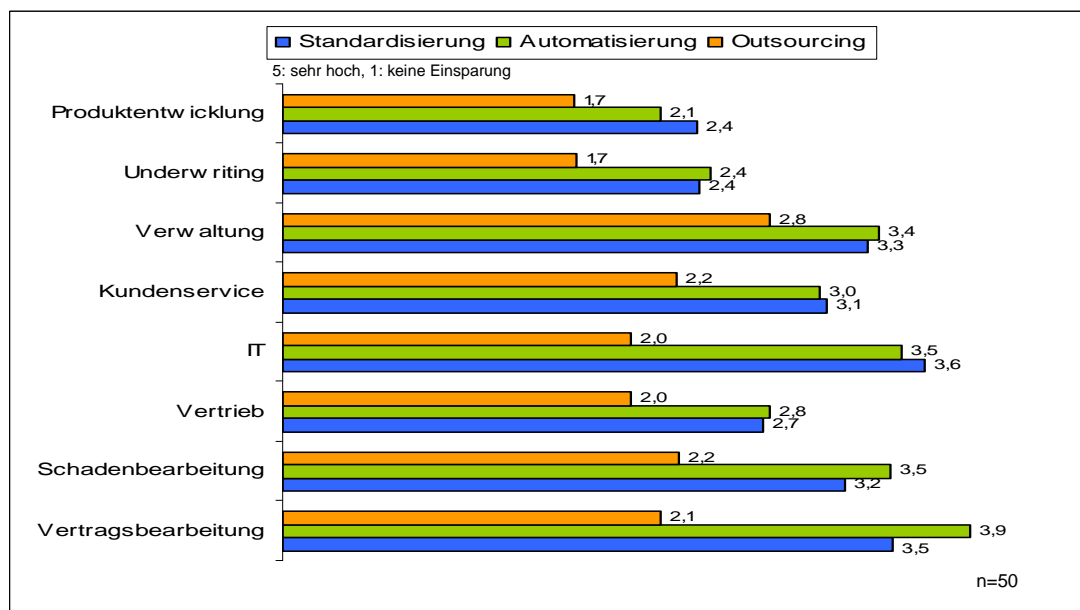


Abb. 13: Kosteneinsparungen durch Industrialisierungsmaßnahmen in bestimmten Geschäftsbereichen

Ein weiterer Befund betrifft die nach Geschäftsbereichen differenzierten Kostensenkungspotenziale (Abb. 13): Der Standardisierung und Automatisierung werden mehr Kostenersparnisse zugeschrieben werden als dem Outsourcing. Die Kostenreduktion wird v.a. in der IT und in der Vertragsbearbeitung erzielt, deutlich weniger im Bereich der Produktentwicklung oder des Underwritings. Diese Einschätzung mag auch für jene im Zusammenhang mit der Eignung verschiedener Industrialisierungsmaßnahmen mit verantwortlich sein.³²

Ein weiterer untersuchter Themenblock betrifft die Fertigungstiefe, ein Maß für den Anteil der Eigenfertigung an der Gesamtfertigung bei der Erzeugung eines Produktes. Nur 16 von 50 befragten Versicherungsunternehmen erfassen ihre Fertigungstiefe überhaupt.³³ Die dabei selbst geschätzte Fertigungstiefe beträgt im Durchschnitt der 16 befragten Unternehmen 77

unterschiedlichen Geschäftsmodellen am Markt tätig sind.

³¹ Es wird auf Fußnote 29 verwiesen.

³² Die Standardisierung und Automatisierung sind als geeignete Maßnahmen, das Outsourcing als weniger geeignete Maßnahme im Rahmen der Industrialisierung eingestuft worden (Abb. 6).

³³ Dies tun sie über eine grobe Schätzung, d.h. kein Unternehmen hat ein Verfahren entwickelt, die eigene Fertigungstiefe exakt zu ermitteln.

Prozent. Die übrigen 34 Unternehmen ermitteln im Gegensatz dazu diese Kennzahl überhaupt nicht. Trotzdem führen die Mehrzahl der Versicherer (36 von 50) Maßnahmen zur Veränderung ihrer Fertigungstiefe (In-, Co- oder Outsourcing, Konzentration auf Kernkompetenzen) durch, meistens das Outsourcing von Randaktivitäten betreffend wie bspw. die IT, das Call Center, das Rechnungswesen, die allgemeine Verwaltung oder das Gebäudemanagement. Seltener genannt wird zudem die Auslagerung der Kapitalanlagen, die Konzentration auf Kernkompetenzen, die Gründung von Shared Services sowie die Nutzung von Partnerwerkstätten. Ebenso wird im Bereich der Schadenbearbeitung Out- oder Cosourcing sowie die Inanspruchnahme einer externen Schadengesellschaft betrieben. Weitere fünf von 50 Versicherern planen die künftige Umsetzung der eben genannten Maßnahmen. Nur 10 der 50 befragten Versicherungsunternehmen führen keine Aktionen zur Veränderung der Fertigungstiefe durch.

Bei der Veränderung der Fertigungstiefe sind laut Studie jedoch unterschiedliche Aspekte zu beachten: An erster Stelle sind das die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit sowie ein adäquates Schnittstellenmanagement. Weiterhin entstehen durch Out- und Cosourcing-Aktivitäten Abhängigkeiten von Dritten, die möglichst gering gehalten werden sollten. Nach Auffassung der Befragten müssen beim Einkauf von Leistungen auf dem Markt Qualitätsanforderungen vorab definiert und später durch wiederholte Kontrollen sichergestellt werden. Schließlich wird das Beachten einer notwendigen und ausreichenden Kommunikation sowie der potenziellen Gefahr des Abflusses von Unternehmens-Know-how als wichtig eingestuft.

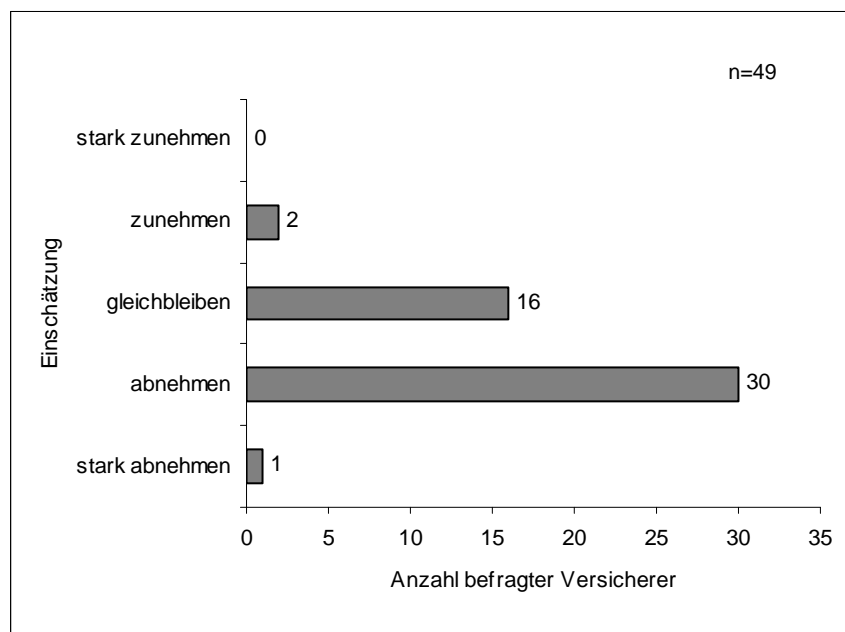


Abb. 14: Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der Fertigungstiefe

Schließlich haben 31 von 50 Personen bzw. über 60 Prozent angegeben, dass die Fertigungstiefe in ihrem Unternehmen künftig abnehmen bzw. stark abnehmen wird. Demgegenüber sehen 16 Befragte die künftige Fertigungstiefe ihres Unternehmens als gleichbleibend an. Lediglich zwei befragte Personen gehen davon aus, dass sie in den nächsten Jahren zunehmen wird (Abb. 14).

Gleichwohl sehen die Versicherer diese Entwicklung nicht unvoreingenommen positiv, sondern weisen auch auf verschiedene Hindernisse hin, die es zu bewerkstelligen gilt. Hierzu zählen v.a. sich immer wieder verändernde gesetzliche Rahmenbedingungen (Bsp. Gesundheitsreform), die beratungsintensiven Produkte, der mögliche Widerstand der Mitarbeiter vor Umgestaltungen und die Ungewissheit über den Erfolg, aber teils auch die notwendigen Investitionen, die vielfältigen EDV-Landschaften, die nicht vorhandenen Mitarbeiterkapazitäten für Planung und Umsetzung, zu starkes Spartendenken, im Fall von Outsourcing insb. die fehlende Vorsteuerabzugsfähigkeit, mangelhafte Zulieferindustrie und Angst vor Machtverlust. Ferner wird oftmals darauf hingewiesen, dass der Leidensdruck aufgrund der relativ guten Ertragssituation noch nicht hoch genug ist, die Unternehmen gut ausgebildete Controllinginstrumente und ausreichend personelle Ressourcen sowie eine stärker ausgeprägte strategische Sichtweise für diese Entwicklung benötigen.

3.4 Interpretation der Ergebnisse und Schlussfolgerungen für die Versicherungsbranche

Die durchgeführte empirische Studie hat mithin einige Aspekte und Erkenntnisse zum Status quo der Industrialisierung in der deutschen Versicherungsbranche hervorgebracht. Die Branche setzt sich momentan intensiv mit diesem Thema auseinander, sei dies – wie bspw. bei den großen Versicherern, die überwiegend bereits zu Beginn der ersten industriellen Entwicklungen in der Branche gehandelt haben – in fortgeschrittenen Umsetzungsaktivitäten oder zumindest in Pilotprojekten. Bei einigen Unternehmen scheint jedoch noch Nachholbedarf zu bestehen.

Zur Industrialisierung eignen sich aus Sicht der befragten Unternehmen bestimmte Geschäftsbereiche besser als andere: Die Vertragsbearbeitung, die Schadenbearbeitung, IT und allgemeine Verwaltung bieten demnach für Standardisierung und Automatisierung sehr große Potenziale. Daher sind Entwicklungen wie das ‚papierlose Büro‘ in der Assekuranz bereits weit fortgeschritten: In der Regel wird die eingehende Post durch Mitarbeiter eingescannt und an die entsprechenden Stellen elektronisch verteilt. Außerdem werden im Zuge dieser Entwicklung auch Dokumentenmanagementsysteme entwickelt und angewendet. Ähnliches gilt für die Dunkelverarbeitung. Auch zur Spezialisierung als weiterem Industrialisierungsprinzip

eignen sich laut Studie nur ausgewählte Wertschöpfungsaktivitäten (z.B. Underwriting oder Produktentwicklung).

Ziele der Industrialisierung sind, die Geschäftsprozesse und die eigentliche Leistungserstellung innerhalb der Wertschöpfungskette effizienter, aber auch effektiver zu gestalten. Dadurch können Ressourcen besser genutzt werden und freiwerdende Mitarbeiterkapazitäten in anderen Unternehmensbereichen eingesetzt werden. Andere Ziele wie die Verbesserung des Kundenservices oder eine Erhöhung der Produktqualität spielen aus Kundensicht eine noch wichtigere Rolle – auch sie können im Rahmen der Industrialisierung realisiert werden. Das Verständnis für den Kunden und dessen Belange sowie die damit zusammenhängenden Potenziale sind jedoch noch stärker und gezielter in den Fokus der Unternehmen zu rücken. Bspw. können durch ein besseres Schadenmanagement, insb. die Verkürzung von Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten, die Kundenzufriedenheit und -bindung erhöht und zugleich Kosten gesenkt werden. Ferner sollte die Entwicklung von Qualitätsstandards stärker in das Bewusstsein der Versicherer rücken (z.B. Definition von Beratungsstandards). In der industriellen Fertigung ist dieser Schritt längst vollzogen. Versicherer hinken hier etwas hinterher.

Industrialisierungsmaßnahmen werden jedoch nicht von allen als positiv wahrgenommen: So gibt es immer noch einzelne Experten, die der Industrialisierung überwiegend skeptisch gegenüber stehen. Sie glauben, dass dieser Prozess nicht in vollem Umfang zur Assekuranz passt. Zudem wird die Industrialisierung vielfach als reine Rationalisierung von Arbeitsplätzen wahrgenommen. In der Folge entstehen starke Widerstände durch die Arbeitnehmer sowie Gewerkschaften. Aber auch Umsetzungsaspekte spielen eine Rolle: Industrialisierungsmaßnahmen stoßen etwa an Grenzen, wenn in bestimmten Geschäftsbereichen ein wesentliches Merkmal und ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor die Individualität ist. Bspw. zeichnen sich das Underwriting und die Schadenregulierung im Industrie- und bestimmten Bereichen des Gewerbegeäfts durch einen sehr hohen Grad an Individualität aus. Dann ist bisweilen die Definition von Standards nicht praktikabel und auch nur sehr schwierig umzusetzen. Des Weiteren werden Industrialisierungsmaßnahmen kritisch beurteilt, wenn sich die Unternehmensprozesse nicht ausreichend verbessern lassen, um den gestiegenen Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Gerade hier kann und muss man jedoch davon ausgehen, dass der Wettbewerb sowie neue technische und rechtliche Entwicklungen dafür sorgen werden, dass der Prozess der Industrialisierung voraussichtlich nie vollständig abgeschlossen sein wird und Unternehmen ihre Prozesse ständig auf Notwendigkeit und Effizienz hin überprüfen müssen. Die Möglichkeit des Out- und Cosourcings wird in der Regel (noch) vorsichtig betrachtet. Aktivitäten werden in diesem Bereich durchaus schon betrieben. Aber nicht alle Bereiche der

Wertschöpfungskette werden als gleich gut geeignet für Sourcingmaßnahmen angesehen. Begründet wird dies oft damit, dass sich eine qualitativ gute Zulieferindustrie in der Versicherungswirtschaft noch nicht herausgebildet hat.

Ein weitere interessante Erkenntnis der empirischen Studie betrifft die Messung der Fertigungstiefe: Kein befragtes Unternehmen führt eine exakte Ermittlung dieser Kennzahl durch. Zudem gibt es noch keinen branchenweiten Standard zur Messung der Fertigungstiefe, obwohl immer wieder entsprechende, branchenweite Werte in den Medien erscheinen.

4 Fazit

Die meisten Versicherer unterziehen sich unternehmensintern derzeit einem weitreichenden Industrialisierungsprozess. Hinsichtlich der unternehmensübergreifenden Vernetzung halten sich viele Versicherer jedoch (noch) zurück, und daher ist die Fertigungstiefe branchenweit sehr hoch. Für einen Großteil der Versicherer gilt zudem, dass sie immer noch alle primären Wertschöpfungsaktivitäten als ihre Kernkompetenzen einstufen. Dennoch betreiben einige Versicherer bereits sehr aktiv Sourcing und differenzieren ihre Wertschöpfungsketten immer mehr aus, so dass ihre Fertigungstiefe zumindest in gewissen Geschäftsfeldern abnimmt.

Bloße Kostenreduzierungsmaßnahmen mit negativer Auswirkung auf den Kundenservice sind jedoch zu vermeiden. Vielmehr gilt es, auf Basis der bereits heute angestoßenen internen Maßnahmen vermehrt nach intelligenten, nutzenstiftenden Industrialisierungsansätzen zu suchen wie sie bspw. im Bereich von Assistance- oder Handwerker Netzwerken bereits entwickelt worden sind und Effizienz- mit Nutzensteigerungen aus Serviceleistungen, Zuverlässigkeit und Schnelligkeit zu kombinieren.

Damit wird – in einer gewissermaßen ‚zweiten Welle‘ der Industrialisierung – künftig auch dem Sourcing eine wesentlich stärkere Rolle zukommen. Es wird darum gehen, die eigene Wertschöpfungskette bewusst zu gestalten, zu entwickeln und zu steuern. Das bedeutet nicht zwingend eine Verringerung der eigenen Fertigungstiefe, aber eine bewusste Entscheidung darüber.

Literatur

Adelt, Marco/Stuff, Hans-Christian (2007):

Vom Verwalter zum Dienstleister, Shared Service Center: Durch Bündelung von Kompetenzen verbessert sich die Qualität, in: Versicherungswirtschaft **62**, Heft 8, 2007, S. 601-603.

Corsten, Hans (2000):

Produktionswirtschaft – Einführung in das industrielle Produktionsmanagement, München/Wien, 9. Auflage, 2000.

Disselbeck, Kai (2007):

Die Industrialisierung von Banken am Beispiel des Outsourcings, Frankfurt/Main, 2007.

Farny, Dieter (2006):

Versicherungsbetriebslehre, Karlsruhe, 4. Aufl., 2006.

Höfer, Susanne (1996):

ZP-Stichwort: Wertschöpfungspartnerschaft, in: Zeitschrift für Planung, Heft 7, 1996, S. 303-307.

Hollekamp, Marco (2005):

Strategisches Outsourcing von Geschäftsprozessen, München, 2005.

Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen/Adcubum (Hrsg.) (2007):

Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft, Eine empirische Studie in Deutschland, Österreich und der Schweiz, St. Gallen, 2007.

Köhne, Thomas (2004a):

Wertschöpfungsmanagement und strategische Vernetzung in der Versicherungsbranche, in: Köhne, Thomas (Hrsg.): Strategische Kooperationen in der Versicherungsbranche: Kernkompetenzen, Wertschöpfungspartnerschaften und Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden, 2004, S. 1-31.

Köhne, Thomas (2004b):

Strategische Kooperationen und Unternehmensnetzwerke in der Versicherungsbranche – Möglichkeiten, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, in: Köhne, Thomas (Hrsg.): Strategische Kooperationen in der Versicherungsbranche: Kernkompetenzen, Wertschöpfungspartnerschaften und Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden, 2004, S. 325-356.

Köhne, Thomas (2006):

Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk, Erklärungsmodell und praktische Anwendung in der Versicherungswirtschaft, Reihe neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band 348, Wiesbaden, 2006.

Maybaum, Eike (2008):

Versicherungen vom Fließband? Überlegungen zur Industrialisierung, in: FinanzierungLeasingFactoring, Heft 1, 2008, S. 29-33.

o.V. (2008):

Servicegesellschaften liegen voll im Trend, in: Versicherungswirtschaft **63**, Heft 6, 2008, S. 506-508.

Riese, Cornelius (2006):

Industrialisierung von Banken, Grundlagen, Ausprägungen, Wirkungen, Wiesbaden, 2006.

Sauer, Jörg/Schürmann, Peter/Müller, Michael (2009):

Finanzmarktkrise beschleunigt die Industrialisierung in der Versicherungsbranche, Zukunftspanel Assekuranz, in: Zeitschrift für Versicherungswesen **60**, Heft 19, 2009, S. 635-637.

Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke (2005):

Methoden der empirischen Sozialforschung, München/Wien, 7. Auflage, 2005.

Wiegand, Marc/Betschart, Armin (2007):

Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft, in: Versicherungswirtschaft **62**, Heft 18, 2007, S. 1.505-1.508.

Wietfeld, Markus/Weisgerber, Thomas/Malik, Alexander/Schradin, Heinrich R. (2009):

Prozessmanagement: Nur jedes dritte Unternehmen kommt in die Nähe des Best Practice, in: Versicherungswirtschaft **64**, Heft 4, 2009, S. 252-255.

Anhang

Fragebogen zur Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft

Vorab: Selbstverständlich werden alle nachfolgend erhaltenen Daten vertraulich behandelt und nur in aggregierter Form ausgewertet.

Haben Sie Interesse an den Ergebnissen dieser Befragung: ja / nein

Damit ich Sie bei eventuellen Rückfragen erreichen kann und Ihnen entsprechende Ergebnisse zukommen lassen kann, benötige ich Kontaktdaten von Ihnen.

Name:

Telefon:

Fax:

E-Mail:

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen im gesamten Fragebogen einheitlich nur aus Sicht des von Ihnen angegebenen Versicherungsunternehmens (Konzern oder spezifische Rechts-
einheit) und ggf. nur für die von Ihnen angegebene Versicherungssparte, damit Sie bei der
Beantwortung der Fragen die Perspektive nicht wechseln. Bitte geben Sie nachfolgend Kon-
zern oder Rechtsträger sowie ggf. die von Ihnen fokussierte Sparte an, damit bei der Auswer-
tung nachvollzogen werden kann, worauf sich Ihre Antworten beziehen.

Versicherungsunternehmen:

Versicherungssparte:

A: Allgemeine Aspekte der Industrialisierung

Der **Begriff der Industrialisierung** wird in der Versicherungswirtschaft mit einer Optimierung der Wertschöpfungskette, der Fertigungs- und der Distributionsprozesse durch Standardisierung, Automatisierung und Spezialisierung unter der Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien verstanden.

Vor diesem Hintergrund beantworten Sie bitte folgende Fragen.

1. Wie hoch schätzen Sie persönlich die **Notwendigkeit** zur Industrialisierung in Ihrem Versicherungsunternehmen ein?

- Sehr hoch
- Hoch
- Mittel
- Gering
- Sehr gering

2. **Seit wann** führt Ihr Unternehmen Maßnahmen im Rahmen der Industrialisierung durch?

- Noch gar nicht
- 2008
- 2007
- 2006
- 2005
- seit/vor 2004

3. An welches Versicherungsunternehmen denken Sie, wenn von der Industrialisierung in der Versicherungsbranche die Rede ist und warum gerade an dieses?

4. Welche **Ziele** stehen in Ihrem Versicherungsunternehmen im Rahmen der Industrialisierung im Vordergrund? Füllen Sie dabei die Tabelle folgendermaßen aus: Kreuzen Sie bitte das entsprechende Feld in den Spalten 1, 2, 3, 4 oder 5 an, wobei 1 sehr wichtig und 5 sehr unwichtig bedeutet, und priorisieren Sie darüber hinaus in der letzten Spalte die drei wichtigsten Ziele mit den Zahlen 1, 2 und 3.

| Ziel \ Wichtigkeit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Priorität |
|---|---|---|---|---|---|-----------|
| Verbesserung der Wettbewerbsposition | | | | | | |
| Verbesserung der Prozesse | | | | | | |
| Verbesserung der Kundenbetreuung | | | | | | |
| Verschlankeung der Organisationsstrukturen/Verwaltung | | | | | | |
| Kostenersparnis | | | | | | |
| Spezialisierung | | | | | | |
| Erhöhung der Produktqualität | | | | | | |
| Erhöhung der Flexibilität | | | | | | |
| Sonstige: | | | | | | |

5. **Welche Versicherer** wird das Thema der Industrialisierung überhaupt betreffen? Bitte kreuzen Sie die entsprechenden Antworten an und priorisieren Sie die drei wichtigsten Gruppen mit den Zahlen 1, 2 und 3.

- Keinen
- Regionale Versicherer
- Nationale Versicherer
- Spezialversicherer
- Global Player
- Industrierversicherer
- Direktversicherer
- VVaG
- Alle
- Sonstige:

6. **Welche Industrialisierungsaktivitäten** hat Ihr Unternehmen schon durchgeführt? Gehen Sie dabei näher auf ein ausgewähltes/einige ausgewählte Projekt(e) ein und skizzieren Sie diese(s) kurz bzgl. Inhalt, Status, Dauer, Zielsetzung, erster Ergebnisse bzw. Auswirkungen sowie, ob Sie mit/ohne externe Berater erfolg(t)en.

B: Maßnahmen zur Umsetzung der Industrialisierung

7. Bitte geben Sie je Geschäftsbereich eine **Einschätzung** dazu ab, inwieweit die aufgeführten Industrialisierungsmaßnahmen (Standardisierung, Automatisierung, Spezialisierung, und Outsourcing) sich dort anwenden lassen. Füllen Sie die Tabelle folgendermaßen aus: Tragen Sie in jedes Kästchen eine Zahl zwischen 1 und 5 ein, wobei 5 als sehr geeignet zur Anwendung und 1 als gar nicht geeignet zur Anwendung gilt.

| Geschäftsbereich \ Mittel | Standardisierung | Automatisierung | Spezialisierung | Outsourcing |
|---------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------|
| Vertragsbearbeitung | | | | |
| Schadenbearbeitung | | | | |
| Vertrieb | | | | |
| IT | | | | |
| Kundenservice | | | | |
| Verwaltung | | | | |
| Underwriting | | | | |
| Produktentwicklung | | | | |

8. **Welche Maßnahmen** werden in welchem Umfang im Rahmen der Industrialisierung in Ihrem Versicherungsunternehmen **bereits umgesetzt bzw. sind geplant**? Bitte markieren Sie für die nachfolgend aufgeführten Maßnahmen den Umfang der Umsetzung (1 entspricht dabei einer sehr umfangreichen Umsetzung und 5 gar keiner Umsetzung) mit einem Kreuz und priorisieren Sie darüber hinaus die drei wichtigsten Maßnahmen mit den Zahlen 1, 2 und 3 in der letzten Spalte.

| Maßnahmen \ Umfang | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Priorität |
|--|---|---|---|---|---|-----------|
| Standardisierung | | | | | | |
| Automatisierung | | | | | | |
| Prozessoptimierung (Business Process Reengineering) | | | | | | |
| Konsolidierung durch Spezialisierung und Konzentration auf Kernkompetenzen | | | | | | |
| Outsourcing von Geschäftsprozessen | | | | | | |
| Qualitätsmanagement (Total Quality Management) | | | | | | |
| Unterstützung durch externe Berater | | | | | | |
| Sonstige Maßnahmen: | | | | | | |

C: Automatisierung

Unter **Automatisierung** wird der Einsatz moderner Technologien (z.B. Einscannen von Dokumenten oder einheitliche IT-Systeme) verstanden, deren Ziel eine Substitution menschlicher Leistungsträger durch maschinelle Leistungsträger ist. In der Schadenbearbeitung und in der Vertragsbearbeitung scheinen hierbei Potenziale für eine Automatisierung vorhanden zu sein.

Die Erstbearbeitung eines Neukunden (**Vertragsbearbeitung**) läuft nach der folgenden Prozesskette im Versicherungsunternehmen ab:

Antragseingang und -erfassung → Antragsprüfung → Antragsannahme oder -ablehnung bzw. Gegenofferte → Erstellung von Kundendokumenten (Policierung) → Versendung dieser an den Kunden

9.a) **Wie lange** benötigt Ihr Versicherungsunternehmen für die eben **dargestellte Prozesskette**? Kreuzen Sie bitte die entsprechende Antwort an! Geben Sie ggf. an, auf welche Sparte sich Ihre Angabe bezieht.

Sparte:

- 0 – 2 Arbeitstage
- 3 – 5 Arbeitstage
- 6 – 8 Arbeitstage
- 9 – 11 Arbeitstage
- Mehr als 11 Arbeitstage

9.b) Geben Sie bitte an, wie viel **Prozent der Geschäftsvorfälle** in dem eben angegebenen Zeitraum erledigt werden?

10. Welche(n) **Vorteil(e)** erhoffen Sie sich für Ihr Versicherungsunternehmen **durch eine Verkürzung** der Arbeitstage für die eben dargestellte Prozesskette (Vertragsbearbeitung)?

11. Versuchen Sie bitte, anhand der eben dargestellten Prozesskette (Vertragsbearbeitung) **einzuschätzen**, zu wie viel Prozent diese schon **automatisiert** ist!

- 0 – 20 Prozent
- 21 – 40 Prozent
- 41 – 60 Prozent
- 61 – 80 Prozent
- 81 – 100 Prozent

Wie bei der Neukundenbearbeitung erfolgt die **Schadenbearbeitung** in einer bestimmten Prozesskette, die ebenfalls kurz dargestellt werden soll:

Aufnahme der Schadenmeldung → Bearbeitung der Schadenmeldung → Vornahme von Maßnahmen zur Schadenminderung → Überprüfung der Deckung → Klärung Schadenursache → Planung Schadenerledigung → Ermittlung Schadenhöhe → Mitteilung der Entschädigungshöhe an Versicherungsnehmer

12.a) **Wie lange** benötigt Ihr Versicherungsunternehmen für die eben **dargestellte Prozesskette**? Kreuzen Sie bitte die entsprechende Antwort an! Geben Sie ggf. an, auf welche Sparte sich Ihre Angabe bezieht.

Sparte:

- 0 – 2 Arbeitstage
 3 – 5 Arbeitstage
 6 – 8 Arbeitstage
 9 – 11 Arbeitstage
 Mehr als 11 Arbeitstage

12.b) Geben Sie bitte an, wie viel **Prozent der Geschäftsvorfälle** in dem eben angegebenen Zeitraum erledigt werden?

13. Welche(n) **Vorteil(e)** erhoffen Sie sich für Ihr Versicherungsunternehmen **durch eine Verkürzung** der Arbeitstage für die eben dargestellte Prozesskette (Schadenbearbeitung)?

14. Versuchen Sie bitte, anhand der eben dargestellten Prozesskette (Vertragsbearbeitung) **einzuschätzen**, zu wie viel Prozent diese schon **automatisiert** ist!

- 0 – 20 Prozent
 21 – 40 Prozent
 41 – 60 Prozent
 61 – 80 Prozent
 81 – 100 Prozent

D: Kostensenkung

15. Wie hoch schätzen Sie **mögliche Kosteneinsparungen** durch die dargestellten Industrialisierungsmaßnahmen in den angegebenen Geschäftsbereichen ein?

Füllen Sie die Tabelle folgendermaßen aus: Tragen Sie in jedes Kästchen eine Zahl zwischen 1 und 5 ein, wobei 5 sehr hohe und 1 keine Kosteneinsparungen bedeutet.

Bitte beachten Sie noch:

- Sehr hohe Kosteneinsparung (5) bedeutet eine Einsparung über 30 Prozent der bisherigen Kosten.

- Hohe Kosteneinsparung (4) bedeutet eine Einsparung von über 15 – 30 Prozent der bisherigen Kosten.
- Mittlere Kosteneinsparung (3) bedeutet eine Einsparung über 5 – 15 Prozent der bisherigen Kosten.
- Geringe Kosteneinsparung (2) bedeutet eine Einsparung über 0 – 5 Prozent der bisherigen Kosten.

Bitte füllen Sie die Tabelle entsprechend aus.

| Geschäftsbereich \ Mittel | Standardisierung (Vorgänge laufen immer gleich ab) | Automatisierung (Vorgänge laufen ohne menschliches Zutun ab) | Outsourcing |
|---------------------------|---|---|-------------|
| Vertragsbearbeitung | | | |
| Schadenbearbeitung | | | |
| Vertrieb | | | |
| IT | | | |
| Kundenservice | | | |
| Verwaltungsprozesse | | | |
| Underwriting | | | |
| Produktentwicklung | | | |

E: Fertigungstiefe

Die **Fertigungstiefe** spielt bei der Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft eine wichtige Rolle. Sie ist ein Maß für den Anteil der Eigenfertigung gegenüber der Fremdleistung bei der Erzeugung eines Produktes. Die Fertigungstiefe wird allgemein nach folgender Formel berechnet:

$$\text{Fertigungstiefe in \%} = \frac{\text{Eigenfertigung} \times 100}{\text{gesamte Fertigung}} = \frac{\text{Eigenfertigung} \times 100}{\text{Eigenfertigung} + \text{Fremdleistung}}$$

Zur Veranschaulichung: Wäre die Fertigungstiefe 100 Prozent, so würde dies bedeuten, dass das Unternehmen nur eigene Leistung für die Erzeugung einsetzt. Bei einer Fertigungstiefe von 0 Prozent würde dagegen das Unternehmen nicht selber produzieren, sondern Leistungen nur dazu kaufen.

16. **Messen** Sie die Fertigungstiefe in Ihrem Versicherungsunternehmen?

- nein, keine Messung der Fertigungstiefe
- ja, grobe Messung nach Gefühl: Höhe der Fertigungstiefe %
- ja, exakte Messung; Höhe der Fertigungstiefe %; Messung der Fertigungstiefe wie folgt:

17. Setzen Sie schon **Maßnahmen** (In-, Co- oder Outsourcing; Konzentration auf Kernkompetenzen) in Ihrem Unternehmen zur Veränderung der Fertigungstiefe (Verringerung oder Erhöhung?) ein?

- ja, folgende:
- geplant, folgende:
- nein, keine Maßnahmen geplant.

18. Was ist aus Ihrer Sicht bei einer Veränderung der Fertigungstiefe vor allem zu beachten?

19. Wie wird sich Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen die Fertigungstiefe zukünftig verändern?

- stark abnehmen
- abnehmen
- gleichbleiben
- zunehmen
- stark zunehmen

F: Schlussfragen

20. Welches sind Ihrer Meinung nach **branchenweite** Hindernisse für die Industrialisierung?

21. Welches sind Ihrer Meinung nach Hindernisse für die Industrialisierung **in Ihrem Unternehmen**?