

Geschäftsmodell Versicherung – was kommt nach der Industrialisierung?

Emotionalisierung, Erweiterung des Leistungsangebots und Kooperationen sind der Schlüssel zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell

Schwaches Wachstum, verschärfter Preiswettbewerb, abnehmende Kundenbindung sowie der Markteintritt neuer Wettbewerber belasten die Aussichten der traditionellen Akteure im deutschen Versicherungsmarkt. Gleichzeitig hat die Branche bereits einen relativ hohen Konzentrationsgrad erreicht, so dass für die meisten Marktteilnehmer Wachstum durch Fusionen nur begrenzt möglich ist. Für die Assekuranz gilt es nun das eigene Geschäftsmodells weiter zu entwickeln. Dabei sollte sie konsequent auf den Dreiklang Emotionalisierung, Erweiterung des Leistungsangebots und Kooperationen setzen.



Industrialisierung 1.0 – Konsolidierung statt Marktwachstum

Prozessdominanz und zunehmender Preiswettbewerb sind seit 2 bis 3 Jahren die vorherrschenden Themen in der deutschen Versicherungswirtschaft. Sie kennzeichnen die so genannte Industrialisierung 1.0, die jüngste der verschiedenen Entwicklungsphasen, die die deutsche Versicherungswirtschaft in den letzten 30 Jahre durchschritten hat (siehe Abbildung 1).

Exogene Faktoren erhöhen den Anpassungsdruck

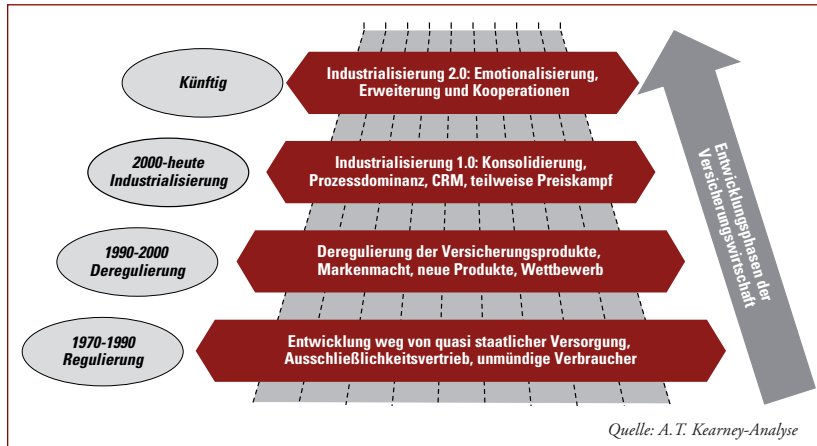
Die Entwicklungsgeschwindigkeit der Branche hat im Verlauf der vergangenen Jahre stetig zugenommen. Dies wird sich weiter fortsetzen. Fünf Makro-Trends treiben die Entwicklungen in diesem Zusammenhang maßgeblich an:

- Die **Globalisierung** eröffnet zunehmende Offshoring-Möglichkeiten und bedingt wachsende Abhängigkeit von internationalen Kapitalmärkten.
- Die **Demographie** ist geprägt durch Alterung der Bevölkerung, bedingt durch zunehmende Langlebigkeit bei gleichzeitig immer weniger Kindern.
- Beim **Kundenverhalten** ist ein Wandel hin zum „hybriden Kunden“ sowie gestiegenes Preis- und Markenbewusstsein feststellbar.
- Der **technologische Fortschritt** ermöglicht „Smart Solutions“ und neue, intelligente Prozesse.
- **De- und Reregulierung** wie beispielsweise Öffnung des Altersvorsorgemarktes, Gesundheitsreform und VVG-Reform zwingt die Assekuranz zu zusätzlichen Anpassungen.

Aus dieser Vielzahl von Einflussfaktoren sind besonders der zuneh-

„Industrialisierung 2.0“ bedeutet für Versicherungen den Dreiklang Emotionalisierung, Erweiterung des Leistungsangebots und Kooperationen erfolgreich umzusetzen.

Abbildung 1: Entwicklungsgeschwindigkeit in der Versicherungswirtschaft weiter zunehmend



mende Druck der Kapitalmärkte sowie das sich deutlich verändernde Kundenverhalten hervorzuheben. Der so genannte „hybride Kunde“, der in Abhängigkeit von der erforderlichen Beratungsintensität Discount- und Premiumprodukte nachfragt, stellt viele Versicherer vor besondere Herausforderungen. Eine angepasste Sicht auf das eigene Leistungsangebot und Geschäftssystem

wird in den nächsten Jahren unumgänglich.

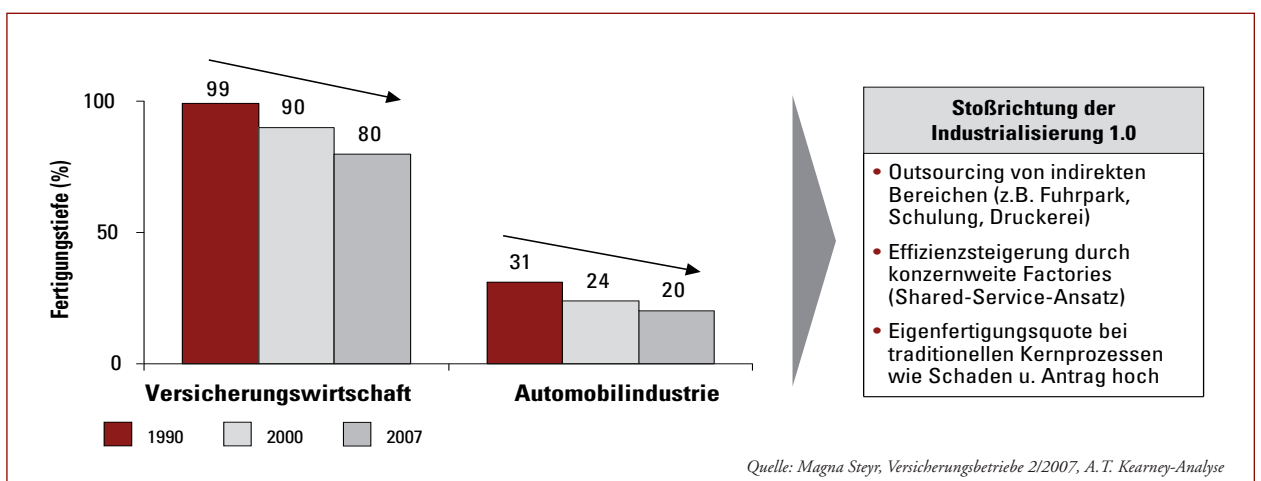
Erste Erfolge der Industrialisierung sichtbar – Versicherer vom Entwicklungsstand anderer Industrien aber noch weit entfernt

In den vergangenen Jahren waren Industrialisierung und Outsourcing typische Schlagworte, die bei der Steigerung der operativen

Exzellenz der einzelnen Gesellschaften im Mittelpunkt standen. In dieser ersten Welle der Industrialisierung lag der Schwerpunkt auf der Konzentration bzw. Zentralisierung von Prozessen, d.h. Effizienzsteigerungen durch konzernweite „Factories“ im Rahmen eines Shared-Services-Ansatzes und Outsourcing, hauptsächlich von indirekten Bereichen, wie zum Beispiel Fuhrpark, Training, Kantine oder Druckerei. Insgesamt führten diese Maßnahmen zur spürbaren Senkung der Eigenfertigungstiefe in den angestammten Geschäftsfeldern der Versicherer wie „Schaden“ oder „Antrag“ auf heute etwa 80 Prozent.

Vergleiche mit anderen Branchen relativieren diesen Erfolg jedoch. Die Banken sind mit einer Eigenfertigungstiefe von derzeit knapp 70 Prozent in ihren Industrialisierungsbestrebungen der Assekuranz bereits einen Schritt voraus. Outsourcing

Abbildung 2: Entwicklung der Eigenfertigungstiefe der Assekuranz vs. Automobilindustrie



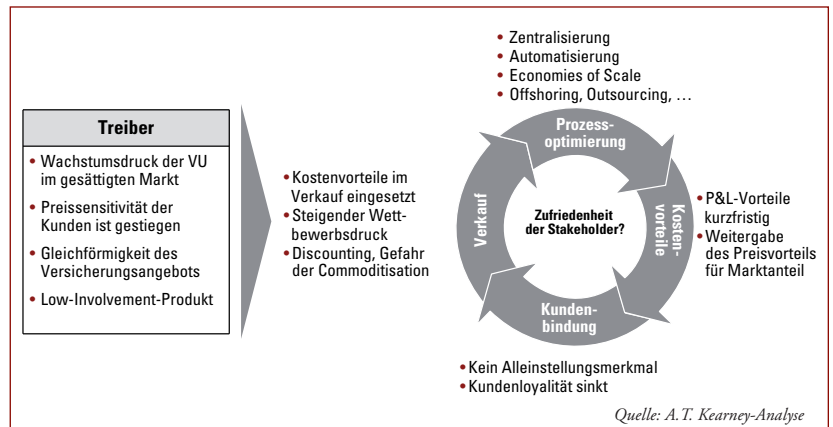
bankenspezifischer Abwicklungsprozesse ist Branchenstandard. Prozesse wie Zahlungsverkehrsabwicklung – wie sie beispielsweise von der Postbank für Deutsche Bank, Dresdner Bank und HypoVereinsbank übernommen werden – sowie die Wertpapierabwicklung werden von zahlreichen Banken an Abwicklungs-Factories von Wettbewerbern ausgelagert.

Die Automobilindustrie – als nicht nur zeitlicher Primus mit Vorbildcharakter für die Industrialisierungsbewegung – fokussiert sich konsequent auf identitäts- und positionierungsbestimmende Ausschnitte der Wertschöpfung. Sie arbeitet mit einer Vielzahl von Zulieferern – sogenannten Systemzulieferern – und geht Entwicklungskooperationen ein. Als Folge liegt die Eigenfertigungstiefe in der Automobilindustrie im Schnitt bei lediglich einem Viertel des Niveaus der Versicherungswirtschaft (siehe *Abbildung 2*).

Zunehmende Commoditisierung – Effizienzgewinne fließen in ruinösen Preiswettbewerb

Trotz deutlicher Erfolge bei den Industrialisierungsbestrebungen in der Assekuranz wurden Profitabilität und Wachstum in der Branche jedoch nicht verbessert. Effizienzgewinne fließen direkt in einen ruinösen Preiswettbewerb – maßgeblich begünstigt durch vier Marktdeterminanten:

Abbildung 3: Hamsterrad des ruinösen Preiswettbewerbs



- Versicherung ist ein unemotionales Low-Interest-Produkt.
- Angebote wirken aus Kundensicht gleichförmig und austauschbar.
- Preissensitive Kunden sind weiter auf dem Vormarsch.
- Der Kapitalmarkt fordert Wachstum in einem gesättigten Markt.

Die Branche bewegt sich zu Lasten des Wachstums im „Hamsterrad des Preiswettbewerbs“ (siehe *Abbildung 3*). Unter dieser Entwicklung hat in den letzten Jahren die Zufriedenheit der wichtigsten Stakeholder-Gruppen spürbar gelitten:

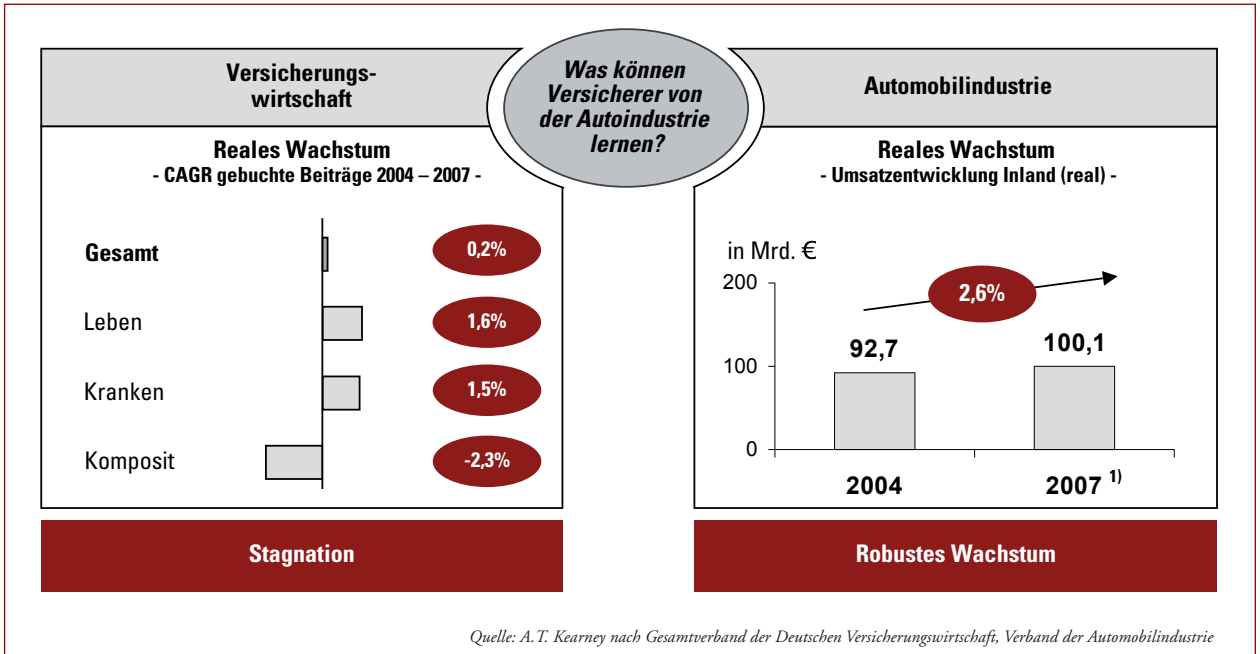
- **Kunden** partizipieren zwar an Preisvorteilen – dennoch sinkt die Kundenloyalität.
- **Mitarbeiter** fürchten nach Zentralisierungswelle und Stellenabbau in den letzten Jahren – insgesamt mehr als 14.000 Stellen in 2006 und 2007 – um ihre Arbeitsplätze.

- **Anteilseigner** von europäischen Versicherungswerten beklagen bei einer 10-Jahressicht auf den branchenspezifischen Index DJ Euro Stoxx Insurance einen Verlust der Marktkapitalisierung von 20%, während die DJ Euro Stoxx 50-Unternehmen ihren Wert im gleichen Zeitraum um 40% verbessern konnten.

Entwicklungen führten zu Marktkonzentration und Verdrängungswettbewerb – Wachstum erzeugten sie nicht

Mit einem durchschnittlichen realen Wachstum von etwa 0,2 Prozent liegt das jährliche Wachstum der Versicherungswirtschaft seit 2004 deutlich unter den Werten des BIP. Das durch den GDV prognostizierte Beitragswachstum von nominal 0,8 Prozent für 2008 kommt real einer Marktschrumpfung gleich. Wachstumsmotor der letzten Jahre waren vor allem Über-

Abbildung 4: Branchenvergleich deutscher Markt



nahmen. Dadurch ist der Markt durch einen hohen Konzentrationsgrad gekennzeichnet, so dass für die meisten Akteure die Chance auf anorganisches Wachstum zukünftig begrenzt ist.

Die erfolgreich eingeleiteten Industrialisierungsmaßnahmen führen in der Assekuranz nicht zu dem erwünschten Wertsteigerungseffekt. Trotz sinkender Kosten sehen sich Versicherer vielfach mit sinkender Profitabilität und real stagnierendem Wachstum konfrontiert.

Die Branche befindet sich insgesamt in einer unbefriedigenden Situation. Strategische Leitplanken, die den Akteuren einen nachhaltigen Ausweg aus dem aktuellen Dilemma weisen, werden dringend

benötigt. Diese lassen sich partiell aus benachbarten Branchen ableiten.

Industrialisierung und Wachstum in der Automobilindustrie

Automobilmarkt in Deutschland ebenfalls gesättigt – dennoch robustes Wachstum

Die Automobilbranche steht in Deutschland grundsätzlich vor ähnlichen Herausforderungen wie die Assekuranz: Der Markt ist gesättigt und signifikantes Wachstum kann nur durch Verdrängung erzielt werden. Während die Versicherungswirtschaft jedoch real stagniert und in Komposit inflationsbereinigt sogar signifikant schrumpft, gelang es

den Automobilherstellern in den vergangenen Jahren, robustes Wachstum von fast 3 Prozent p.a. zu realisieren (siehe Abbildung 4). Dies ist kein Zufall, sondern lässt sich auf wesentliche Unterschiede im Geschäftsmodell zwischen Versicherern und Automobilherstellern zurückführen.

Autoindustrie fokussiert auf Innovationsmanagement und erweitert ständig seine Leistungsversprechen
Eine Reihe von Faktoren sind für die unterschiedliche Entwicklung der Versicherungswirtschaft und der Automobilbranche verantwortlich (siehe Abbildung 5):

Die Automobilbranche investiert einen maßgeblichen Anteil ihrer Effizienzgewinne in das Innovations-

management. Dabei fokussieren die Autohersteller – anders als die Assekuranz – systematisch auf die drei nachfolgend genannten Stellhebel:

1. Emotionalität von Produkt und Marke
2. Positionierung als Solutions Provider und Expansion in angrenzende Märkte
3. Fokus auf identitäts- und positionierungsbestimmende Ausschnitte der Wertschöpfung

Emotionalität von Marke und Produkt ermöglicht Preisprämien

Trotz der ca. 40 Mio. Autos in Deutschland, gelingt es den Automobilherstellern ihre Marke und ihr Massenprodukt mit gefühlter Individualität und Emotion aufzuladen.

Der Emotionalitätsgrad von

Marke und Produkt ermöglicht der Automobilindustrie unterschiedliche Preisprämien und sichert den Top-Marken trotz nahezu übereinstimmender Produkte eine äußerst attraktive Marge. So besteht beim VW-Touareg und Porsche-Cayenne aus technischer Sicht bei den Teilen ein Übereinstimmungsgrad von mehr als 92 Prozent. Unterschiedliches Markenprofil und Image führen jedoch bei diesen vergleichbaren Modellen zu einem Preisunterschied von rund 15 Prozent und einem Margenunterschied von mehr als 200 Prozent zugunsten von Porsche. Zwar gibt es auch in der Versicherungswirtschaft unterschiedliche Markenwerte, jedoch lassen sich diese nicht vergleichbar in Preisprämien umwandeln. Dem Produkt Versicherung fehlt hierzu der ent-

sprechende Emotionalitätsgrad der Marke, der bei „Quasi-Baugleichheit“ einen solchen Preisunterschied begründen kann.

Früher verkaufte der Autohersteller ein Auto – heute bietet er die Mobilität gegen eine monatliche Rate
 Automobilhersteller bauen ihr Angebot zu einem umfassenden Leistungsspektrum um. Im Fall von VW führt der Weg von der ausschließlichen Produktion des VW Käfer über die konsequente Erweiterung der Modellpalette und Produktvarianten hin zu weiteren Dienstleistungen wie Autofinanzierung und Versicherungspolice mit eigenem Markenlabel: Heute werden „All-Inclusive“-Pakete gegen eine monatliche Rate angeboten. Das Volkswagen-Fan-Paket beinhaltet beispielsweise eine Autofinanzierung zu einem Effektivzinssatz von 1,9 Prozent über alle Laufzeiten, eine Kfz-Versicherung, eine kostenlose Gap-Versicherung, eine Neuwagenanschlussgarantie gegen unerwartete Reparaturkosten sowie eine optionale Restschuldsicherungsversicherung mit kostenloser Arbeitslosigkeitsversicherung.

Dieses Produkt-Bundle hat sich als ein sehr erfolgreiches Modell der Zukunft beim Neuwagenverkauf erwiesen: Seit 2006 hat VW ein derartiges Paket mehr als 400.000 mal verkauft und setzt heute bereits jedes dritte Fahrzeug inklusive Versicherung ab – mit steigender Tendenz.

Abbildung 5: Fokus auf Innovationsmanagement und erweiterte Leistungsversprechen in der Autoindustrie.

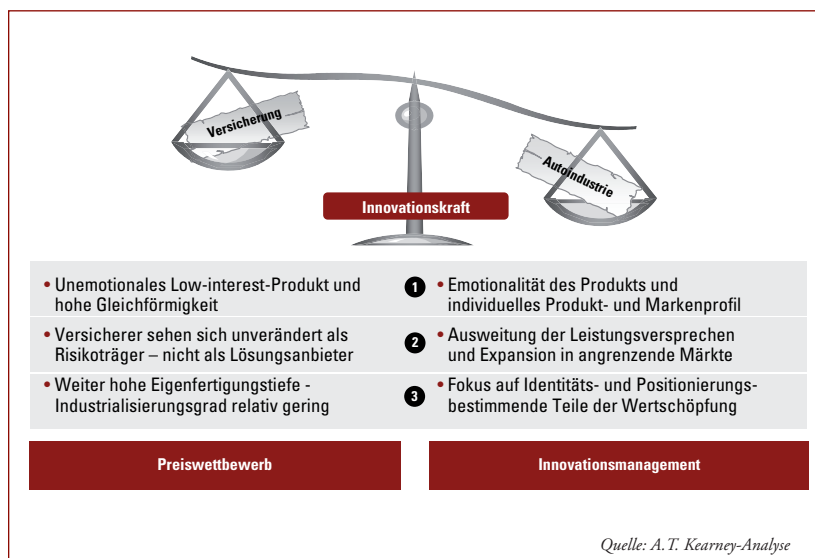
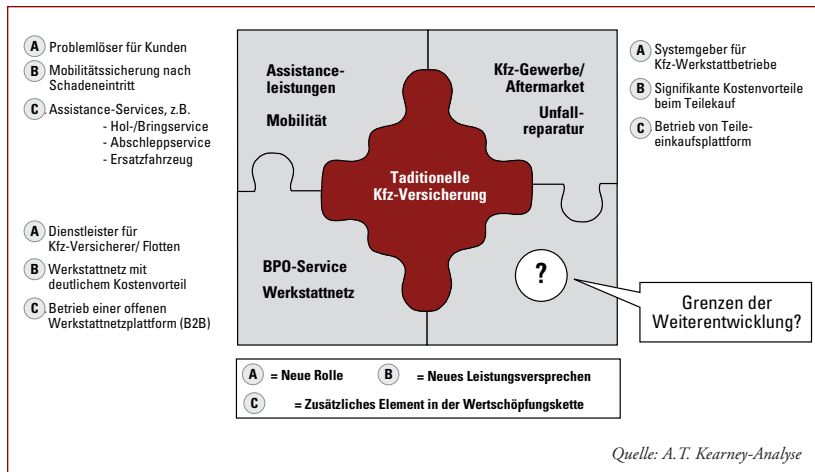


Abbildung 6: Geschäftsmodell Werkstattmanagement



Steuerung sehr gut ineinandergreifen. Dieses Grundprinzip ist auch auf die Versicherungswirtschaft übertragbar.

Szenarien und Ansätze für die Versicherungswirtschaft

Durch den Transfer der von der Automobilindustrie verfolgten Ansätze auf das Geschäftsmodell Versicherung, besitzt die Assekuranz gute Aussichten, nachhaltig zu profitablen Wachstum zurückzukehren und gleichzeitig die nächste Entwicklungsstufe der Industrialisierung zu erreichen. Der folgende Dreiklang dient dabei als Leitmotiv:

1. Fokus auf Emotionalisierung von Produkt und Marke
2. Neue Leistungsangebote durch Erweiterung von Aktivitäten in angrenzenden Märkten
3. Komplexitätsmanagement durch reduzierte Eigenfertigung und Kooperation

Das Thema Assistance ist für die Assekuranz nicht neu, besitzt aber traditionell eher den Charakter einer „Zugabe“. Beim Ziel, mit Dienstleistungen das Kernprodukt Versicherung zu erweitern und mit Emotionalität aufzuladen, sollte Assistance jedoch der für den Kunden spürbare originäre Produktwert sein. Serviceorientierte Problemlösung in der Not muss an die Stelle der reinen Kostenerstattung treten und das Pro-

Komplexität des Geschäftsmodells durch stark begrenzten Eigenfertigungsanteil beherrschbar gestalten – Steuern statt besitzen

Zur Beherrschung der Komplexität solcher Geschäftsmodelle ist eine Trennung von Leistungserbringung und Steuerung unerlässlich. Im Zuge einer konsequenten Reduzierung der Fertigungstiefe konzentriert sich die Automobilbranche bei der Eigenfertigung auf identitäts- und positionierungsbestimmende Teile der Wertschöpfung. Der Automobilhersteller besetzt als Träger des Geschäftsmodells erfolgreich die Kundenschnittstelle, ist aber hoch selektiv in der Fragestellung „Make-or-Buy“. In den Kernsegmenten hat er dabei lediglich eine Eigenfertigungstiefe von 20 bis 25 Prozent – mit Fremdbezug der meisten Komponenten bei Zulieferern im Rahmen eines professionellen Lie-

feranten- und Supply Chain-Managements. Die Kfz-Versicherer sind in diesem Modell keine Partner auf Augenhöhe, sondern aus Sicht der Automobilhersteller lediglich austauschbare Zulieferer.

Abgesehen von Sonderfällen – Volkswagen hat zur Partizipation auch an versicherungstechnischen Gewinnen in Hartmarktphasen einen eigenen Rückversicherer gegründet – verfahren die Automobilhersteller nach dem Grundsatz „Steuern statt besitzen, bzw. selber fertigen“. Bei Mietwagenfirmen sind die Autohersteller nach Jahren mit hohen Beteiligungen zum Fremdbezug zurückgekehrt. So wurde VW im Jahr 1999 alleiniger Anteilseigner an Europcar – und verkaufte die Tochter Mitte 2006 an die französische Investment-Gruppe Eurazeo.

Die Automobilhersteller zeigen, dass profitables Wachstum und Industrialisierung bei intelligenter

dukt Versicherung emotional erlebbar machen. Der Schadenfall wird zum zentralen „Moment-of-Truth“ für das Service-Versprechen des Versicherers. Geeignete Leistungs- und Lebensbereiche sind beispielsweise „Mobilität“, „Urlaub und Reise“, „Haus und Heim“ sowie „Gesundheit“.

Emotional belegte Beispiele existieren bereits. So wird die Kfz-Assistance des ADAC nicht nur als bloße Leistung wahrgenommen – die zentrale Positionierung und emotionalisierte Vermarktung dieser Art von Versicherungsleistung führt zur Wahrnehmung des Dienstleisters als „gelber Engel“. Durch Positionierung als Problemlöser und Helfer in der Not gelingt es, die eigene Marke und das eigene Produkt emotional aufzuladen. Die Allianz verkauft seit 2004 spezielle Assistance-Angebote, etwa einen Haus- und Wohnungsschutzbrief inklusive eines Schlüsselnnotdienstes, Handwerker-Service und Schädlingsbekämpfung. Assistance-Tarife, die Pflege-, Einkaufs- und Haushaltshilfen nach Unfällen bieten, sind besonders bei älteren Kunden populär.

Neue Leistungsversprechen treiben Expansion in neue Marktfelder und die Erweiterung der Wertschöpfungskette

Erfolgreiche Versicherer entwickeln ihr Leistungsversprechen auch über unmittelbare Assistance-Dienstleistungen hinaus in Richtung Kunden

weiter. Zunehmend hybride Kunden machen es zudem notwendig, sich in unterschiedlichen Feldern mit Leistungsangeboten neu zu positionieren.

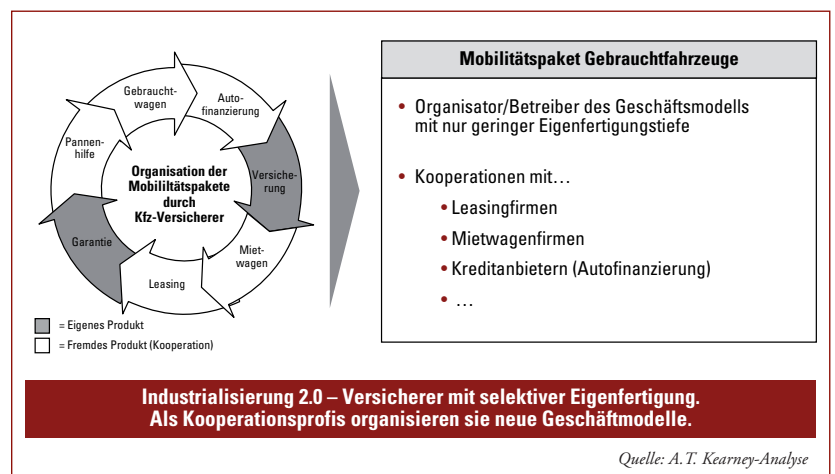
Das Prinzip zeigt sich bereits heute bei Marktführern in der Kfz-Versicherung (siehe Abbildung 6). Ausgehend vom Kernprodukt Kfz-Versicherung – Erstattung der Leistungskosten Dritter – sind bereits verschiedene Schritte der Geschäftsmodellenerweiterung vollzogen worden. Im ersten Schritt positioniert sich das Versicherungsunternehmen durch neue Leistungsversprechen (Mobilitätssicherung nach Schaden Eintritt). Damit verbunden ist die Bereitstellung diverser Assistance-Hilfeleistungen im Schadenfall wie Hol-/Bringservice, Abschleppservice oder Bereitstellung eines Ersatzfahrzeugs. In einem weitergehenden Schritt greift der Versicherer in die

Wertschöpfungskette der Reparaturdienstleistung ein. Basierend auf der Bündelung der eigenen Auftragsvolumina positioniert er sich als Systemgeber für Partnerwerkstätten. Leistungsversprechen ist ein signifikanter Kostenvorteil beim Teilekauf für die angeschlossenen Betriebe. In konsequenter Weiterentwicklung schließlich öffnet der Versicherer sein Wertschöpfungsmodell für Dritte. Als Outsourcing-Service-Provider wird weiteren Kfz-Versicherern und Flotten der Zugang zum eigenen Werkstattnetz angeboten.

Marktübergreifende Geschäftsmodelle mit selektiver Eigenfertigung weiterdenken und Grenzen verschieben

Zusätzliche Erweiterungen der Wertschöpfungskette sind möglich (siehe Abbildung 7). Denkbar wäre das An-

Abbildung 7: Mobilitätspakete für Gebrauchtwagen – Realistisches Szenario für Versicherer?



gebot neuer Mobilitätsbündel – jetzt allerdings rund um den Gebrauchtwagen. Die Rolle des Versicherers wäre die eines Geschäftsmodell-Betreibers mit nur geringer Eigenfertigungstiefe. Dem Beispiel der Automobilhersteller folgend, benötigt der Kfz-Versicherer als weiteren Baustein rund um seine Kfz-Versicherung geeignete Kooperationspartner. Dies sind insbesondere Mietwagen- oder Leasingfirmen, die nach gewisser Laufzeit oder Nutzungsdauer Teile ihres Fuhrparks veräußern wollen, sowie Finanzdienstleister für Autofinanzierungen. Garantversicherungen könnten durch den Versicherer selbst bereitgestellt werden. Auch ein gut ausgebautes Werkstattmanagement könnte einigen Kfz-Versicherern bei geschickter Vernetzung interessante Synergiepotenziale eröffnen.

Insgesamt gilt es für das Versicherungsunternehmen, die Kundenschnittstelle zu besetzen und das Geschäftsmodell zu organisieren. Dies aber getreu dem Grundsatz: „Lieber steuern statt besitzen.“

Fazit und Ausblick

Die Wachstumsstrategie muss auf den eigenen Stärken aufbauen und entsprechend die Tiefe der eigenen Leistungserbringung festlegen. Auf diese Weise werden sich in unterschiedlichen Geschäftssegmenten Treiber der beschriebenen Entwicklung herausbilden, die über Kooperationen mit Junior-Partnern ihre Geschäftsmodelle begründen. Versicherer, die in diesen sich verändernden Marktconstellationen passiv verbleiben und sich keinem Lager anschließen, laufen Gefahr, an den Rand gedrängt zu werden.

Es gilt, das Geschäftsmodell Versicherung im Sinne einer „Industrialisierung 2.0“ weiter zu entwickeln. Dies erfordert die erfolgreiche Umsetzung des Dreiklangs Emotionalisierung, Erweiterung des Leistungsangebots und Kooperationen.

Mittelfristig bedeutet dies für den Versicherungsmarkt eine deutliche Veränderung: Versicherer werden sich stärker unterscheiden und

ihre Aktivitäten in andere Märkte verzweigen. Gleichzeitig werden neue Wettbewerber mit anderem Branchenhintergrund umgekehrt in den Versicherungsmarkt eintreten. Und schließlich wird die Besetzung der Kundenschnittstelle und Ownership eines bedarfsorientierten Leistungsangebots das reine Bereitstellen eines ausschließlich produktorientierten Commodity-Angebots ersetzen.

Voraussetzung für den Erfolg der einzelnen Marktakteure ist die Fähigkeit, die zum Unternehmen passende Weiterentwicklung des Geschäftssystems rechtzeitig zu vollziehen und dieses durch entsprechend werthaltige Kooperationen sicherzustellen.

Autoren:

Dr. Heinrich Focke (Frankfurt) erreichen Sie unter heinrich.focke@atkearney.com

Jürgen Thiele (Berlin) erreichen Sie unter juergen.thiele@atkearney.com

Dr. Karsten Engler (Frankfurt) erreichen Sie unter karsten.engler@atkearney.com

Dr. Michel Grüneberg (Berlin) erreichen Sie unter michel.grueneberg@atkearney.com

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaistraße 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de