

Quo Vadis Versicherungswirtschaft?

In diesem Artikel werden einige kritische Fragen zur Weiterentwicklung der Versicherungswirtschaft aufgeworfen, mögliche Wege in die Zukunft aufgezeigt und die Auswirkungen auf die IT betrachtet.

Der zunehmende Wettbewerb, neue Technologien wie das Internet und neuerdings auch die Globalisierung unserer Wirtschaft verstärken den Druck eines Strukturwandels auf die Versicherungswirtschaft.

Heute treten die Versicherungen zu über 90% als Produktgeber (Alles) und Vertrieb auf. Es ist bis heute üblich und notwendig als Rund-Um-Versicherer aufzutreten (Image der Versicherungen).

Wie wird es Morgen aussehen?

- "nur" Produktgeber (Spezialisierung)
- "nur" Vertrieb
- Vertrieb und Produktion im Konzern mit Zukauf
- Vertrieb und Produktion im Konzern mit Mehrmarkenstrategie (siehe Automobilindustrie)
- ??

Bei einzelnen Versicherern wird die Wettbewerbssituation schon sichtbar: um zu überleben müssen sie sich entscheiden, ob sie mit anderen fusionieren oder die nicht profitablen Teile des Geschäftes aufgeben oder auslagern, d.h. sich vom Rund-Um-Versicherer hin zu einem Spezialversicherer entwickeln.

Mehrmarkenstrategie auf gemeinsamen Plattformen

Das Hauptthema der nächsten Jahre wird die im industriellen Bereich und im Bankenbereich bereits sehr stark vollzogene Konzentrationsbewegung sein, d.h. von den heute ca. 100 größeren Versicherern werden vielleicht in 10 – 15 Jahren 20 übrig bleiben. Sieht man sich die Konsequenzen des Konzentrationsprozesse in der Industrie, z.B. der Automobilindustrie, an, dann erkennt man folgendes:

Eine Mehr-Markenstrategie wird beibehalten (VW-Konzern: VW, Audi, Seat, Bentley etc.)

Die einzelnen Produkte der unterschiedlichen Marken basieren auf den weitestgehend gleichen Basisprodukten (z.B. gleiche Fahrwerke, Plattformen, Motoren etc.)

Die Preispolitik orientiert sich an der Markenstrategie (ein Audi A4 kostet mehr als ein VW-Passat)

Vertriebswege werden optimiert
Geschäftsprozesse werden optimiert.

Sind diese Auswirkungen in der Industrie auf die Versicherungswirtschaft übertragbar und was bedeutet dies im Einzelnen?

Stellen Sie sich vor: Es fusionieren 3 (Rundum-)Versicherer zu einem Konzern. Diese Versicherer haben bisher alle Sparten bedient (mit unterschiedlichen Schwerpunkten). Nach der Fusion wird eine Kooperation mit einer Bank, einer Fondsgesellschaft und einer Bauspargesellschaft geschlossen. Aus strategischer Sicht könnte folgendes Szenario entstehen:

Die Gesellschaft A konzentriert sich auf die Produktion und Verwaltung von Krankenversicherungen. Die Gesellschaft B spezialisiert sich auf Leben und Unfall, die Gesellschaft C auf Sachversicherungen. Jede Gesellschaft behält im Verkauf jedoch die gesamte Produktpalette (inkl. der Kooperationsprodukte) unter ihrem bisherigen Markennamen (sehen Sie sich VW an: auch dort wird auf der Golfplattform unter verschiedenen Markennamen im Prinzip das gleiche Auto verkauft (VW, SEAT, Audi)).

Der Kunde sucht Problemlösungen, keine Produkte.

Die Idee des CRM (Customer Relationship Management) führt zu einem weiteren Aspekt. In den Versicherungen wird seit ein paar Jahren der Kunde in den Mittelpunkt jeglichen Handelns gerückt. Es werden Kundenservice Center (Call Center) eingerichtet mit Sachbearbeitern, die den Kunden in allen Versicherungsfragen betreuen, d.h. der Kunde soll den Eindruck haben, daß man sich um ihn kümmert und nicht wie bisher nur von einem Sachbearbeiter zum anderen weiterverbunden werden. Man erforscht mit ausgefeilten Methoden die über den Kunden im Hause vorhandenen Daten, mischt diese mit Marktdaten und entwickelt hieraus neue Ansatzpunkte für den Vertrieb.

Ein wesentlicher Aspekt ergibt sich in diesem Zusammenhang aus folgender Frage:

Definieren meine Markterkenntnisse meine Produkte

oder

definieren meine Produkte meine Marktsicht ?

Heute treffen wir oft noch auf die Sicht: "meine Produkte definieren meine Marktsicht". Unsere Vertriebe werden darin geschult, bestimmte Produkte eines Unternehmens an den Kunden zu bringen. Der Vertrieb wird immer noch zu wenig darin geschult, aus einem thematischen Blickwinkel (z.B. finanzielle Absicherung) die Bedürfnisse des Kunden zu erforschen und dann ein Produkt zu "schneiden", das auf den Kunden paßt.

Bisher kennen wir in den Versicherungen nur Tarife (eventuell Produkte). Wir muten es auch heute noch unseren Kunden zu, daß er bei Erhalt seiner Police feststellt, er hat Tarife gekauft! Weiß er denn, was das ist? Und warum hantieren wir im Innendienst (der die Policen erstellt) und im Außendienst mit unterschiedlichen Begriffen, wo wir doch so kundenorientiert sind!?

Die Mannheimer Versicherung schaltet seit einiger Zeit folgende Anzeige:

"Kein Mensch braucht Versicherungstarife. Es gibt Wichtigeres: Das Leben. Den Partner. Die Zukunft der Kinder. Das Haus. Die Wünsche im Alter. Tarife geben keine Antworten. Deshalb haben wir sie in der Lebensversicherung abgeschafft und bieten heute individuell modulierte Einzelverträge, die alles berücksichtigen, was der Mensch braucht. Das eröffnet Ihnen als qualifiziertem Makler ganz neue Beratungsmöglichkeiten."

Wir stellen also fest: Kunde/Vertrieb und Innendienst haben ganz unterschiedliche Sichtweisen auf den gleichen Sachverhalt.

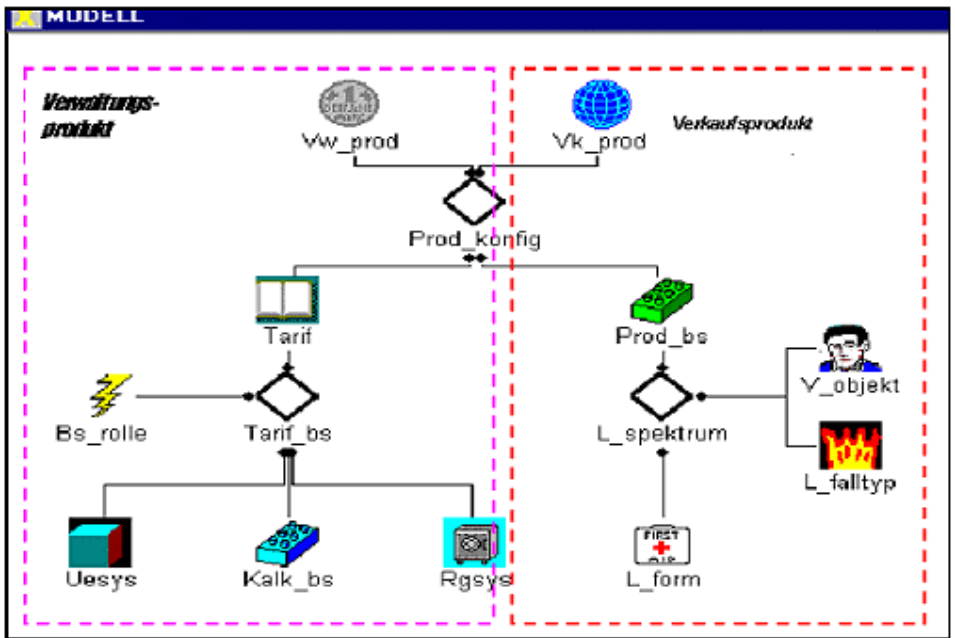
Im Folgenden finden Sie ein Beispiel zu einem Produkt aufgrund eines thematischen Ansatzes:

Produktbaustein	Produzent	Verwaltungs-produkt	Tarif	Bemerkung
Vermögensaufbau für den Hausbau	Bau AG	Bausparvertrag	B2000	Bausparvertrag 3,5%
Finanzielle Absicherung der Folgen von Unfall für die ganze Familie	Vers AG	Familienunfall	UF2000	Familienunfall
Krankheit	Karamelia	KV_vollstaendig	KV_SB1000	Krankenvollversicherung mit 1000 DM Selbstbehalt
Krankheit	Karamelia	KV_vollstaendig	KT4712	Krankentagegeld
Krankheit	Karamelia	KV_vollstaendig	PV0012	Pflegepflichtversicherung
Altersvorsorge	Pfefferminzia	FondsgebundeneLV	CC250	Fondsgebundene Versicherung
Absicherung der Berufsunfähigkeit	Pfefferminzia	FondsgebundeneLV	Buz_1512	Beitragsbefreiung für die FLV
Berufsunfähigkeitsrente	Karamelia	Selbständige BU	BU2222	Eigenständige BU-Rente

Dieses Beispiel zeigt ein "Verkaufs-Produkt", das unterschiedliche Bausteine aus unterschiedlichen Sparten von unterschiedlichen Produktgebern "bündelt". Im Lichte der Fusionswelle ist dies ein Gedanke, der in absehbarer Zukunft wettbewerbsentscheidend sein kann.

Wir haben soeben eine Produktdefinition aus Sicht des Kunden und/oder Vertriebes erlebt. Dies haben wir so schön elegant mit dem Begriff "Verkaufs-Produkt" umschrieben.

Welche Konsequenzen hat dies für die Architektur unserer Systeme?
Für die Produktdefinition erhält man folgendes Bild:



Wir sehen in diesem Bild beide Sichten:

Auf der linken Seite sehen wir die Sicht des Innendienstes, das sogenannte Verwaltungsprodukt. Dort finden wir auch alle versicherungsspezifischen Begriffe wie Tarif, Rechnungsgrundlagen, Überschußsystem etc. wieder. All das was der Innendienst zur Verwaltung der Verträge benötigt und der Kunde mit "Versicherungschinesisch" abtut.

Rechts das "Verkaufsprodukt" aus Sicht des Kunden und/oder Vertriebes. Dort spricht man in erster Linie über die versicherbaren Objekte (Menschen, Tiere, Sachen etc.), die Leistungsfalltypen (Tod, Unfall, Krankheit, Feuer etc.) und die Leistungsformen (einmalige Auszahlung eines Kapitals, laufende Rente, Ersatz des Schadens etc.).

Wir kennen diese Sicht aus den sogenannten Bedarfermittlungssystemen, die es ja mittlerweile auch vereinzelt gibt.

Getrennte Systeme im Innen- und Außendienst?

Eine ähnliche Aufteilung finden wir auf der Prozeßseite. Auch hier unterscheiden sich die Prozesse im Innen- und Außendienst. Deutlich wird dies durch heute getrennte Systeme im Innen- und Außendienst. Diese getrennten Systemwelten bereiten uns aber zunehmend Aufwand und damit Kosten. In beiden Systemwelten müssen neue "Produkte" verkaufsfähig und verwaltbar gemacht werden.

Homeinsuring?

Hinzukommt das Thema eCommerce. Zögerlich beginnen einige Versicherungen das Internet nicht nur als Marketinginstrument zu nutzen, sondern dem Kunden die Möglichkeit zu geben, direkt seine Fragen und Änderungswünsche Online zu bearbeiten. Dies bedeutet zusätzliche neue Oberflächen und neu gestaltete Prozesse für die Kunden. Des weiteren werden über Intranet / Extranet-Anwendungen die vorhandenen oder neue Geschäftspartner wie Makler, Reiseunternehmen u.a. neu einbezogen. Auch hierfür sind neue Oberflächen und Prozeßabläufe notwendig.

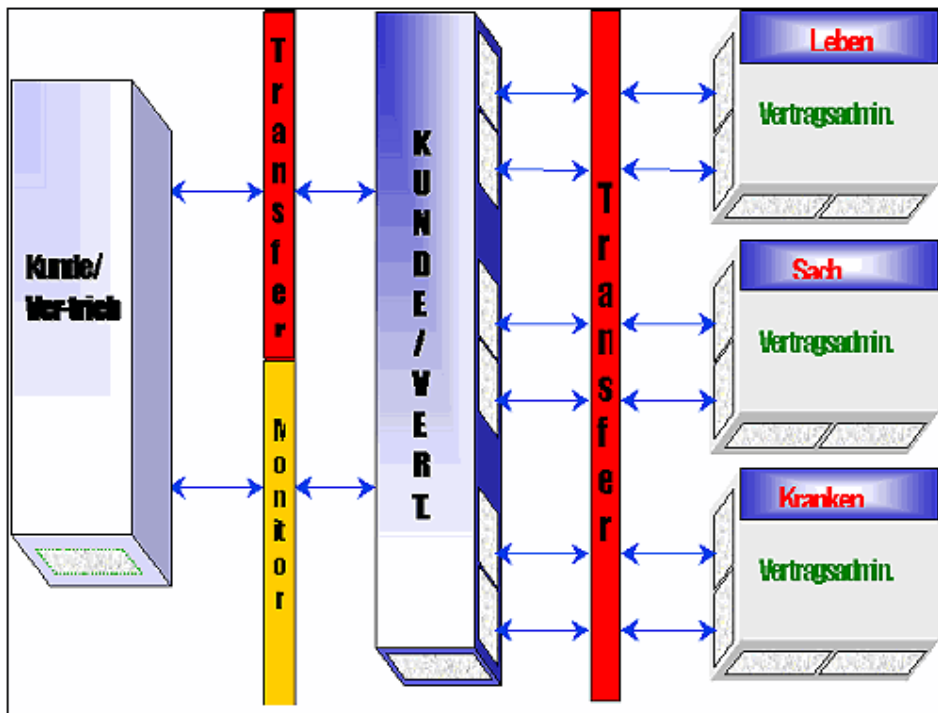
Konsequenzen für die IT-Systeme?

Wir halten zu diesem Zeitpunkt folgende Anforderungen an unsere zukünftigen Systeme fest:

- Verkaufsprodukte mit Produktbausteinen von unterschiedlichen Produktgebern müssen definierbar und verwaltbar sein
- Die Oberflächen müssen prozess-spezifisch und damit "Anwenderspezifisch" sein
- Die Anwendungslogik soll zentral von allen Oberflächen / Prozessen genutzt werden können

Dies heißt aber indirekt, daß wir zur Erledigung dieser Herausforderung eine Systemarchitektur benötigen, die auf der einen Seite prozess-spezifisch und produktgetrieben ist, auf der anderen Seite jedoch die heutigen spartenspezifischen Verwaltungssysteme integriert.

Folgende Graphik verdeutlicht dieses Szenario:



Dies setzt eine Lösung voraus, die der oben beschriebenen Architektur folgt und einen großen Spielraum im Customizing offen läßt, so daß unternehmensspezifische Anforderungen flexibel und schnell eingebaut werden können.

Im Bereich Angebots-/Antragssoftware für den Vertrieb haben wir bereits realisiert:

- Angebotsrechner auf Handy (SMS-Nachricht, zukünftig WAP)
- Angebotssoftware auf PDA-Gerät (z.B. PSION)

Die Zielsetzung in diesem Bereich besteht darin,

- hochstandardisierte Produkte (Produkte mit wenig Parametern) über das Internet oder Handy anzubieten
- flexible Produkte entweder über ein PDA-Gerät oder über das Internet mit Kundenservice-Unterstützung
- hoch flexible Produkte über einen Notebook und den qualifizierten Außendienst oder Maklerbereich anzubieten.