



Michael Reich (Hrsg.)

# **Prozessmanagement als Industrialisierungsansatz in Versicherungen**

Herausforderungen – Grundlagen –  
Anwendungen

**Kohlhammer**

**Kohlhammer**



Michael Reich (Hrsg.)

# **Prozessmanagement als Industrialisierungsansatz in Versicherungen**

Herausforderungen – Grundlagen – Anwendungen

Verlag W. Kohlhammer

Alle Rechte vorbehalten  
© 2014 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart  
Umschlag: Gestaltungskonzept Peter Horlacher  
Umschlagfoto: ©carlos castilla – Fotolia.com  
Gesamtherstellung:  
W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart

ISBN: 978-3-17-025684-2

## Geleitwort

In Folge der Kapitalmarktkrise zur Jahrtausendwende und der sich anschließenden Konsolidierungswelle, veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen, steigenden Kundenanforderungen und einem nahezu gesättigten Inlandsmarkt verschärft sich der Wettbewerb im deutschen Versicherungsmarkt nachhaltig. Zeitgleich steigt aufgrund der aktuellen Niedrigzinssituation der Druck auf die Qualität der operativen Ergebnisse: Jeder Prozentpunkt der Combined Ratio, sei es auf der Beitragsseite oder der Kostenseite, will versicherungstechnisch verdient werden. Es sieht in Anbetracht der geldpolitischen Strategien der Notenbanken auch mittelfristig nicht danach aus, dass ein Ausgleich operativer Belastungen durch Kapitalanlageergebnisse auch nur partiell möglich wird. Damit steht heute mehr denn je die operative Exzellenz der Versicherer im Vordergrund.

Die deutschen Versicherungsunternehmen stehen somit vor der Herausforderung, neben einer Überprüfung ihrer Preispolitik, erhebliche Steigerungen von Effizienz und Servicequalität zu realisieren. In der Folge gilt es vor allem, ganzheitliche und prozessorientierte Ansätze bei der Reorganisation der Betriebs- und Schadenmodelle zu verfolgen. Einer der Kerngedanken, der einer organisatorischen Neuausrichtung zugrunde liegt, ist insbesondere der der Industrialisierung (Standardisierung und Spezialisierung).

Strukturell lassen sich, im Hinblick auf den Entwicklungsstand der Betriebsbereiche in der deutschen Versicherungswirtschaft, zwei grundlegende Organisationsmodelle unterscheiden.

Da gibt es die eher traditionell organisierten Versicherungskonzerne, deren Betriebsmodell sich an den Segmenten/ Sparten als Ordnungskriterium orientiert. Antrags-, Vertrags- und Schaden- bzw. Leistungsabteilungen sowie Zentralfunktionen sind zum Teil redundant vorhanden. Verbesserungen in diesem Betriebsmodell lassen sich über die klassischen Prozess- und Strukturoptimierungen sowie die verstärkte Nutzung der Informationstechnologie zur Unterstützung der operativen Bereiche erzielen.

Versicherungsunternehmen mit modernen Betriebs- und Schadenorganisationen sind dagegen prozessorientiert und nicht bereichs- oder spartenorientiert aufgestellt. Sie sind gekennzeichnet durch eine Differenzierung zwischen einfacher, spartenübergreifender Sachbearbeitung (1st-Level), komplexer bzw. individueller Sachbearbeitung (2nd-Level) sowie Aufgaben, die vollständig automatisch ablaufen („End-to-End“- oder auch „Dunkelverarbeitung“). Die „End-to-End“-Verarbeitung ist dabei häufig noch rein auf die Antragsprozesse fokussiert; eine „dunkle“, also vollautomatisierte Abwicklung der bestandsorientierten Betriebsprozesse – und sei es auch nur z.B. eine

Adressänderung des Kunden – gehört bei vielen Unternehmen noch nicht zum Standard.

Der wesentliche Hebel für die Industrialisierung in der Assekuranz liegt zukünftig in einer medienbruchfreien Synchronisation der Geschäftsabläufe mittels der Informationstechnologie. Diejenigen Versicherer, die schon frühzeitig ihre „System-Landschaften“ neu ausgerichtet haben, also Bestandsführungs-, Angebots- oder Inkassosysteme der Sparten konsolidiert bzw. migriert haben, konnten sich so einen deutlichen Wettbewerbsvorsprung erarbeiten.

Die vorliegende Publikation zeigt anhand der Praxisbeispiele sehr pragmatisch auf, mit welchen Herausforderungen man bei der Reorganisation von Betriebs- und Schadenbereichen konfrontiert wird und welche Erfahrungen bereits hier gemacht worden sind. Denn eines ist klar: Jeder Versicherer muss sich zunehmend mehr Gedanken machen, wie z.B. Versicherungsprodukte profitabel und kundenfreundlich entwickelt und verwaltet werden können. Ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg liegt hier eindeutig in der Senkung der Kostenquoten und dies ist, insbesondere im Retailgeschäft, ohne einen entsprechenden Industrialisierungsansatz nicht realisierbar.

Ina Kirchhof  
COO der ERGO  
Versicherungs AG

Hamburg, im September 2013

## Wissenschaftliches Geleitwort

Kann man Versicherungen „industrialisieren“? Lassen sich die sehr hohen Fertigungstiefen von Versicherern mit den sehr niedrigen beispielsweise von Autoherstellern vergleichen? Ist es sinnvoll, Prozessmanagement-Ansätze aus der produzierenden Wirtschaft auf Dienstleistungsunternehmen zu übertragen? Diese Fragen stellen sich unweigerlich im Zusammenhang mit diesem Buch.

Versicherungen sowie Versicherungsvermittlung sind Dienstleistungen. Kern der immateriellen Dienstleistung ist die Integration des externen Faktors, des Kunden, in den Leistungserstellungsprozess. Dazu muss derjenige, der die Leistung erbringt, eine besondere Leistungsfähigkeit vorhalten, beispielsweise das Wissen um typische Risiken und deren Versicherbarkeit. Damit ist klar, dass sowohl der Kunde als auch der Mitarbeiter oder selbstständige Vermittler der Dienstleistung, unmittelbare Adressaten wie auch Betroffene eines Industrialisierungsansatzes sind. Darin unterscheidet sich der Industrialisierungsansatz von der produzierenden Wirtschaft, denn hier sieht der Kunde nicht, wie das Produkt entsteht, sondern wird in der Regel erst mit dem fertigen Produkt konfrontiert und kann dessen Qualität erfahren. Oft ist sogar noch eine Dienstleistung zwischengeschaltet, der Verkauf beispielsweise des Autos an den Kunden.

Wenn Kunden unmittelbar von der Industrialisierung betroffen sind, erfordert dies besondere Sensibilität, denn Kunden wollen nicht als „Nummern“ behandelt, sondern in ihrer Individualität gewürdigt und wertgeschätzt werden. Auch die mit der Beratung und der Serviceleistung beispielsweise im Schadenfall befassten Mitarbeiter und Vermittler sind Individuen, die sich nur bedingt externen Vorgaben zu Abläufen und Verfahren unterwerfen. Viele Versicherer versuchen vergeblich, alle ihre Mitarbeiter und Vermittler auf einheitliche Beratungsprozesse zu verpflichten.

Gleichwohl drängt sich eine Standardisierung von Dienstleistungsprozessen geradezu auf. Der enorme öffentliche Druck, der auf der Versicherungswirtschaft und ihren Vermittlern lastet, hängt auch mit Versäumnissen im Hinblick auf die Dienstleistungsqualität zusammen. So erstaunt es immer wieder, dass ansonsten durchaus vergleichbare Versicherungsunternehmen bis zu mehrere 100 Prozent Unterschied bei wichtigen Kostenkennziffern, wie Verwaltungs- und Abschlusskostenquoten aufweisen. Die Verfahren zur Erzeugung eines Kundennutzens werden teilweise durchaus zu Recht als intransparent empfunden. Diese Intransparenz wurde von einigen Marktteilnehmern exzessiv zu Lasten der Kunden ausgenutzt, was den Gesetzgeber immer mehr auf den Plan ruft, Vorgaben zu Prozessen und Kostenstrukturen zu machen. Jüngstes Beispiel ist die Abschlusskostendeckelung in der Kranken- und in der geförderten Pflegeversicherung; weitere Maßnahmen sind zu erwarten.

Nicht übersehen darf man außerdem einen deutlichen Wandel auf Kundenseite. Internet- und Smartphone-gestützte Geschäftsmodelle zeigen, wie man hochgradig industrialisierte Prozesse mit einem scheinbar individuellen Erlebnis des Kunden geschickt verbinden kann. Die Kunden akzeptieren dies, seit die Steuerung dieser Prozesse in früher nie vorstellbarer Weise intuitiv möglich ist. Die Kunden haben gelernt, dass man nicht mehr begrenzte Geschäftszeiten und aufwendige Anreisen zu Buchhandlungen oder Boutiquen akzeptieren muss, um ein Einkaufserlebnis zu erzielen. Sie erwarten inzwischen selbstverständlich, dass sie virtuell Tipps von anderen Kunden und Bewertungen in ihre Kaufentscheidung einbinden und selbst welche erstellen können. Damit wird der industrielle Prozess zum individuellen Kommunikationserlebnis.

Versicherer und Versicherungsvermittler haben diese Trends durchaus erkannt, nutzen sie aber bisher nur zögerlich. Dem steht sicher im Wege, dass die offensichtlichsten Anlässe für Kunden, sich selbst um Versicherungsschutz zu bemühen, bereits eingetretene und damit nicht mehr versicherbare Schaden- oder Leistungsfälle sind. Dennoch liegen ungehobene Potenziale in der Nutzung von Schwarm-Wissen und -Kommunikation verborgen. Das negative Erlebnis finanzieller Einschnitte nach einem Schaden- oder Leistungsfall kann über die interaktive Kommunikation schnell zu einer Kaufempfehlung für viele noch nicht Betroffene mutieren. Versicherer müssen lernen, solche Prozesse zu schaffen und zu steuern.

Weitere Potenziale dürften in den Verwaltungen vieler Versicherungsgesellschaften liegen. Mit einer Reduktion der Komplexität der Versicherungsprodukte und gleichzeitig einer starken Virtualisierung der Verarbeitungsprozesse, der „Dunkelverarbeitung“, lässt sich der Hauptkostenfaktor Arbeitszeit senken. Außerdem müssen Versicherer ihre Vermittler und Vertriebsmitarbeiter besser darauf vorbereiten, ihren per Internet vorinformierten Kunden gegenüberzutreten. Eine der letzten Bastionen von Herrschaftswissen der Versicherer ist die Entscheidung über die Annahmefähigkeit von Versicherungen bei nicht optimaler Ausgangslage des zu versichernden Risikos. Mit anderen Worten sind das die Fälle, in denen der Tarifbeitrag nicht ausreicht, sondern Risikozuschläge, Leistungsausschlüsse oder gar Ablehnungen notwendig sind. Diese Bastion muss zumindest gegenüber dem Vertrieb geschliffen und dieser im Beratungsprozess befähigt werden, unmittelbare Entscheidungen treffen zu können. Obwohl die Technik dazu, also Expertensysteme, bereits seit Jahrzehnten entwickelt und erprobt werden, beginnen erst jetzt einige wenige Versicherer, diese auch ihrem Vertrieb zur Verfügung zu stellen. Dabei lassen sich mit ihrer Hilfe durchgängige Prozesse gestalten, bei denen nach der Beratung im Regelfall kein besonderer manueller Bearbeitungsaufwand mehr nötig sein muss.

Dieses Buch zeigt jedenfalls eine Reihe von Beispielen, wie man auch Versicherungen „industrialisieren“ kann, ohne dabei den Grundgedanken der Dienstleistung aufgeben

zu müssen. Entscheidend ist bei der Umsetzung, den Kunden gleichzeitig eine hohe, weil genormte Beratungs- und Dienstleistungsqualität und gleichzeitig ein individuelles Vertrauens-Erleben zu verschaffen. Wem das gelingt, dem gehört als Versicherungsdienstleister die Zukunft.

Prof. Dr. Matthias Beenken  
Fachhochschule Dortmund

September 2013

## Geleitwort

Nach einem Rückgang der Rentabilität in Folge der globalen Finanzkrise und höheren Schadenszahlungen, richten Versicherer ihre internen Abläufe neu aus. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf Kostensenkungen und Effizienzverbesserung durch eine nachhaltige Optimierung der Prozesse. Viele der deutschen Versicherer haben sogar höhere Betriebskostenquoten als internationale Anbieter und können daher in besonderem Maße von Effizienzsteigerungen profitieren

Vor diesem Hintergrund steht die deutsche Assekuranz vor großen Herausforderungen, denn das Heben der oben genannten Effizienzsteigerungen, löst große Veränderungsprojekte in den Versicherungsunternehmen aus. Die Folgen daraus sind nicht nur Mehrbelastungen der Mitarbeiter, sondern auch neue Anforderungen anderen Skillsets. Vor allem die Kompetenzprofile der Führungskräfte in den Versicherungen werden sich vor dem Hintergrund der steigenden Herausforderungen zwischen Servicequalität und Kostendruck deutlich verändern. Während Manager und Führungskräfte heute in erster Linie als Dienstleister für ihre Mitarbeiter gesehen werden und damit noch stark in die Tagesarbeit eingebunden sind, sollen sie zukünftig insbesondere Change Prozesse managen und ihre Mitarbeiter durch diese Veränderungen führen. Das Kompetenzprofil von Managern und Führungskräften wird sich folglich von operativen Inhalten in Richtung Zukunftsorientierung und Mitarbeiterführung verändern. Versicherer stehen daher bereits heute vor der Herausforderung, ihr verändertes Führungskräfteprofil mit Leben zu füllen. Möglichkeiten dafür sind z.B. die Durchführung von Führungskräfte-Audits zur Erhebung aktueller Kompetenzprofile und zur Identifikation von Potenzialträgern. Diese internen Talente bzw. High Potentials müssen konsequent gefördert werden. Dabei gilt es, tradierte und oft langwierige Entwicklungsmöglichkeiten in alternative und innovative Karrierepfade umzuwandeln, um einer Abwanderung von Potenzialträgern entgegen zu wirken. Denn nur durch die Förderung einer modernen Management- und Führungskultur wird der Veränderungsprozess hin zu einer modernen und industrialisierten Betriebs-/Schadenorganisation funktionieren.

Damit rücken zunehmend auch generalistische Ausbildungsangebote von Universitäten und Business Schools immer stärker in den Mittelpunkt der Personalentwicklungsabteilungen von Versicherungen. Insbesondere die verstärkte Ausprägung methodisch-, projektorientierter Skills wird hier eine verstärkte Nachfrage in den Ausbildungsangeboten erfahren und damit ein weiteres Ausbildungsfeld von Universitäten und Business Schools begründen.

Dr. Uve Samuels  
Geschäftsführer, Hamburg School  
of Business Administration

Hamburg, im September 2013

## Vorwort des Herausgebers

Immer mehr Dienstleistungsunternehmen erkennen heute, dass sich Industrialisierungsmaßnahmen aus der Fertigungsindustrie auch auf ihre Branche erfolgreich übertragen lassen. So arbeiten etwa Automobilhersteller mit einer Fertigungstiefe von ca. 25 Prozent wesentlich effizienter als zum Beispiel Versicherungsdienstleister mit einer Fertigungstiefe von bis zu 95 Prozent. Industrialisierungsmaßnahmen stellen dabei eine Antwort dar auf die Herausforderungen sich ändernder Marktbedingungen, in Form etwa von verstärktem Wettbewerb, erhöhtem Kostendruck, steigender Komplexität betrieblicher Prozesse, Globalisierung und anspruchsvolleren Kundenerwartungen. Nicht zuletzt trägt auch die Finanzmarktkrise dazu bei, dass die Industrialisierung stärker in den Fokus der Finanzdienstleister rückt. Infolge dieser herausfordernden Marktsituation wird es speziell auch für Unternehmen der Assekuranz zunehmend wichtiger, eine nachhaltige Unternehmenswertentwicklung durch gesteigerte Effizienz und Effektivität sicher zu stellen. Aufgrund der Abhängigkeit dienstleistender Unternehmen von Kundenerwartungen und -wünschen kann dies grundsätzlich nur durch eine konsequente Unternehmensausrichtung auf den Kunden erfolgen (Effektivität). Erschwerend kommt hinzu, dass Kunden höhere Qualität der Serviceleistungen fordern und gleichzeitig Versicherungsunternehmen gezwungen sind, ihre Kosten zu senken beziehungsweise zu optimieren (Effizienz). Diesen Herausforderungen kann heute mit Hilfe von ganzheitlichen, prozessorientierten Managementkonzepten begegnet werden, welche eine erfolgreiche Industrialisierung der Versicherungsunternehmen ermöglichen und dauerhaft unterstützen.

In der vorliegenden Veröffentlichung werden, ausgehend von einer detaillierten Markt- und Wettbewerbsbetrachtung der Versicherungsbranche, die wesentlichen prozessorientierten Managementkonzepte vorgestellt und hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit auf Versicherungsunternehmen analysiert. Im sich anschließenden praxisorientierten Teil werden aktuell umgesetzte Konzepte beschrieben und deren Erfolgsfaktoren herauskristallisiert.

Die Industrialisierung in der Assekuranz bedarf vor allem auch einer stärkeren Auseinandersetzung in der Fachliteratur. Die vorliegende *Veröffentlichung Prozessmanagement als Industrialisierungsansatz in Versicherungen* soll diese Entwicklung unterstützen und den Entscheidern in der Branche als Anregung dienen.

An dieser Stelle sei allen beteiligten Autorinnen und Autoren für die Einbringung ihrer hohen Fachkompetenz und ihres Engagements gedankt.

Dr. Michael Reich

Hamburg, im September 2013



# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Wissenschaftliches Geleitwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Vorwort des Herausgebers</b> .....	<b>X</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Aktuelle Herausforderungen in der Versicherungsbranche</b> .....	<b>5</b>
2.1 Überblick .....	5
2.2 Ungünstige demografische Entwicklung.....	6
2.3 Veränderte rechtliche Rahmenbedingungen .....	7
2.4 Fortschreitende Digitalisierung des wirtschaftlichen und privaten Lebens .....	11
2.5 Anspruchsvolle Kunden .....	13
2.6 Globalisierung der Finanzmärkte.....	17
2.7 Wandel der Vertriebsstrukturen .....	20
2.8 Konsolidierungsdruck und Effizienzsteigerung .....	23
2.9 Zwischenfazit .....	27
<b>3 Konzeptionelle Grundlagen zum Prozessmanagement</b> .....	<b>29</b>
3.1 Entwicklung.....	29
3.2 Abgrenzung untersuchungsrelevanter Begrifflichkeiten .....	34
3.3 Prozessorientierte Managementkonzepte .....	37
3.3.1 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	37
3.3.2 Total Quality Management.....	39
3.3.3 Six Sigma.....	44
3.3.4 Business Process Reengineering (BPR) .....	48
3.3.5 Business Process Management.....	50
<b>4 Aktueller Status des Prozessmanagements in der betrieblichen Versicherungspraxis</b> .....	<b>55</b>
4.1 Prozesssteuerung .....	55
4.2 Durchdringungsgrad von Six Sigma in der deutschen Versicherungswirtschaft.....	59
4.3 BiPRO in der Assekuranz .....	60
4.4 Zwischenfazit .....	62

<b>5</b>	<b>Adaptives Implementierungskonzept für prozessorientierte Managementsysteme .....</b>	<b>64</b>
5.1	Konzeptioneller Aufbau eines ganzheitlichen und prozessorientierten Managementsystems.....	64
5.2	Prozessstrategie.....	66
5.2.1	Verknüpfung von Strategie und Geschäftsprozessen .....	66
5.2.2	Entwicklung der Prozesslandkarte .....	67
5.2.3	Strategische Bedeutung von Kernprozessen.....	73
5.2.4	Priorisierung der Geschäftsprozesse .....	73
5.2.5	Festlegung globaler Prozessziele .....	75
5.3	Prozessgestaltung.....	75
5.3.1	Analyse des Ist-Zustandes.....	76
5.3.2	Ansatzpunkte zur Gestaltung zu optimierender Prozesse.....	79
5.4	Prozessorganisation.....	84
5.4.1	Gestaltung einer prozessorientierten Organisation.....	84
5.4.1.1.	Konzepte der Organisationsgestaltung.....	85
5.4.1.2	Zielkriterien der prozessorientierten Aufbauorganisation .....	86
5.4.1.3	Implikationen für die Organisationsgestaltung.....	88
5.4.1.4	Organisationskonzeptionen im Vergleich zur Prozessorientierung .....	90
5.4.2	Organisatorische Aufgabenträger im Prozessmanagement.....	95
5.4.3	Kompetenz Einheit Prozessmanagement.....	100
5.4.3.1	Aufgaben der GPMS Kompetenz Einheit .....	100
5.4.3.1	Eingliederung in die Organisation.....	101
5.4.4	Implementierung der Prozessorganisation.....	103
5.4.4.1	Erfolgsfaktoren der Implementierung .....	103
5.4.4.2	Vorgehensweise bei der Implementierung.....	104
5.4.4.3	Change Management .....	106
5.5	Prozesssteuerung und -controlling.....	108
5.5.1	Planung von Prozessen und Prozesszielen.....	108
5.5.1.1	Prozessstrukturplanung.....	108
5.5.1.2	Prozesszielplanung.....	109
5.5.2	Ermittlung von Prozesskennzahlen .....	110
5.5.2.1	Kundenzufriedenheit.....	111
5.5.2.2	Prozesszeiten .....	113
5.5.2.3	Prozessqualität.....	114
5.5.2.4	Prozesskosten und Prozesskostenrechnung .....	116
5.5.3	Aufbau eines prozessorientierten Kennzahlensystems .....	119
5.5.4	Monitoring von Prozessen .....	121
5.5.5	Prozessbezogenes Reporting.....	122

5.5.6	Prozessbewertung mit Prozessassessments und -audits.....	123
5.5.7	Einordnung, Abgrenzung und Aufgaben des Prozesscontrolling.....	126
5.6	Zwischenfazit .....	128
<b>6</b>	<b>Anwendungsbeispiele aus der Assekuranz.....</b>	<b>130</b>
6.1	Prozessmethode Six Sigma .....	130
6.1.1	Business Excellence als Grundlage qualitätsorientierter Veränderungsprozesse .....	130
6.1.2	Methodische Grundelemente von Six Sigma .....	133
6.1.3	Inhaltliches und methodisches Vorgehen bei der Einführung.....	141
6.1.4	Kritische Erfolgsfaktoren bei qualitäts-orientierten Verbesserungsprozessen in der Versicherung.....	144
6.1.5	Zusammenfassung.....	144
6.2	Wertschöpfungsoptimierung.....	145
6.2.1	Einleitung .....	145
6.2.2	Projekthalt.....	146
6.2.3	Konzeption des Geschäftsmodells .....	153
6.2.4	Zusammenfassung.....	156
6.3	Optimierung der Betrugsbearbeitung .....	157
6.3.1	Einleitung .....	157
6.3.2	Projekthalt.....	158
6.3.2.1	Ausgangssituation .....	158
6.3.2.2	Vorgehensweise.....	158
6.3.3	Ergebnisse der Analysephase.....	159
6.3.4	Konzeption .....	161
6.3.5	Zusammenfassung.....	164
6.4	Bancassurance .....	164
6.4.1	Ausgangssituation .....	164
6.4.2	Vertriebsweg Bancassurance in Deutschland.....	166
6.4.2.1	Bedeutung des Vertriebsweges Bancassurance .....	166
6.4.2.2	Spezielle Ziele einer Kooperation zwischen Versicherungsunternehmen und Kreditinstituten.....	169
6.4.2.3	Vertikales Marketing im Vertriebsweg Bancassurance .....	171
6.4.3	Vertriebspartnermanagement als Teil des Prozessmanagements .....	173
6.4.3.1	Kooperationsmodelle .....	173
6.4.3.2	Verkaufsprozesse und -technik.....	175
6.4.3.3	Qualifizierung der Mitarbeiter .....	176
6.4.4	Fazit .....	178
6.5	Social Media Prozesse .....	179

---

6.5.1	Einleitung.....	179
6.5.2	Social Media als Unternehmenskommunikation .....	182
6.5.3	Fallbeschreibung.....	183
6.5.3.1	Entwicklung einer Social Media Strategie.....	183
6.5.4	Fazit und Ausblick.....	193
6.6	Aktives Managen von Risiken in der Assekuranz.....	193
6.6.1	Summary.....	193
6.6.2	Einleitung.....	194
6.6.3	Bewertung von Risiken in Versicherungsunternehmen .....	196
6.6.4	Solvency und deren Auswirkungen für .....	
	die Versicherungsunternehmen .....	197
6.6.5	Mindestanforderungen an das Risikomanagement.....	
	von Versicherungen .....	198
6.6.6	Fazit.....	203
6.6.7	Ausblick .....	205
6.7	Operatives Prozessmanagement.....	205
6.7.1	Einleitung.....	205
6.7.2	Konzept moderner Betriebsorganisationen.....	206
6.7.3	Idealtypischer Blueprint eines Betriebsstrukturmodells .....	
	(Beispiel Sparte Schaden) .....	207
6.7.4	Triage-Konzept.....	212
6.7.5	Fallbeschreibung.....	213
6.7.5.1	Ausgangssituation und Zielsetzung.....	213
6.7.5.2	Konsolidierungsprogramm zur Neuausrichtung.....	
	der betrieblichen Organisation .....	214
6.7.5.3	Steuerungsmodell im Rahmen des Prozessmanagements .....	217
6.7.6	Zusammenfassung .....	218
6.8	Prozessmanagement in Wertschöpfungspartnerschaften .....	218
6.8.1	Einleitung.....	218
6.8.2	Ansatz der wertbasierten Geschäftsmodelle .....	221
6.8.3	Fallbeschreibung.....	223
6.8.3.1	Ausgangssituation und Zielsetzung der .....	
	Wertschöpfungspartnerschaft.....	223
6.8.3.2	Fokussierung und Prozessinnovationen im Kooperationsmodell.....	224
6.8.3.3	Erfolgsfaktoren der Projektumsetzung.....	228
6.8.4	Ausblick .....	230
6.9	Verständlichkeitsmanagement .....	231
6.9.1	Verständlichkeit: Erfolgsfaktor für die .....	
	Unternehmenskommunikation.....	231

---

6.9.2	Verständlichkeit: Herausforderung .....	233
	für die Versicherungswirtschaft .....	233
6.9.2.1	Barrieren für Verständlichkeit .....	234
6.9.2.2	Wie kommuniziert die Versicherungsbranche? .....	237
6.9.3	Verständlichkeit: .....	
	Maßnahmen zur Steuerung der Kommunikationsprozesse .....	239
6.9.4	Fallbeispiel aus der Praxis: Optimierung Schriftgut .....	241
6.9.5	Verständlichkeitsmanagement: Ein Ansatz zur Systematisierung der Kommunikationsprozesse von Versicherungsunternehmen .....	249
6.10	Kundenbindungsmanagementprozess in der Assekuranz .....	250
6.10.1	Tiefgreifender Wandel in der Versicherungsbranche .....	250
6.10.2	Kundenzufriedenheit in der Assekuranz .....	251
6.10.3	Kundenorientierte Ausrichtung der Versicherer .....	253
6.10.3.1	Kundenzufriedenheitsstudien .....	253
6.10.3.2	Kundenorientierte Struktur- und Prozessgestaltung .....	255
6.10.3.3	Nutzen einer kundenzentrierten Marktbearbeitung .....	258
6.10.4	Zusammenfassung .....	258
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>259</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>261</b>
	<b>Autorenverzeichnis .....</b>	<b>286</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>289</b>



# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Solvency II Vorschriften .....	7
Abbildung 2: Auswirkung von Solvency II.....	8
Abbildung 3: Gesetzliche Rahmenbedingungen im Wandel .....	9
Abbildung 4: Relevanz der Kundenbindung.....	14
Abbildung 5: Nettoverzinsung der Kapitalanlagen der deutschen Lebensversicherungsbranche .....	18
Abbildung 6: Zukünftige Bedeutung der Vertriebswege .....	21
Abbildung 7: Zusammenhang zwischen Innovation und KVP .....	39
Abbildung 8: EFQM model 2010.....	42
Abbildung 9: Hemmende Faktoren aus Führungssicht.....	43
Abbildung 10: DMAIC Methode und deren Vorteile.....	46
Abbildung 11: Verbesserung von Effektivität und Effizienz durch BPM .....	52
Abbildung 12: Nutzungsgrad der unterschiedlichen Prozessmanagement- Methoden.....	55
Abbildung 13: Benchmarking Prozessmanagement .....	57
Abbildung 14: Optimierungsmaßnahmen 2009.....	58
Abbildung 15: Durchdringungsgrad von Six Sigma in deutschen Versicherungen.....	59
Abbildung 16: Ganzheitliches und prozessorientiertes Managementsystem ...	65
Abbildung 17: Von der Strategie zu den Geschäftsprozessen .....	66
Abbildung 18: Kundenanforderungsmatrix.....	68
Abbildung 19: Matrix Erfolgsfaktoren und deren Stärken und Schwächen.....	70
Abbildung 20: Prozessportfolio zur Identifizierung von Kernprozessen.....	71
Abbildung 21: Beispiel einer Prozesslandkarte .....	72
Abbildung 22: Prozessportfolio zur Priorisierung von Geschäftsprozessen .....	74
Abbildung 23: Ablauf des Prozessdesigns .....	76
Abbildung 24: Maßnahmen zur Prozessgestaltung.....	83
Abbildung 25: Organisatorische Effizienzkriterien .....	86
Abbildung 26: Organisationsformen im Überblick .....	90
Abbildung 27: Funktionale Organisation.....	91

---

Abbildung 28: Reine Prozessorganisation.....	92
Abbildung 29: Matrixorganisation nach dem Service-/Leistungsmodell.....	95
Abbildung 30: Aufgabenträger des ganzheitlichen Prozessmanagements .....	96
Abbildung 31: Implementierung des GPMS.....	105
Abbildung 32: Change Management - Phasen des Wandels .....	107
Abbildung 33: Definition von Prozesszielen;.....	109
Abbildung 34: Prozessleistung als Produkt aus Zeit, Qualität und Kosten.....	111
Abbildung 35: Schema der Prozesskostenrechnung .....	118
Abbildung 36: Aufbau eines Kennzahlensystems.....	119
Abbildung 37: Prozessbericht mit visueller Ergebnisaufbereitung .....	123
Abbildung 38: Darstellung eines Prozess-Reifegrad-Modells.....	124
Abbildung 39: Ermittlung des Reifegrades eines Geschäftsprozesses .....	125
Abbildung 40: Business Excellence.....	132
Abbildung 41: Kernelemente von Six Sigma.....	134
Abbildung 42: Methoden im Überblick.....	136
Abbildung 43: Beispiel Projekt-Charta .....	138
Abbildung 44: Übergreifendes Personalentwicklungskonzept.....	140
Abbildung 45: Vorgehen zur Einführung .....	142
Abbildung 46: Elemente einer Wertschöpfungsoptimierung .....	146
Abbildung 47: Gestaltung von Geschäftsmodellen .....	147
Abbildung 48: Anzahl und Höhe von Schadenfällen .....	149
Abbildung 49: Modell zur Schadensbearbeitung .....	154
Abbildung 50: Betrugsbearbeitung.....	159
Abbildung 51: Prozess einer spartenübergreifend harmonisierten Betrugsbearbeitung.....	162
Abbildung 52: Anteile der Vertriebswege am vermittelten Beitragsaufkommen des Neugeschäftes (APE) in der Lebensversicherung im Jahre 2011 .....	167
Abbildung 53: Einschätzung der Potenziale einzelner Tests .....	168
Abbildung 54: Ertragssituation der deutschen Kreditinstitute im Privatkundengeschäft.....	169
Abbildung 55: Zielsystem einer Allfinanzkooperation.....	170

---

Abbildung 56: Dreiecksbeziehung im Vertriebsweg Bancassurance; Quelle: Eigene Darstellung .....	171
Abbildung 57: Einordnung des vertikalen Marketings .....	172
Abbildung 58: Social Media in der Assekuranz 2012 .....	181
Abbildung 59: Vorgehen in fünf Schritten; Quelle: 67rockwell Consulting .....	184
Abbildung 60: Exemplarisches Wettbewerbsbenchmarking .....	187
Abbildung 61: Festlegung von Zielen und Prioritäten .....	188
Abbildung 62: Organisationsalternativen .....	191
Abbildung 63: Organisatorische Anforderungen .....	200
Abbildung 64: Risikofähigkeit .....	202
Abbildung 65: Operationalisierung .....	202
Abbildung 66: Ansatz zur Optimierung von Betriebsbereichen .....	207
Abbildung 67: Schematisches Betriebsmodell .....	208
Abbildung 68: Triage-Konzept .....	212
Abbildung 69: Kundenanforderungen .....	214
Abbildung 70: Optimierung des Kundenservice-Centers .....	216
Abbildung 71: Zusammenhang der Geschäftsmodellelemente entlang der Wertschöpfungslogik .....	222
Abbildung 72: Darstellung des prozessualen Kooperationsmodells .....	225
Abbildung 73: Ausbaustufen nach BiPRO Standard .....	227
Abbildung 74: Zusammenhangsmodell im Servicebetrieb .....	228
Abbildung 75: Verständlichkeit - Wichtigkeit versus Erfüllungsgrad .....	234
Abbildung 76: Verständlichkeit von Produktionsblättern .....	239
Abbildung 77: Management-Modell für Verständlichkeit .....	240
Abbildung 78: Zielsetzung des Projekts "Optimierung Schriftgut" (Projektbeispiel) .....	242
Abbildung 79: Vorgehensmodell (Projektbeispiel) .....	243
Abbildung 80: Ausgewählte Projektergebnisse im Überblick (Projektbeispiel) .....	246
Abbildung 81: Übersicht Tool-gestützter Auswertungsmöglichkeiten (Projektbeispiel) .....	247
Abbildung 82: Vorher-Nachher-Messung (Projektbeispiel) .....	248
Abbildung 83: Wert loyaler Kunden .....	252

Abbildung 84: Kundenzufriedenheit im Schadensfall .....	254
Abbildung 85: Magisches Dreieck des Prozessmanagements.....	259

# Abkürzungsverzeichnis

APQP	Advanced product quality planning
ARPU	Average Revenue per User
B2B	Business to Business
Bitkom	Berufsverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
BPM	Business Process Management
BPR	Business Process Reengineering
CAPEX	Capital Expenditures
CPO	Chief Process Officer
CRM	Customer Relationship Management
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DMADV	Design – Measure – Analyze – Design – Verify
Dmaic	Define Measure Analyze Improve Control
DSL	Digital Subscriber Line
E-Business	Electronic Business
EFQM	European Foundation for Quality Management
EFT	European Fund Transfer
eTOM	enhanced Telecom Operations Map
FMEA	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse
GP	Geschäftsprozess
GPM	Geschäftsprozessmanagement
GPMS	Ganzheitliches prozessorientiertes Managementsystem
GSM	Global System for Mobile Communications
HR	Human Resources
IP	Internet Protocol, Protokoll für die verbindungslose Übertragung von Datenpaketen über mehrere Netze
ISDN	Integrated Services Digital Network
ISO	International Standards Organization

IT	Information Technology, Informationstechnik
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
Imi	leistungsmengeninduziert
Imn	leistungsmengenneutral
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
Mg.	Management
Mio.	Millionen
NGN	Next Generation Network
OPEX	Operating Expenses
PM	Prozessmanagement
ppm	parts per million
PSTN	Public Switched Telephone Network
PV	Prozessverantwortlicher
SAT	Stand-Alone-Tools
DFSS	Design for Six Sigma“
SCM	Supply Chain Management
SIPOC-Analyse	Supplier – Input – Process – Output – Customer- Analyse
SLA	Service Level Agreement
SPC	Statistical process control
TK	Telekommunikation
TKG	Telekommunikationsgesetz
TMF	TeleManagement Forum
TP	Teilprozess
TQM	Total Quality Management
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
VOC	Voice of Customer

# 1 Einleitung

*Michael Reich*

In den letzten Jahrzehnten ist in fast allen entwickelten Volkswirtschaften der Welt, so auch in Deutschland, eine stetig wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors zu beobachten. Viele, diesem Sektor zugehörige Unternehmen haben dabei allerdings noch nicht erkannt, dass sich die in der Produktionswirtschaft entstandenen und sich dort seit langem bewährt habenden Methoden einer Industrialisierung durchaus auch auf sie erfolgreich übertragen lassen. So arbeiten etwa Versicherungsunternehmen mit einer Fertigungstiefe von bis zu 80 Prozent noch wesentlich ineffizienter als zum Beispiel Automobilhersteller mit einer Fertigungstiefe von etwa 25 Prozent.

Forderungen nach einer *Industrialisierung des Dienstleistungsgewerbes* existieren bereits seit etwa 40 Jahren. In Folge sind heute auch schon Standardisierung und Automatisierung von Prozessen, etwa in Fluggesellschaften, Banken oder auch Logistikunternehmen, anzutreffen, Branchen also, die sich von Anfang an um die effizientere und effektivere Gestaltung ihrer Geschäftsprozesse bemühen. Sie verstehen diese Bemühungen als adäquate Antwort auf sich ändernde Marktbedingungen in Form von verstärktem Wettbewerb um anspruchsvoller werdende Kunden, die zu erhöhtem Kostendruck und einer steigenden Komplexität betrieblicher Prozesse geführt haben.<sup>1</sup> Nicht zuletzt erfordert aktuell auch die Finanzmarktkrise, dass eine Industrialisierung stärker in den Fokus der Dienstleister rücken sollte.

Aufgrund der Herausforderungen des Marktes wird es für Versicherungsunternehmen zunehmend wichtiger, eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmenswertentwicklung durch gesteigerte Effizienz und Effektivität zu erreichen. Aufgrund der erheblichen Abhängigkeit dienstleistender Unternehmen von Kundenerwartungen und -wünschen kann dieses dabei nur durch eine konsequente Unternehmensausrichtung auf den Kunden erfolgen (Effektivität). Erschwerend kommt hinzu, dass die Kunden höhere Qualität der Serviceleistungen fordern und gleichzeitig Versicherungsunternehmen gezwungen sind, ihre Kosten zu senken beziehungsweise zu optimieren (Effizienz).

Dieser Herausforderung wird heute vielfach versucht, mit Hilfe von *ganzheitlichen prozessorientierten Managementkonzepten* zu begegnen, welche die erfolgreiche Industrialisierung der Assekuranz ermöglichen und dauerhaft unterstützen. Eine derartige Industrialisierung ist zwar seit langem ein Thema der davon betroffenen Führungs-

---

<sup>1</sup> Vgl. Schmieder 2009, S. 2f.

kräfte; jedoch mangelt es häufig an einer konsequenten unternehmensweiten Umsetzung und kontinuierlichen Weiterführung.

Dieses zeigt etwa auch eine neuere CapGemini-Studie zur Industrialisierung von deutschen Versicherungsunternehmen. Danach sehen 58 Prozent der Versicherer eine große bis sehr große Notwendigkeit für eine Industrialisierung, aber nur 39 Prozent verfolgen solche Maßnahmen tatsächlich auch im eigenen Unternehmen. Eine ähnliche KPMG-Studie zeigt darüber hinaus, dass zwar ein Drittel der deutschen Versicherungsunternehmen Instrumente einer prozessorientierten Steuerung, wie etwa Prozesslandkarten oder -modelle, nutzen, jedoch häufig nur für eine geringe Anzahl von Prozessen und ohne das nötige Management-Commitment oder Prozessdenken. Die restlichen zwei Drittel beschäftigen sich lediglich oberflächlich mit Prozessmanagementkonzepten und den damit einhergehenden Methoden.<sup>2</sup> Auch für andere Dienstleistungsunternehmen hat sich der Industrialisierungsdruck in der Vergangenheit stark erhöht. Aufgrund einer zunehmend kritischer werdenden Marktsituation besteht hier auch weiterhin der Bedarf nach mehr Effizienz und Effektivität. Dieses gilt trotz der überdurchschnittlichen Innovationsrate, der zunehmenden Technisierung und Liberalisierung des deutschen Telekommunikationsmarktes.<sup>3</sup> Aufgrund dieser neuen intensivierten Wettbewerbssituation mit dadurch hervorgerufenen sinkenden Gewinnmargen sowie der allgemeinen Wirtschaftskrise vermögen die bislang erfolgreich verlaufenden Einsparungsprogramme der letzten Jahre den Kosten- und Industrialisierungsdruck nicht auszugleichen. So besteht, laut einer A.T. Kearney Studie, auch in der Telekommunikationsbranche ein hoher Bedarf an einer Veränderung der Geschäftsmodelle sowie einer Neustrukturierung der Prozesse.<sup>4</sup>

Die Aktualität der Thematik auch in der Wissenschaft belegt unter anderem etwa die Forschungsarbeit von Felten zu den Industrialisierungsbemühungen in der privaten Kraftfahrtversicherung.<sup>5</sup>

*Ziel* der vorliegenden Veröffentlichung ist es, aufzuzeigen, dass durch eine konsequente Umsetzung ganzheitlicher und prozessorientierter Managementsysteme die notwendigen Effizienz- und Effektivitätssteigerungen erreicht werden können. In diesen Managementsystemen wird sich ausdrücklich der konsequenten Unternehmensausrichtung auf den Kunden durch Identifizierung von Kernprozessen, die aus Kundensicht die Qualität der Dienstleistung maßgeblich beeinflussen und aus Unternehmenssicht den Geschäftserfolg erhöhen, gewidmet. Dieses beinhaltet das unternehmensweite und kontinuierliche Management von Prozessen, also ihre Analyse

---

<sup>2</sup> Vgl. Malik et al. 2009, S. 252f.

<sup>3</sup> Vgl. Ehmer 2009, S. 18

<sup>4</sup> Vgl. Hastenteufel/Kremlicka 2010, S. 12f.

<sup>5</sup> Vgl. Felten, M. (2012)

und Optimierung, ihre Umsetzung und Implementierung in Software, ihre automatische Ausführung, Kontrolle und Messung sowie ihre Leistungskennzahlen. Erst eine derartige Durchgängigkeit ermöglicht eine andauernde Anpassung des Unternehmens an die Anforderungen des Kunden und insgesamt des Marktes.<sup>6</sup>

Allerdings sind die Erfolge der Implementierung von Prozessmanagementsystemen in Dienstleistungsunternehmen, wie Versicherern und Telekommunikationsunternehmen, bislang eher gering. Häufig werden als Gründe hierfür die mangelnde systematische Prozessidentifikation und -dokumentation, der kostenintensive IT-Aufwand und/oder die ausbleibende Effizienzsteigerung aufgrund inkonsequenter und projektbezogener Umsetzung genannt. Aufgrund dessen widmet sich dieses Buch der Erstellung einer Orientierungshilfe beziehungsweise eines Rahmens zur erfolgreichen Implementierung eines diesbezüglich ganzheitlichen und prozessorientierten Managementsystems.

Vor diesem Hintergrund soll dazu zunächst dargestellt werden, warum Versicherungsunternehmen grundsätzlich industrialisieren müssen, welche Methoden des Prozessmanagements dafür zur Verfügung stehen und wie weit aktuell die Industrialisierung durch Prozessmanagement bereits voran geschritten ist. Anschließend wird auf Basis bestehender Prozessmanagementmethoden und kritischer Erfolgsfaktoren der Praxis eine fundierte Anleitung zur Implementierung eines ganzheitlichen prozessorientierten Managementsystems vorgestellt. Einer praktischen Erläuterung dieses Leitfadens dienen zum Abschluss aussagekräftige Fallbeispiele. Insbesondere ehemals regulierte Branchen haben sich in der Vergangenheit auf der Notwendigkeit zur Inanspruchnahme ihrer Dienstleistungen, wie etwa Sicherheit oder Kommunikation, ausgeruht und in dieser Beziehung den Anschluss zu anderen Branchen, wie zum Beispiel der IT-Branche, etwas verloren. Nun sind sie umso stärker gefordert, gleichzeitig die Steigerung der Servicequalität wie auch die Senkung der Kosten umzusetzen. Hier versprechen ganzheitliche prozessorientierte Managementsysteme heute eine geeignete Lösung.

Im *zweiten* Kapitel werden, nach dieser Einleitung, die aktuellen Herausforderungen für Versicherungsunternehmen untersucht. Diese Betrachtung der Branchenstruktur und der Entwicklungstrends wird zeigen, dass hier ein großer Handlungsbedarf bezüglich der Industrialisierung für Versicherungsunternehmen vorliegt. Des Weiteren nützen diese Betrachtungen auch Entscheidungsträgern anderer Dienstleistungsunternehmen, die Notwendigkeit für eine derartige Industrialisierung zu erkennen.

Im darauf folgenden *dritten* Kapitel wird dann eine Einführung in das Prozessmanagement im Allgemeinen gegeben. Hier wird auf die unterschiedlichen Methoden

---

<sup>6</sup> Vgl. Träger 2007, S. 1690

des Prozessmanagements, wie zum Beispiel Total Quality Management, Six Sigma oder auch Business Process Management, einzugehen sein, um deren Entwicklung als auch die Chancen und Risiken bei deren Einführung zu erläutern.

Danach werden im *vierten* Kapitel Anwendung und Reifegrad des Prozessmanagements innerhalb der Versicherungsbranche dargestellt. Für Versicherungsunternehmen und deren Prozessmodelle wird diesbezüglich die Expertise der BiPRO e.V. herangezogen. BiPRO (Brancheninitiative Prozessoptimierung) besteht seit einigen Jahren als neutrale Organisation, die unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse der Assekuranz mit Hilfe fachlicher und technischer Normen gestaltet, fördert und optimiert.<sup>7</sup> Die Analyse von Anwendung und Reifegrad derartiger ganzheitlicher prozessorientierter Managementsysteme in Versicherungsunternehmen wird vor allem auch im Ergebnis die verschiedenen Probleme aufzeigen, die bei einer unternehmensweiten Einführung solcher Managementsysteme auftreten können.

Als Ergebnis einer derartigen Analyse kann im *fünften* Kapitel ein fundierter Leitfaden zur Implementierung von ganzheitlichen prozessorientierten Managementsystemen in Dienstleistungsunternehmen vorgestellt werden. Besonders die unternehmensweite Einführung und konsequente Umsetzung derartiger prozessorientierter Managementsystemen determinieren dabei deren Erfolg. So ist bei der Vorstellung des Leitfadens auch detailliert auf die strategische Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Kernprozessen, die Analyse und Gestaltung von Prozessen wie auch auf die Neugestaltung der Organisation hin zur prozessorientierten Organisation und letztlich auf die Planung, Ermittlung und Analyse von Prozesskennzahlen einzugehen.

Im *sechsten* Kapitel sollen diese allgemeinen Empfehlungen zur Implementierung von ganzheitlichen prozessorientierten Managementsystemen noch genutzt werden, um sie spezifisch auf Versicherungsunternehmen anzuwenden. In Fallbeispielen wird jeweils aufgezeigt, wie die Geschäftsprozessstrategie entwickelt wird, wie Prozesse priorisiert und optimiert werden, in wie weit die Organisation umstrukturiert werden muss und welche Prozesskennzahlen letztlich zur Steuerung genutzt werden können. Diese Beispiele erlauben auch, dass sie von weiteren Dienstleistungsunternehmen ebenfalls als praktische Anleitung zur Einführung und Umsetzung ganzheitlicher prozessorientierter Managementsysteme herangezogen werden können.

Abschließend werden die in dieser Veröffentlichung gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und lösungsorientierte Denkanstöße für weitere Studien im Bereich des Prozessmanagements der Dienstleistungsbranche gegeben.

---

<sup>7</sup> Vgl. BiPRO e.V. 2010a, <http://www.bipro.net/7.0.html>, Abruf vom 10.06.2010

## 2 Aktuelle Herausforderungen in der Versicherungsbranche

*Michael Reich*

### 2.1 Überblick

Die Versicherungsbranche war über Jahrzehnte hinweg ein regulierter Markt. Wettbewerb fand deshalb nur eingeschränkt statt. Seitdem der Markt vor mehr als einem Jahrzehnt liberalisiert worden ist, sehen sich die Versicherer nun aber mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Zusätzlich haben die Einbrüche an den Aktienmärkten zu hohen Verlusten geführt; die Solvabilität der Versicherungen wurde substantiell geschwächt. Sinkende Kurswerte an den Börsen und ein niedriges Zinsniveau führten zu geringer werdenden Kapitalanlageerträgen, die nicht mehr wie früher die negativen technischen Ergebnisse auszugleichen vermochten.

Diese Entwicklung führte bereits 2008 zu sinkenden Prämienvolumina; die Nachfrage etwa nach fondgebundenen Leben-Produkten nahm erheblich ab. Zukünftig wird ein verhaltenes Wachstum für das Leben-Geschäft vorausgesagt, welches sich allerdings auf Prognosen einer steigenden Konjunktur stützt. Im Nicht-Leben-Geschäft wird eine höhere Profitabilität durch höhere Preise prognostiziert; ein moderates Wachstum soll sich hier einstellen. Insgesamt muss jedoch ein sehr geringes Marktwachstum von unter einem Prozent in den letzten Jahren festgestellt werden.<sup>8</sup>

Versicherungsunternehmen sehen sich heute durch höhere Qualitätsansprüche des Gesetzgebers, steigende Ansprüche des Kapitalmarktes an die Eigenkapitalrenditen und durch sich, vor allem aus dem Ausland herrührenden höheren Wettbewerbsdruck sowie durch versicherungsferne Finanzdienstleister, zu mehr Effizienz und Effektivität gezwungen.<sup>9</sup> Zusätzlich müssen viele Versicherungsunternehmen ihre strategische Ausrichtung in Hinblick auf Globalisierung, Konsolidierung und Wettbewerb überprüfen, ihre Vertriebssteuerung optimieren und an die veränderten Markt- und Wettbewerbsverhältnisse anpassen.<sup>10</sup>

Die Umfeldbedingungen der Versicherungsbranche unterliegen seit über einem Jahrzehnt einem fortwährenden und teilweise dramatischen Wandel. Dieser Wandel drückt sich zum einen Teil in beobachtbaren, langanhaltenden Mega-Trends, zum

---

<sup>8</sup> Vgl. o.V. 2009a, S. 455f.; Theis/Wolgast 2009, S. 1

<sup>9</sup> Vgl. Achner/Dose 2007, S. 28; Cundius/Näther 2009, S. 2f.

<sup>10</sup> Vgl. Träger 2007, S. 1690