

Lünendonk® Trendstudie

Versicherungen 2020

Trends, Technologien
und Geschäftsmodelle

Eine unabhängige Marktanalyse der Lünendonk GmbH
in Zusammenarbeit mit

BearingPoint®


compeople
technology in motion.

IKOR 

msg
systems

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	4
EXECUTIVE SUMMARY	6
Herausforderungen und Optimierungsbedarfe in der Versicherungswirtschaft.....	9
Kernbausteine des Geschäfts: Künftige Vertriebs- und Kommunikationskanäle	16
Positionierungsstrategien	19
Erwartete Impulse durch Social Media und Mobile Business	24
Eigenbild: Auswahlkriterien für die Branche aus Sicht der Versicherungen	26
Geschäftsprozesse und ihre unterstützenden Technologien.....	29
Investitionsplanungen der Versicherungen	32
Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und IT-Dienstleistern	35
Über die Zukunft von Versicherungen im Jahr 2020	40
Methodik der Studie.....	43
PARTNER DIESER TRENDSTUDIE	44
BearingPoint	45
compeople.....	46
IKOR.....	47
msg systems	48
Lünendonk	49



Vorwort



*Mario Zillmann,
Leiter Professional Services,
Lünendonk GmbH*

Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

welchen Herausforderungen müssen sich die Versicherungsunternehmen im deutschsprachigen Raum in den kommenden nur noch sieben Jahren bis 2020 stellen? Welchen Einfluss nehmen Technologien wie Mobile Business, Social Media oder Business Analytics auf die Geschäftsmodelle sowie auf die Kommunikation mit Kunden? Wie sind Versicherungen auf die wichtigsten Zukunftsthemen und Veränderungen der Kundenbedürfnisse vorbereitet und in welchen Geschäftsbereichen sehen sie Optimierungsbedarf?

Die Versicherungswirtschaft gilt allgemein nicht als innovative und schnell anpassungsfähige Branche. Das Geschäft mit Versicherungsprodukten gilt als konservativ, ist teils schwer verständlich, aber gleichzeitig auch eine Stütze der globalen Ökonomie bis hin zur Systemrelevanz.

Allerdings müssen sich Versicherungsunternehmen die Frage stellen, wie sie sich künftig in einem veränderten Wettbewerbsumfeld positionieren. Im Moment beschäftigt die Umsetzung von gesetzlichen Vorgaben wie Solvency II, dem Pendant zu Basel III

im Banksektor, und der Anpassung der Geschäftsprozesse auf die Single European Payment Area (Sepa) die Branche. Bleibt vor dem Hintergrund dieser Mega-Projekte noch ausreichend Zeit und Ressourcen für neue Geschäftsmodelle und Innovationen?

Im Rahmen der von der Lünendonk GmbH, Kaufbeuren, initiierten Trendstudie zur Zukunft der Versicherungen sind wir diesen Fragen nachgegangen. Über 120 Manager aus 87 Versicherungsunternehmen haben sich die Zeit genommen, in ausführlichen telefonischen Interviews die gegenwärtige Situation und wahrscheinliche zukünftige Entwicklung der Versicherungswirtschaft in Deutschland einzuschätzen. Dafür sagen wir allen Teilnehmern auch an dieser Stelle noch einmal herzlichen Dank.

Die Antworten auf die Fragen, welchen Aufgaben sich Versicherungsunternehmen in naher Zukunft gegenübersehen, und wie sie diese einschätzen und priorisieren, geben interessante Hinweise auf die Richtung, die die Branche in den nächsten Jahren einschlagen wird. Skizziert wird, mit welchen Innovationen die befragten Versicherungsmanager planen, ihre Geschäftsmodelle und Strategien zu optimieren, wie

sie auch junge Verbraucher an ihre Unternehmen binden möchten und wie die Versicherungsgesellschaften diese Aufgaben – mit oder ohne externe Hilfe – in der nächsten Zeit in Angriff nehmen werden.

Veränderung hat ein Ziel – oder zumindest eine Richtung. Zur Zukunft der Versicherungsbranche bitten wir die Teilnehmer um Einschätzung des Status quo sowie möglicher Verbesserungspotenziale ihrer Unternehmen bei Branchenthemen wie „Akzeptanz junger Verbraucher“, „Anpassung der Vertriebskanäle an veränderte Rahmenbedingungen“ oder „dem Spannungsfeld aus Umsetzung regulatorischer Vorgaben und Geschäftsinnovationen“.

Es ergibt sich eine interessante, kontroverse, aber vor allem diskussionswürdige Strichzeichnung der Versicherungswirtschaft im Jahr 2020.

Die große Zukunftsstudie der Versicherungen ist in fachlicher Zusammenarbeit mit dem Medienpartner versicherungsbetriebe entstanden und ist Dank freundlicher Unterstützung der Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen BearingPoint, compeople, Ikor und msg systems kostenfrei verfügbar.

Wir wünschen Ihnen eine nutzbringende Lektüre.

Mit herzlichen Grüßen



Mario Zillmann
Leiter Professional Services
Lünendonk GmbH

Executive Summary

Zwölf Bewertungs- und Aufzählungsfragen in fünf Themenblöcken haben 123 Manager aus der deutschen Versicherungswirtschaft detailliert für die vorliegende Studie beantwortet. Die wesentlichen Ergebnisse sind in aller Kürze:

HERAUSFORDERUNGEN UND OPTIMIERUNGSBEDARFE

91,9 Prozent der Versicherungsmanager beurteilen die „Umsetzung von regulatorischen und gesetzlichen Vorgaben“, zum Beispiel Solvency II, EU-Vermittler-richtlinie und Verbraucherschutz, als die wichtigste Herausforderung für die Versicherungsbranche. Aber ein knappes Drittel von ihnen erkennt hier kaum oder überhaupt keinen Optimierungsbedarf! Das muss aber kein Widerspruch sein, denn diese Befragten sehen wohl ihre Unternehmen bereits gut aufgestellt, was die „Umsetzung von regulatorischen und gesetzlichen Vorgaben“ betrifft.

89,4 Prozent der Befragten beurteilen den „Hohen Preiswettbewerb bei Standardprodukten“ zwischen den Versicherungsunternehmen als Problem; neue Wettbewerber für die Versicherungswirtschaft aus anderen Branchen, zum Beispiel Automobilhersteller mit einem Angebot von Kraftfahrzeugversicherungen, schätzen aber weniger als zwei Drittel von ihnen als Besorgnis erregend ein. Diese neuen Marktplayer werden eher als Partner und weiterer Vertriebskanal wahrgenommen.

Die Volatilität des Kapitalmarktes stellt zwar eine Herausforderung dar (Mittelwert: 3,2) – aber „sehr hohen Optimierungsbedarf“ erkennt nur weniger als ein Viertel der Studienteilnehmer.

Deutlich mehr als drei Viertel der Versicherungsmanager bereitet die Veränderung des Kundenverhaltens

in vielfältiger Hinsicht Kopfzerbrechen: Steigende Qualitätsansprüche, „Rückläufige Kundenloyalität/zunehmende Wechselbereitschaft“, sinkende Wertschätzung von Versicherungsprodukten insbesondere seitens junger potenzieller Kunden sowie grundsätzlich „Mangelndes Vertrauen in und geringe Akzeptanz von Versicherungsprodukten“ machen der Branche bei ihren heutigen und potenziellen Kunden zu schaffen.

Im Durchschnitt durchweg niedriger als die Herausforderungen sehen die befragten Versicherungsmanager die notwendigen Optimierungsbedarfe. Dies legt den Schluss nahe, dass sich einige der untersuchten Versicherungen bei der Bewältigung der Herausforderungen bereits in einem fortgeschrittenen Stadium befinden. Dies ist grundsätzlich ein positives Signal!

TATSÄCHLICHE AUFGABEN UND PRIORITÄTEN DER VERSICHERUNGSUNTERNEHMEN

„Internationalisierung/Wachstum“ sind für 41,6 Prozent der Studienteilnehmer kaum prioritär. Wohl aber glauben deutlich mehr als jeweils 80 Prozent, dass der „Entwicklung innovativer Produkte“ und der „Verbesserung der Vertriebs- und Beratungsprozesse“ eine hohe bis sehr hohe Priorität zukommen. Und hohen bis sehr hohen Optimierungsbedarf sehen mehr als drei Viertel der Versicherungsmanager (79,7%) in der „Einführung neuer Technologien in der Kundenkommunikation“ wie Smartphones oder Tablets.

GESCHÄFTSSTRATEGIEN UND KUNDENKOMMUNIKATION

Die modernen Kommunikations- und Vertriebswege wie Social Media und Apps werden nach Ansicht der Studienteilnehmer bis zum Jahr 2020 gravierend an Bedeutung zunehmen – und dann zu den bedeutendsten Vertriebskanälen zählen: Der „Direktvertrieb

über (eigene) Online-Portale“, das Anbieten von Versicherungsprodukten über Vergleichsportale wie check24.de oder „Mobile Apps“ für Vertrieb und Service von Versicherungsprodukten über mobile Plattformen werden als die Shooting Stars der technischen Vertriebskommunikation angesehen.

Mehr als 90 Prozent der Befragten sind der festen Überzeugung: Zur Differenzierung im Wettbewerb zählen aktuell noch die klassischen Eigenschaften wie „Beratungsqualität“, „Markenimage“, „Kundennähe“ sowie „Geschwindigkeit in der Schadenbearbeitung und der Kundenkommunikation“. Bis 2020 werden die Smartphone- und web-basierten Anwendungen allerdings in ihrer Bedeutung als Differenzierungsfaktoren zu diesen klassischen Faktoren nahezu aufgeschlossen haben.

Junge Verbraucher sind die Zukunft der Versicherungsunternehmen. Versicherer versuchen, diese Kundengruppe besser zu erreichen, durch mehr „Transparenz in der Kommunikation“, eine „Verbesserung der Beratungsqualität“ und durch „unkomplizierte Antragsverfahren“ (etwa papierlose Prozesse und digitale Unterschriften). Mehr als 85 Prozent der Befragten sind der Meinung, dies seien die Faktoren mit „großer“ beziehungsweise „sehr großer Bedeutung“.

Dazu passt, dass 95,9 Prozent der befragten Versicherungsmanager heute in der „Fachkompetenz der Berater“ die entscheidende Eigenschaft bei der Auswahl eines Versicherungsunternehmens durch die Verbraucher sehen. Dichtauf folgen die Eigenschaften „Fairness in der Schadenbearbeitung“, „Preis/Konditionen“ sowie „Zuverlässigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit“.

GESCHÄFTSPROZESSE UND UNTERSTÜTZENDE TECHNOLOGIETHEMEN

Optimierungspotenziale zur Effizienzsteigerung werden durchweg in den Bereichen Frontoffice, Backoffice, Infrastruktur sowie im weitesten Sinne in der Versicherungstechnik erwartet. Ein Schwerpunkt von

Optimierungspotenzialen in bestimmten Prozessbereichen kristallisiert sich jedoch nicht heraus. Unterdurchschnittliche Optimierungspotenziale bestehen anscheinend im „Zahlungsverkehr“ und im Bereich „Call Center“; in beide Gebiete wurde in den letzten Jahren massiv investiert.

Über vier Fünftel der befragten Manager halten in erster Linie „Security“ sowie „Standardisierung und Konsolidierung der IT-Systeme“ für Themen und Technologien, in die in Zukunft am stärksten investiert wird.

Auffallend ist, dass in Technologietrends wie „Collaboration“, „Konvergenz von IT/ICT“ und „Cloud Computing“ nach Meinung der Befragten eher durchschnittlich investiert wird.

ZUSAMMENARBEIT MIT EXTERNEN DIENSTLEISTERN

Eine sehr deutliche Aussage der Studie lautet, dass Versicherungsmanager sowohl von Managementberatungen als auch von IT-Dienstleistern zwar nicht in gleichem Ausmaß, aber dennoch deutlich sowohl „Technologiekompetenz“ als auch „Kompetenz in IT-Strategie und Umsetzung von Beratungskonzepten in IT-Prozesse“ erwarten. Die ehemalige Trennung von „hier Konzept – dort Umsetzung“ weicht immer mehr zugunsten ganzheitlicher Konzepte auf.

Hilfe zur Verbesserung ihrer Unternehmensstrukturen erwarten Versicherungsmanager von Managementberatungen insbesondere in der Frontoffice-Optimierung sowie Strategieentwicklung und -umsetzung. IT-Dienstleister planen externe Partner hauptsächlich bei der Verbesserung der IT-Infrastruktur und der Backoffices in Anspruch nehmen.

DIE ZUKUNFT DER VERSICHERUNGEN 2020

Regulierungsaufgaben werden die Versicherungswirtschaft auch 2020 weiterhin belasten; dies scheint eine Konstante in der Überzeugung der teilnehmenden Versicherungsmanager zu sein.



Ein Problem stellen auch die steigenden Datenvolumina dar: Für 2020 erwarten die Versicherer nicht nur eine massive Zunahme der Datenvolumina, sondern auch der Investitionen in Analysekapazitäten, die beispielsweise Kunden- und Risikogruppen besser segmentieren helfen.

Folgende Marktstrukturveränderungen werden bis 2020 vorausgesehen: mehr Zusammenschlüsse zwischen Versicherungen als bisher, aber auch Kooperationen mit Banken zur Erschließung des Geschäfts mit dem Vermögensmanagement.

Für „weniger wahrscheinlich“ halten die Befragten allerdings, dass Banken und Versicherungen sich in Zukunft vermehrt zusammenschließen werden.

Bei aller Begeisterung und positiver Prognosen für die neuen Technologien sehen die Versicherungsmanager bis 2020 keine deutlichen Veränderungen im Vertrieb und in der Kundenkommunikation: Apps, Online-Kanäle, Portale und Web-Vergleichsinstrumente spielen zwar eine bedeutende Rolle – der klassische Vertrieb von Versicherungsprodukten über Agenturen, Makler und anderer Vertriebspartner wird weiterhin seine Bedeutung haben.

Herausforderungen und Optimierungsbedarfe in der Versicherungswirtschaft

Herausforderungen für ihr Geschäft sehen Versicherungsunternehmen im Wesentlichen in drei übergreifenden Cluster-Bereichen: den Rahmenbedingungen, dem Wettbewerbsumfeld und einer veränderten Kundeneinstellung.

RAHMENBEDINGUNGEN

Die größte Sorge bereiten die Auswirkungen von Rahmenbedingungen wie der Notwendigkeit zur

„Umsetzung von regulatorischen und gesetzlichen Vorgaben“ (Mittelwert: 3,3 auf einer Bewertungsskala von 1 bis 4, wobei 4 für „sehr relevant“ steht). Hierzu gehören die Umsetzung von Verbraucherschutzrichtlinien, Sepa, EU-Vermittlerichtlinien und den Vorgaben von Solvency II. Diese Themen beschäftigen die Versicherungsunternehmen bereits seit Jahren und haben die Zahl ihrer Projekte massiv ansteigen lassen.

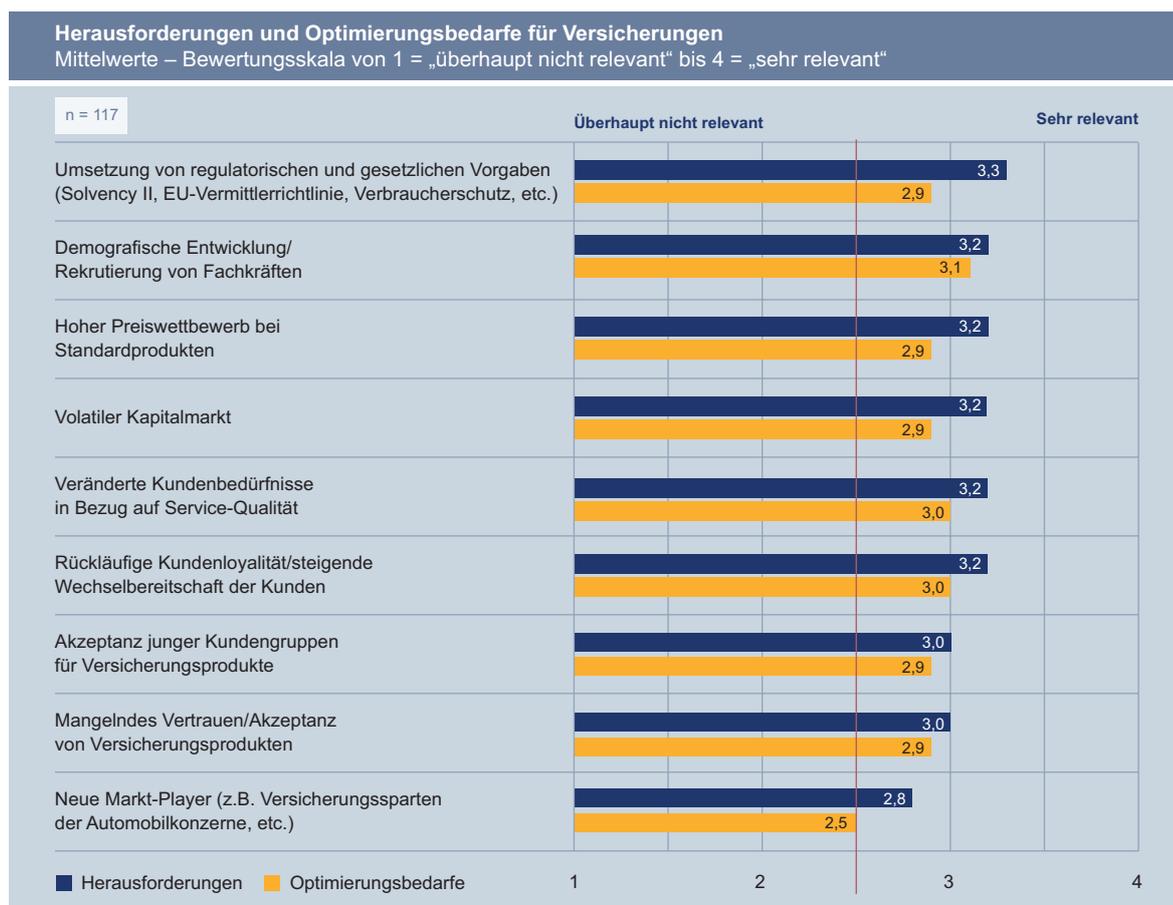


Abbildung 1: Die befragten Führungskräfte aus der Versicherungswirtschaft sehen in den einzelnen Branchenthemen zwar große Herausforderungen für ihre Unternehmen. Allerdings schätzen sie den Bedarf an weiteren Optimierungen vergleichsweise niedriger ein, aber immer noch signifikant hoch.



Ferner sehen die Befragten, dass die demografische Entwicklung und der damit verbundene, bereits jetzt spürbare, Fachkräftemangel den Geschäftserfolg ihrer Unternehmen negativ beeinflussen. Die mittlere Bewertung von 3,2 zeigt, dass die Studienteilnehmer mit Rekrutierungsproblemen rechnen. Hier schlägt sich auch die geringe Attraktivität der Versicherungsbranche als Arbeitgeber für junge Leute nieder. So befindet sich in dem Ranking der beliebtesten Arbeitgeber im Jahr 2012 weder eine Bank noch eine Versicherung unter den 20 beliebtesten Arbeitgebern aus Sicht von Young Professionals. Erst auf Rang 32 kommt mit der Allianz ein weltweit führendes Versicherungsunternehmen, knapp vor der Munich Re auf Platz 34. Versicherungen sind demnach gefordert, die Wahrnehmung und Sichtbarkeit ihrer Branche bei jungen Menschen deutlich zu steigern und einen Imagewandel zu vollziehen.

Aber auch ein „Volatiler Kapitalmarkt“ in Verbindung mit der 2013 immer noch anhaltenden Niedrigzinspolitik gehört zu den vier wichtigsten Herausforderungen von Versicherungsunternehmen (Mittelwert: 3,2). Hier gilt es vor allem, attraktive Vorsorgeprodukte zu entwickeln und nach Möglichkeiten zu suchen, Kundengelder sowohl sicher als auch mit einer vergleichsweise attraktiven Rendite anzulegen. Viele Versicherer planen vor dem Hintergrund der Volatilität und der damit verbundenen schlechten Planbarkeit von langfristigen Vorsorgeprodukten sogar Alternativmodelle zur klassischen Lebensversicherung.

WETTBEWERBSUMFELD

Als dritt wichtigste Herausforderung wird der „Hohe Preiswettbewerb bei Standardprodukten“ gesehen (Mittelwert: 3,2). Gerade Angebote in der Schadenversicherung wie Kfz-, Hausrats- oder Gebäudeversicherung gelten als Commodity-Produkte und werden auch wegen ihrer standardisierten Leistungsmodelle überwiegend über den Preis vermarktet. Eine Differenzierung findet in der Regel über die Marke, das Image und die Vertriebsstärke der Versicherungen statt.

Überraschenderweise weniger von Relevanz als Herausforderung ist aus Sicht der befragten Versicherungsmanager die Konkurrenz durch „Neue Markt-Player“. Vor allem in der Kfz-Versicherung sind vor Jahren die Automobilkonzerne in den Versicherungsmarkt eingetreten. Grundsätzlich unterscheiden sich die Konditionen nicht von jenen der freien Anbieter, denn in der Regel steckt nicht der Automobilhersteller selbst, sondern ein Versicherungsunternehmen hinter den Angeboten. Entscheidender dürfte der Markteintritt reiner Online-Versicherungen beziehungsweise Online-Makler wie check24.de sein. Entsprechende Anbieter richten sich mit ihren innovativen Angeboten und einem Online-Vertrieb vorwiegend an die junge Zielgruppe.

Da das Geschäftsmodell von Vergleichsportalen aber schwerpunktmäßig auf die Vermittlung von Kundendaten an Versicherungsunternehmen ausgerichtet ist und sie daher mit der Vertriebsform „Makler“ vergleichbar sind, sind diese Portale mehr Partner als Wettbewerber. Die Wettbewerbsintensität neuer Anbietergruppen ist aus Sicht der Befragten daher auch vergleichsweise schwach ausgeprägt. Mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,8 ist der Wettbewerb durch „Neue Markt-Player“ aus Sicht der Studienteilnehmer die unwichtigste aller Herausforderungen.

KUNDENFOKUSSIERUNG

Versicherungsunternehmen haben seit Jahren mit sinkendem Verbrauchervertrauen und in einigen Versicherungssparten mit rückläufigem Neugeschäft zu kämpfen. Gerade traditionelle Produkte wie Lebensversicherung, Hausratsversicherung oder Unfallversicherung lassen sich immer schwerer vermarkten. Die Bedürfnisse der Kunden genau zu kennen und darauf das Leistungsportfolio auszurichten, ist ein enorm wichtiger Erfolgsfaktor.

Insgesamt vier Herausforderungen sind der Positionierung am Markt zugeordnet. „Veränderte Kundenbedürfnisse in Bezug auf die Service-Qualität“ der Versicherungen stellen nach Ansicht der Befragten

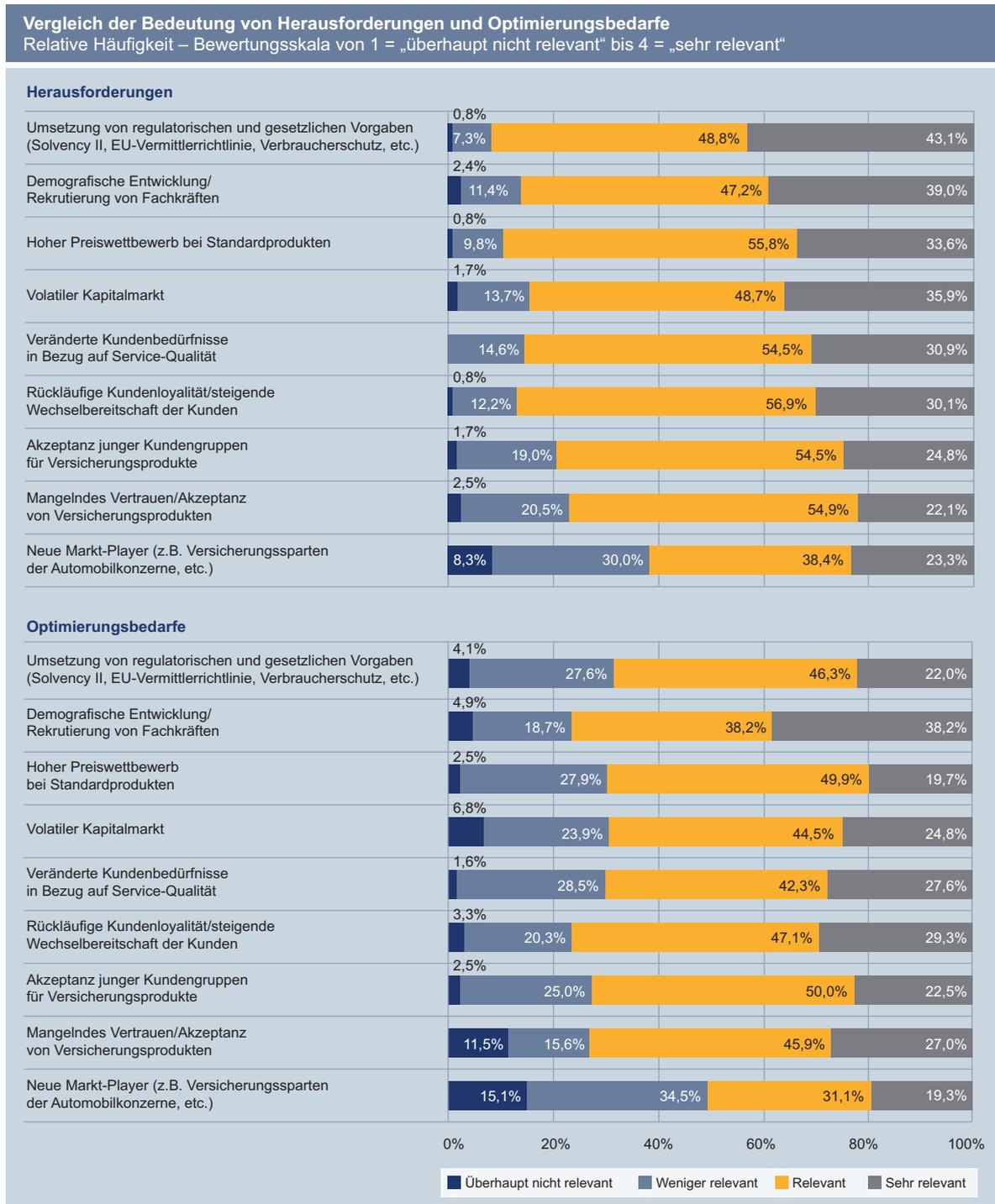


Abbildung 2: Über ein Drittel der befragten Manager sehen sich im Umgang mit alternativen neuen Markt-Playern wie Vergleichsportale oder Versicherungssparten großer Automobilunternehmen als gut aufgestellt. Die übrigen Branchenthemen werden dagegen von einer deutlichen Mehrheit als Herausforderung für ihr Haus angesehen. Der Bedarf, weitere Schritte zur Anpassung der Strategien zu vollziehen, wird eher ambivalent beurteilt.



die größten Herausforderungen in diesem Themenblock dar. Die mittlere Bewertung liegt bei 3,2. In engem Zusammenhang damit steht eine „Rückläufige Kundenloyalität/steigende Wechselbereitschaft der Kunden“ (Mittelwert: ebenfalls 3,2). Die Wechselbereitschaft ist umso höher, je standardisierter und damit austauschbarer das Versicherungsprodukt ist. Allerdings lässt sich durch einen kundenfreundlichen Service und eine (in den Augen der Versicherten) gerechte und transparente Schadenabwicklung die Kundenbindung massiv steigern.

Grundsätzlich bereitet den Versicherungsunternehmen auch einige Sorgen, dass die „Akzeptanz von Versicherungsprodukten“ abnimmt und die Verbraucher ihnen immer weniger vertrauen (Mittelwert: 3,0). Dies gilt insbesondere für die „Akzeptanz junger Kundengruppen für Versicherungsprodukte“ (Mittelwert: 3,0). Bei diesem Punkt sehen die Befragten auch einen vergleichsweise hohen Handlungsbedarf.

VERSICHERUNGEN SEHEN SICH DEN KOMMENDEN AUFGABEN GUT GEWAPPNET

Nicht jede der aufgeführten und bewerteten Herausforderungen verlangt nach Ansicht der Studienteilnehmer einen Optimierungsbedarf proportional zu ihrer Relevanz. Manches Problem scheint bereits auf einem guten Wege in der Umsetzung zu sein: Verglichen mit den Bewertungen zu den Herausforderungen fällt in einigen Fällen die Einschätzung des notwendigen Optimierungsbedarfes deutlich ab, in einigen Fällen erheblich – um mehr als ein Drittel einer Bewertungsstufe.

Dies gilt insbesondere für die „Umsetzung von gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben“. Offensichtlich sehen sich die Versicherungsunternehmen hier auf einem guten Wege (Herausforderung: 3,3; Optimierungsbedarf: 2,9). Hierzu gilt anzumerken, dass die EU-Vermittler-Richtlinie und Solvency II bereits seit Jahren die Versicherungen stark beschäftigen und sich entsprechende Projekte in einem fortgeschrittenen Stadium der Umsetzung befinden.

Allerdings binden diese Projekte auch wichtige interne Ressourcen, die im operativen Geschäft fehlen.

Ähnliches gilt in Bezug auf den „Hohen Preiswettbewerb bei Standardprodukten“ – auch hier wird der Optimierungsbedarf deutlich geringer eingeschätzt als die eigentliche Herausforderung. Dies scheint darauf hinzudeuten, dass die Studienteilnehmer sich im Markt gut gerüstet sehen (Optimierungsbedarf: nur Mittelwert von 2,9 von maximal 4 Punkten; Herausforderung: Mittelwert von 3,2).

Überraschenderweise trifft der gleiche Befund auf den Optimierungsbedarf in Bezug auf einen als bedrohlich eingestuften „Volatilen Kapitalmarkt“ zu (Optimierungsbedarf nur 2,9). Möglicherweise nehmen die Unternehmensrepräsentanten an, dass die absehbar niedrig bleibenden Zinsen zwar äußerst unangenehm sind – insbesondere für Lebensversicherer – jedoch im Grunde von volatilen Schwankungen bei einer historischen und vermutlich langen Niedrigzinspolitik nicht gesprochen werden kann. Möglicherweise sind die Strategien der Branche zur Abwehr der Geldpolitik bereits größtenteils ausgereizt und Gegenmaßnahmen auf das geringe Zinsniveau kaum möglich.

Wenig Sorgen machen sich die Versicherungen ganz offensichtlich auch in Bezug auf den Eintritt neuer Konkurrenten in den Versicherungsmarkt. Beurteilen sie bereits die Herausforderung als weniger gravierend (Mittelwert: 2,8), so sehen sie auch einen geringen Optimierungsbedarf in der Anpassung ihrer derzeitigen Vertriebs- und Marketingstrategien. Dies wird durch die mittlere Bewertung von 2,5 deutlich.

Die auf den Vergleichen der Mittelwerte beruhenden Aussagen wurden durch die Betrachtung der detaillierten Bewertungen der Befragten noch deutlicher. Jeweils weit über 80 Prozent der Antwortenden sehen fast alle Herausforderungen als „relevant“ beziehungsweise „sehr relevant“ an.

Nur hinsichtlich der „Akzeptanz junger Kundengruppen für Versicherungsprodukte“ und dem „Mangel an Vertrauen“ scheinen die Befragten überraschenderweise etwas weniger besorgt zu sein. Diese Herausforderungen sind nach Meinung etwa eines Viertels der Befragten „weniger relevant“ oder „überhaupt nicht relevant“ für ihr Unternehmen. Und nahezu 40 Prozent (38,3%) sehen wenig oder überhaupt keine Veranlassung, auf den bereits erfolgten Eintritt neuer Marktteilnehmer zu reagieren – sei es durch Abwehrstrategien oder Kooperationen.

EINSCHÄTZUNG DES TATSÄCHLICHEN OPTIMIERUNGSBEDARFES

Für den Optimierungsbedarf der Versicherungen ergibt sich ein grundsätzliches Muster: Der Bedarf für Optimierung wird durchweg als geringer eingeschätzt

als die Herausforderung. Für fast alle abgefragten Optimierungsoptionen gilt, dass jeweils bis zu 30 Prozent oder mehr der Studienteilnehmer sie als „überhaupt nicht relevant“ oder „weniger relevant“ ansehen.

Aber es gibt durchaus Problemstellungen, bei denen die Befragten in ihren Unternehmen größeren Verbesserungsbedarf sehen.

Gerade in der demografischen Entwicklung und bei der Anpassung von Rekrutierungsstrategien für Fachkräfte halten immerhin gut drei Viertel (76,4%) der Führungskräfte Optimierungsprojekte für „relevant“ und „sehr relevant“. Bis auf die Kommastelle genau trifft diese Einschätzung auch auf den Optimierungsbedarf in Hinblick auf die „Rückläufige Kundenloyalität/steigende Wechselbereitschaft der Kunden“ zu.

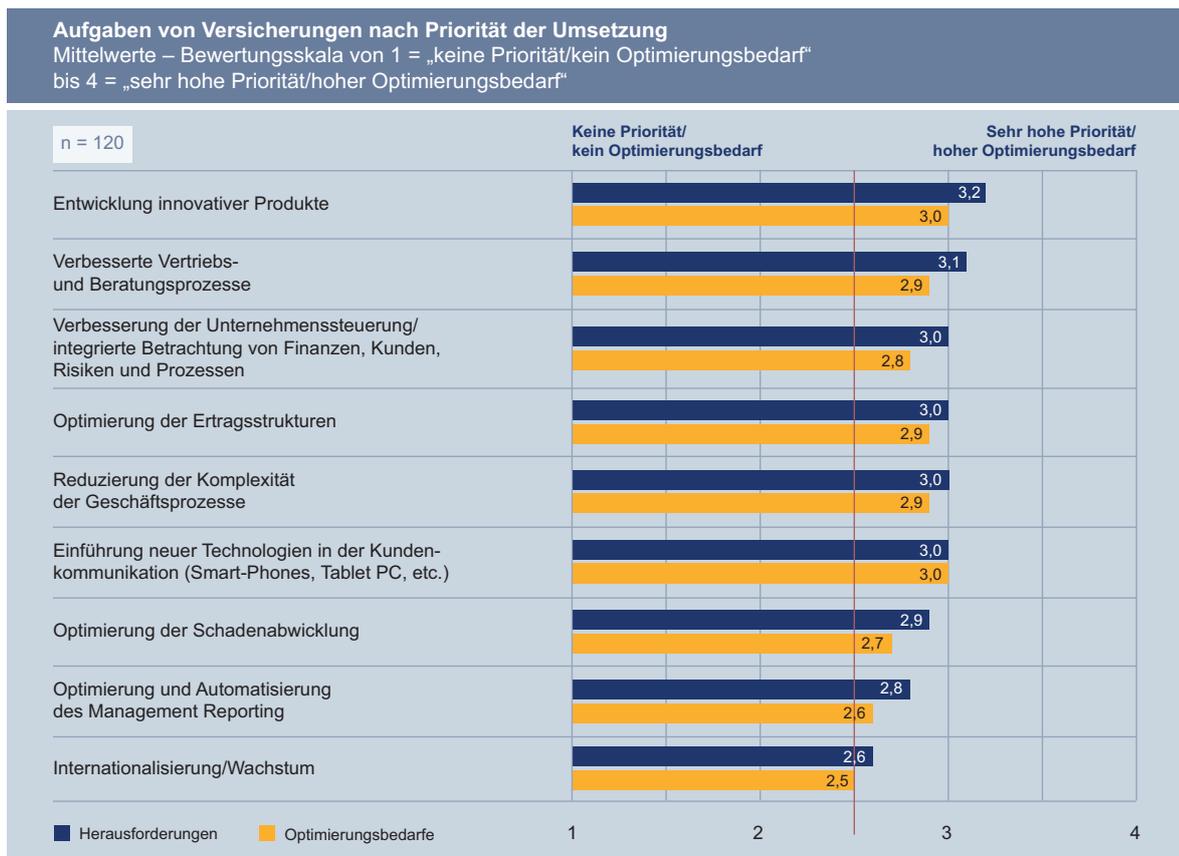


Abbildung 3: Die Entwicklung von innovativen Versicherungsprodukten hat laut den Befragten die höchste Priorität für die künftige Geschäftsentwicklung. Neben der Einführung neuer Technologien sehen die Interviewpartner hier auch die größten Optimierungspotenziale in ihren Unternehmen.

Sehr selbstsicher zeigt sich die Branche allerdings bei der Beurteilung von neuen Wettbewerbern im Markt. Knapp die Hälfte (49,6%) hält die Vorbereitung auf neue Player aus anderen Industrien für „weniger relevant“ oder „überhaupt nicht relevant“.

PRIORITÄTEN DER ANSTEHENDEN AUFGABEN

Bei Befragung der Führungskräfte der Versicherungswirtschaft nach den tatsächlichen Aufgaben und der Priorität ihrer Umsetzung kristallisieren sich vier Bereiche heraus:

- Produktgestaltung
- Vertrieb und Kommunikation
- Verbesserung der Geschäftsabläufe
- Wachstum und Ertrag.

Am wichtigsten ist den Studienteilnehmern die „Entwicklung innovativer Produkte“ (Mittelwert: 3,2). Auch der Optimierungsbedarf der Produktpalette wird als am höchsten eingeschätzt (Mittelwert: 3,0). Hier zeigt sich, dass die untersuchten Versicherungsunternehmen durchaus den veränderten Kundenbedürfnissen mit konkreten Strategien Rechnung tragen.

Am unteren Ende der Prioritätenliste rangiert mit der niedrigsten Umsetzungspriorität „Internationalisierung/Wachstum“ bei einer durchschnittlichen Bewertung von 2,6. Diese mittlere Einschätzung hängt damit zusammen, dass der Großteil der deutschen Versicherungen auf den lokalen Markt ausgerichtet ist und nur wenige Großunternehmen international aufgestellt sind. Allerdings zeigen die Antworten auf diese Frage auch, dass rund 60 Prozent der Befragten für ihre Unternehmen im Ausland Wachstumsimpulse sehen.

Im Feld zwischen diesen beiden Polen sehen die befragten Führungskräfte dringende Aufgaben bei der Verbesserung der Abläufe im Backoffice und der Verbesserung der Vertriebs- und Beratungsprozesse sowie der Kommunikation mit den Kunden.

Die „Einführung neuer Technologien in der Kundenkommunikation“ ist eine wichtige Herausforderung, der drei Viertel (77,1%) der Führungskräfte „hohe“ beziehungsweise „sehr hohe Priorität“ zuordnen. Dennoch rangiert diese Aufgabe in der unteren Hälfte der priorisierten Aufgaben (Rang 6 von neun Optionen).

Dagegen sind „Verbesserte Vertriebs- und Beratungsprozesse“ die zweitwichtigste Managementaufgabe (Mittelwert: 3,1), die vier Fünftel (82,8%) der Befragten „hoch“ beziehungsweise „sehr hoch“ priorisieren.

Der „Verbesserung der Unternehmenssteuerung“ durch eine integrierte Betrachtung von Finanzen, Kunden, Risiken und Prozessen messen 83,7 Prozent der Führungskräfte eine „hohe“ respektive „sehr hohe Priorität“ zu. Ebenso zählt ihrer Ansicht nach die „Reduzierung der Komplexität der Geschäftsprozesse“ zu den wichtigsten Aufgaben (78,9% im Vergleich).

Eher im unteren Bereich der Prioritätenliste befinden sich die „Optimierung der Schadenabwicklung“ und die „Optimierung und Automatisierung des Management Reporting“. Beide Aufgaben werden von zwei Dritteln und mehr (71,5% beziehungsweise 66,9%) der Befragten als „hoch“ oder „sehr hoch“ in ihrer Priorität eingeschätzt.

TOP-PRIORITÄTEN BEDEUTEN NICHT IMMER HOHEN OPTIMIERUNGSBEDARF

Etwa in der Mitte der nach Wichtigkeit der Umsetzung geordneten Aufgabenliste liegt – mit einem Mittelwert von 3,0 – die „Optimierung der Ertragsstrukturen“. Überraschenderweise aber messen diesem Punkt, der eher kontinuierlicher Verbesserungsprozess als einmalige Aufgabe ist, beachtliche 20,5 Prozent der Versicherungsmanager „wenig“ oder „keine Priorität“ zu! Und mehr als ein Viertel der Interviewpartner (27,7%) sieht hier auch „keinen“ oder „kaum Optimierungsbedarf“.

„Hohen“ und „sehr hohen Optimierungsbedarf“ erwarten jeweils etwa drei Viertel der Befragten auch in der „Optimierung der Schadenabwicklung“ (73,8%), und der „Einführung neuer Technologien der Kundenkommunikation“ (79,7%).

Teilweise gut aufgestellt schätzen sich einige der befragten Führungskräfte erstaunlicherweise bei der „Entwicklung innovativer Produkte“ ein – obwohl dies die Top-Aufgabe in der Betrachtung nach Mittelwerten war.

Noch weniger Anpassungsbedarf scheinen die Aufgaben „Verbesserte Vertriebs- und Beratungsprozesse“ und „Reduzierung der Komplexität der Geschäftsprozesse“ zu erfordern. Jeweils mehr als ein Drittel

der Manager sieht hierfür „keinen“ oder „kaum Optimierungsbedarf“ (34,9% beziehungsweise 37,4%). Sind diese Versicherungen in diesen Bereichen wirklich so gut aufgestellt?

Niedrig fällt überraschenderweise die Priorität für die „Optimierung und Automatisierung des Management Reporting“ und die „Verbesserung der Unternehmenssteuerung“ aus. Nicht mehr als 55,4 beziehungsweise 55,0 Prozent der Befragten sehen hier „hohen“ beziehungsweise „sehr hohen Optimierungsbedarf“. Die „Verbesserung der Unternehmenssteuerung“ ist immerhin Top-3-Aufgabe. Ein niedriger Optimierungsbedarf weist möglicherweise darauf hin, dass die Unternehmen sich hier bereits als gut aufgestellt einstufen.



Kernbausteine des Geschäfts: Künftige Vertriebs- und Kommunikationskanäle

AKTUELLE UND ZUKÜNFTIGE BEDEUTUNG VON VERTRIEBS- UND KOMMUNIKATIONSKANÄLEN

Die Nutzung unterschiedlicher Vertriebs- und Kommunikationskanäle in der Versicherungswirtschaft wird sich nach Ansicht der befragten Manager innerhalb der nächsten sieben Jahre gravierend ändern. Aktuell dominieren hier bisher die traditionellen Kanäle, wie der „Vertrieb über Ausschließlichkeitsvertreter“ oder über „Externe Vertriebspartner“ wie Makler, Mehrfachagenten, Vermögensberater. Beide

Vertriebswege werden in den nächsten Jahren nach Meinung der befragten Versicherungsmanager im Kommunikations-Mix etwas an Bedeutung verlieren. Dagegen werden bestimmte Versicherungsprodukte aus Sicht der Befragten wesentlich stärker als bisher über Online-Technologien vermarktet.

Am stärksten zurück geht die Bedeutung des Vertriebs über die eigenen Versicherungsvertreter. Aber nur ein knappes Drittel (31,4%) der Versicherungs-

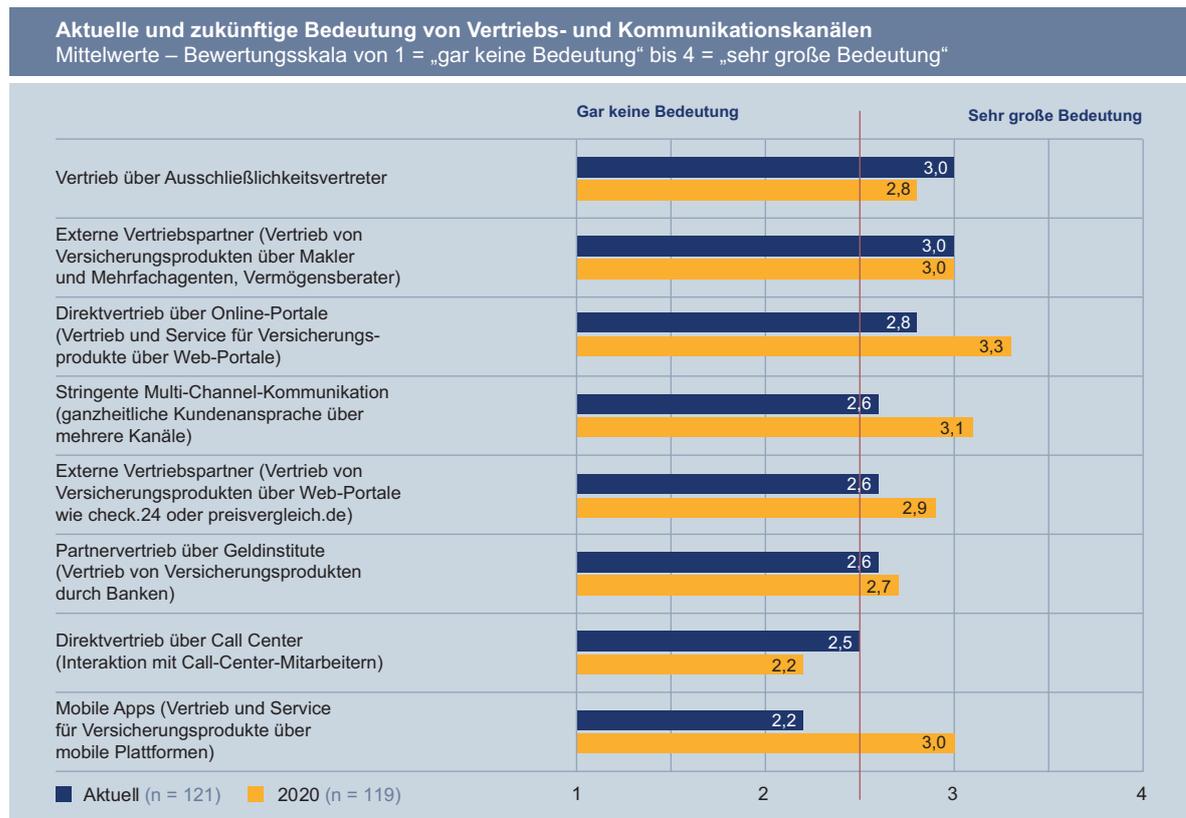


Abbildung 4: Die Befragten sehen zukünftig eine Verlagerung vom überwiegend klassischen Vertrieb über Agenturen hin zu integrierten Vertriebskanälen. Diese werden – je nach Produktkategorie – ein Mix aus klassischen Beratern, Online-Technologien und Call Centern sein.

manager glaubt, dass der „Vertrieb über Ausschließlichkeitsvertreter“ im Jahr 2020 „gar keine“ oder nur noch „wenig Bedeutung“ haben wird. Vor dem Hintergrund, dass die Geschäftsmodelle der meisten Versicherungen auf das Agenturgeschäft zugeschnitten sind, scheinen in den Augen einiger Interviewpartner in den nächsten Jahren gravierende Veränderungen vorgenommen werden müssen. Das arithmetische Mittel der aktuellen Bedeutung liegt aktuell bei 3,0. Der Stellenwert des Ausschließlichkeitsvertriebs über eigene Versicherungsvermittler wird nach Ansicht der Befragten im Jahr 2020 zurückgehen (mittlere Bewertung: 2,8).

In den nächsten Jahren werden gerade für standardisierte und wenig erklärungsbedürftige Produkte alternative Vertriebswege auf Basis neuer Technologien etabliert. Einige Versicherungen setzen bereits auf einen gut ausgebauten Online-Vertrieb für Standard-Produkte. Insbesondere für die jungen Zielgruppen (Generation Y) ist der Vertrieb und die Kommunikation über internetbasierte Kanäle unerlässlich. Entscheidend ist allerdings eine stimmige und integrierte Vertriebs- und Kommunikationsstrategie unter Einbezug aller relevanten Kanäle wie Online, Call Center und Außendienst zu fahren. Die Beratungs- und Servicequalität muss eben auch für Online-Kunden auf hohem Niveau gehalten werden.

In den Vertrieb von stark erklärungsbedürftigen Versicherungsprodukten wie Kranken-, Renten- oder Lebensversicherungen werden Versicherungsberater voraussichtlich auch in Zukunft eingebunden sein. Allerdings zeigen Direktversicherer wie die Hannoverische oder die CosmosDirekt, dass sich erklärungsbedürftige Produkte auch Online erfolgreich vermarkten lassen.

Makler, Mehrfachagenten und Vermögensberater bleiben zwar wichtige „Externe Vertriebspartner“, aber die digitalen Kommunikationskanäle werden sich nach Ansicht der Befragten bis 2020 deutlich in den Vordergrund geschoben haben. Der „Direkt-

vertrieb über Online-Portale“ sowie die Kommunikation für Versicherungsprodukte über Web-Portale werden aus Sicht der Befragten in Zukunft die wichtigsten Kommunikationskanäle sein, unmittelbar gefolgt von der „Stringenten Multi-Channel-Kommunikation“. Während die durchschnittliche Bedeutung des „Direktvertriebs über Online-Portale“ von 2,8 auf 3,3 steigen soll, wird die „Stringente Multi-Channel-Kommunikation“ im Jahr 2020 aus Sicht der Befragten ebenfalls eine sehr große Bedeutung einnehmen (Mittelwert: 3,1).

Die heute noch selten im Vertrieb und Marketing verwendete Vertriebsplattform Mobile Apps wird nach Ansicht der befragten Versicherungsmanager einen dramatischen Boom erleben und sich 2020 mit einer Bedeutungszunahme um mehr als 35 Prozent auf Platz drei im Ranking der Vertriebs- und Kommunikationskanäle geschoben haben. Die mittlere Bewertung steigt von aktuell 2,2 auf 3,0 im Jahr 2020. Vor allem die junge Zielgruppe und internetaffine „Best Ager“ nutzen Online-Kanäle bereits heute in hohem Maße.

Deutlich zunehmen wird auch der Vertrieb von Versicherungsprodukten über Web-Portale wie check24.de oder preisvergleich.de (2020: 2,9). Drei Viertel der Befragten (75,6%) gehen davon aus, dass der Verkauf von Versicherungsprodukten über „Externe Vertriebspartner“ beziehungsweise Vergleichsinstrumente dritter Anbieter in Zukunft „große“ und „sehr große Bedeutung“ haben wird. Und mehr als vier Fünftel (83,6%) sehen eine „große“ und „sehr große Bedeutung“ von (eigenen) Online-Portalen für den Vertrieb und den Service von Versicherungsprodukten. Die durchschnittliche Bedeutung dieses Vertriebsweges steigt auf 3,3 im Jahr 2020.

Der „Partnervertrieb über Geldinstitute“ rangiert heute eher im Mittelfeld der Bedeutung; und da wird er nach Meinung der Studienteilnehmer auch verbleiben. Dabei ist allerdings zu beachten, dass hier Unterschiede in der Versicherungswirtschaft existieren. Während sich



private Banken und Versicherungsunternehmen mit gegenseitigen Vertriebskooperationen oftmals noch schwertun, erscheint die Kooperation von Versicherungen mit Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken als weitaus fortgeschrittener. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken eigene Versicherungen im Verbund haben und diese sehr aktiv vermarkten.

Dagegen sind Versicherungen und Banken im Bereich des Vermögensmanagement eher Wettbewerber als Partner. Diese unterschiedliche Ausgangsmarktlage spiegelt sich auch in der Einschätzung der Versicherungsmanager wider, von denen immerhin 60,7 Prozent dem Vertrieb von Versicherungsprodukten durch Banken in Zukunft eine „große“ beziehungsweise „sehr große Bedeutung“ beimessen.

Die Bedeutung der Interaktion von Kunden mit Call-Center-Mitarbeitern für den Direktvertrieb wird aktuell als eher mittelmäßig eingeschätzt, was damit zusammenhängen mag, dass Outbound-Call-Center-Aktionen zum einen rechtlichen Einschränkungen unterliegen und zum anderen bei Kunden nicht ohne Weiteres akzeptiert werden.

Entsprechend messen auch zwei Drittel (65,8%) der von Lünendonk Befragten dem Direktvertrieb über Call Center in Zukunft „wenig“ oder „gar keine Bedeutung“ zu. Was bleibt, ist natürlich die Inbound-Funktion der Call Center, die lange Zeit von den Versicherungsunternehmen zur Steigerung der Effizienz der Betreuung von Kunden und Interessenten ausgebaut wurde.

Positionierungsstrategien

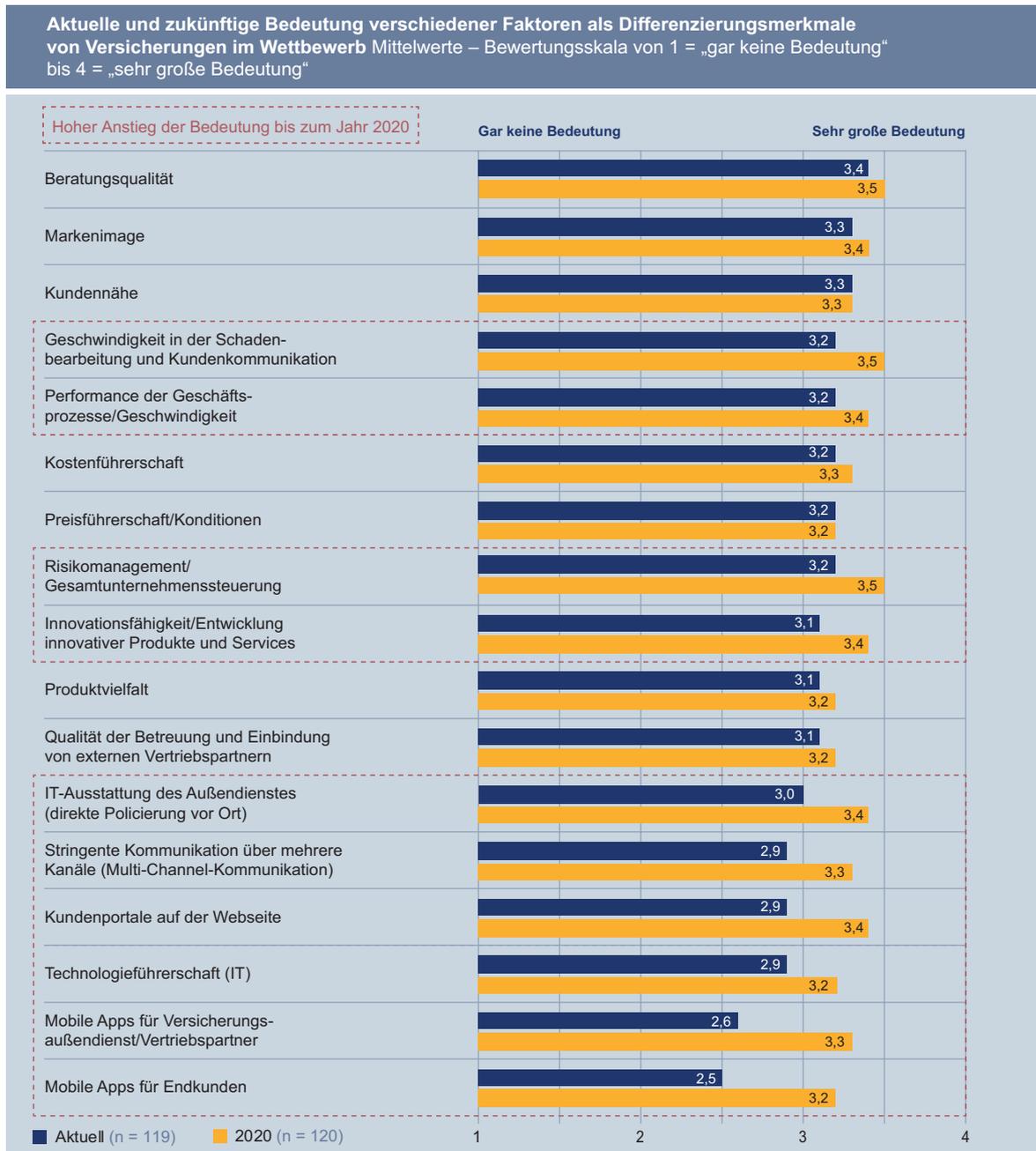


Abbildung 5: Zur erfolgreichen Differenzierung im Wettbewerb werden in Zukunft vor allem Technologien eine hohe Bedeutung einnehmen. Wichtiger werden insbesondere mobile Apps im Vertrieb und in der Kundenkommunikation.

HEUTE UND 2020:

AKTUELLE UND ZUKÜNFTIGE BEDEUTUNG VON DIFFERENZIERUNGSMERKMALEN

Auch die analysierten Faktoren zur Differenzierung im Wettbewerb lassen sich verschiedenen Clustern zuordnen. Dies sind:

- Produkte/Produktentwicklung
- Beratung und Service
- Unternehmens-Performance
- Unterstützung durch Technologie.

PRODUKTE/PRODUKTENTWICKLUNG

Die angebotene „Produktvielfalt“ (Mittelwert: 3,1 respektive 3,2) eines Versicherungsunternehmens, seine Fähigkeit zur Innovation und zur Entwicklung neuer Produkte und Services (Mittelwert: 3,1 respektive 3,4) sind heute wie auch in Zukunft wichtige Faktoren zu Differenzierung im Wettbewerb.

Die Produktentwicklung gehört zu den Kernaufgaben einer Versicherung und beeinflusst ihre Zukunftsfähigkeit enorm. Vor dem Hintergrund veränderter Risikogruppen der Versicherten sowie Umwelteinflüssen wie Klimaveränderung, Geldpolitik oder demografischer Wandel müssen Versicherungsprodukte kontinuierlich angepasst oder neu konzipiert werden. Beispiele sind die staatlich mitfinanzierten Riester- und Rürup-Produkte oder die Zusatzversicherungen der Krankenkassen.

Mehr als 90 Prozent (93,3%) der befragten Manager vertreten daher die Auffassung, dass „Innovationsfähigkeit/Entwicklung innovativer Produkte und Services“ in Zukunft „große“ bis „sehr große Bedeutung“ für eine erfolgreiche Differenzierung im Wettbewerb haben wird.

BERATUNG UND SERVICE

Von überragender Bedeutung sind in Zukunft „Beratungsqualität“ mit einer durchschnittlichen Bewertung von 3,5, „Markenimage“ (Mittelwert: 3,4) und „Kundennähe“ (Mittelwert: 3,3).

„Preisführerschaft/Konditionen“ sind nahezu ebenso wichtig – heute und in Zukunft (Mittelwert: 3,2). Und die „Geschwindigkeit der Schadenbearbeitung und Kundenkommunikation“ wird nach Einschätzung der Befragten im Jahr 2020 für den Geschäftserfolg signifikant wichtiger sein als heute. Die Bedeutung steigt im arithmetischen Mittel von 3,2 auf 3,5.

UNTERNEHMENS-PERFORMANCE

Auf betriebswirtschaftlicher Ebene sind heute und in Zukunft wichtige Differenzierungsmerkmale die „Performance der Geschäftsprozesse/Geschwindigkeit“, „Risikomanagement/Gesamtunternehmenssteuerung“ und die „Kostenführerschaft“. Während die ersten zwei Differenzierungsfaktoren von 3,2 auf bis zu 3,5 in ihrer Bedeutung steigen, nimmt die „Kostenführerschaft“ in der durchschnittlichen Bewertung von 3,2 auf 3,3 zu. Auch die „Qualität der Betreuung und Einbindung von externen Vertriebspartnern“ wird eine wichtige Unique Selling Proposition darstellen.

UNTERSTÜTZUNG DURCH TECHNOLOGIE

Der Einfluss der Informationstechnologie auf die Leistungsfähigkeit von Geschäftsprozessen nimmt stark zu. Gerade durch das steigende Datenaufkommen werden die Abläufe in den Geschäftsprozessen stark beansprucht. Weiterhin wird ein Großteil der Kundenkommunikation bereits über digitale Kanäle wie E-Mail sowie Internet abgewickelt. Daneben steigt das Datenaufkommen durch digitale Archivierungslösungen, indem die Eingangspost (Rechnungen, Schadenmeldungen, Anträge, Policen) eingescannt und über Workflows an die zuständigen Mitarbeiter verteilt wird.

In der Bewertung der wichtigsten Differenzierungsmerkmale ergeben sich Faktoren, die bereits heute eine „große“ und „sehr große Bedeutung“ haben, und solche, deren Bedeutung in Zukunft noch drastisch zunehmen wird.

In Zukunft nehmen die „Technologieführerschaft (IT)“ und insbesondere die „IT-Ausstattung des Außendienstes“, die eine direkte Policing vor Ort beim Kunden ermöglicht, stark zu. Die mittlere Bedeutung der „Technologieführerschaft“ steigt von 2,9 auf 3,2, während die „IT-Ausstattung des Außendienstes“ von 3,0 auf 3,4 zulegt. Ebenfalls an Bedeutung gewinnen wird die Fähigkeit zu einer „Stringenten Kommunikation über mehrere Kanäle hinweg (Multi-Channel-Kommunikation)“.

Überproportional zunehmen wird allerdings der Stellenwert der technischen Unterstützung für den Vertrieb. Hier sind die Unterschiede von gegenwärtiger und zukünftiger Bedeutung am größten: „Kundenportale auf der Webseite“ haben bereits heute eine hohe Bedeutung (Mittelwert: 2,9); im Jahr 2020 werden sie jedoch ungleich wichtiger geworden sein (Mittelwert: 3,5).

„Mobile Apps für Versicherungsaußendienst/Vertriebspartner“ werden aktuell mit einer mittleren Bewertung von 2,6 noch nicht als wichtiger Differenzierungsfaktor gesehen. In Zukunft wird sich nach Meinung der befragten Versicherungsmanager die Nutzung von „Mobilen Apps“ durch den Vertrieb jedoch zu einem entscheidenden Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb entwickeln.

STRATEGIEN, UM JUNGE VERBRAUCHER ZU BEGEISTERN

Ein wesentliches Problem für Versicherer ist die Veränderung der Verhaltensweisen und Ansprüche gerade jüngerer Verbraucher und zukünftiger Kunden, der so genannten Generation Y. Diese Generation, manchmal auch Digital Natives genannt, ist gut ausgebildet, nutzt moderne Technologien in hohem Maße und bewegt sich größtenteils in einem Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation.

Wie planen Versicherungen junge Verbraucher für Versicherungsprodukte zu begeistern? Diese Frage hat neben dem Vertrieb- und Marketing-Aspekt zur Kundengewinnung auch Aussagekraft für die HR-Strategien der Versicherungen, um Berufseinsteiger und Young Professionals für ihre Branche zu begeistern.

Die Möglichkeiten, junge Konsumenten zu erreichen, können entlang der Wertschöpfungskette des Versicherungsbetriebes skizziert werden: die Produktgestaltung, der Beratungs- und Kommunikationsprozess (inklusive der angewandten technischen Features) und schließlich die Zuverlässigkeit sowie die Transparenz in der Kunden- und Schadenfall-Kommunikation. Hier agieren Versicherungen bisher noch konservativ – mit einigen Ausnahmen, etwa Direktversicherer oder die großen Versicherungskonzerne.

Gemessen an den Mittelwerten auf der Bewertungsskala von 1 = „gar keine Bedeutung“ bis 4 = „sehr große Bedeutung“ hat ein „Modulares, verständliches und individualisierbares Produktangebot“ mit einer Bewertung von 3,2 im statistischen Mittel einen hohen, wenn auch nicht überragenden Stellenwert. Wichtig für die Geschäftsplanung der Versicherungsunternehmen ist auch ein Produktangebot, das gleichzeitig „Mehr Transparenz über Kosten/Nutzen“ für den Kunden bietet. Die mittlere Bewertung dieser Maßnahme liegt ebenfalls bei 3,2.

Von besonderem Interesse ist die Bewertung der befragten Versicherungsmanager hinsichtlich der Features, die insbesondere für die Technologieaffine Generation Y eine Rolle spielen könnten. Überraschenderweise befinden sich aber sowohl „Ausbau und Stringenz in der Multi-Channel-Kommunikation“ als auch „Nutzen von Social Media/Web Communities“ am unteren Ende aller abgefragten Maßnahmen (Mittelwerte: 3,1 beziehungsweise 2,9).



Etwa 20 Prozent der Interviewpartner messen diesen beiden Faktoren keine Bedeutung bei der Positionierung gegenüber jungen Verbrauchern bei.

Im Umkehrschluss sieht allerdings eine deutliche Mehrheit von knapp 80 Prozent, dass moderne Technologien wie Social Media, Apps für mobile Endgeräte und alternative Vertriebswege zum klassischen Agenturgeschäft wichtige Marketinginstrumente in Zukunft darstellen.

Im oberen Bereich der Maßnahmen rangieren die traditionellen Vertriebs- und Marketing-Instrumente der Versicherungswirtschaft. Sie beinhalten neben „Unkomplizierten Antragsverfahren“ – zum Beispiel papierlose Antrags- und Policierungs-Prozesse und

digitale Unterschriften – auch ganz klassische Tugenden wie „Deutliche Verbesserung der Beratungsqualität/Seriosität der Vertriebspartner“. Beides sind Maßnahmen, die im statistischen Mittel mit 3,2 auf den vordersten Plätzen stehen und bereits seit Jahrzehnten zu den wichtigsten Maßnahmen gehören.

MEHR TRANSPARENZ

An der Spitze der Maßnahmen zur Begeisterung junger Verbraucher sehen die Befragten die Steigerung der „Zuverlässigkeit und Transparenz in der Kunden- und Schadenfallkommunikation“ als generationenübergreifendes Verkaufsargument. Nahezu jeder Interviewpartner (95,9%) misst diesen Themen „große“ beziehungsweise „sehr große Bedeutung“ zu. Das arithmetische Mittel liegt mit 3,4 deutlich an der



Abbildung 6: Das Image von Versicherungen in der jüngeren Zielgruppe soll aus Sicht der befragten Führungskräfte vor allem durch eine verbesserte Zuverlässigkeit und Transparenz in der Kunden- und Schadenfallkommunikation verbessert werden.

Spitze. Insbesondere in der Schadenkommunikation haben die meisten Versicherungen großen Nachholbedarf, da Kunden oftmals nicht nachvollziehen können, warum Schäden nicht sofort reguliert werden sondern teilweise erst nach langwierigen Prüfungen bis hin zu Rechtstreitigkeiten.

Auch wenn Versicherungen häufig in der Auslegung der Versicherungsbedingungen im Recht sind, müssen sie vor Vertragsabschluss die Kunden noch deutlicher über die Versicherungsbedingungen sowie den Versicherungsumfang informieren und eine transparente Schadenfallkommunikation gewährleisten.

Die Ergebnisse dieses Themenkomplexes überraschen etwas und zeigen, dass der Druck, neue Kunden zu gewinnen, in vielen Versicherungsunternehmen noch nicht groß genug ist. Einige der Maßnahmen, mit denen die untersuchten Versicherungen annehmen, junge Kunden ansprechen und für sich gewinnen zu können, unterscheiden sich nicht von den Marketing-Botschaften vergangener Zeiten. Die vergleichsweise geringe Bedeutung der Multi-Channel-Kommunikation und von Social Media als Erfolgsfaktor für die Adressierung junger Verbraucher zeigt, dass in der Wahrnehmung der meisten Befragten der klassische Vertriebsweg über den Außendienst entscheidend sein wird.

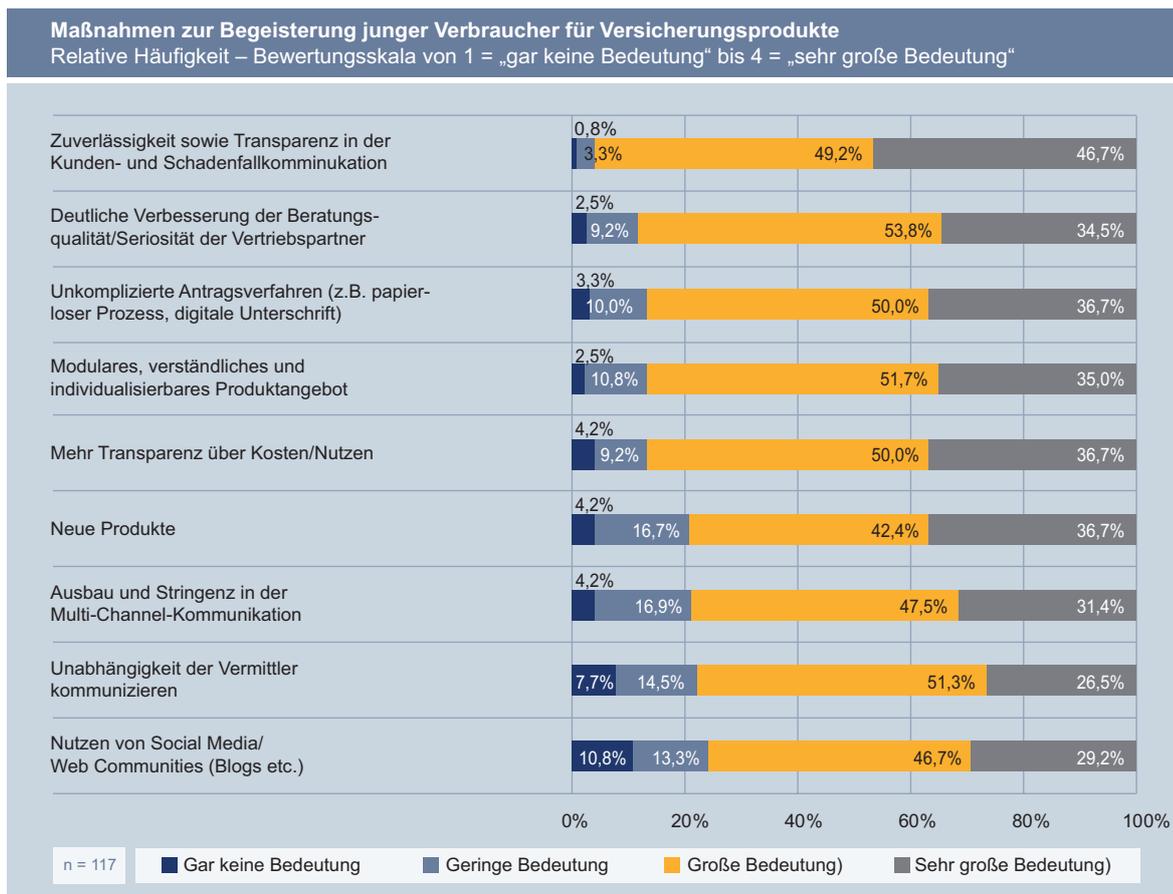


Abbildung 7: Überwältigende Zustimmung findet die Aussage, dass Versicherungen in der Kunden- und Schadenfallkommunikation großen Nachholbedarf haben.



Erwartete Impulse durch Social Media und Mobile Business

Social Media und Mobile Business haben in vielen Branchen neue Geschäftsmodelle ermöglicht und dabei geholfen, neue Kundengruppen zu gewinnen und Umsatzrückgänge auszugleichen. Ein erfolgreiches Beispiel für die Kombination aus Social Media, Mobile Business und Kerngeschäft sind die Carsharing-Angebote der großen Automobilhersteller oder von Handelsunternehmen wie Amazon und Zalando. Im Bankwesen haben Direktbanken wie comdirect oder Cortal Corsors erfolgreich ein internetbasiertes Geschäftsmodell etabliert.

Da sich die Versicherungsbranche bisher schwer tut, neue Kundengruppen und junge Verbraucher für ihre Produkte zu begeistern, hat Lünendonk die teilnehmenden Versicherungsmanager hinsichtlich ihrer Erwartungen analysiert, welche Impulse Social Media und Mobile Business ihrer Branche geben werden.

Positive Auswirkungen erhoffen sich die Versicherungsmanager vor allem für die Verbesserung von Vertrieb und Marketing im Versicherungsgeschäft. Im Wesentlichen rechnen sie damit, dass Marketing- und Vertriebskampagnen kundenindividueller durchgeführt werden können und Kundengruppen sich schneller und einfacher segmentieren lassen. Beide Impulse wurden mit 3,3 und 3,2 bewertet. Dazu passt, dass sich Kundenbindungsmaßnahmen aus Sicht von etwa 82 Prozent der Befragten mit Social Media und Mobile Business besser und erfolgreicher durchführen lassen (Mittelwert: 3,1).

Dass der Erfolg von Marketing und Vertriebskampagnen durch Social Media und Mobile Business besser gemessen und bewertet werden kann, glauben 87,0 Prozent der Befragten bei einem statistischen Mittel von 3,1.

Vor allem aber steigt durch Social Media und Mobile Business nach Meinung einer deutlichen Mehrheit die Qualität des Beratungsgesprächs und damit die Kundenzufriedenheit und der Vertriebs Erfolg.

APPS HELFEN IM BERATUNGSGESPRÄCH

Vier von fünf Befragten erwarten, dass sich Vertriebspartner durch mobile Business Apps besser in ihren Kundengesprächen unterstützt fühlen (Mittelwert: 3,0). Aus Sicht von ebenfalls drei Viertel der Studienteilnehmer fühlen sich die Kunden durch mobile Business Apps im Beratungsgespräch stärker einbezogen. Das arithmetische Mittel der abgegebenen Antworten liegt mit 2,9 ebenfalls auf hohem Niveau.

Ein weiterer Aspekt ist, dass Versicherer durch die neuen technischen Möglichkeiten Versicherungsbetrug wirksamer erkennen, verfolgen und diesem vorbeugen können. Diese Auffassung vertreten rund 71 Prozent der befragten Manager. Das statistische Mittel liegt mit 2,9 im Mittelfeld der Bewertungen.

Auch hinsichtlich der Beeinflussung oder der Veränderung von Kundengruppen werden starke Impulse erwartet. Ein Zukunftsthema ist, dass Kunden mittels interaktiver sozialer Medien das Angebotsspektrum der Versicherungen mitbestimmen und beeinflussen können. Dieser erwartete Impuls wurde im statistischen Mittel mit 3,0 bewertet. Hierzu sind allerdings konkrete Strategien notwendig, um die Vertriebs- und Marketing-Aktivitäten über alle Kommunikationskanäle hinweg in gleich hoher Qualität und Intensität zu betreiben. Ferner haben viele Versicherungen großen Nachholbedarf, wenn es um die internetbasierte Kundenkommunikation und deren Integration in die bisherige Kommunikationsstrategie geht.

**APPS GELTEN NICHT ÜBERALL ALS
KUNDENBINDUNGSINSTRUMENT**

Bemerkenswert ist die durchschnittliche Bewertung der These „Die Akzeptanz junger Zielgruppen für Versicherungsprodukte ist deutlich gestiegen“. Nur etwas mehr als 60 Prozent der Befragten stimmen dieser Aussage zu und erwarten deutliche Impulse durch Social Media und Mobile Business bei der Gewinnung junger Verbraucher.

Folglich sind circa 40 Prozent der Befragten der Auffassung, dass internetbasierte Technologien für die Akzeptanz von Versicherungen in der Zielgruppe Generation Y nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,8 ist dieser mögliche Impuls aus Sicht der Befragten am unwahrscheinlichsten.

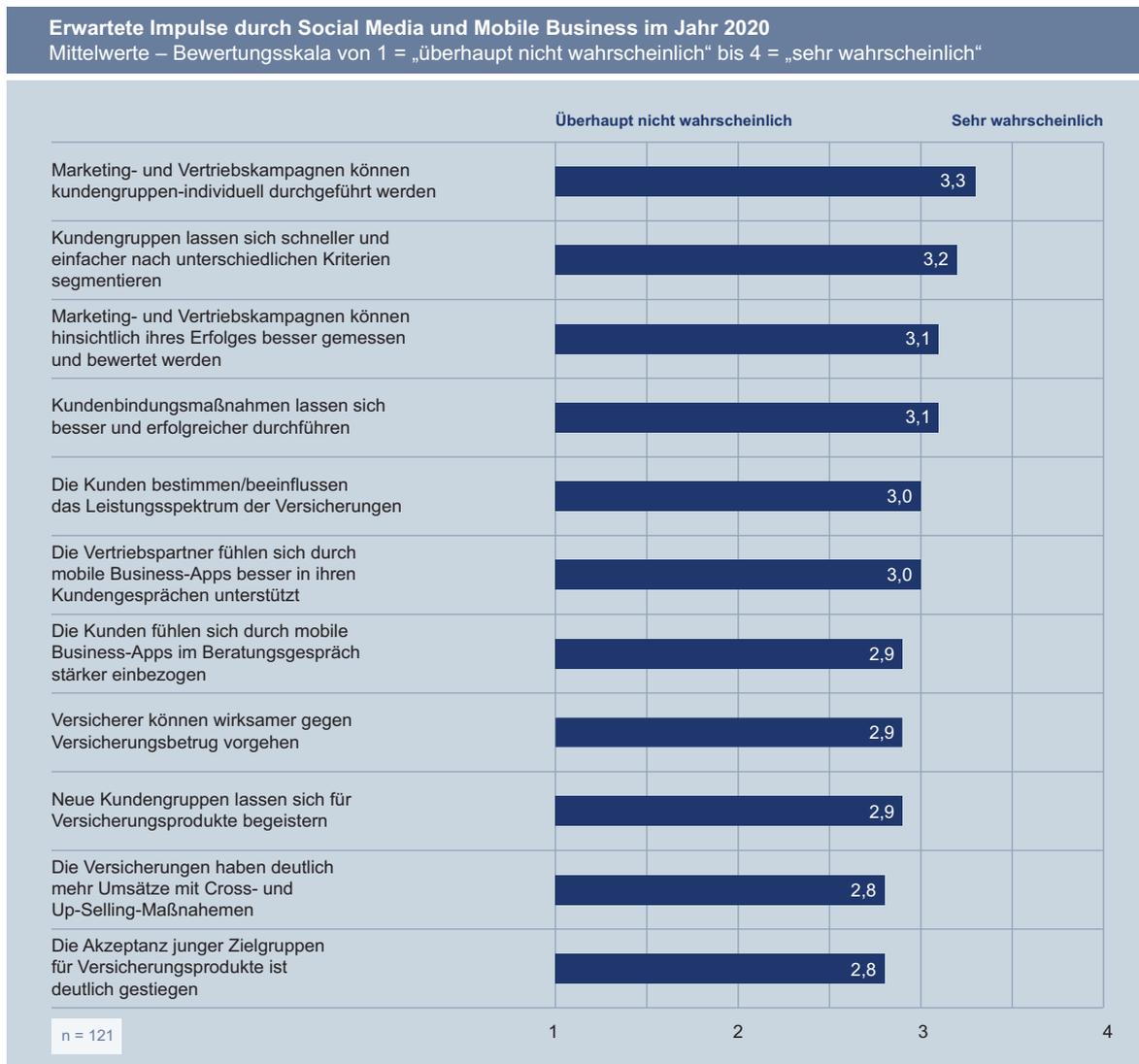


Abbildung 8: Von Social Media erwarten die befragten Führungskräfte eine Vielzahl an Vorteilen.

Eigenbild: Auswahlkriterien für die Branche aus Sicht der Versicherungen

Die Studienteilnehmer haben sich zur Bedeutung von Faktoren zur Differenzierung im Wettbewerb geäußert – und auch zu Maßnahmen, die sie planen, um eine neue Generation von Verbrauchern anzusprechen. Welche relevanten Eigenschaften aber sind nach Meinung der analysierten Versicherungsmanager für die konkrete Auswahl eines Versicherungsunternehmens durch die Verbraucher heute entscheidend? Diese Eigenschaften decken sich nicht notwendigerweise mit den Faktoren zur Differenzierung im Wettbewerb.

Einige Eigenschaften kommen nach Wahrnehmung der Versicherungsmanager heute eher selten bei der Auswahl eines Versicherungsunternehmens in Betracht. Am unteren Ende der Skala befinden sich technische Elemente: ein „Überzeugender Internet-Auftritt“, eine stringente „Multi-Channel-Kommunikation“ und – als völlig überraschendes Schlusslicht – „Mobile Beratungs-Apps im persönlichen Kundengespräch“. Die Bedeutung einer stringenden „Multi-Channel-Kommunikation“ scheint vor dem Hintergrund, dass immer mehr Verbraucher über das Internet sich über Produkte informieren respektive kaufen etwas zu niedrig bewertet. Diese Bewertung passt zur Beobachtung, dass Versicherungen in der Adaption von neuen Technologien und Innovationen eher als Nachzügler gelten.

Mobile Apps scheinen aus Sicht der Befragten eher auf längere Sicht eine wichtige Eigenschaft zu sein, wie sich schon bei ihrer Beurteilung als Differenzierungsmerkmal von Versicherungen im Wettbewerb zeigte. Allerdings sind Tablets in den meisten Branchen im Vertrieb bereits heute ein unerlässliches Arbeitsmittel. Aktuell halten noch mehr als 40 Prozent

(40,6%) der befragten Versicherungsmanager mobile Apps für „wenig wichtig“ oder „unwichtig“ bei der Auswahl einer Versicherung durch die Verbraucher. Mit einer mittleren Bewertung von 2,7 liegt die Bedeutung von „Mobile Apps im persönlichen Kundengespräch“ an letzter Stelle. Diese Einschätzung ist durchaus schlüssig, da im Kundengespräch andere Faktoren wie Leistungsumfang, Konditionen und Vertrauen zum Berater mehr zählen.

Ein „Überzeugender Internet-Auftritt“ ist aus Sicht der befragten Manager dagegen bereits ein wichtiges Auswahlkriterium (Mittelwert: 3,1). Noch sagen 17,0 Prozent der Befragten, dass der Internet-Auftritt die Kundenentscheidung nicht beeinflusst. Diese Auffassung wird sich zukünftig sicher ändern. Vor allem zur Vorauswahl von Versicherungen und zum Produktvergleich stellen überzeugende und benutzerfreundliche Webseiten mittlerweile ein Must-have dar. Darüber hinaus sind viele Versicherungsprodukte bereits so standardisiert und nicht mehr erklärungsbedürftig, dass sie immer öfter online abgeschlossen werden. Hier kommt es wie der auf eine stringente „Multi-Channel-Kommunikation“ an.

Von überragender Bedeutung für die Auswahl eines Versicherungsanbieters ist die Top-Eigenschaft „Fachkompetenz der Berater“ mit einer durchschnittlichen Bewertung von 3,7. Nahezu alle Befragten (95,9%) finden diese Eigenschaft „wichtig“ respektive „sehr wichtig“ – gerade im persönlichen Kundengespräch. Allerdings zählt die Fachkompetenz der Versicherungsvermittler bei den Kunden, die Verträge online abschließen, so gut wie nichts. Hier müssen die Versicherungen nachjustieren und Kompetenz auf allen Vertriebskanälen vermitteln.

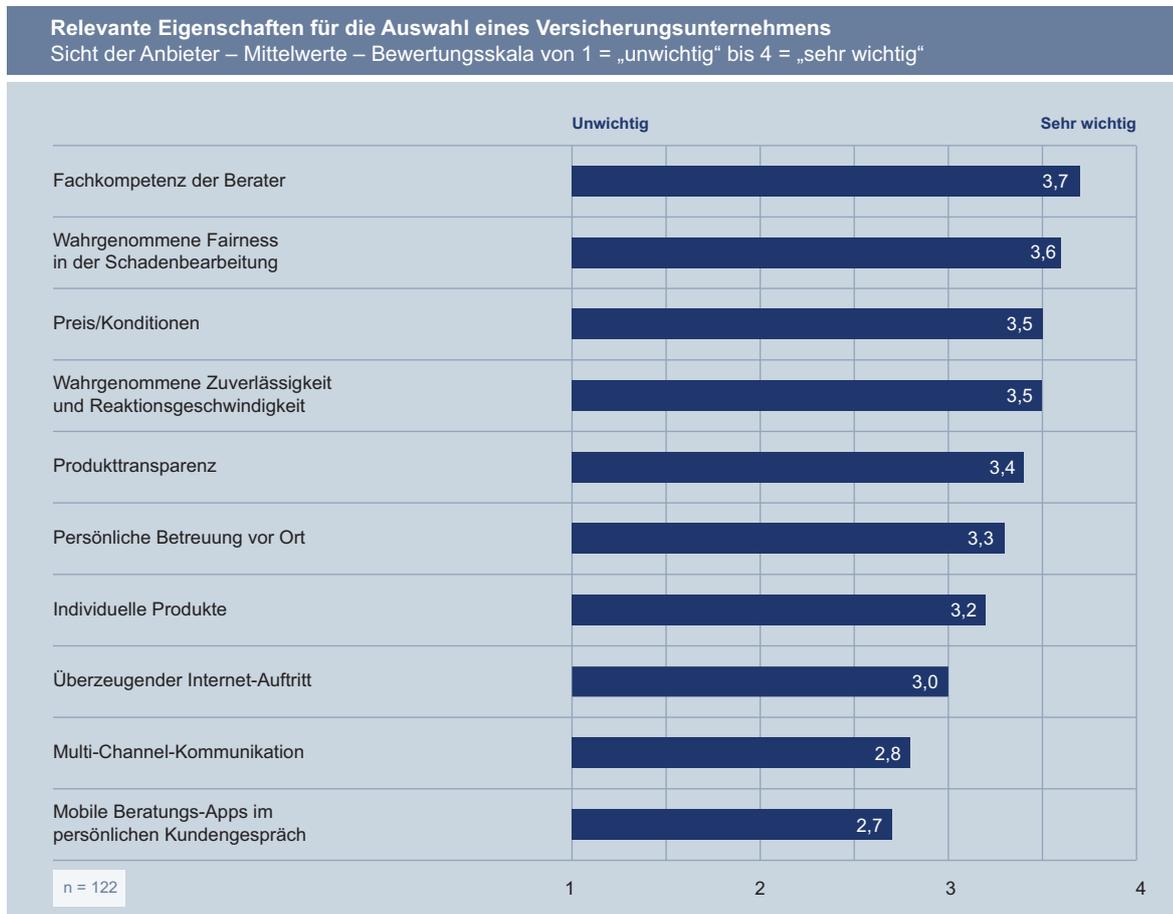


Abbildung 9: Die Top-Auswahlkriterien aus Sicht der Versicherungsmanager werden voraussichtlich nicht stark von den tatsächlichen Auswahlkriterien ihrer Kunden abweichen. Das Ergebnis zeigt, dass es auf einen Mix von unterschiedlichen Eigenschaften ankommt, die eine Versicherung erfüllen muss. Die Bedeutung einer stringenten Multi-Channel-Kommunikation scheint vor dem Hintergrund, dass immer mehr Verbraucher über das Internet sich über Produkte informieren respektive kaufen, etwas zu niedrig bewertet.

KUNDENSERVICE IM MITTELPUNKT

Im oberen Bereich der relevanten Eigenschaften für die Auswahl von Versicherungsunternehmen platzieren die befragten Fachleute auch wesentliche Aspekte des Kunden-Service: Wie fair ein Versicherungsunternehmen in den Augen der Verbraucher bei der Schadenbearbeitung vorgeht, hält weniger als ein Prozent der Befragten für „unwichtig“; überwältigende 99,2 Prozent schätzen diesen Aspekt als „wichtig“ beziehungsweise „sehr wichtig“ ein. Das arithmetische Mittel aller Antworten beträgt 3,6 und ist damit das zweitwichtigste Auswahlkriterium aus Sicht der befragten Versicherungsmanager.

Ein weiteres wesentliches Kriterium im Rahmen des Kunden-Service ist auch die „Wahrgenommene Zuverlässigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit“ des Unternehmens im Kundendialog. Für fast 97 Prozent der Studienteilnehmer ist dies mindestens ein wichtiges Auswahlkriterium für die Kunden.

Im soliden Mittelfeld der relevanten Eigenschaften sehen die Befragten die Produktgestaltung hinsichtlich „Preis/Konditionen“ sowie „Transparenz“ der angebotenen Produkte (Mittelwerte: 3,5 beziehungsweise 3,4).



Etwas skeptischer wird die Individualität von Produkten als relevante Eigenschaft für die Auswahl eines Anbieters angesehen. 13,0 Prozent der Befragten halten diese Eigenschaft für „unwichtig“ beziehungsweise „weniger wichtig“. Die mittlere Bewertung liegt bei 3,2 – dies zeigt, dass es darauf ankommt, wann Verbraucher auf sie zugeschnittene Versicherungsprodukte benötigen und wann nicht. Zum Beispiel sind Vorsorgeprodukte oder die Wohngebäudeversicherung deutlich individueller als etwa die private Haftpflicht- oder Kfz-Versicherung.

Trotz aller Möglichkeiten der Telekommunikation, des Internets und des Vordringens der Generation Y in die Gruppe der potenziellen Versicherungskunden ist die „Persönliche Betreuung vor Ort“ (Mittelwert: 3,3) aus Sicht von circa 90 Prozent der befragten Versicherungsmanager immer noch eine äußerst relevante Eigenschaft für die Auswahl eines Versicherungsunternehmens. Versicherungen sind also offensichtlich in der Wahrnehmung der Befragten immer noch People Business – wenn es sich nicht um reine Standardprodukte handelt.

Geschäftsprozesse und ihre unterstützenden Technologien

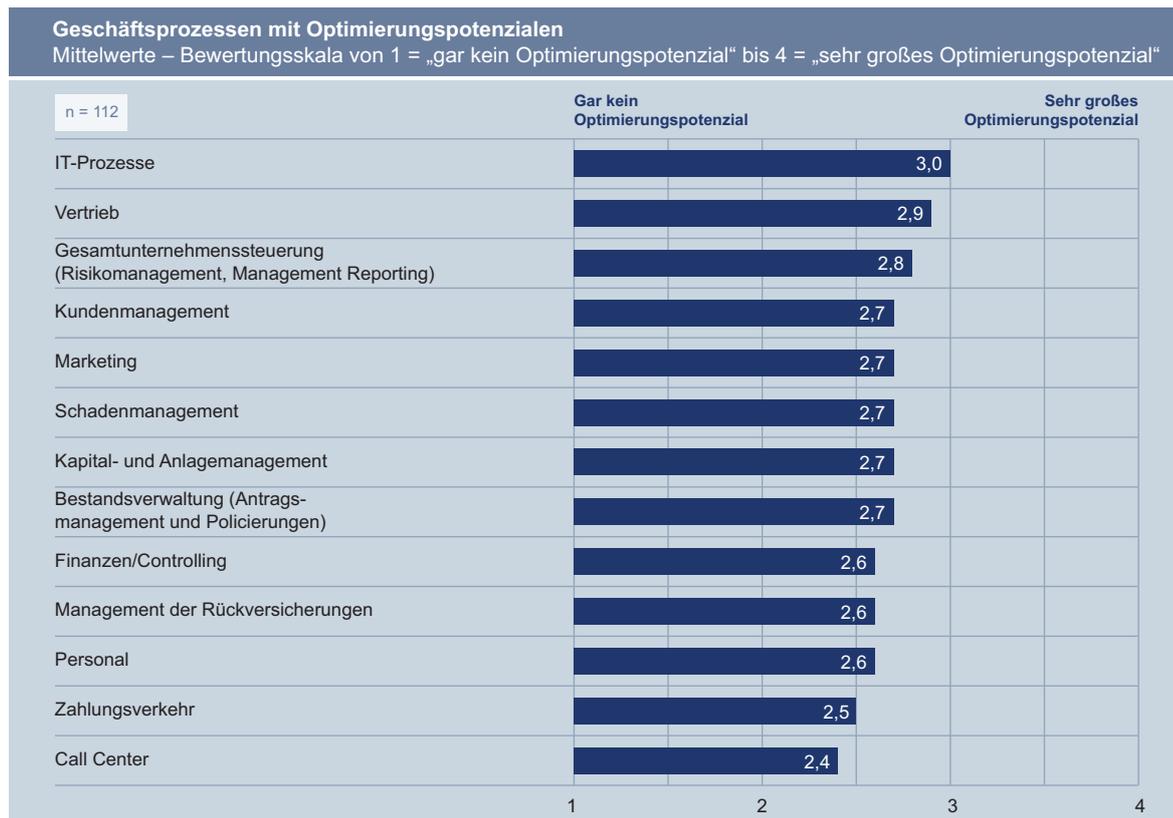


Abbildung 10: Große Verbesserungspotenziale liegen nach Auskunft der Befragten in den Call-Center-Prozessen und im Zahlungsverkehr.

Versicherungsunternehmen haben in den letzten Jahren viele ihrer Geschäftsprozesse gestrafft und automatisiert. Dennoch besteht auch in Zukunft noch Optimierungspotenzial zur Verbesserung von Effizienz und Produktivität in einigen Geschäftsabläufen.

Diese Geschäftsprozesse werden folgenden Bereichen zugeordnet:

- Frontoffice
- Backoffice
- Infrastruktur/HR
- Versicherungstechnik im weitesten Sinne.

Ein Schwerpunkt von Optimierungspotenzialen in bestimmten Prozessbereichen ergibt sich laut den befragten Managern jedoch nicht.

Den „IT-Prozessen“ schreiben die Befragten mit einem Mittelwert von 3,0 das größte Optimierungspotenzial zu. Dieser Wert überrascht insofern nicht, als dass 75,6 Prozent der Interviewpartner „großes“ beziehungsweise „sehr großes Optimierungspotenzial“ in ihren IT-Prozessen erkennen.

Zu den Geschäftsprozessen mit enormem Optimierungspotenzial zählen weiterhin drei Frontoffice-Prozesse: „Vertrieb“, „Kundenmanagement“ und „Marketing“, mit durchschnittlichen Bewertungen zwischen 2,7 und 2,9.

Ein weiterer Frontoffice-Prozess, das „Call Center“, weist scheinbar zunächst mit einer mittleren Bewertung von 2,4 nur einen mäßigen Optimierungsbedarf auf. Aber hier sind die befragten Versicherungsmanager mehr oder weniger in zwei große Lager gespalten. Etwa 53 Prozent sehen „gar kein“ oder nur „geringes Optimierungspotenzial“, circa 47 Prozent dagegen „hohes“ beziehungsweise „sehr hohes Optimierungspotenzial“ im Bereich „Call Center“.

Eine ähnliche ambivalente Sicht auf Optimierungspotenziale findet sich für die Prozesse „Zahlungsverkehr“ und „Personal“, wodurch sich rein rechnerisch deren durchschnittliche Beurteilungswerte der Mitte der Skala nähern (2,5).

Tendenziell sind künftig Effizienzprojekte in den versicherungstechnischen Kernprozessen „Kapital- und Anlagenmanagement“ sowie „Management der Rückversicherungen“ geplant. Jeweils über 60 Prozent der antwortenden Manager schreiben diesen Bereichen „großes“ beziehungsweise „sehr großes Optimierungspotenzial“ zu.

Auch in den Backoffice-Funktionen „Bestandsverwaltung“ und „Schadenmanagement“ vermuten jeweils mehr als 60 Prozent der Befragten viele Chancen für Prozessverbesserungen. In diesen beiden Funktionsbereichen verbirgt sich in den meisten Versicherungen noch erhebliches Potenzial zur Automatisierung der Prozesse und Workflows sowie zum papierlosen Arbeiten, wie das nächste Kapitel zeigt.

Überdurchschnittlich viel Optimierungspotenzial sehen die Befragten mit einer Durchschnittsnote von 2,8 bei der „Gesamtunternehmenssteuerung“,

womit insbesondere das Risikomanagement und das Management Reporting adressiert sind. Gut zwei Drittel der befragten Führungskräfte nehmen hier ein „großes“ respektive „sehr großes Optimierungspotenzial“ wahr. Diese hohe Bewertung hängt auch mit den geplanten Effizienzprojekten der „IT-Prozesse“ zusammen.

Für ein unternehmensweites Reporting, welches in Echtzeit oder mindestens tagesaktuell die wichtigsten Kennzahlen wie Schadenquote, Neuverträge oder Verzinsung der Anlageprodukte zur Verfügung stellt, sind die Geschwindigkeit der IT-Prozesse und der Integration sämtlicher relevanter Informationen in die Datenbanken sowie die Datenqualität entscheidend. So müssen beispielsweise für das geforderte Berichtswesen im Rahmen von Solvency II sämtliche Risikofaktoren aus den Datenbanken und Transaktionssystemen tagesaktuell und in hoher Geschwindigkeit integriert werden. Eine standardisierte und konsolidierte IT-Prozesslandschaft ist daher eine absolut entscheidende Basis für eine „Gesamtunternehmenssteuerung“.

EHER MITTLERER AUTOMATISIERUNGSGRAD

Viele Geschäftsprozesse in Versicherungsunternehmen weisen bereits einen hohen Automatisierungsgrad auf. Dies betrifft insbesondere die Backoffice-Prozesse, wie „Zahlungsverkehr“, „Bestandsverwaltung“ und „Schadenmanagement“, an deren Optimierung bereits seit Jahren gearbeitet wird (Mittelwert: jeweils 2,9). Doch auch bei diesen Prozessen ist aus Sicht von jeweils rund 30 Prozent der Befragten der Automatisierungsgrad eher niedrig.

Auch die „IT-Prozesse“ selbst sind bereits in hohem Maße automatisiert (Mittelwert: 3,0 von maximal vier Bewertungspunkten). Aber einige Manager scheinen das – bezogen auf ihr Unternehmen – anders zu sehen, denn 23,6 Prozent beurteilen ihre „IT-Prozesse“ als vergleichsweise gering automatisiert.

Den geringsten Grad an Automatisierung weisen laut den Antworten die kundennahen Prozesse auf, worunter das „Kundenmanagement“, der „Vertrieb“, die „Call Center“ und das „Marketing“ fallen.

Zwischen etwa 40 und 45 Prozent der befragten Manager attestieren diesen Geschäftsprozessen nur einen „geringen“ beziehungsweise „fortgeschrittenen“ Automatisierungsgrad. Gerade an diesen Schnittstellen zwischen Kunde und Vertriebsmitarbeiter beziehungsweise Sachbearbeiter fällt eine Vielzahl von Informationen und Dokumente an, die anderen Funktionsbereichen der Versicherung für Folgebearbeitungen (Schadenabwicklung, Policierung, Marketing-Kampagnen, etc.)

zur Verfügung gestellt werden müssen. Damit keine Medienbrüche bei der Datenübermittlung entstehen und sich Bearbeitungszeiten somit verlängern und sämtliche Informationen über den Kunden auf einem Stand sind, ist ein automatisiertes und möglichst zentrales Informationsmanagement ein wesentlicher Baustein für kundenorientiertes Arbeiten.

Umgekehrt zeigen die Antworten einiger Befragten auch, dass rund 55 bis 60 Prozent der untersuchten Unternehmen einen „hohen“ beziehungsweise „sehr hohen Automatisierungsgrad“ aufweisen. Die mittleren Bewertungen streuen zwischen 2,4 für „Marketing“ und 2,7 für „Kundenmanagement“.



Abbildung 11: Im Personalwesen und den kundennahen Geschäftsprozessen wird in den untersuchten Versicherungen noch mehrheitlich mit manuellen Abläufen gearbeitet. Entsprechend hoch ist das Optimierungspotenzial.

Investitionsplanungen der Versicherungen

Lünendonk bat die Studienteilnehmer, unter 16 Themen und Technologien diejenigen auszuwählen, in welche sie mittelfristig am stärksten zu investieren planen. Die beiden Top-Themen mit durchschnittlichen Bewertungen von 3,1 beziehungsweise 3,0 sind (IT-) „Security“ sowie „Standardisierung und Konsolidierung der IT-Systeme“. Rund 80 Prozent und mehr der befragten Versicherungsmanager erwarten, dass in diese zwei Bereiche in Zukunft „stark“ beziehungsweise „sehr stark“ investiert wird. Investitionen in „Speichertechnologien/Datenhaltung“ prognostizieren etwa drei Viertel der Befragten für ihr Unternehmen.

Ebenfalls hohe Investitionen fließen den Erwartungen der Befragten zufolge in Technologien zur Unterstützung von Vertrieb und Marketing wie „Vertriebs- und Beratungsprozesse“, „Mobile Business“, „CRM“, „Außendienst-Systeme“ und „Social Media“. Zwischen zwei Drittel und drei Viertel der befragten Manager erwarten „starke“ bis „sehr starke“ Investitionen. Die mittleren Bewertungen bewegen sich zwischen 2,8 und 2,9.

Im aktuellen Status der Prozess-Effizienz und der Produktivität sehen die analysierten Manager noch deutliches Verbesserungspotenzial in ihren Unternehmen. So rechnen rund 72 Prozent der Befragten mit hohen Investitionen in „Industrialisierung von Geschäftsprozessen/Automatisierung“. Die mittlere Bewertung von 2,8 stützt die Aussagen der Mehrheit der Befragten. In die „Integration der Kommunikationskanäle“ wird aus Sicht der Befragten ebenfalls stark investiert (Mittelwert: 2,8).

Überraschend ist, dass zwei derzeit viel diskutierte Technologietrends weit weniger optimistisch hinsichtlich der Investitionsvolumina in der Zukunft beurteilt werden:

Sowohl die „Konvergenz von IT und Telekommunikation (ICT)“ als auch die „Vernetzung von dezentralen Einheiten (Collaboration)“ zur besseren Zusammenarbeit liegen mit jeweils 2,8 von vier möglichen Bewertungspunkten am unteren Ende des Ranking.

POLARISIERENDE INVESTITIONSPLANUNGEN IN CLOUD

Etwas überraschend ist, dass das seit geraumer Zeit vielfach propagierte Thema „Cloud Computing“ das absolute Schlusslicht in der Bewertung bildet (2,6). Fast die Hälfte (48,7%) der Befragten erwartet, dass in diesem Themengebiet „überhaupt nicht“ oder nur „wenig“ investiert wird. Aufgrund vieler sensibler Kundendaten und dem seriösen Image der Branche planen nur wenige Versicherungen, Geschäfts- und IT-Prozesse aus der Cloud zu beziehen.

Allerdings muss unterschieden werden, welche Geschäftsaktivitäten Cloud-fähig sind und welche nicht. Grundsätzlich scheinen die Cloud-Modelle „Private Cloud“ und „Hybrid Cloud“ geeignete Sourcing-Modelle zu sein. CRM-Datenbanken, Versicherungsportale oder Versicherungs-Apps werden typischerweise bereits über das Cloud-Modell bezogen, da ein Betrieb in den eigenen und oftmals nicht virtualisierten und standardisierten Rechenzentren unwirtschaftlich ist. Diese Anwendungen können allerdings auch in privaten Cloud-Umgebungen im Verantwortungsbereich der Versicherungen betrieben werden, wie es große Versicherungskonzerne bereits umsetzen.

INANSPRUCHNAHME EXTERNER UNTERSTÜTZUNG

Bei der Umsetzung der geplanten Investitionen setzen die untersuchten Versicherungsunternehmen auf einen Mix aus internen und externen Ressourcen.

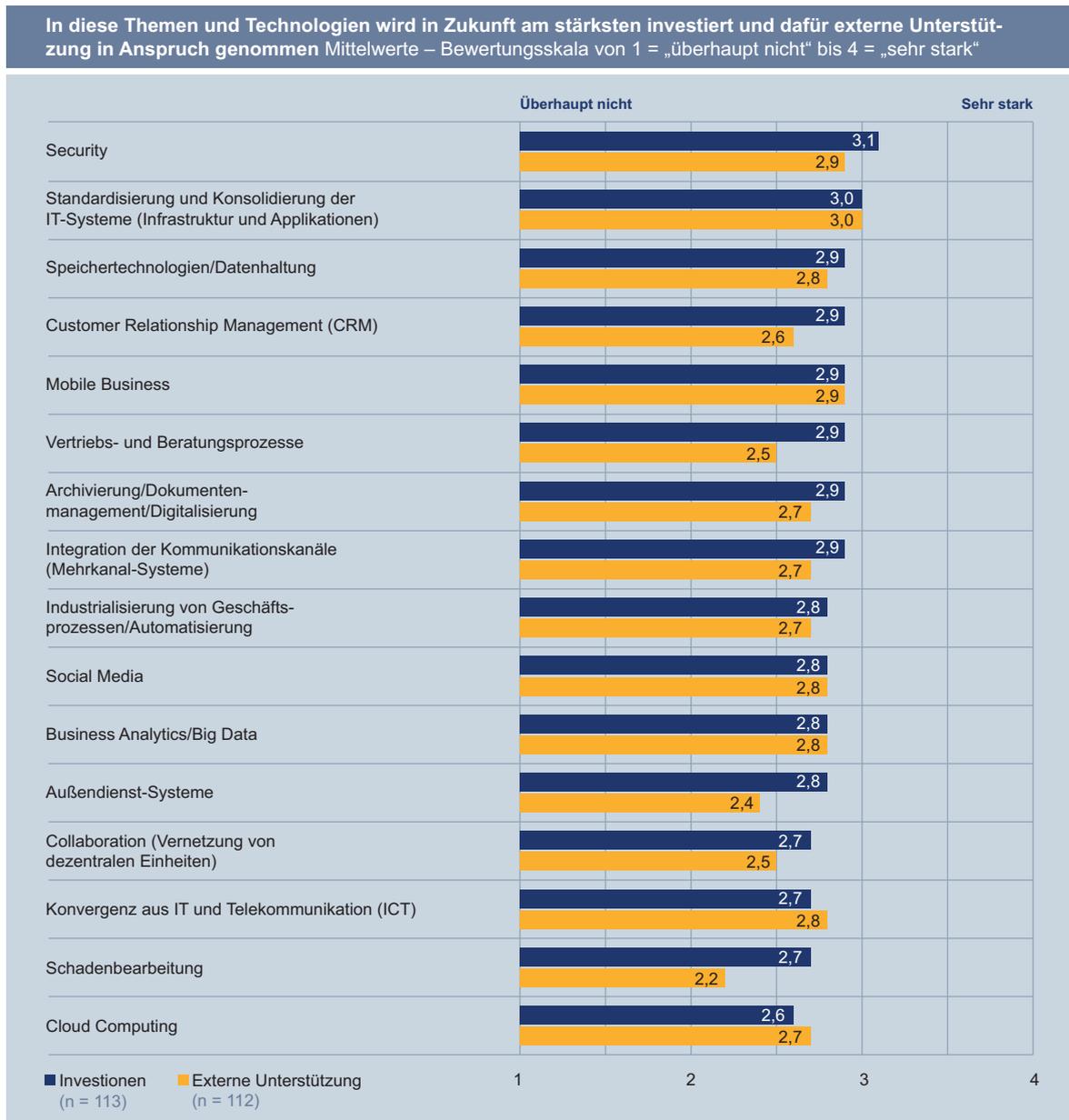


Abbildung 12: Die Mehrheit der untersuchten Versicherungen scheint in allen Geschäfts- und IT-Prozessen Verbesserungs- und Anpassungsprojekte zu planen. Ein Schwerpunkt der Investitionen liegt in der Optimierung der Applikations- und Infrastrukturlandschaft und der Digitalisierung der Geschäftsprozesse.

Mit Ausnahme der „Schadenbearbeitung“ gehen mehr als die Hälfte der befragten Versicherungsmanager davon aus, dass externe Dienstleister in hohem Maße in die Projekte eingebunden werden.

In der „Schadenbearbeitung“ rechnen nur rund 42 Prozent der Befragten mit der Einbindung externer Dienstleister, während bei IT-Projekten wie „Security“ und „Standardisierung und Konsolidierung



der IT-Systeme“ mehr als drei Viertel der Studienteilnehmer vorhat, in hohem Maße auf externe Ressourcen zurückzugreifen.

Deutlich unterproportionale externe Unterstützung planen die Befragten zum Beispiel in den Funktionen „Vertriebs- und Beratungsprozesse“, „Außendienst-Systeme“, „Schadenbearbeitung“ oder auch „Customer Relationship Management (CRM)“. Auch Projekte zur „Vernetzung dezentraler Einheiten (Collaboration)“ scheinen die Hälfte der untersuchten Unternehmen mit eigenen Ressourcen umzusetzen.

Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass bei der anderen Hälfte der untersuchten Versicherungen durchaus externer Support benötigt wird.

Bei technischen Querschnittsthemen dagegen rechnen die befragten Manager damit, überproportional mehr externe Dienstleister einzubinden. Hierzu gehören die Technologien „Mobile Business“, „Business Analytics/Big Data“ und „Konvergenz aus IT und Telekommunikation (ICT)“.

Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und IT-Dienstleistern

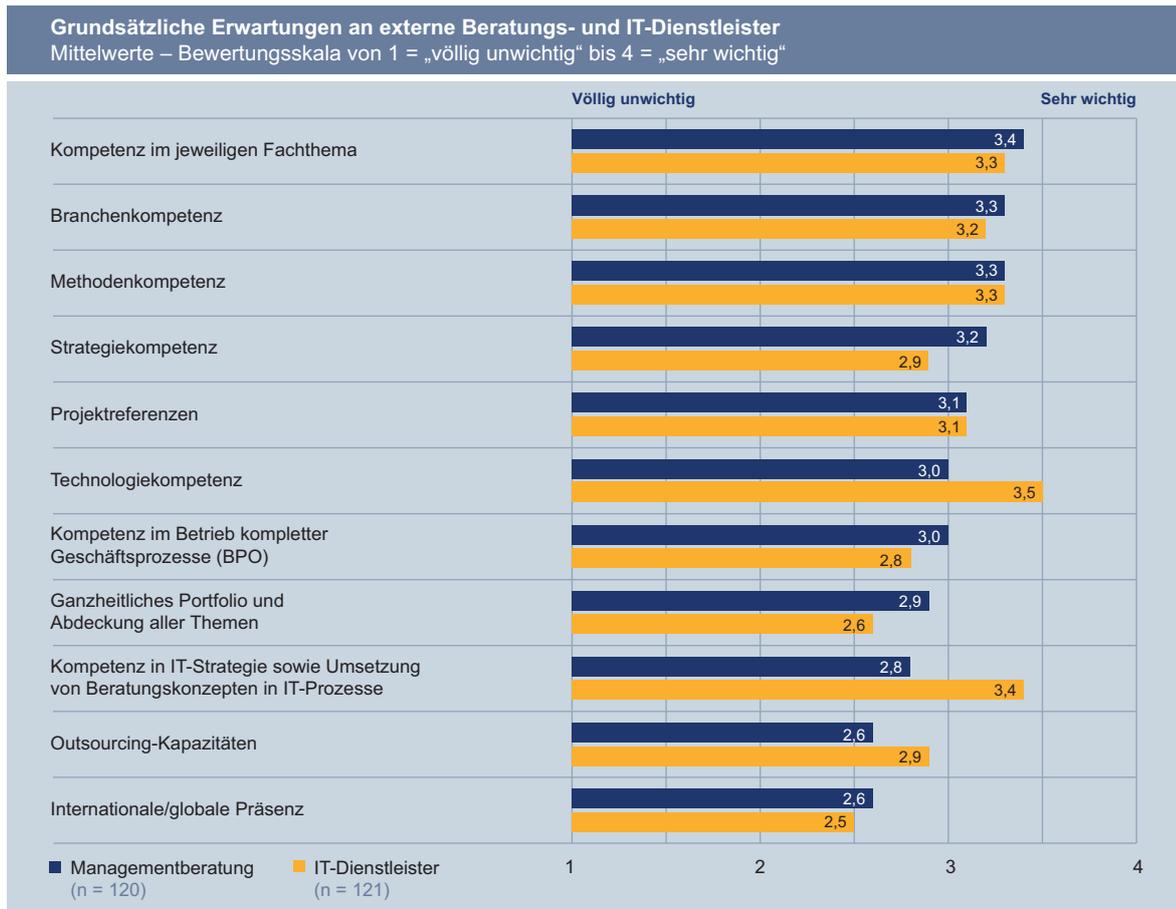


Abbildung 13: Sowohl Managementberatungen als auch IT-Dienstleister müssen die Versicherungsbranche und die jeweiligen Fachthemen bestens beherrschen. Von IT-Dienstleistern wird vor allem erwartet, dass sie Fachkonzepte umsetzen und gleichzeitig die IT-Prozesse anpassen.

Die Erwartungen von Versicherungsunternehmen an externe Beratungs- und IT-Dienstleister unterteilen sich in Fähigkeiten beziehungsweise Fertigkeiten und wünschenswerte Kompetenzen. Darüber hinaus fallen die Anforderungen an Managementberater und IT-Dienstleister naturgemäß in einigen Bereichen unterschiedlich aus und hängen von den jeweiligen Aufgabenstellungen ab.

Zum relevanten Set der wichtigsten Auswahl- und Beauftragungsfaktoren gehören insbesondere Kompetenzen hinsichtlich Fachthema, Branche, anzuwendenden Methoden und Strategieentwicklung.

Für Managementberatungen liegen die Bewertungen hierfür auf einer Skala von 1 = „völlig unwichtig“ bis 4 = „sehr wichtig“ deutlich über drei Bewertungspunkten.



Mit Ausnahme der „Strategiekompetenz“ gilt das auch für IT-Dienstleister; an Letztere stellen Versicherungsunternehmen hinsichtlich „Strategiekompetenz“ naturgemäß etwas geringere Anforderungen (2,9) als an Managementberater (3,2).

Allerdings zeigen die Antworten, dass IT-Dienstleister das Versicherungsgeschäft durchaus verstehen müssen und auch in der Lage sein sollten, für IT-nahe Geschäftsprozesse wie Risikomanagement, Antrags- und Schadenmanagement oder Online-Vertrieb passende Konzepte zu entwickeln und umzusetzen.

Die enorme Bedeutung von Technologie für die Geschäftsmodelle der Versicherungsunternehmen spiegelt sich wider in der Bewertung der „Technologiekompetenz“. Nachvollziehbar ist, dass bei IT-Dienstleistern hier die Messlatte mit 3,5 von vier möglichen Punkten sehr hoch gelegt wird. Aber auch an Managementberatungen legen die Versicherungsunternehmen sehr hohe Maßstäbe an (Mittelwert: 3,1). Anders formuliert: 87,0 Prozent der befragten Versicherungsmanager finden „Technologiekompetenz“ auch bei Managementberatungen „wichtig“ beziehungsweise „sehr wichtig“. Dies macht die enge Verzahnung von Technologie und Geschäftsprozessen auch hinsichtlich der Anforderungen an externe Dienstleister mehr als deutlich.

„Projektreferenzen“ – sowohl interne als auch externe – werden in hohem Maße von Managementberatungen wie von IT-Dienstleistern verlangt.

Anscheinend mehr zu den wünschenswerten als zu den notwendigen Kompetenzen externer Dienstleister gehören die „Internationale/globale Präsenz“ und das Vorhandensein von „Outsourcing-Kapazitäten“. 45,0 Prozent der Studienteilnehmer empfinden „Internationale/globale Präsenz“ bei IT-Dienstleistern als „weniger“ oder „völlig unwichtig“.

Bei den Managementberatungen sehen das immerhin 43,3 Prozent der Befragten so. Diese Bewertungen scheinen der spezifischen Sichtweise der antworten-

den Versicherungsmanager zu entspringen: Immerhin fast die Hälfte von ihnen repräsentiert Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten.

Eine Verfügbarkeit von „Outsourcing-Kapazitäten“ wird von den externen Beratern und Dienstleistern nicht im Übermaß erwartet – allerdings von IT-Dienstleistern (Mittelwert: 2,9) typischerweise mehr als von Managementberatungen (Mittelwert: 2,6).

Zu unterscheiden von verfügbaren „Outsourcing-Kapazitäten“ ist die vorliegende „Kompetenz im Betrieb kompletter Geschäftsprozesse (BPO – Business Process Outsourcing)“. BPO wird sowohl von Managementberatungen als auch von IT-Dienstleistern verlangt – von Letzteren in einem etwas geringeren Ausmaß.

„Ganzheitliches Portfolio und Abdeckung aller Themen“, sozusagen ein universalistischer Anspruch an externe Dienstleister, wird eher von Managementberatungen verlangt (Mittelwert: 2,9) als von IT-Dienstleistern (Mittelwert: 2,6). Für den IT-Bereich wird dabei realistischerweise konzediert, dass die Fülle der technischen Themen zu immens ausfällt, um eine Vollabdeckung durch jeden beliebigen Anbieter zu erlauben. Allerdings sollte diese nüchterne Erwartung auch an Managementberatungen angelegt werden, von denen sich speziell Kunden aus der Versicherungsbranche in Vielem auch Spezialisierungsvorteile erhoffen dürfen statt eines Alles-aus-einer-Hand-Ansatzes.

„Kompetenz in IT-Strategie sowie der Umsetzung von Beratungskonzepten in IT-Prozesse“ wird in herausragendem Maße verlangt (Mittelwert: 3,4). Fast 90 Prozent (88,6%) der befragten Versicherungsmanager empfinden diese Kompetenz bei IT-Dienstleistern als „wichtig“ beziehungsweise „sehr wichtig“.

Analog zur „Technologiekompetenz“, die auch von Managementberatungen gefordert wird, erwarten auch mehr als zwei Drittel der befragten Versicherungsmanager von den Managementberatungen „Kompetenz in IT-Strategie sowie in der Umsetzung von Beratungskonzepten in IT-Prozesse“.

70,8 Prozent der Befragten finden, dass Managementberatungen IT-Kompetenzen nachweisen müssen.

Die befragten Versicherungsmanager haben dazu für Managementberatungen und IT-Dienstleister jeweils ihre Top-3-Prioritäten benannt.

TOP-THEMEN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT MIT MANAGEMENTBERATUNGEN UND IT-DIENSTLEISTERN

Für welche Einsatzgebiete planen Kunden aus der Versicherungswirtschaft in Zukunft externe Berater und Dienstleister zu beauftragen?

TOP-THEMEN FÜR MANAGEMENTBERATER

Top-Themen für Managementberater werden in der Versicherungswirtschaft in der Zukunft Verbesserungen im Frontoffice-Bereich sowie die Strategieentwicklung und -umsetzung sein. Jeweils etwa

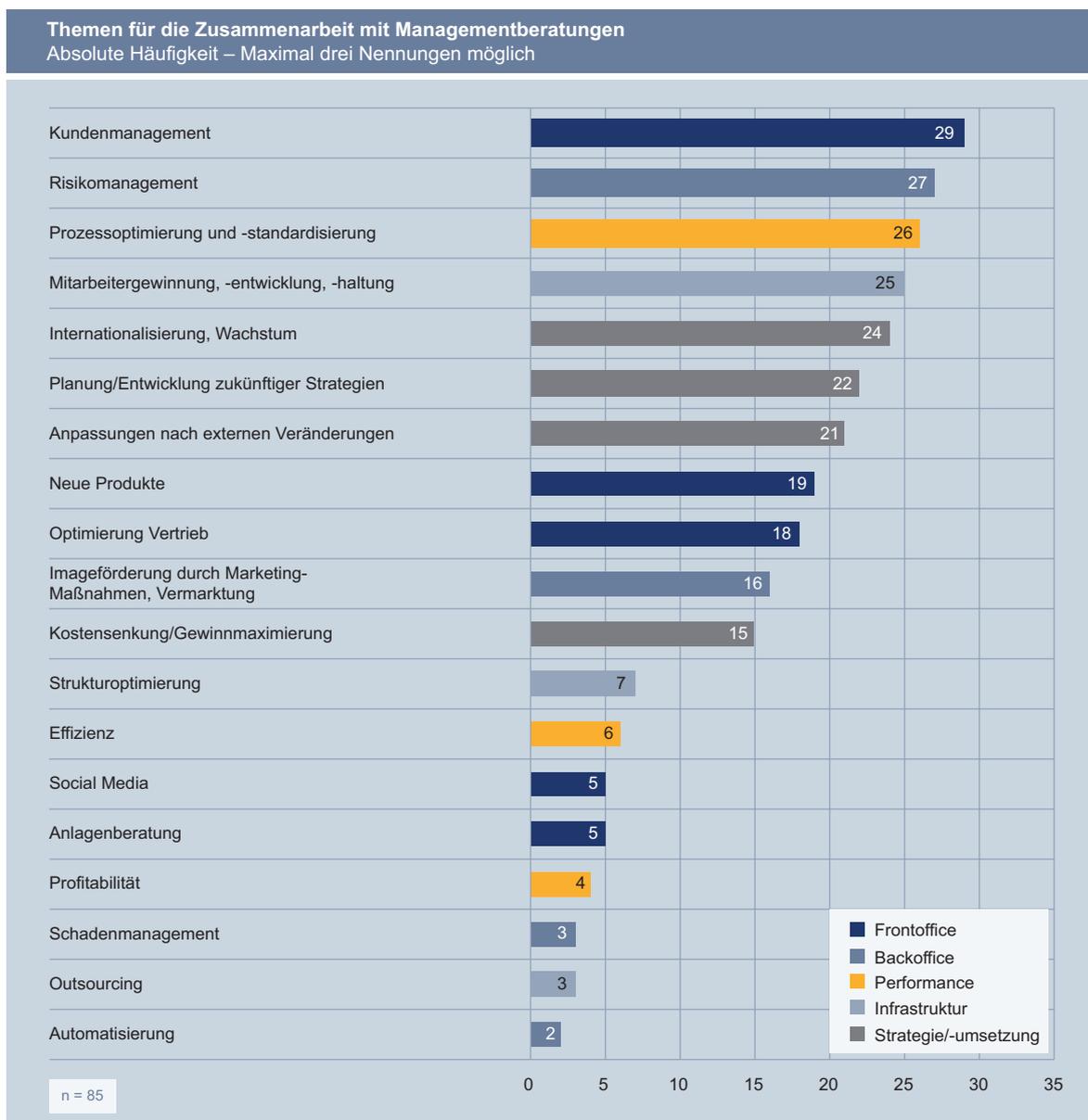


Abbildung 14: Die untersuchten Versicherungen planen bei Kernthemen die Zusammenarbeit mit Managementberatungen.

30 Prozent der Nennungen entfallen auf diese beiden Themenbereiche. Auf jeweils rund 12 Prozent der Nennungen kommen die Beratungsgebiete Backoffice-Optimierung, Infrastrukturverbesserung und allgemeine Verbesserung der Performance.

Verbesserungen im Frontoffice werden angestrebt durch Veränderungs- und Anpassungsprojekte im „Kundenmanagement“, durch die Entwicklung „neuer Produkte“ sowie die „Vertrieboptimierung“. Bei der Optimierung der Backoffices steht die Verbesserung des „Risikomanagements“ im Vordergrund, aber auch – mit einer deutlich geringeren Anzahl von Nennungen – „Automatisierung“ und verbessertes „Schadenmanagement“.

Eine strategisch überaus wichtige Problemstellung von Versicherungen betrifft ihre Workforce. Die demografische Entwicklung bedingt eine überproportionale Zunahme von altersbedingtem Ausscheiden aus dem Beruf. Gleichzeitig gelingt es vielen Versicherungen nicht, junge Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Dies hängt auch mit der mangelnden Attraktivität der Branche und dem eher schlechten öffentlichen Image zusammen.

So sind „Mitarbeitergewinnung, -entwicklung und -bindung“ einige der wichtigsten Themen, die ohne externe Unterstützung von Managementberatungen nicht bewältigt werden können.

Strategische Optionen zielen ab auf „Internationalisierung/Wachstum“, auf die „Entwicklung zukünftiger Strategien“, die „Anpassungen nach externen Veränderungen“ sowie auch auf „Kostensenkungs-/Gewinnmaximierungs-Programme“.

TOP-THEMEN FÜR IT-DIENSTLEISTER

Für IT-Dienstleister sehen die Versicherungsmanager für die Zukunft einen klaren Schwerpunkt der Tätigkeiten bei der Verbesserung der Infrastruktur.

Mehr als 50 Prozent der maximal drei Nennungen betrafen Aspekte in diesem Bereich. Mit deutlichem Abstand dahinter (circa 20% der Nennungen) wurden Aufgaben zur Verbesserung des Backoffice von den Befragten genannt. Noch weniger häufig, mit knapp 10 Prozent, wurden Themen zur Gestaltung des Frontoffice angeführt.

Etwa jede achte Nennung betraf allgemeine Aufgaben der Verbesserung der Performance der Unternehmen. Und schließlich wurden auch die Themen „Big Data“ und „Auswertung mit Analyse-Tools“ angeführt. Mit 7 Prozent der gesamten Nennungen geschah dies allerdings weniger oft als es die seit geraumer Zeit propagierte Aktualität dieses Themas hätte vermuten lassen.

Bei der Verbesserung der IT-Prozesse dominiert ganz klar das Thema „Sicherheit“, gefolgt von „Cloud“ und „Mobile“ (Enterprise). Weitere Verbesserungen der Infrastruktur betreffen die „Einführung neuer Technologien und Software“ und speziell die Verbesserung der „IT-Infrastruktur“ sowie das „Outsourcing“.

Dominierende Themen zur Optimierung der Backoffices sind „Archivierung und Datenhaltung“ sowie „Digitalisierung“. Aber auch die „Standardisierung/Vereinfachung“ der Abläufe sowie ihre „Automatisierung“ werden von den Studienteilnehmern aufgeführt.

Frontoffice-Optimierungen, für die in der Zukunft externe IT-Dienstleister beauftragt werden, betreffen insbesondere „Social Media“ zur Kommunikation mit den Kunden, das „E-Business“ und die Unterstützung von Kunden beziehungsweise Vertriebspartnern mit „Apps“.

Performance-Verbesserungen, die mit externer Unterstützung erreicht werden sollen, betreffen zuallererst die „Optimierung der Prozessabläufe“ beziehungsweise allgemeine „Effektivitäts- und „Effizienzsteigerungen“.

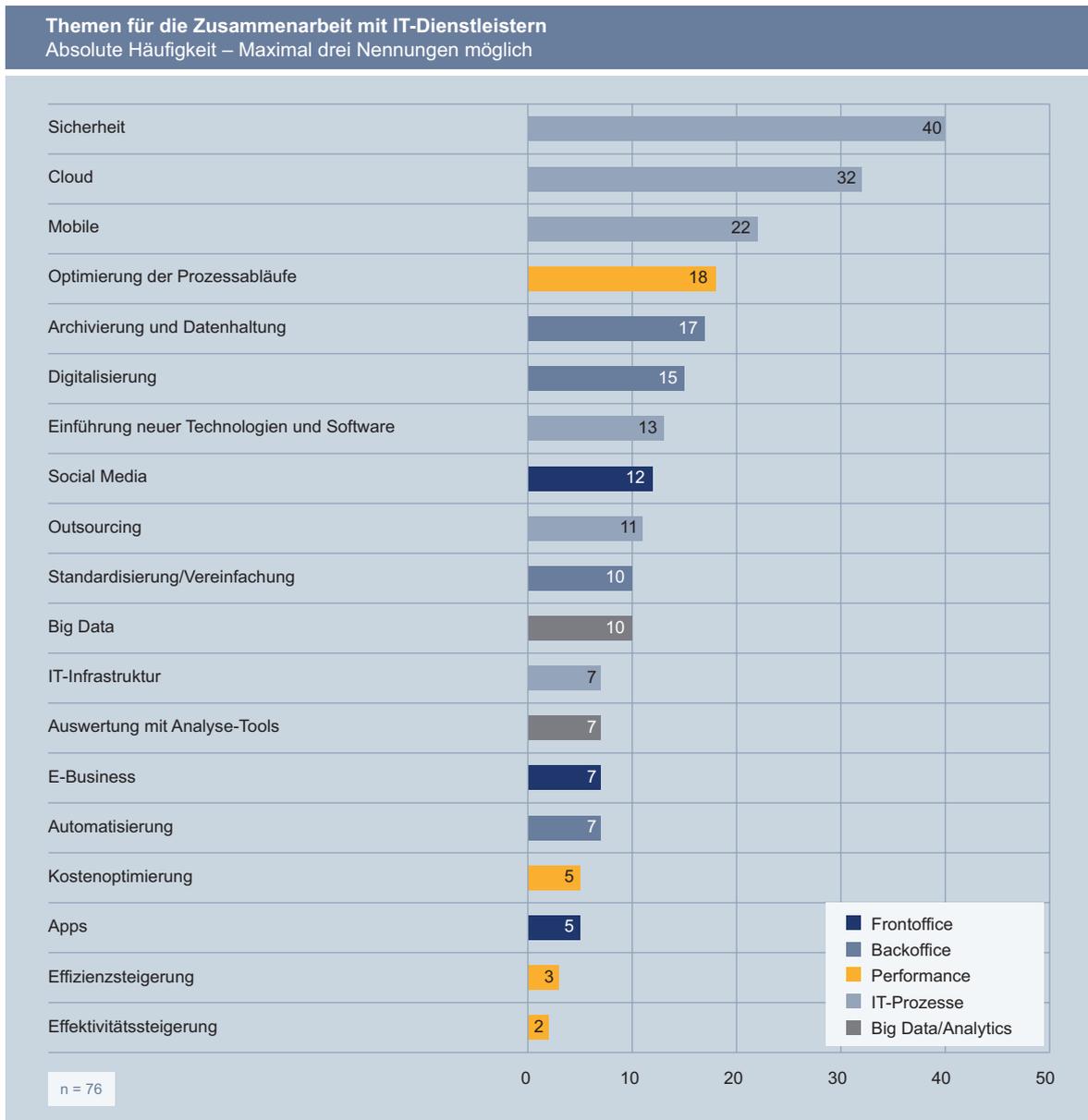


Abbildung 15: Die Kompetenzen von IT-Dienstleistungsunternehmen sind besonders bei Projekten zur Erhöhung der Datensicherheit gefragt.

Über die Zukunft von Versicherungen im Jahr 2020

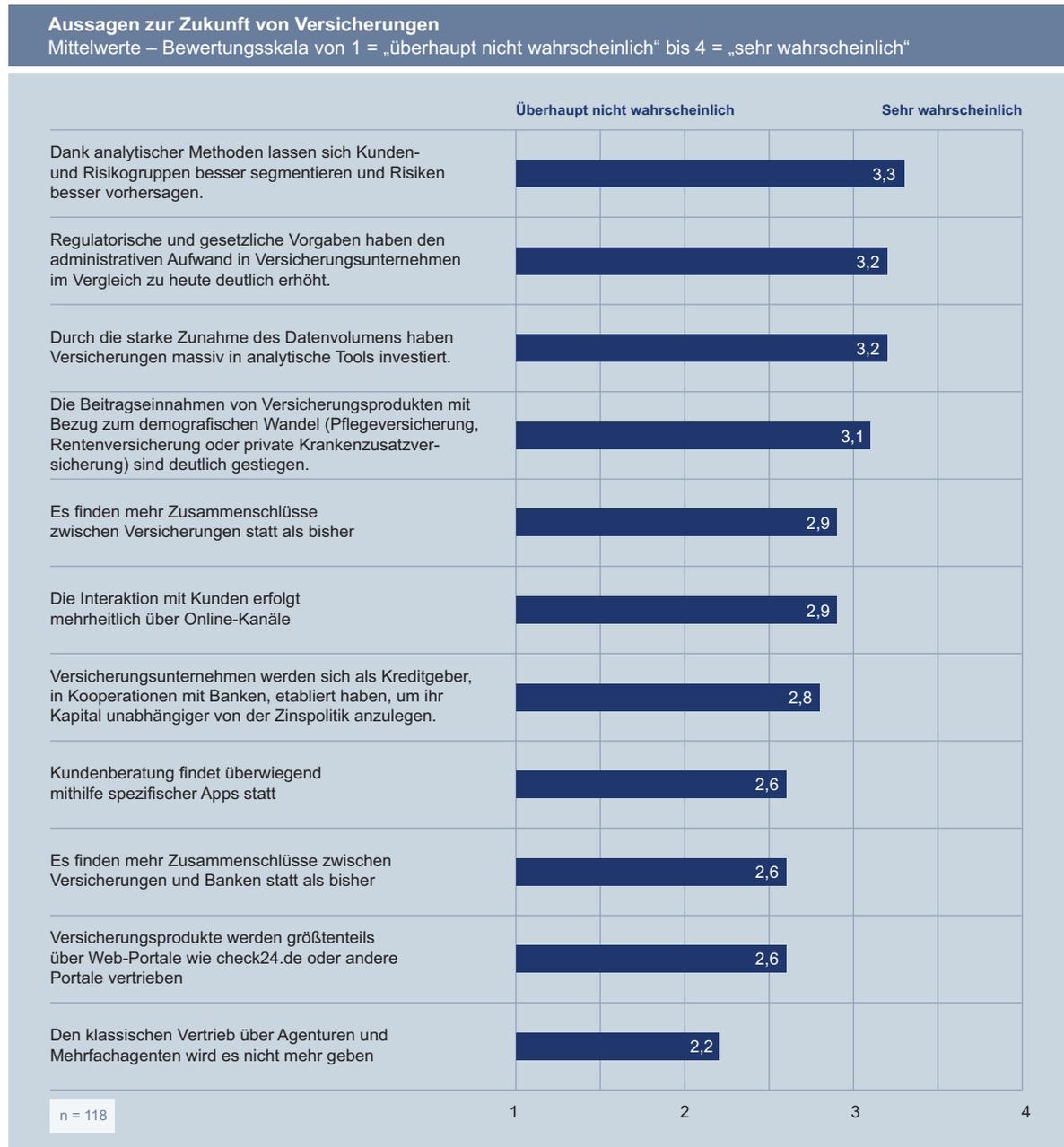


Abbildung 16: Auch in Zukunft wird es den klassischen Vertriebsweg über Agenturen geben, aber es wird auch eine Marktkonsolidierung erwartet.

Durch die Antworten der Versicherungsmanager zu den Themen der Zusammenarbeit mit Externen entsteht eine ungefähre Vorstellung davon, in welchen Bereichen sie externe Dienstleister einschalten wollen. Wo aber wollen die Versicherungsunternehmen selber im Jahr 2020 stehen? Wie sehen sie ihre Branche im Wandel, und welche Entwicklungen werden sich bis zum Jahr 2020 jedenfalls im Mainstream der Branche abzeichnen? Zur richtungsweisenden Beantwortung dieser Fragen hat Lünendonk die Studienteilnehmer gebeten, Aussagen zur möglichen Zukunft ihrer Branche nach der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens zu bewerten. Die Bereiche, denen diese Fragen zugehören, sind: Regulierung, Marktstruktur, Big Data, Produktstruktur, Vertriebswege und (technische) Vertriebsunterstützung.

Die befragten Versicherungsmanager folgen implizit einem Ratschlag für gute Prognostiker und gewichten absehbar eintretende Entwicklungen in ihrer Branche mit hohen Wahrscheinlichkeiten. Demzufolge sind sich auch fast 90 Prozent (89,4%) von ihnen sicher, dass auch in Zukunft regulatorische und gesetzliche Vorgaben den verwaltungstechnischen Aufwand in Versicherungsunternehmen im Vergleich zu heute nochmals deutlich erhöhen werden. Bei Berücksichtigung der noch anhaltenden Regulierungsmaßnahmen der letzten Jahre erscheint diese Prognose als weder zu gewagt noch unrealistisch.

Eine weitere sozusagen sichere Annahme über die Zukunft betrifft den Einsatz von Analytik und Big Data.

Die Befragten halten es mit überwiegender Mehrheit (90,1%) für „wahrscheinlich“ beziehungsweise „sehr wahrscheinlich“, dass allein aufgrund der starken Zunahme des Datenvolumens massiv in diese neuen Technologien investiert werden wird – und dass sich in der Folge dank analytischer Methoden Kunden- und Risikogruppen besser segmentieren und demzufolge Risiken genauer prognostizieren lassen (93,4%). Insofern spekulieren die Führungskräfte immerhin auf positive Auswirkungen von

Analytik und Big Data, auch wenn knapp ein Drittel von ihnen zukünftigen Investitionen in diese Technologien derzeit noch skeptisch gegenübersteht.

Eine ziemlich sichere Wette auf die Zukunft ist auch die Annahme, dass die Beitragseinnahmen von Versicherungsprodukten mit Bezug zum demografischen Wandel deutlich steigen werden (Pflegeversicherung, Rentenversicherung, private Krankenzusatzversicherung). Nur gut 16 Prozent der befragten Studienteilnehmer hielten das für „überhaupt nicht wahrscheinlich“ oder „eher unwahrscheinlich“; fast 84 Prozent nehmen dagegen hierfür hohe Wahrscheinlichkeiten an.

Einen interessanten Ausblick erlauben die Aussagen der Studienteilnehmer zur Veränderung der Marktstruktur der Versicherungsbranche, die alle im Mittel als wohl zutreffend bewertet wurden (mehr als 2,5 Bewertungspunkte von maximal 4). Knapp drei Viertel der analysierten Versicherungsmanager (74,2%) halten es für „wahrscheinlich“ beziehungsweise „sehr wahrscheinlich“, dass sich in Zukunft mehr Versicherungen zusammenschließen werden. Fast zwei Drittel (64,7%) glauben auch an verstärkte Kooperationen von Versicherungsunternehmen mit Banken, um neue Möglichkeiten für rentierliche Anlagen in einer langen Niedrigzinsphase zu realisieren. Nahezu genauso viele Studienteilnehmer (61,8%) sehen auch vermehrte Zusammenschlüsse zwischen Versicherungsunternehmen und Banken im Jahr 2020 als „wahrscheinlich“ oder „sehr wahrscheinlich“ an.

Unsicherer werden die Annahmen in Bezug auf die Veränderungen im Versicherungsvertrieb im Jahr 2020. Dass die Interaktion mit Kunden mehrheitlich über Online-Kanäle erfolgen wird, halten noch 68,3 Prozent der Versicherungsmanager für „wahrscheinlich“ beziehungsweise „sehr wahrscheinlich“. Gleichwohl will sich das vorsichtige restliche knappe Drittel anscheinend nicht auf eine Dominanz der Online-Kommunikation mit Kunden festlegen. Die zukünftige Entwicklung dürfte dieser vorsich-



tigen Skepsis Recht geben. Dennoch ist die zunehmende Verlagerung auf Online-Kanäle vermutlich unaufhaltsam.

Der anhaltende Siegeszug der Smartphones bei den Absatzzahlen und die damit einhergehende Marktdurchdringung werden die Möglichkeiten für den Einsatz intelligenter kleiner Programme (Apps) in Zukunft wesentlich erweitern. Ob allerdings die Kundenberatung überwiegend mithilfe spezifischer Apps stattfindet, darüber sind die befragten Versicherungsmanager in zwei etwa gleich große Lager geteilt. Circa 54 Prozent halten dies für „wahrscheinlich“ und „sehr wahrscheinlich“; rund 46 Prozent sind deutlich skeptischer. Hier scheiden sich die Geister vermutlich an dem Wort „überwiegend“ in der Fragestellung.

Dass Web-Portale und Vergleichsportale eine größere Rolle im Versicherungsvertrieb spielen werden, glaubt deutlich mehr als die Hälfte der Befragten (56,9%). Ob dies „größtenteils“ der Fall sein wird, bezweifeln anscheinend die anderen 43,1 Prozent.

Eindeutiger fällt die Antwort auf die in den letzten Jahren immer wieder gestellte Frage aus, ob es den klassischen Vertrieb über Agenturen und Mehrfachagenten im Jahr 2020 noch geben wird. 65,0 Prozent der Versicherungsmanager halten das für „wahrscheinlich“ beziehungsweise „sehr wahrscheinlich“. Allerdings gibt es da auch die Gruppe – und immerhin umfasst sie etwa ein Drittel der Befragten –, die sich vorstellen kann, dass diese beiden Vertriebswege in naher Zukunft entfallen.

Methodik der Studie

Die fragebogengestützte, telefonische Umfrage für die vorliegende unabhängige Lünendonk®-Trendstudie „Versicherungen 2020 – Trends, Technologien und Geschäftsmodelle“ wurde zwischen Mai und Juli 2013 durchgeführt.

Um ihre Mitwirkung gebeten wurden Führungskräfte aller etwa 150 Versicherungsunternehmen unterschiedlicher Größenklassen und Rechtsformen in Deutschland. An der Studie beteiligt haben sich insgesamt 123 Führungskräfte aus 87 Versicherungen.

FRAGEMETHODIK

Die insgesamt zwölf Fragen wurden in fünf Themenschwerpunkten zusammengefasst. Sie enthielten sowohl Bewertungsfragen zu vorgegebenen Antwortalternativen als auch Optionen für freie Nennungen durch die Führungskräfte in den Versicherungsunternehmen.

Die Bewertungsfragen erforderten Antworten auf einer vierstufigen Skala von 1 = „gar nicht, gar keine, überhaupt nicht“ bis 4 = „sehr relevant, sehr hoch, sehr groß, sehr stark“ – ohne mittlere Alternative.

Bei der offenen Frage nach wichtigen Investitionsschwerpunkten konnten die Teilnehmer bis zu drei Themen in absteigender Priorität auflisten.

TEILNEHMERSTATISTIK

Ein gutes Viertel (25,2%) der antwortenden Manager gehört der ersten und zweiten Führungsebene an (Vorstand beziehungsweise Bereichsleiter), während nahezu 60 Prozent (57,7%) der dritten Ebene (Abteilungsleiter) zugeordnet sind.

Knapp zwei Drittel (65,0%) der antwortenden Unternehmen waren in der Rechtsform Aktiengesellschaft organisiert und fast 29 Prozent als Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit. Acht Unternehmen gehörten zur Gruppe der öffentlichrechtlichen Versicherungsgesellschaften.

Wie für die deutsche Versicherungsbranche typisch, sind auch in der vorliegenden Stichprobe viele kleine und mittlere Unternehmen vertreten. Fast zwei Drittel der antwortenden Versicherungsunternehmen haben bis zu 1.000 Mitarbeiter; knappe 15 Prozent beschäftigten über 5.000 Mitarbeiter (FTE = Vollarbeitsstellen).

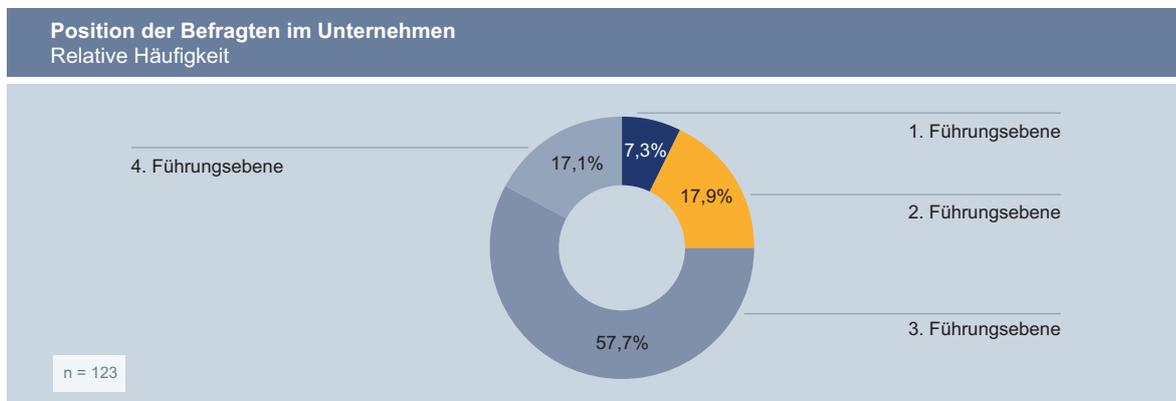


Abbildung 17: Ein Viertel der Studienteilnehmer kommt aus dem Top-Management, und etwa 60 Prozent repräsentieren die dritte Führungsebene.



Partner dieser Trendstudie

BEARING POINT

COMPEOPLE

IKOR

MSG SYSTEMS

Unternehmensprofil



BearingPoint

BearingPoint Berater haben immer im Blick, dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen permanent verändern und die daraus entstehenden komplexen Systeme flexible, fokussierte und individuelle Lösungswege erfordern. Unsere Kunden, ob aus Industrie und Handel, der Finanz- und Versicherungswirtschaft oder aus der öffentlichen Verwaltung, profitieren von messbaren Ergebnissen, wenn sie mit uns zusammenarbeiten. Wir kombinieren branchenspezifische Management- und Fachkompetenz mit neuen technischen Möglichkeiten und eigenen Produkt-Entwicklungen, um unsere Lösungen an die individuellen Fragestellungen unserer Kunden anzupassen.

Dieser partnerschaftliche, ergebnisorientierte Ansatz bildet das Herz unserer Unternehmenskultur und hat zu nachhaltigen Beziehungen mit vielen der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen geführt. Unsere 3.350 Mitarbeiter unterstützen zusammen mit unserem globalen Beratungs-Netzwerk Kunden in über 70 Ländern und engagieren sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

Weitere Informationen finden Sie unter www.bearingpoint.com.

KONTAKT

BearingPoint GmbH
Dr. Rolf Meyer, Leiter FS Versicherungen Deutschland
Anschrift: Speicherstraße 1, 60327 Frankfurt am Main
Telefon: +49 69 13 0 22 - 0
Telefax: +49 69 13 0 22 - 1013
E-Mail: contact.germany@bearingpoint.com
Internet: www.bearingpoint.com



Unternehmensprofil



compeople

Die compeople AG ist ein mittelständisches IT-Dienstleistungsunternehmen mit Hauptsitz in Frankfurt am Main. Ihre Kernkompetenz sind individuelle IT-Systeme zur Vertriebsunterstützung, die sie vorwiegend für Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors realisiert.

Hierbei hat sich die compeople AG auf IT-Lösungen mit einer hohen Benutzersfreundlichkeit spezialisiert. Diese erstellen die über 130 Mitarbeiter für Desktop, Web und mobile Geräte. Zu den Kernkompetenzen des IT-Dienstleistungsunternehmens zählen neben der Software-Entwicklung die Technologie- und IT-Architekturberatung sowie die Beratung in agilen Prozessen. Das Dienstleistungsportfolio der compeople AG umfasst einzelne Beratungsleistungen ebenso wie die Bereitstellung von Projektteams und die Realisierung kompletter Lösungen.

Getreu ihrem Motto „technology in motion“ treibt die compeople AG seit ihrer Gründung im Jahr 1999 die Weiterentwicklung neuer Informationstechnologien aktiv voran und setzt diese gemeinsam mit ihren Kunden in innovative IT-Lösungen um. Zu ihren jüngsten Erfolgen zählt eine anspruchsvolle iPad-Beratungs-App, die den „Service-Innovationspreis 2012“ von der Service-Rating GmbH in Köln erhielt.

Weitere Informationen zum Unternehmen erhalten Sie unter www.compeople.de

KONTAKT

compeople AG

Jürgen Wiesmaier, Vorstand

Anschrift: Untermainanlage 8, 60329 Frankfurt am Main

Telefon: +49 69 27 22 18 - 0

Telefax: +49 69 27 22 18 - 22

E-Mail: info@compeople.de

Internet: www.compeople.de

Unternehmensprofil



IKOR

IKOR verknüpft seit mehr als 15 Jahren das Insider-Wissen um branchenspezifische Prozesse mit den Anforderungen der IT. Wir stehen für Ideen, Konzepte und Realisierungen von Branchenkennern für die Branche.

Unsere Kunden im Versicherungssektor profitieren von einer individuell angepassten und partnerschaftlichen Unterstützung bei den notwendigen Veränderungen in Prozessen und IT. Wir bieten die gesamte Kette von Analyse und Optimierung interner Prozessabläufe über Auswahl und Integration der geeigneten IT-Plattform bis zur Gestaltung und Unterstützung eines modernen Multikanal-Vertriebes, der Einführung eines zentralen Risikomanagements oder In-/Exkasso-Systemen. Unsere Produktlösungen sind auf unsere Kunden zugeschnitten, z.B. zur zentralen Steuerung von Unternehmensprozessen oder zur Integration von mobilen Vertriebskanälen. Für Versicherungen zunehmend erfolgsrelevant, gehört der Bereich Business Intelligence zu unserem Portfolio, ebenso die Integration von SAP®-Anwendungen.

Zu unseren Auftraggebern gehören u.a. Allianz, HDI-Gerling, Targo Versicherung, Postbank Versicherung, neue leben und Generali sowie zahlreiche Firmen aus den Sektoren Finanzdienstleistungen, Industrie und Dienstleistungen. 1997 von mehreren SAP-Experten gegründet, ist in der IKOR Management- und Systemberatung GmbH der Bereich der Industriekunden angesiedelt. In der IKOR Products GmbH bündelt IKOR seit 2000 ihre Produktentwicklung. 2002 gegründet, konzentriert IKOR Financials das Dienstleistungsangebot rund um Financial Services.

IKOR ENGRAM

IKOR ist ein Unternehmen der Gruppe IKOR engram. IKOR, der Backend-Profi mit branchenspezifischer Kompetenz um Geschäftsprozesse und IT-Lösungen, und engram, der Multichannel-Frontend-Profi mit innovativen Produktideen, verknüpfen dabei ihre Leistungen für ganzheitliche Front-to-Backend-Business-Lösungen. 150 Mitarbeiter beweisen dies täglich in anspruchsvollen Projekten. Unternehmensstandorte sind Bremen, Hamburg, Jena und Oberhausen.

KONTAKT

IKOR Financials GmbH
Lars Ackermann, Generalbevollmächtigter
Borselstraße 20
22765 Hamburg
Tel.: +49 40 81 99 442 - 0
Fax: +49 40 81 99 442 - 42
E-Mail: info@ikor.de
Internet: www.ikor-engram.de



Unternehmensprofil



msg systems

Als Branchenspezialist sind wir einer der bedeutendsten Anbieter ganzheitlicher Lösungen für die Versicherungsbranche und mit den Themen und Entwicklungen der Branche bestens vertraut. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Versicherungsunternehmens verknüpfen wir ausgewiesene Branchenexpertise mit umfassender IT-Kompetenz.

Mit unserem Leistungsportfolio aus strategischer Beratung, umfassenden Implementation Services und intelligenten, produktbasierten IT-Lösungen helfen wir Erst- und Rückversicherern, schnell, flexibel und nachhaltig profitabel am Markt zu agieren.

msg systems ist eine unabhängige, international agierende Unternehmensgruppe mit weltweit mehr als 4.000 Mitarbeitern. Sie bietet ein ganzheitliches Leistungsspektrum aus einfallreicher strategischer Beratung und intelligenten, nachhaltig wertschöpfenden IT-Lösungen für die Branchen Automotive, Financial Services, Food, Insurance, Life Science & Healthcare, Public Sector, Telecommunications & Media, Travel & Logistics sowie Utilities und hat in über 30 Jahren einen ausgezeichneten Ruf als Branchenspezialist erworben.

Die Bandbreite unterschiedlicher Branchen- und Themenschwerpunkte decken im Unternehmensverbund eigenständige Gesellschaften ab: Dabei bildet die msg systems ag den zentralen Kern der Unternehmensgruppe und arbeitet mit Tochtergesellschaften fachlich und organisatorisch eng zusammen. So werden die Kompetenzen, Erfahrungen und das Know-how aller Mitglieder zu einem ganzheitlichen Lösungsportfolio mit messbarem Mehrwert für die Kunden gebündelt.

msg systems nimmt im Ranking der IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen in Deutschland Platz 5 ein.

KONTAKT

msg systems ag
Johann Ranft, Leiter Marketing und Kommunikation
Anschrift: Robert-Bürkle-Straße 1, 85737 Ismaning/München
Telefon: +49 89 96101 - 0
Telefax: +49 89 96101 - 1113
E-Mail: info@msg-systems.com
Internet: www.msg-systems.com

Unternehmensprofil

L Ü N E N D O N K 

Lünendonk

Die Lünendonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Kaufbeuren), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk[®]-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk[®]-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

KONTAKT

Lünendonk GmbH –
Gesellschaft für Information und Kommunikation
Mario Zillmann, Leiter Professional Services
Anschrift: Ringweg 23, 87600 Kaufbeuren
Telefon: +49 83 41 9 66 36 - 0
Telefax: +49 83 41 9 66 36 - 66
E-Mail: zillmann@lunenendonk.de
Internet: www.lunenendonk.de



IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk GmbH

Ringweg 23

87600 Kaufbeuren

Telefon: +49 8341 96 636 - 0

Telefax: +49 8341 96 636 - 66

E-Mail: zillmann@lunenendonk.de

Internet: <http://www.lunenendonk.de>

Autor:

Mario Zillmann, Leiter Professional Services

Gestaltung:

K16 GmbH, St. Annenufer 5, 20457 Hamburg

Copyright © 2013 Lünendonk GmbH, Kaufbeuren

Alle Rechte vorbehalten