

Auszug

Typen und Gestaltungsparameter von Betriebsmodellen

Innovalue Betriebsmodellstudie

Hamburg, März 2014

INNOVALUE
MANAGEMENT PARTNER

Agenda

- I. Kurzvorstellung Innovalue**
- II. Einführung in die Studie
- III. Grundlagen für das Studiendesign
- IV. Auswertung der Studie (Auszug)

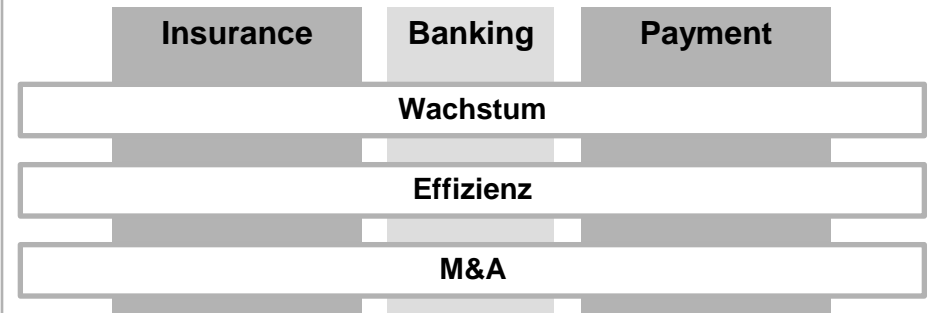
Seit Gründung im Jahr 2001 hat sich Innovalue zu einer der führenden strategischen Beratungsgesellschaften für die Assekuranz entwickelt

– Innovalue im Überblick –

Unternehmensdaten

- Gegründet im Jahr 2001
- > 350 Projekte erfolgreich abgeschlossen
- > 40 erfahrene Berater, die ausschließlich für Klienten in der Finanzdienstleistungsindustrie arbeiten
- Büros in Hamburg, Frankfurt und London

Expertise



Was zeichnet Innovalue aus?

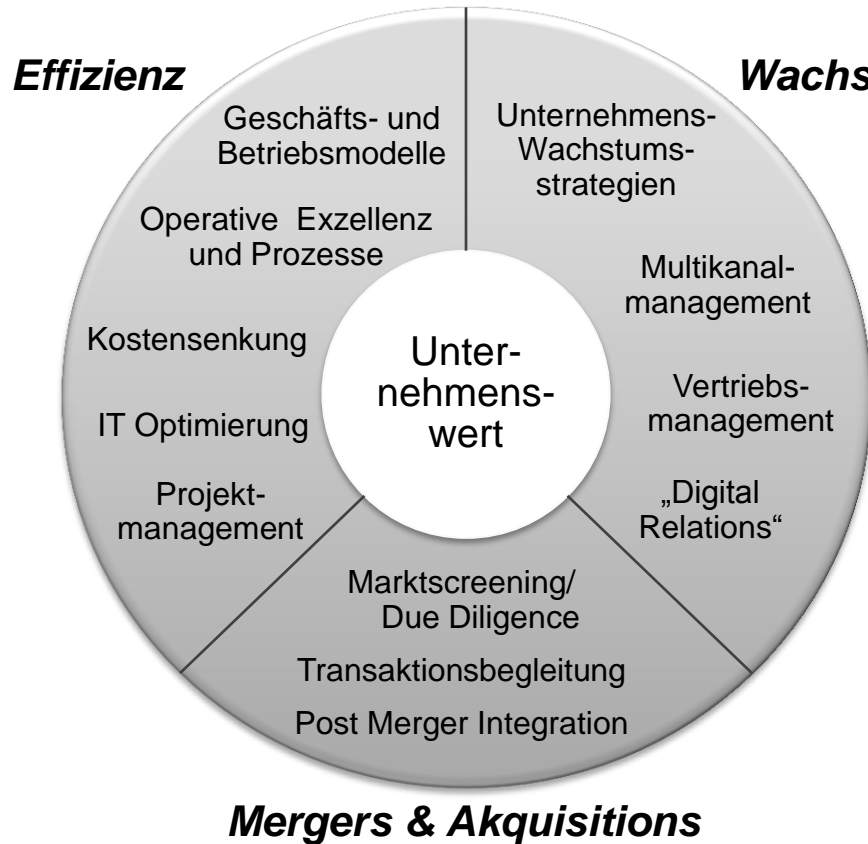
- Fundierte Branchenexpertise
- Hohe Wertschaffung für unsere Kunden (RoC > 5)
- Großes persönliches Engagement der Partner in der Projektarbeit
- Langjährige durch partnerschaftliche Zusammenarbeit geprägte Kundenbeziehungen
- Unternehmertum und Umsetzungsorientierung

Klienten im Bereich Versicherungen (Auswahl)

- Top 3 Versicherungsgruppe Deutschland
- Top 5 Versicherungsgruppe Europa
- Top 5 Vertriebsgesellschaft
- Top 5 Versicherungsgruppe Deutschland
- Top 10 Lebensversicherung Deutschland
- Top 10 Sachversicherung USA
- Top 10 Krankenversicherung Deutschland

Das Leistungsspektrum von Innovalue ist auf Themen mit hoher Wertschöpfung für unsere Kunden in der Assekuranz ausgerichtet

– Leistungsspektrum: Themenauswahl –



Beispielhafte Fragestellungen

- In welchen strategischen Geschäftsfeldern und mit welchen Kunden und Produkten können wir profitables Wachstum generieren?
- Wie steuern wir unsere Geschäftsfelder und Prozesse möglichst effizient und effektiv? Wo lässt sich unsere Wertschöpfung optimieren?
- Wie richten wir uns auf den Kunden aus? Wie gestalten wir eine kundenzentrierte Organisation?
- Wie erreichen wir operative Exzellenz, wo liegen die größten Effizienzsteigerungs- und Kostensenkungspotenziale?
- Wie gestalten wir unsere IT Operations möglichst effizient und effektiv?
- Welche Vertriebswege und Vertriebspartner haben Zukunft und wie können wir die Zusammenarbeit mit diesen optimal ausgestalten?
- Wie können wir unsere Produktivität steigern?

„Nur wer den Wert in den Mittelpunkt stellt, befasst sich mit dem Wesentlichen.“

Innovalue verfügt über ein Team mehr als 40 erfahrenen Beratern und wird von vier Partnern im Versicherungsbereich geführt

– Partner Insurance Practice –



Christian Mylius



Marco Gerhardt



Dr. Stephan C. Maier



Bernd Jung

Beratungsschwerpunkt:

- Markteintrittsstrategien/ Entwicklung neuer Geschäftsfelder
- Vertriebsstrategien und -steuerung
- Vertriebsmanagement
- Vertriebseffizienz und -reorganisation
- M&A-Strategien / Due Diligence

Beratungsschwerpunkt:

- Vertriebsstrategien und -steuerung
- Vertriebscontrolling
- Kostensenkungs-initiativen
- Post Merger Integration/ Transaktionssupport

Beratungsschwerpunkt:

- Operative Exzellenz
- Betriebs- und Schadenmodelle
- Prozessmanagement
- Kostensenkungs-initiativen
- IT Management
- Komplexe Großprojekte

Beratungsschwerpunkt:

- Operative Exzellenz
- Prozessmanagement
- Kostensenkungs-initiativen
- IT Management und IT Strategien
- Post Merger Integration
- Komplexe Großprojekte



Agenda

- I. Kurzvorstellung Innovalue
- II. Einführung in die Studie**
- III. Grundlagen für das Studiendesign
- IV. Auswertung der Studie (Auszug)

In Zeiten steigenden Preisdrucks am Markt ist ein flexibles und kosteneffizientes Betriebsmodell wesentlicher Wettbewerbsfaktor

– Einleitung –



Der Betrieb im Versicherungsunternehmen

- Der **Betrieb** als zentrale Anlaufstelle für Kunden und Vertriebspartner ist eine **wichtige Funktion in Versicherungsunternehmen**
- Die **Kundenwahrnehmung** von Versicherungsunternehmen wird maßgeblich mitbestimmt durch die Art und Weise wie der Betrieb agiert und seine Services und Leistungen „funktionieren“
- Aufgrund der **Bedeutung für die Kostenposition** eines Versicherungsunternehmens ist ein kosteneffizientes und flexibles **Betriebsmodell entscheidender Wettbewerbsfaktor**

Die Innovalue Betriebsmodell Studie

Die Innovalue Betriebsmodell Studie soll einen wichtigen Beitrag für eine intensivere und systematische Diskussion sowie erste Ansatzpunkte zur Optimierung der Betriebsmodelle von Versicherungsunternehmen leisten

Ziel der Studie ist es, die im Versicherungsmarkt vertretenen Betriebsmodelle zu typisieren und entscheidende Erfolgsfaktoren zu identifizieren

– Zielsetzung der Studie –

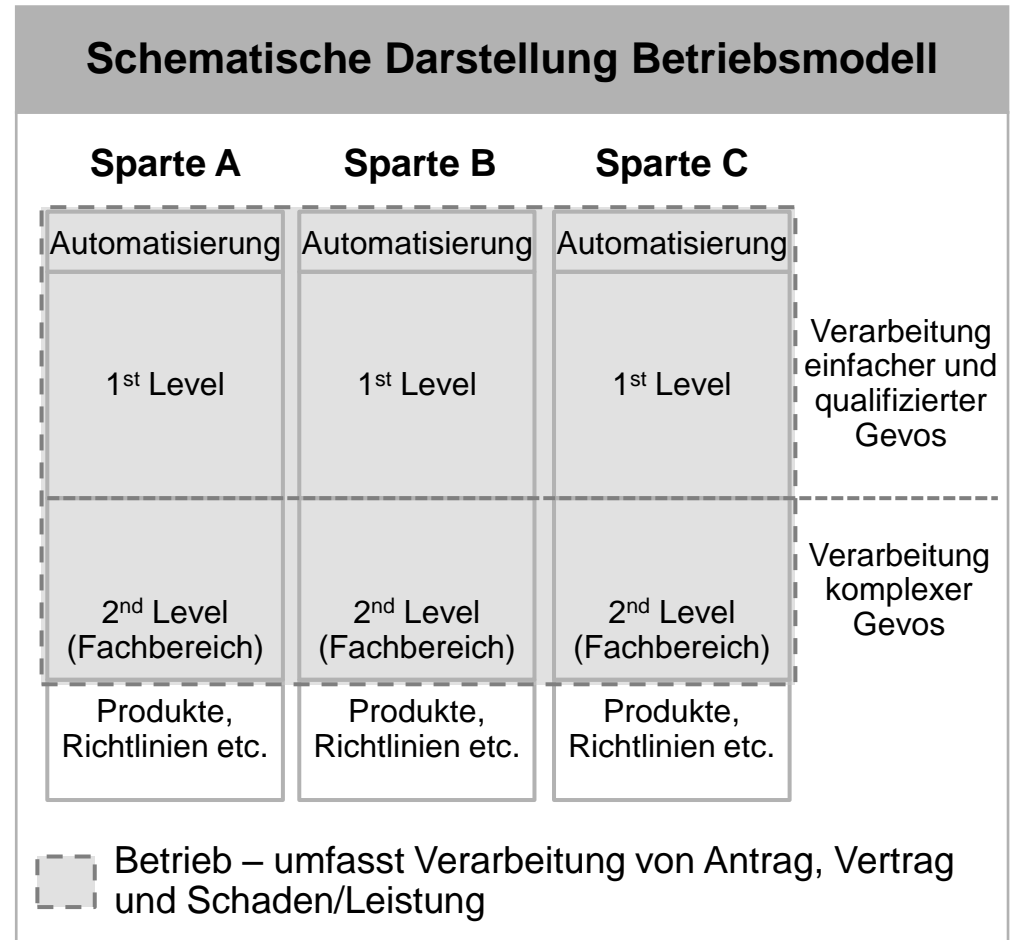
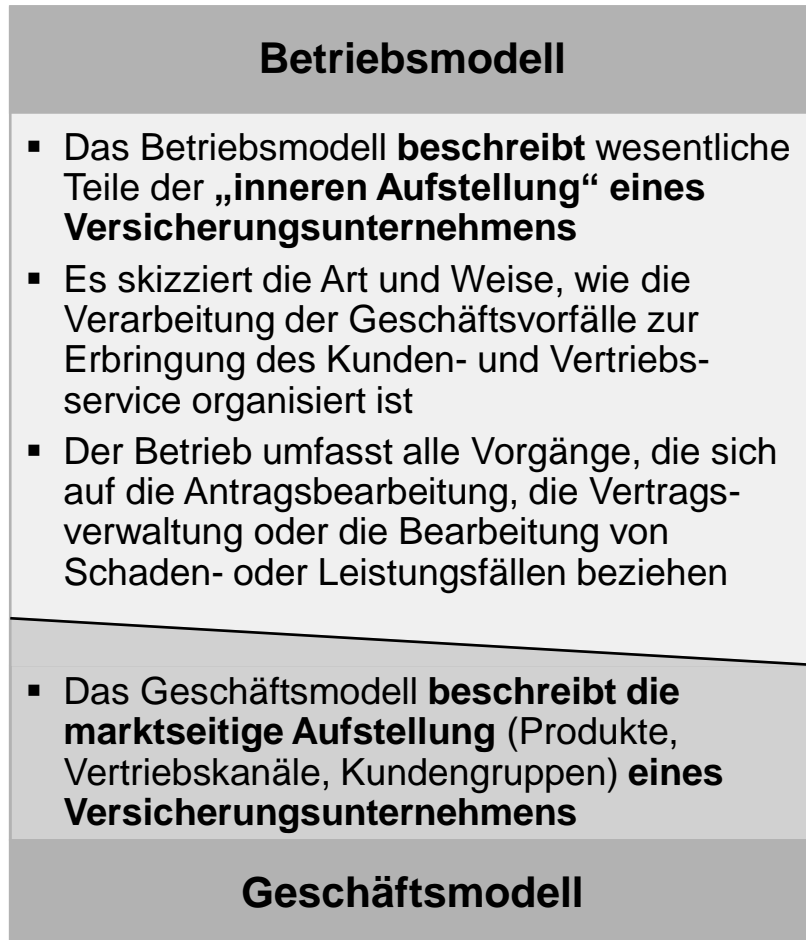
-
- ▶ **Identifikation und Beschreibung der existierenden Betriebsmodelle** im deutschen Versicherungsmarkt
 - ▶ **Systematisierung und Typisierung** der verschiedenen **Betriebsmodelle**
 - ▶ **Ableitung der Gestaltungsparameter**, die **die** Entwicklung und den **Erfolg** eines Betriebsmodells im Wesentlichen **erklären** (Erfolgsfaktoren)
 - ▶ **Erzielung von validen Ergebnissen durch repräsentative Grundgesamtheit**
 - **Bislang 22 Versicherungsunternehmen** teilgenommen
 - **Teilnehmer bilden bei 45% Marktabdeckung¹⁾ guten Querschnitt der Versicherungslandschaft**
 - Ein- und Mehrspartenversicherer
 - AGs, Versicherungsvereine und öffentliche VUs
 - Unterschiedlichste Vertriebsschwerpunkte
 - Kleine, mittlere und große Versicherungsunternehmen
-

Agenda

- I. Kurzvorstellung Innovalue
- II. Einführung in die Studie
- III. Grundlagen für das Studiendesign**
- IV. Auswertung der Studie (Auszug)

„Betriebsmodell“ beschreibt die Art und Weise, wie die Verarbeitung der Gevos zur Erbringung des Kunden- und Vertriebservices organisiert ist

– Abgrenzung Betriebsmodell und Geschäftsmodell –



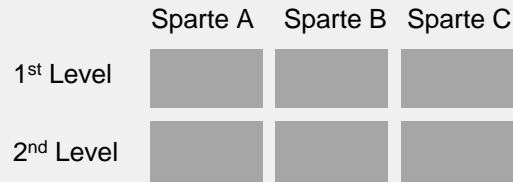
Verschiedene, kombinierbare Organisationsprinzipien stehen Versicherern zur internen Ausgestaltung ihres Betriebsmodells zur Verfügung

– Organisationsprinzipien –

Beispiele für vertikale und horizontale Organisationsprinzipien

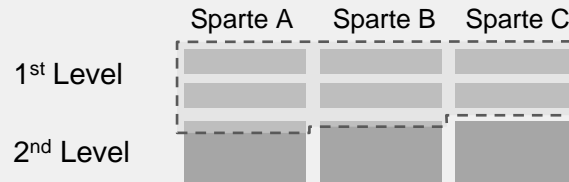
Organisationslevel

Betrieb innerhalb einer Sparte, spartenintern Trennung von 1st und 2nd Level

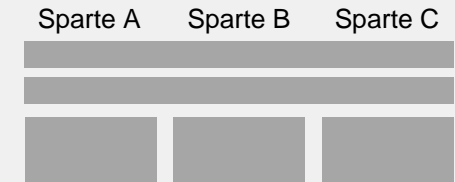


Spartenübergreifende Bündelungen

Übergreifende Führung spartenspezifischer Abteilungen in einem Ressort (z.B. COO-Ressort)

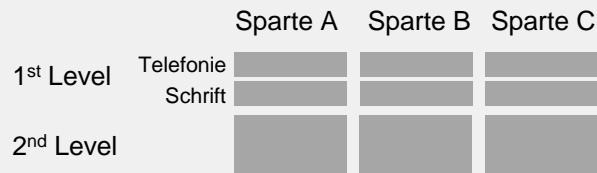


Bündelung von spartenspezifischen Rollen zu einer übergreifenden Generalisten-Rolle



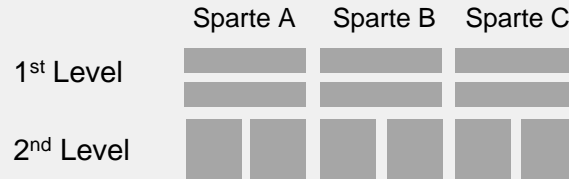
Eingangskanäle

Trennung nach Eingangskanälen im 1st und/oder 2nd Level innerhalb einer Sparte

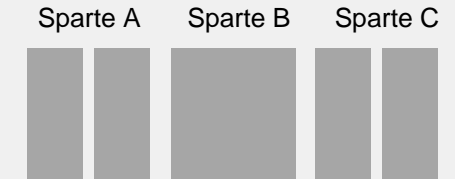


Trennung nach Kundensegmenten oder Betrieb und Schaden/Leistung

Trennung nach den Segmenten Firmenkunden und Privatkunden in der Sparte

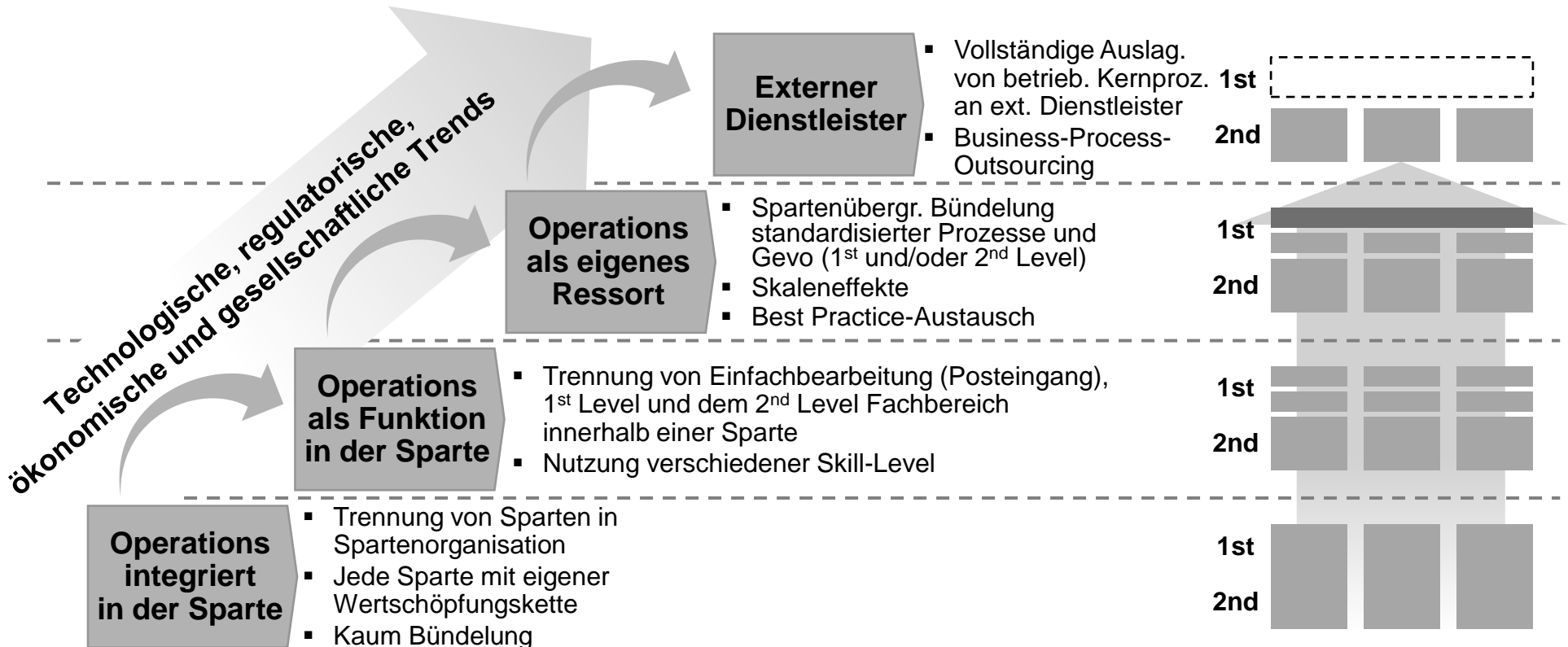


Trennung nach Betrieb und Schaden/Leistung



Die Betriebsmodelle von Versicherungsunternehmen unterliegen hohem Veränderungsdruck und sollten kontinuierlich weiterentwickelt werden

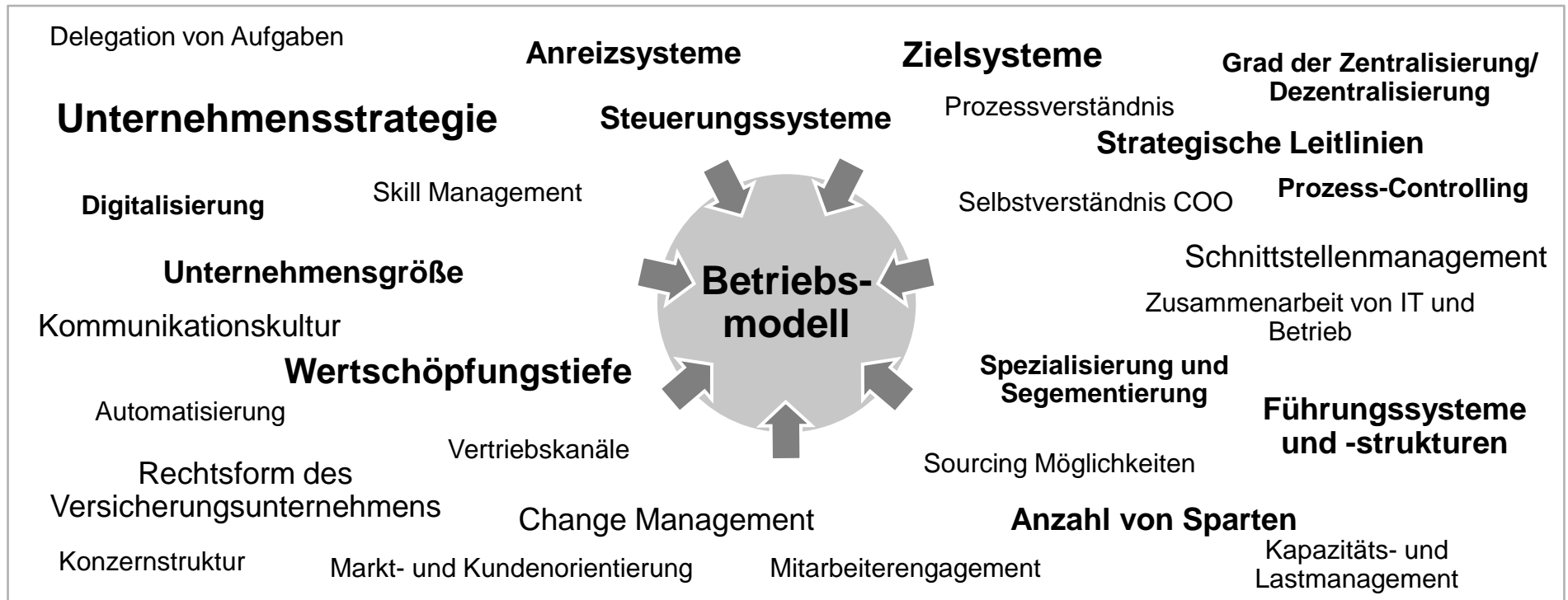
– Wandel von Betriebsmodellen –



Erfolgreiche Betriebsmodelle werden kontinuierlich mit den Anforderungen aus Markt und Gesellschaft abgeglichen und wenn nötig und sinnvoll entsprechend angepasst

Bei der Ausgestaltung von Betriebsmodellen gibt es keine „one-size-fits-all“ Lösung – vielmehr sind Unternehmensspezifika einzubeziehen

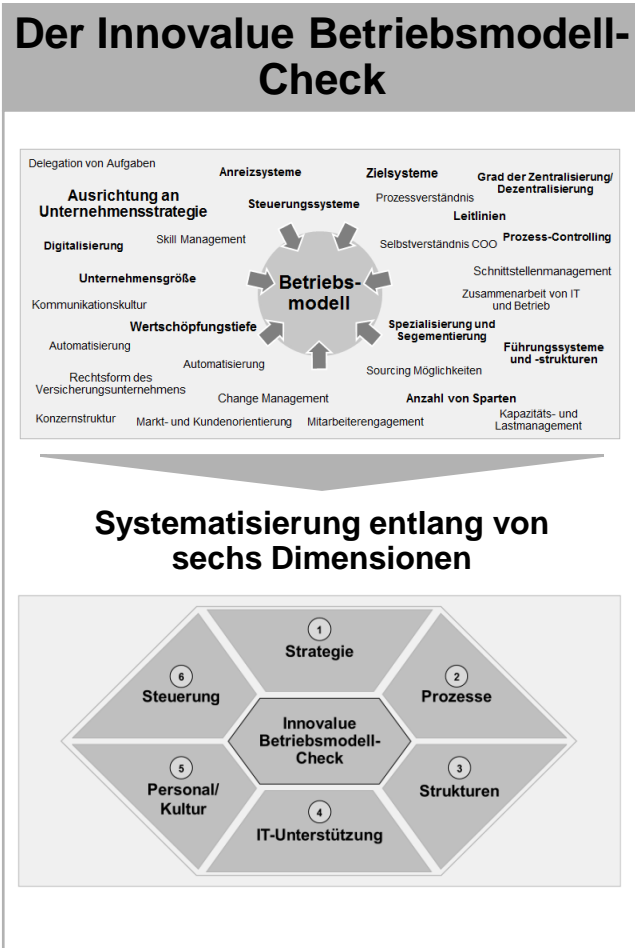
– Auswahl relevanter Einflussgrößen (Gestaltungsparameter) –



Ein Betriebsmodell ist erfolgreich, wenn es dem Unternehmenserfolg optimal dient und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichert

Der Innovalue Betriebsmodell-Check systematisiert die wesentlichen Gestaltungsparameter und unterstützt bei ihrer optimalen Ausgestaltung

– Innovalue Betriebsmodell-Check –



Gestaltungsparameter

1 Strategie

- Strategischer Fit (VU-Strategie)
- Selbstverständnis/Leitbild
- Zielsystem
- Markt- und Kundenorientierung
- Zusammenarbeits-/Verantwortungsmodell

2 Prozesse

- Prozessdefinition und -dokumentation
- Prozessziele und -verantwortung
- Prozess-Controlling
- KVP/Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Standardisiertes Methodenset

3 Strukturen

- Wertschöpfungstiefe
- Segmentierung
- Bündelung/Zentralisierung
- Spezialisierung
- Schnittstellenorganisation

4 IT-Unterstützung

- IT-Architektur
- Systemunterstützung
- Betriebliche Schnittstelle
- Automatisierung
- Digitalisierung

5 Personal/Kultur

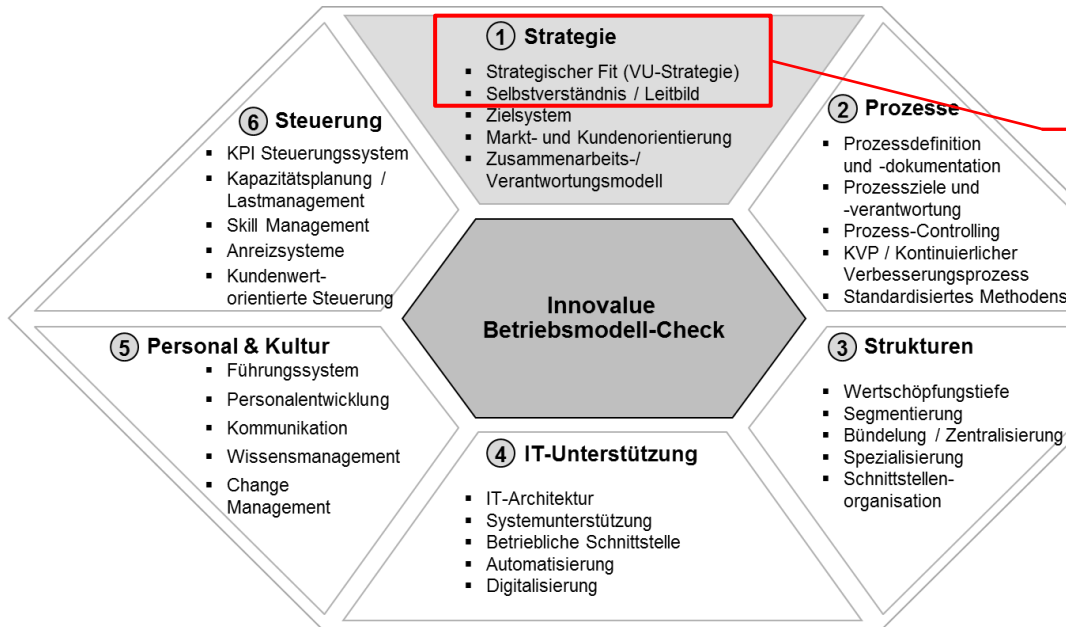
- Führungssystem
- Personalentwicklung
- Kommunikation
- Wissensmanagement
- Change Management

6 Steuerung

- KPI Steuerungssystem
- Kapazitätsplanung/Lastmanagement
- Skill Management
- Anreizsysteme
- Kundenwertorientierte Steuerung

Die Innovalue Betriebsmodell Studie ist entlang von sechs Dimensionen und deren wesentlichen Gestaltungsparametern entwickelt worden

– Aufbau der Studie –



INNOVALUE
MANAGEMENT PARTNER

III. Gestaltungsparameter Strategie

A1. Strategischer Fit (des Betriebsmodells zur VU-Strategie):

Welche der folgenden Aussagen zur Ausrichtung Ihres Betriebs trifft auf Ihr Unternehmen zu? (keine Mehrfachnennungen möglich)	trifft zu
Der Betrieb hat das „Ohr am Markt“ und setzt sich eigene (anspruchsvolle) Ziele	<input type="checkbox"/>
Ziele und Strategie für den Betrieb sind nachvollziehbar an der Unternehmensstrategie und dem Geschäftsmodell ausgerichtet und integraler Bestandteil des Planungsprozesses	<input type="checkbox"/>
Die Betriebsbereiche erhalten ihre Zielvorgaben aus dem Planungs- und Strategieprozess, sind selbst aber nicht aktiv eingebunden	<input type="checkbox"/>

Welcher Vorstand.... (Mehrfachnennungen möglich)	Vorstandsvorsitzender	COO	Vorstand IT	Sparten- vorstände	Vertriebs- vorstand	Finanz- vorstand	_____
...treibt maßgeblich die Entwicklung des Betriebsmodells?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A2. Selbstverständnis/Leitbild:
Welches Selbstverständnis/Leitbild liegt dem Betriebsmodell in Ihrem VU zugrunde?
(Welche Aussage trifft am ehesten zu?)

- Berücksichtigung eines jeden Gestaltungsparameters in der Studie mit mindestens einer Frage
- Umfängliche Beschreibung und Analyse der Betriebsmodelle in ihren spezifischen Ausprägungen möglich

Agenda

- I. Kurzvorstellung Innovalue
- II. Einführung in die Studie
- III. Grundlagen für das Studiendesign
- IV. Auswertung der Studie (Auszug)**

Laut Erhebung hat insb. der Kostendruck die Entwicklung der Betriebsmodelle getrieben; weitere relevante Ergebnisse im Überblick

– Ausgewählte Ergebnisse der Betriebsmodellstudie –

Allgemein

Die Erhebung bestätigt, dass insbesondere der Kostendruck (82%) und der Service-Anspruch der Endkunden (59%) die Entwicklung des Betriebsmodells beeinflusst haben

Strategie

Lediglich 55% der VU richten ihre Ziele und Strategie für den Betrieb nachvollziehbar an der Unternehmensstrategie und dem Geschäftsmodell aus

Prozesse

Bei knapp drei Viertel der befragten Unternehmen ist die Kultur eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses implementiert

Strukturen

Die Betriebsmodelle der Mehrheit der VU umfassen nur noch Aufgaben bzw. Prozesse, die als Kernkompetenzen bzw. Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb definiert wurden

IT-Unterstützung

Der Automatisierungsgrad bei betrieblichen Kernprozessen schwankt stark und liegt im Mittel bei ca. 66% (teilautomatisiert) und 21% (vollautomatisiert)

Personal/ Kultur

Bei etwa drei Viertel der Versicherungsunternehmen sind die Instrumente zur Personalentwicklung auf die Betriebsanforderungen ausgerichtet

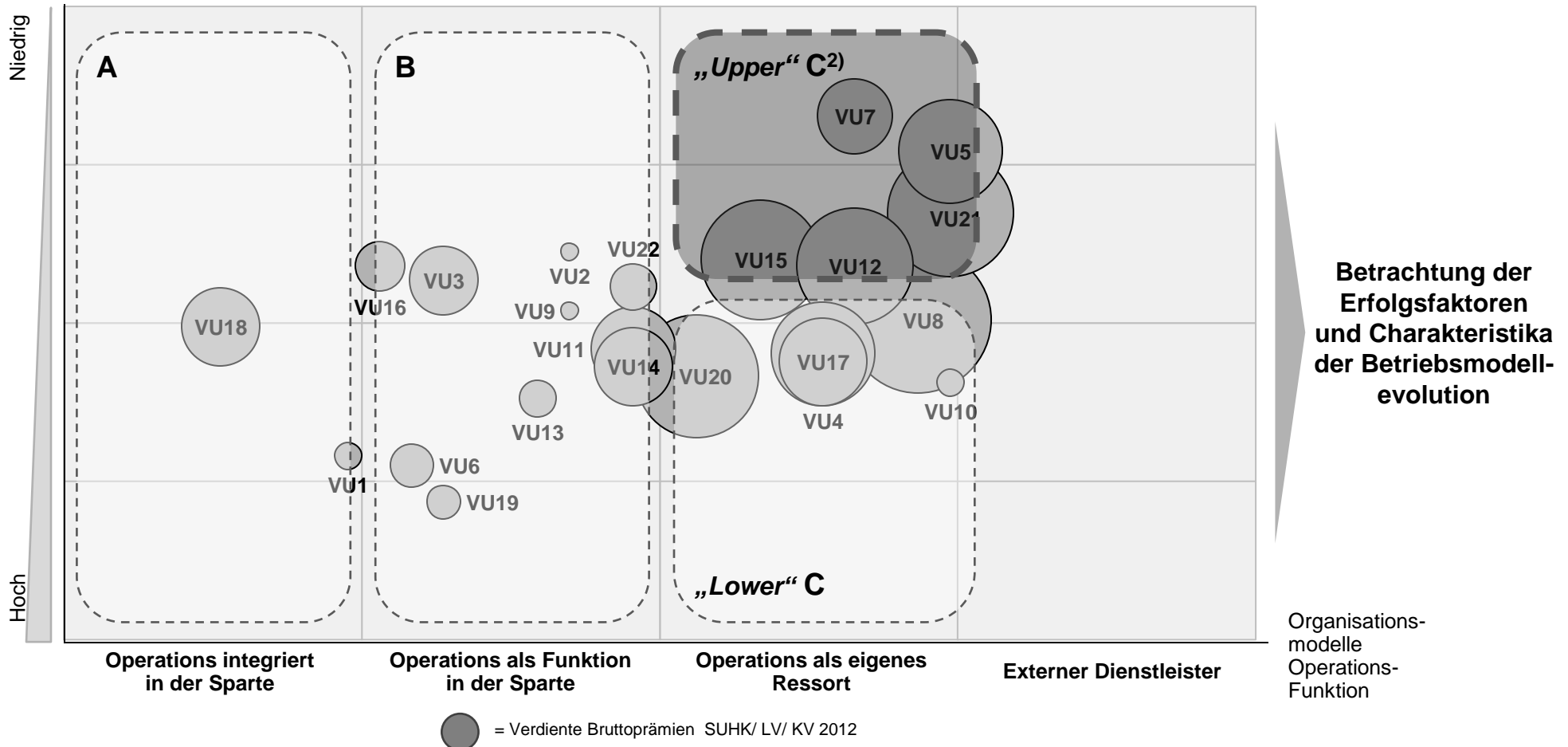
Steuerung

Weniger als 50% der Teilnehmer geben an, dass Ihre Anreizsysteme optimal auf die Anforderungen des Betriebsmodells abgestellt sind

Die Größe des Versicherers scheint maßgeblichen Einfluss auf die Art des Betriebsmodells zu haben; die Verwaltungskosten unterscheiden sich stark

– Vergleich bestehender Betriebsmodelle –

Level der Verwaltungskostenquote¹⁾



Betrachtung der Erfolgsfaktoren und Charakteristika der Betriebsmodell-evolution

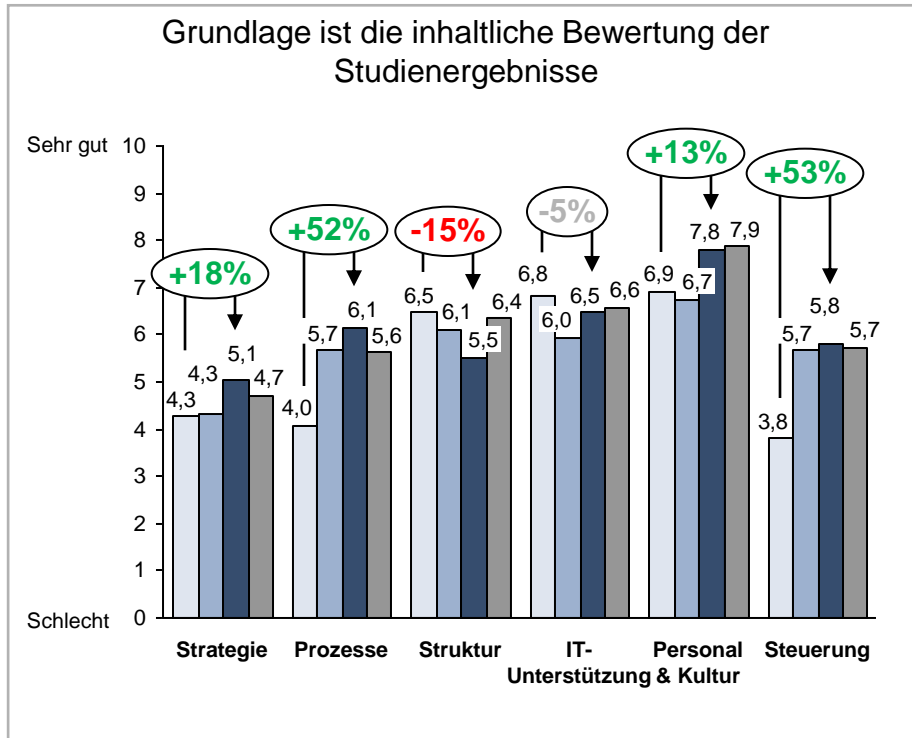
Organisationsmodelle
Operations-Funktion

1) Normierte Verwaltungskostenquote der Sparten SUHK/ LV/ KV `09-`12
2) Upper C = Top 5 VU
Quelle: Innovalue Betriebsmodellstudie; n=22; BaFin, Geschäftsberichte VU

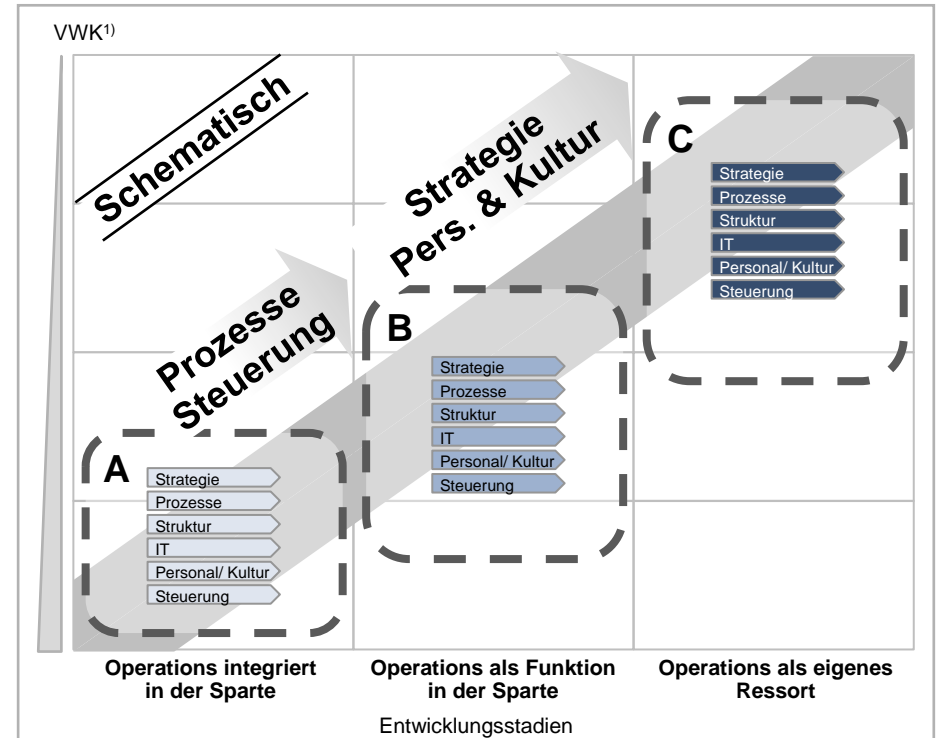
Performance von vier Dimensionen verbessert sich mit Evolution des BM; wesentliche Treiber wurden Entwicklungsschritten zugeordnet

– Allgemeine Treiber der Betriebsmodellentwicklung –

Ausprägungen Dimensionen eines Betriebsmodells

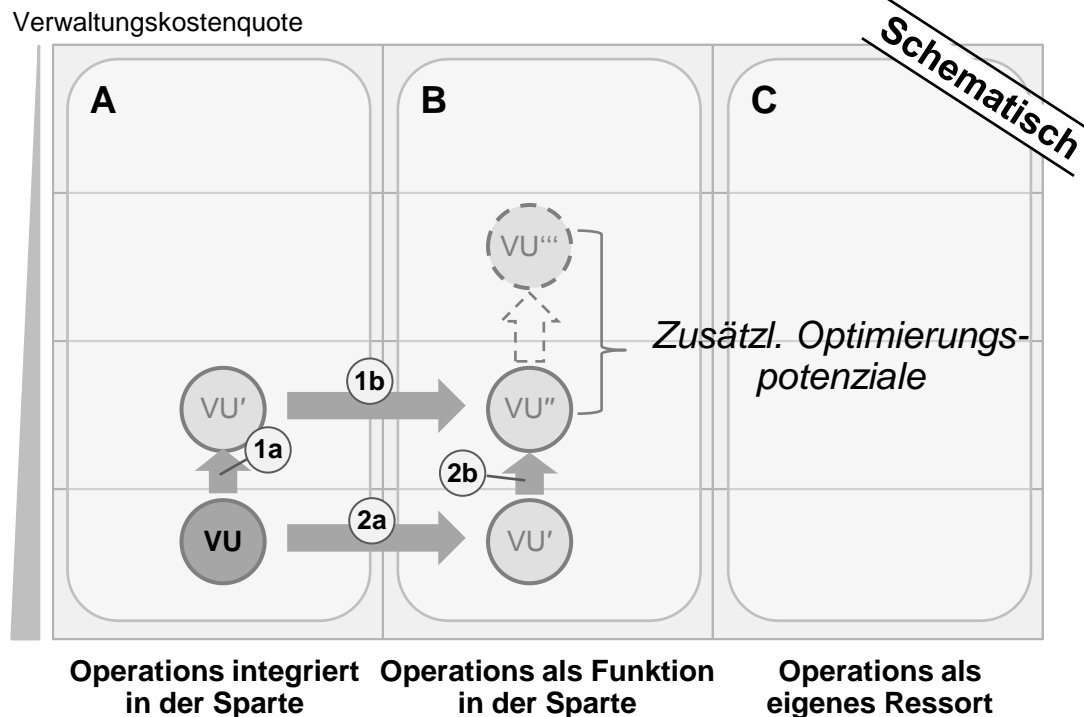


Haupttreibende Dimensionen bei der Entwicklung von Betriebsmodellen



Zur erfolgreichen Weiterentwicklung des BM stehen Versicherern laut Studienergebnis grundsätzlich zwei Entwicklungspfade zur Verfügung

– Entwicklungspfade von Betriebsmodellen –



1. Optimierung vor Systemwechsel

- Senkung der Verwaltungskosten durch Optimierung der Gestaltungsparameter des bestehenden Betriebsmodells
- Verbesserung der Verwaltungskosten nur bis zur „Effizienzgrenze“ innerhalb eines Clusters möglich
- Weiterentwicklung in ein neues Betriebsmodell nach Optimierung

2. Optimierung durch Systemwechsel

- Weiterentwicklung des Betriebsmodells entlang des optimalen Entwicklungspfad zur Erschließung weiterer Optimierungspotenziale
- Optimierung der Gestaltungsparameter im „neuen“ Betriebsmodell im 2. Schritt
- VU-Wachstum fördert Weiterentwicklung des Betriebsmodells

Der Innovalue Betriebsmodell Check liefert die anonymisierte, qualitative Basis für eine fundierte Diskussion zur Ausrichtung des Betriebsmodells

– Innovalue Betriebsmodell Check–

Die Befragung zeigt bei Unternehmen in Cluster „Lower“ C deutliche Nachteile in Struktur und IT gegenüber dem Cluster „Upper“ C sowie dem Markt

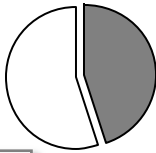
– Cluster „Lower“ C: Operations als eigenes Ressort –

Innovalue Betriebsmodell-Check

Strategie
Prozesse
Struktur
IT
Personal/Kultur
Steuerung

Quelle: Innovalue Betriebsmodellstudie

Marktanteil

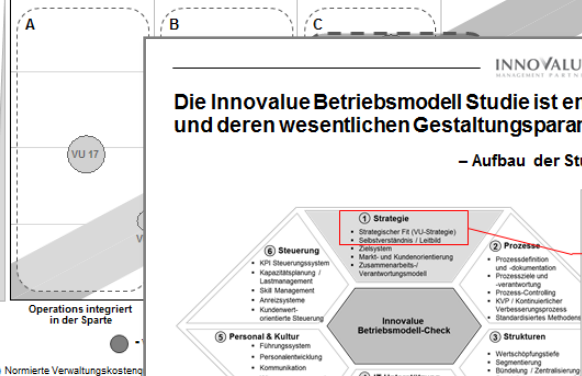


45%

Die Betriebsmodelle der teilnehmenden Versicherer richten sich nach Ihrer Größe und zeigen ihre Wirkung in dem Level der Verwaltungskosten

– Vergleich bestehender Betriebsmodelle –

Level der Verwaltungskostenquote¹⁾



Operations integriert in der Sparte

1) Normierte Verwaltungskostenquote, Innovalue Betriebsmodellstudie

Die Innovalue Betriebsmodell Studie ist entlang der sechs Dimensionen und deren wesentlichen Gestaltungsparametern aufgebaut

– Aufbau der Studie –

1) Strategie

- Strategische Fit (VU-Strategie)
- Selbstverständnis / Leitbild
- Zielsystem
- Markt- und Kundenorientierung
- Zusammenarbeit / Verantwortungsmodell

2) Prozesse

- Prozessdefinition und -dokumentation
- Prozessziele und -erreichung
- Prozess-Controlling
- KVP / Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Standardisierte Methoden

3) Strukturen

- Wert schöpfungsfelder
- Integration
- Bindung / Zentralisierung
- Dezentralisierung
- Schnittstellenorganisation

4) IT-Unterstützung

- IT-Architektur
- Systemunterstützung
- Betriebliche Standards
- Automatisierung
- Digitalisierung

5) Personal & Kultur

- Führungssystem
- Personalentwicklung
- Kommunikation
- Wissensmanagement
- Change Management

6) Steuerung

- KPI Steuerungssystem
- Kapazitätsplanung / Leistungsmanagement
- Risk Management
- Anreizsysteme
- Kundenwert-orientierte Steuerung

III. Gestaltungsparameter: Strategie

A1. Strategischer Fit (des Betriebsmodells) zur VU-Strategie:

Wieviele der folgenden Aussagen zur Ausrichtung Ihres Betriebs trifft auf die Unternehmensziele zu? (Ihre Mehrfachnennungen möglich)

	trifft zu
Der Betrieb hat das „Che am Markt“ und setzt sich eigene (anspruchsvolle) Ziele	<input type="checkbox"/>
Ziele und Strategie für den Betrieb sind nachvollziehbar an der Unternehmensstrategie, und dem Geschäftsfeld ausgerichtet und integraler Bestandteil des Planungsprozesses	<input type="checkbox"/>
Die Betriebsbereiche erhalten ihre Zielvorgaben aus dem Planungs- und Strategieprozess, sind selbst aber nicht aktiv eingebunden	<input type="checkbox"/>

Wieviele Vorstände (Stabsstellen) sind einbezogen möglich

	Vorstandsvorsitz	COO	Vorstand IT	Spartenvorstände	Vorstand Personal	Finanzvorstand
trifft ausnahmslos die Entwicklung des Betriebs an	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A2. Selbstverständnis/Leitbild:

Wieviele Selbstverständnis/Leitbild Begriffe dem Betriebsmodell in Ihrem VU entsprechen? (Welche Aussage trifft am ehesten zu?)

- **Anonymisierte Kennzahlen** von 22 relevanten Versicherern (**Schwerpunkt Komposit**) mit einem **Marktanteil von ca. 45%**:
 - Komposit: ca. EUR 28 Mrd. JB
- **Zusatzinformationen** aus mehreren Experteninterviews sowie Research-Ergebnissen aus GDV- und Geschäftsberichtsanalysen (Verwaltungskostenquoten, Mitarbeiterzahlen, etc.)
- Eindeutige Zuordnung zu den **„Innovalue Entwicklungsstadien für Betriebsmodelle“**
- Ableitbarkeit von **konkreten Handlungsempfehlungen** auf Basis von **individuellen Benchmarks** (Peer-Group, Top VUs)

Eine nachträgliche Teilnahme an der Studie inkl. indiv. Benchmarking der Ausprägungen ihres Betriebsmodells im Vergleich zum Markt ist möglich

– Teilnahme an Betriebsmodellstudie –



Alle Teilnehmer erhalten...

- ... die allgemeinen Ergebnisse der Studie¹⁾ sowie ein individuelles Benchmarking der Ausprägungen ihres Betriebsmodells im Vergleich zum Markt
- ... Ansatzpunkte für die systematische Weiterentwicklung oder Optimierung ihres Betriebsmodells

Bislang haben 22 Versicherungsunternehmen an der Studie teilgenommen – eine nachträgliche Erfassung Ihres Unternehmens ist möglich

**Sprechen Sie uns an!
Wir freuen uns über Ihr Interesse**



Ansprechpartner:

Dr. Stephan C. Maier
Managing Partner

Mobil +49 (172) 51 931 - 30
E-Mail maier@innovalue.de

Heimhuder Straße 69
20148 Hamburg

Telefon +49 (0) 40 413036-0
Telefax +49 (0) 40 413036-79
Internet www.innovalue.de

Dieses Dokument ist ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch bestimmt. Die Verteilung, Zitierung und Vervielfältigung – auch auszugsweise – zum Zwecke der Weitergabe an Dritte ist nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung von Innovalue gestattet.

Die hier zusammengefassten Texte und Grafiken wurden von Innovalue im Rahmen einer Präsentation eingesetzt; sie stellen keine vollständige Dokumentation der Veranstaltung dar.

Sofern nicht abweichende Vereinbarungen bestehen oder Rechte Dritter berührt sind, behält Innovalue sich an dieser Präsentation sämtliche Eigentums-, urheberrechtlichen Verwertungs- und alle sonstigen Schutzrechte vor. Dies umfasst auch von Innovalue entwickelte Lösungsansätze, Schaubilder und Systematiken, die der Herleitung, Vermittlung und Dokumentation von Gedankengängen dienen.