

WAS BEDEUTET EIGENTLICH „INDUSTRIALISIERUNG“ FÜR DIE VERSICHERUNGS- UND BANKENBRANCHE

Aktuelle Studien des Marktforschungsinstitutes GfK Nürnberg belegen, dass Kunden heute rational kalkulierend und wenig loyal zu einem Anbieter sind. Ausnahmen bestätigen jedoch die Regel, deshalb darf Herausragendes manchmal teurer sein, Standardware erfordert jedoch kleine Preise. Für den Finanzsektor bedeutet dies: die Konditionen sind wichtiger als die Treue zur Versicherung oder der Hausbank. Nicht einmal mehr die Hälfte der Bankkunden wendet sich auf der Suche nach einem neuen Finanzprodukt als erstes an die eigene Bank. Die meisten Kunden recherchieren grundsätzlich erst einmal den günstigsten Anbieter – unabhängig von bereits bestehenden Bankverbindungen¹. Darüber hinaus tun sich Versicherungen auch noch mit dem Aufbau von stabilen Kundenbeziehungen schwer. Deshalb sind auch sie von der Wechselfreudigkeit der Kunden stark betroffen. Die großen Versicherungen in der Branche haben gerade die ersten Schritte von der „Manufaktur“ in den „Serienbetrieb“ hinter sich gebracht. Mit „Manufaktur“ wird z.B. in der Automobilindustrie die besondere Produktion bezeichnet, die Fertigung von Hand für „zahlungskräftige“ Kunden.

Wie kann nun für die Versicherungs- und Bankenbranche ein Konzept der Nachhaltigkeit geschaffen werden, das die Nutzung eines „regenerierbaren“ Prozesssystems in einer Weise beschreibt, dass es in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und auf Grund von Veränderungen angepasst werden kann? Was ist diesbezüglich von der Automobilindustrie zu lernen und was ist übertragbar?

Die Automobilhersteller konzentrieren sich innerhalb ihres Innovationsradars auf die drei wesentlichen Punkte:

1. Komplexitätsmanagement in der Wertschöpfung
2. Mobilitätskonzepte mit Expansion in neue Märkte
3. Emotionalität der Kaufentscheidung

Was heißt das nun im Detail? Mit dem Prinzip "Teile und herrsche" oder „divide and conquer" beschreibt ein altes Prinzip, wie man **komplexe** Aufgaben und Probleme besser **managen** kann, indem man sie in kleinere Teilprobleme zerlegt, die einfacher handhabbar sind als das große globale Problem. Die Lösungen der Teilprobleme werden anschließend zur Gesamtlösung des großen Problems verwendet.

In der Automobilindustrie wird durch die Anwendung dieses Prinzips die Komplexität der Teile- und Variantenvielfalt beherrschbar gemacht, z.B. indem die Eigenfertigungsanteile reduziert werden. Sie liegen teilweise unter 20%. In der Versicherungsbranche sind heute noch 70-80% Eigenfertigungstiefe anzutreffen.

Seit Anfang 2009 steht das **neue Mobilitätskonzept** der Daimler AG den Bewohnern von Ulm zur Nutzung offen. Jeder der im Besitz eines gültigen Führerscheins ist, kann sich für **car2go** über das Internet registrieren lassen und das System nutzen. Der Schlüssel zum Starten der Autos liegt im Handschuhfach, das über einen per SMS zugestellten Code

geöffnet werden kann. Im Preis von 19 Cent pro Minute ist alles mit enthalten: Kraftstoff, Service, Steuern, Versicherung, Wartung usw. Abgerechnet wird am Ende der Nutzung. Ein weiteres Beispiel bildet die Software-Industrie: Zunehmend setzen sich Konzepte wie „Software as a Service“, quasi die Online-Nutzung von Programmen im Bedarfsfall, sowie das sog. Cloud Computing, d.h. virtuell genutzte Rechen- und Speicherkapazitäten, ganz nach aktuellem Bedarf, durch. Ähnliche Geschäftsmodelle in neuen Märkten, können auch z. B. für Versicherungen ein Weg in der Zukunft sein.

Bei der **Kaufentscheidung** wird in die Motive **rational** (z. B. Sparen), **funktional** (z. B. Sicherheit/Komfort, Familie und Qualität) und **emotional** (z. B. Spaß/Freizeit, Performance, Freiheit) unterschieden. Welche Motive bewegen nun den Käufer eines Porsche Cayenne überwiegend, wenn er bei mehr als 92 % Gleichteilen in Bezug auf den VW Touareg den wesentlich höheren Kaufpreis des Cayenne akzeptiert? Die Antwort liegt auf der Hand: Emotionalität.

Nun existieren auch in der Versicherungsbranche verschiedene Markenwerte, sie sind jedoch nicht so einfach bzw. gar nicht in höhere Prämienätze umsetzbar. Der dazu notwendige Grad an Emotionalität fehlt dem Produkt „Versicherung“.

Was muss also getan werden, um weiterhin in der Branche erfolgreich agieren zu können? Das bestehende Geschäftsmodell, dass von Fall zu Fall bereits mit dem Ziel der Prozesskosteneinsparung optimiert wurde, muss jetzt strategisch neu ausgerichtet werden. Dazu müssen das zukunftsorientierte Leistungsangebot und die strategischen Ziele klar beschrieben sein. Auf dieser Basis müssen die Geschäftsprozesse mit den betroffenen Entscheidern/Verantwortlichen überarbeitet bzw. neu gestaltet werden, und die Aufbauorganisation durch „Rollenbeschreibungen“ angepasst werden. In dieser Reihenfolge – und durch Eliminierung von Verschwendung in den Prozessen – ist gewährleistet, dass die neue Unternehmensstrategie bei den Mitarbeitern ankommt. Das Schlagwort „Industrialisierung“ bedeutet in diesem Zusammenhang nichts anderes, als von Anderen zu lernen.

Getreu dem alten Rennfahrerspruch *“wenn du glaubst, du hast alles unter Kontrolle, dann bist du nicht schnell genug”*, muss in einem 1. Schritt in den Unternehmen geklärt werden:

- was ist “unter Kontrolle” und was nicht
- wie heißen die Handlungsfelder und welche Hebel sind wirksam

erst nach Klärung dieser Sachfragen in Teamarbeit kann entschieden werden, was zu tun ist und wie angepackt werden muss. Die Beratungsgesellschaft POLYGON Business Engineers benutzt ein nachvollziehbares Vorgehensmodell, das in Teamarbeit konsequent die „brennenden“ Handlungsfelder transparent macht. Es wurde auf der Basis der in der Automobilindustrie häufig angewandten Six-Sigma-Methode, des sogenannten „DMAIC-Zyklus“², entwickelt. Basierend auf dem spezifischen Mengengerüst des Unternehmens sind für die erste Phase „Design“ etwa fünf bis zehn Arbeitstage notwendig.

Profil POLYGON Business Engineers

POLYGON Business Engineers ist eine Management- und Unternehmensberatung der neuesten Generation. Mit der Erfahrung aus über 35 Jahren erfolgreichem Wirken im industriellen Management weiß das Team rund um den Geschäftsführer Robert Maas worauf es ankommt. Für die hohe Beratungskompetenz und die umfangreichen Beratungsbausteine aus dem internationalen Expertennetzwerk der POLYGON Business Engineers sprechen die Referenzen.

Der innovativen Beratungsansatz von POLYGON Business Engineers legt den Fokus darauf, dem Mittelstand wirkungsvolle Management-Instrumente wie Prozessoptimierung, Wertschöpfungsoptimierung, IT-Optimierung, Rationalisierung, Change Management, Controlling und Industrial Engineering an die Hand zu geben.

Leitbild: Die durch uns erzielte Verbesserung der Wertschöpfung sorgt direkt für eine nachhaltig positive Geschäftsentwicklung. Dies ist unser Ziel und daran lassen wir uns messen.

Kontakt:

POLYGON Business Engineers UG

Geisinger Straße 21

D-74321 Bietigheim-Bissingen

Telefon +49.7142.222270

Telefax +49.7142.222271

email: info@polygon-business-engineers.de

web: www.polygon-business-engineers.de

¹ TNS Infratest-Umfrage 4.4.2006, nach PSD Bank, http://www.psd-bank.de/index_2560.htm

² Define – Measure – Analyze – Improve – Control = Definieren – Messen – Analysieren – Verbessern – Steuern