

Produkte, Prozesse und Strukturen der österreichischen Versicherungsunternehmen – Stand der Entwicklung und Perspektiven²

1. Die Ausgangssituation.....	1
2. Reaktionen auf die Herausforderungen der Deregulierung.....	2
2.1. Märkte und Vertriebswege	2
2.2. Produkte	3
2.3. Prozesse	3
2.4. Strukturen	4
3. Was uns die Zukunft bringen könnte und sollte.....	4

1. Die Ausgangssituation

Im Rahmen einer Tagung, die unter der Leitung des Autors dieses Beitrages im Jahr 1993 stattfand³, formulierte der damalige Leiter der Sektion Banken und Versicherungsaufsicht des Bundesministeriums für Finanzen, SC Dr. Anton Stanzel wie folgt: „Zusammenfassend gesagt, geht für die Versicherungen eine relativ ruhige Ära zu Ende, die Zukunft wird ohne Zweifel spannender werden.“

Österreichische Versicherungen waren zu diesem Zeitpunkt entweder Töchter internationaler Konzerne (z.B. Allianz, Generali, Interunfall, Nordstern, Colonia, Zürich u.a.), denen eine Geschäftstätigkeit in anderen Ländern naturgemäß verschlossen bleiben musste oder österreichische Unternehmen (z.B. Wiener Städtische, Bundesländer, Austria Collegialität, Grazer Wechelseitige u.a.), die aufgrund ihrer historischen Wurzeln bzw. der mangelnden Ambition ihrer Eigentümer die Geschäftstätigkeit quasi freiwillig auf Österreich fokussiert hatten.

Außer Deutschland, Schweiz und Italien spielten internationale Beziehungen in der österreichischen Versicherungsbranche keine Rolle. Auch wenn sich die Branche damals in einer heute kaum mehr vorstellbaren komfortablen Position befand, kann man doch sagen, dass die österreichischen Versicherungsunternehmen entsprechend dem beschränkten Markt kleiner und doch etwas weniger saturiert waren als ihre Pendants in den anderen europäischen Ländern.

Diese Beschränktheit des Marktes hatte noch einen weiteren Vorteil im Vergleich zu deutschen und Schweizer Versicherungsunternehmen mit sich gebracht, nämlich eine deutliche geringere Spartenorientierung. In diesem kleinen Markt hätte sich eine Aufsplitterung in Einzelunternehmen für Sparten in Österreich schon damals nicht gerechnet. Bündelprodukte, die sich an der Bedarfssituation von Zielgruppen orientierten, waren in Österreich branchenüblich.

Allerdings entsprach Mentalität und arbeitsrechtliche Situation des so genannten Innendienstes (heute neudeutsch: Back-Office) durchaus dem in der Bevölkerung noch heute gängigen Begriff „Versicherungsbeamter“. Dem stand ein so genannter Außendienst (Vertrieb) gegenüber, der provisionsentlohnt und daher in einer tendenziell unternehmerischen Position tätig

¹ Dr. Gerhard Friedrich ist Geschäftsführer und Gesellschafter der act Management Consulting GmbH (www.act-mc.at) in Wien.

² Beitrag zum Band 10 der österreichischen Versicherungsgeschichte, Hrsg. Prof. Dr. Wolfgang Rohrbach. Band in Vorbereitung, voraussichtlicher Erscheinungstermin Sommer 2007.

³ Tagungsbericht: „Die österreichischen Versicherungen im europäischen Wettbewerb“. Ein Symposium für Führungskräfte der Versicherungswirtschaft veranstaltet von M+I Management und Informatik Unternehmensberatung GmbH und Europäische Akademie Wien. 1. Juni 1993.

war, auch wenn diese unternehmerischen Risiken damals durch Fixum, Garantien und vor allem den gering ausgeprägten Wettbewerb in hohem Ausmaß abgedeckt waren.

Durch die vom Versicherungsverband vorgegebenen Versicherungsbedingungen und die von diesem vor Markteinführung zu genehmigenden Tarife wurde das Produktmanagement de facto zentral von Versicherungsverband und Versicherungsaufsicht wahrgenommen, der Wettbewerb beschränkte sich im Wesentlichen auf die vertrieblichen Aktivitäten. Die Effizienz der Rekrutierung, Ausbildung, Steuerung und vor allem des Haltens von Vertriebsmitarbeitern, deren hohe Drop-Out-Raten einen beträchtlichen Kostenblock darstellten, war ein entscheidender Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. Ein genereller Produkt- und Kostenwettbewerb, in anderen Branchen auch schon damals erfolgsbestimmend, war in der Versicherungsbranche unbekannt.

2. Reaktionen auf die Herausforderungen der Deregulierung

Mit dem Fall des direkten Einflusses der Versicherungsaufsichtsbehörde auf die Produkt- und Preisgestaltung der Versicherungsunternehmen mit der VAG-Novelle 1994 setzte in Österreich ein massiver Preiswettbewerb ein. Kritisch könnte man kommentieren, dass dies die typische Reaktion nicht innovationsorientierter Unternehmen auf Herausforderungen des Wettbewerbs ist. Man muss der Branche jedoch zugestehen, dass sie diese Herausforderungen bewältigen musste, ohne auf Erfahrungen mit Wettbewerbsbedingungen zurückgreifen zu können. Einige Unternehmen erweiterten die bisher nahezu ausnahmslos auf Brancheninsider beschränkten Vorstandsberufungen auf Quereinsteiger aus anderen Branchen, aber auch diese konnten keine signifikanten Erfolge erreichen. Den Vorwurf eines leicht vermeidbaren Versagens des Managements der österreichischen Versicherungsunternehmen kann man also nicht aufrechterhalten.

Verschärft wurden diese Probleme durch den dramatischen Einbruch der Finanzmärkte nach dem Platzen der Dotcom-Blase am Anfang des neuen Jahrtausends. Damit wurde die immer schon kritisierte mangelnde Ertragskraft des Kerngeschäftes schlagend, die Kompensation durch die Ergebnisse der Vermögensveranlagung war ohne Vorwarnung nicht mehr möglich.

Einige wenige Unternehmen hatten schon vor dieser Entwicklung begonnen, systematische Kostensenkungsprogramme umzusetzen - an der Spitze die Unternehmensgruppe Wiener Städtische unter der Führung von Siegfried Sellitsch und Günter Geyer. Diese konnten von einer deutlich besseren Position aus diesen Herausforderungen begegnen. Nicht zuletzt war auch der dramatische Kulturwandel von einer durch Jahrzehnte gesicherten wirtschaftlichen Position mit quasi automatisch entstehenden Bilanzgewinnen hin zu den Herausforderungen klassischen Kosten- und Ertragsmanagements zu bewältigen.

Bei der Bewältigung von strategischen Herausforderungen können unterschiedliche Prioritäten gesetzt werden, für deren Identifikation und Auswahl in der konkreten Situation eines Unternehmens zahllose Modelle in der Managementliteratur existieren. Für diesen Beitrag sollen folgende typische Gestaltungsfelder der Unternehmenspolitik näher betrachtet werden:

- Märkte und Vertriebswege
- Produkte
- Prozesse
- Strukturen.

2.1. Märkte und Vertriebswege

Heute sind alle großen österreichischen Versicherungsunternehmen international tätig (vor allem Wiener Städtische, UNIQA, Grazer Wechelseitige), ein großer Teil der Unterneh-

menserträge und vor allem des Wachstums kommt aus neuen Märkten vorwiegend in den neuen osteuropäischen Mitgliedsländern der EU oder Beitrittskandidaten. Die einzige Ausnahme sind einige Landesversicherer, die offenbar durch ihre starke regionale Verankerung in der Lage sind, weiterhin attraktive regionale Nischenmärkte erfolgreich zu besetzen. Ebenso gilt dies für Tochterunternehmen internationaler Versicherungskonzerne, die sich entweder auf spezifische Produktsegmente und Zielgruppen spezialisiert haben oder durch die Nutzung internationaler Ressourcen ihre Marktposition behaupten können. Bei Allianz und seit kurzem auch bei Generali werden die Nachbarländer von der Konzernzentrale direkt gesteuert.

Die Vertriebswege wurden um Agenturen erweitert, Makler und unabhängige Vermittler (z.B. AWD) haben ihre Marktanteile ausgebaut, ebenso wuchs der Bankenvertriebsweg für Personenversicherungen (kaum jedoch für Sachversicherungen). Der von vielen erwartete Niedergang des klassischen Vertriebsweges der angestellten Vermittler blieb allerdings aus.

Insgesamt ist also die einzige signifikante Veränderung in diesem Bereich die Ausweitung der Geschäftstätigkeit der großen österreichischen Versicherungen auf die neuen EU-Mitgliedsländer sowie die Beitrittskandidaten. Im Zentrum dieses Beitrages stehen daher nachfolgend die anderen Gestaltungsfelder.

2.2. Produkte

Die Produktpalette der österreichischen Versicherer hat sich nicht grundsätzlich verändert, auch wenn die Produktvielfalt jedenfalls aus Sicht des Kunden deutlich zugenommen hat. Nun klagen Konsumentenschützer oft über die mangelnde Vergleichbarkeit und man gewinnt den Eindruck, dass sie den Zeiten der Regulierung nachtrauern.

Der Preiswettbewerb wurde mit unterschiedlicher Intensität betrieben, wird aber wohl ständiger Begleiter der Branche bleiben, wenn man die Erfahrungen anglo-amerikanischer Märkte sowie andere Branchen mit längerer Wettbewerbsstradition betrachtet. Von der Wettbewerbsintensität von Branchen wie z.B. Mobiltelefonie oder Handel ist man aber immer noch weit entfernt, nicht zuletzt durch die mangelnde Vergleichbarkeit der Produktangebote sowie den Umstand, dass Versicherungen nach wie vor ein Low-Interest-Produkt sind, mit dem sich viele Kunden nur oberflächlich auseinandersetzen.

Radikale Produktinnovationen durch stärkere Zielgruppen- und Lösungsorientierung sind ausgeblieben. Assistance ist vielfach selbstverständlicher Teil klassischer Produkte, auch die von einigen Versicherern angebotenen All-Risk-Produkte haben das grundsätzliche Verständnis der Konsumenten für das Produkt „Versicherung“ nicht verändert.

2.3. Prozesse

Alle Versicherungsunternehmen reagierten massiv im Bereich der organisatorischen Abläufe. Die kundennahen Prozesse Schaden/Leistung, In-/Exkasso, Vertragsverwaltung wurden – mit unternehmensspezifisch unterschiedlicher Gewichtung - kundenfreundlicher und kostengünstiger gestaltet.

Der Verkaufsprozess entzog sich aufgrund der quasi freiberuflichen Mentalität des angestellten Außendienstes einem schnellen Redesign. Härterer Wettbewerb am Markt und stagnierende bis sinkende Preise (Prämien) haben allerdings dazu geführt, dass die vielfach von Indexanpassungen und Folgegeschäft lebenden „Bestandskaiser“ im Vertrieb nur noch als vereinzelte Relikte früherer Zeiten existieren. Der Abbau früher selbstverständlicher Unterstützungsleistungen des Innendienstes beim Kundenservice (auf dem Weg des Personalabbaus in den Geschäftsstellen) hat zusätzlich die Arbeitsbelastung des typischen Vertriebsmitarbeiters wesentlich gesteigert.

Die Standardisierung der IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse erfolgte bisher allerdings vorwiegend durch Vereinheitlichungen innerhalb von Konzernunternehmen. Der Einsatz von Standardsoftware gehört nach wie vor zu den Ausnahmen. Derzeit unternimmt die Gruppe

Wiener Städtische große Anstrengungen, gemeinsam mit SAP eine solche Lösung für den internationalen Markt zu entwickeln, die dann als zugekaufte Lösung in allen Unternehmen der “Vienna Insurance Group“ und nachfolgend am Weltmarkt eingesetzt werden soll. Der bisherige Projektverlauf lässt allerdings erkennen, dass noch wesentliche Herausforderungen und Risiken zu bewältigen sind, bevor Standard-Software ähnlich wie in anderen Branchen auch für das Kerngeschäft von Versicherungen eingesetzt wird. Dass dies früher oder später der Fall sein wird, steht für den Autor außer Zweifel, welcher Anbieter zu welchem Zeitpunkt den Durchbruch am Markt schafft, ist allerdings noch offen. Erfreulich ist immerhin, dass hier ein österreichisches Versicherungsunternehmen eine weltweite Pionierrolle übernommen hat, auch wenn dies mit den typischen Risiken des „First Movers“ verbunden ist.

2.4. Strukturen

Die letzten Jahre waren durch erhebliche Konzentrationstendenzen in Form von Fusionen gekennzeichnet. Traditionsreiche Marken wie z.B. Erste Allgemeine, Anglo Elementar, Inter-unfall, Nordstern, Colonia, Austria, Collegialität, Winterthur u.a. sind vom Markt verschwunden.

Weit verbreitet hat sich die Konzentration von internen Dienstleistungen in Shared Service Centern, die für mehrere Leistungsempfänger tätig sind. Dieser in anderen Branchen schon seit längerem beobachtbare Trend⁴ wird in der Versicherungswirtschaft durch die Kosteneffekte der nicht gegebenen Vorsteuerabzugsfähigkeit behindert. Der Zukauf von personalintensiven Leistungen am Markt wird durch die Mehrwertsteuerbelastung von 20 % im Vergleich zur Erbringung mit eigenem Personal wesentlich verteuert und führt damit vielfach zu ineffizienten Konstrukten unechter Ausgliederungen innerhalb eines Konzerns, die keinem echten Wettbewerb mit anderen Marktanbietern unterliegen.

Am weitesten fortgeschritten ist der Trend zu Shared Services im Bereich der IT, da dort der vergleichsweise geringere Personalanteil einerseits, die Einsparungsmöglichkeiten im Bereich von Hardware- und Lizenzkosten andererseits die Hürde der erhöhten Steuerbelastung offenbar hinreichend kompensieren.

3. Was uns die Zukunft bringen könnte und sollte

Misst man die bisher umgesetzten Maßnahmen der österreichischen Versicherungsunternehmen an Best Practices anderer Branchen, so fällt auf, dass wesentliche Bereiche bislang nicht adressiert wurden. Auch wenn man solche Maßstäbe nicht verabsolutieren soll, lohnt es sich doch, einen Blick darauf zu werfen.

Betrachten wir Tom Peters Buch⁵ „Der Innovationskreis“, so weist schon der Untertitel „Ohne Wandel kein Wachstum – wer abbaut, verliert“ die Richtung, welche der Autor verfolgt. Er sieht in der Schaffung einer unverwechselbaren Unternehmenspersönlichkeit (insbesondere materialisiert in Marken) den entscheidenden Hebel zum Erfolg. Dazu gehört permanente Innovation der Produkte und Dienstleistungen basierend auf einem intensiven Dialog mit der wertvollsten Ressource jedes Unternehmens, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Bereiche und organisatorischen Ebenen. Prozessoptimierungen sieht er als Folge bzw. Bestandteil solcher Innovationen.

Ohne darauf hier näher einzugehen, ist zu bemerken, dass auch einer der Klassiker der Managementliteratur, James Martin, in die gleiche Richtung argumentiert. So lautet die Überschrift

⁴ Dazu z.B. eine Studie der act Management Consulting GmbH aus dem Dezember 2004: Entwicklung von Shared Services in Österreich. Kostenlose Zusendung als pdf auf Anforderung (Mail an gerhard.friedrich@act-mc.at).

⁵ Tom Peters: Der Innovationskreis. Econ Verlag. Düsseldorf und München. 4. Auflage 2002.

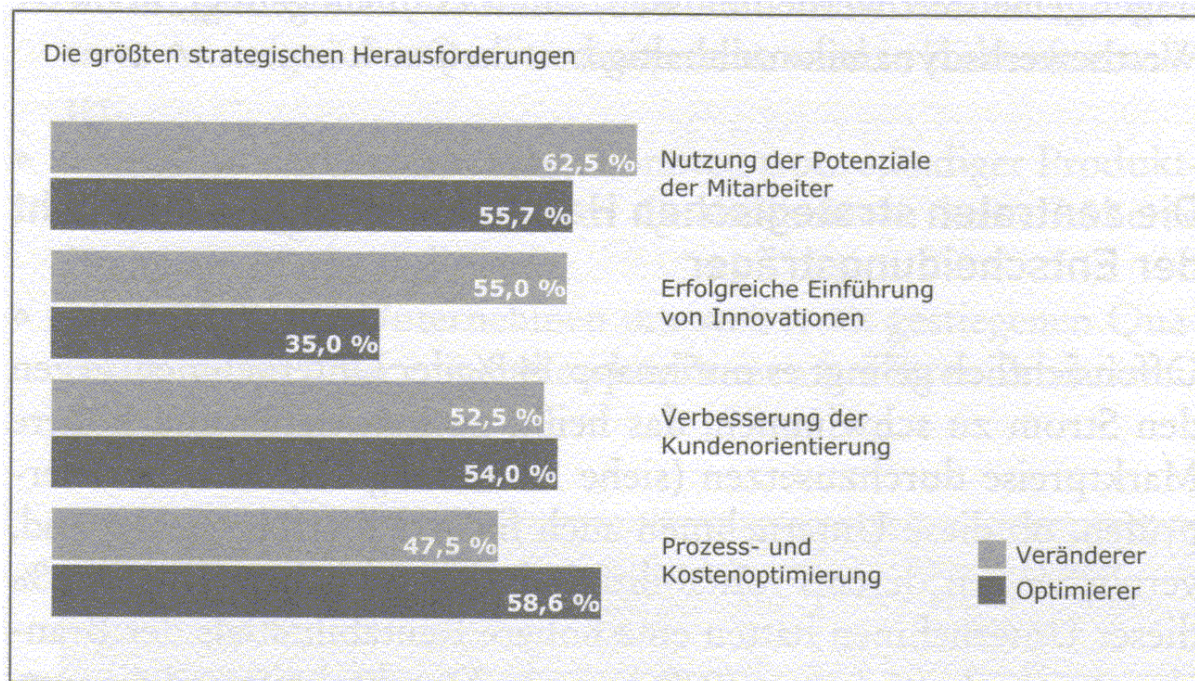
zum ersten Kapitel seines Buches⁶ „The Great Transition“ martialisch „Change or Die“ und in den Kapiteln „Strategic Visioning“ und „Enterprise Redesign“ wird der Kulturwandel unter intensiver Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als entscheidender Erfolgsfaktor betont. Verglichen damit fällt auf, dass Versicherungen sich bislang auf ihre betriebswirtschaftlichen Hausaufgaben (insbesondere Kostensenkung) konzentriert haben.

Man könnte das als notwendig und als einzig vernünftigen Weg sehen. Allerdings gibt eine aktuelle Publikation⁷, die diese These auf Grundlage einer umfassenden empirischen Untersuchung zahlreicher erfolgreicher Unternehmen in Frage stellt. Nachfolgend einige Auszüge aus dieser Studie:

Zunächst wurden insgesamt 700 Führungskräfte befragt, wie sich die Qualität ihrer Produkte und die Preise in den letzten drei Jahren verändert hatten:

- Für über 70 % der befragten Unternehmen hat sich das vom Markt geforderte Qualitätsniveau beträchtlich erhöht. Ein weiteres Ansteigen der Qualitätsansprüche wird in Zukunft erwartet.
- Fast 60 % der Unternehmen konnten trotz ständiger Produktverbesserungen und höherem Qualitätsniveau keine höheren Preise am Markt realisieren.
- Über 30 % der Unternehmen mussten trotz gestiegenen Qualitätsniveaus sogar mit sinkenden Preisen bei ihren Produkten/ Dienstleistungen leben.

Ca. 20 % der untersuchten Unternehmen konnten jedoch steigende Preise bei gleichem oder steigendem Qualitätsniveau durchsetzen, diese wurden von den Autoren nach einer detaillierten Analyse des dahinter stehenden Erfolgsrezeptes als „Veränderer“ zum Unterschied von den „Optimierern“ charakterisiert. Diese beiden Gruppen unterscheidet eine grundsätzlich abweichende Priorisierung der strategischen Herausforderungen, wie nachfolgende Grafik zeigt⁸:



Auffallend ist die Konzentration der „Veränderer“ auf grundlegende Innovationen, auf neue Produkte und Dienstleistungen und neue Geschäftsmodelle, was Watzlawick u.a. als Lösun-

⁶ James Martin: The Great Transition. Using the Seven Disciplines of Enterprise Engineering to Align People, Technology, and Strategy. American Management Association. New York et.al. 1995.

⁷ Franz Bailom, Kurt Matzler, Dieter Tschernernjak: Was Top-Unternehmen anders machen. Linde Verlag. Wien. 2006.

⁸ Bailom u.a. (siehe Fußnote 7), S. 24.

gen zweiter Ordnung⁹ oder Kuhn¹⁰ als Paradigmenwechsel charakterisieren würden, während sich die „Optimierer“ weitgehend auf graduelle Veränderungen beschränken.

Am meisten zu denken gibt jedoch die Erkenntnis, dass diese „Veränderer“ auch bei der Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition durch Kostensenkung erfolgreicher sind als die „Optimierer“. Dies begründet sich nach Meinung von Bailom u.a. darin, „dass sie zum einen bestehende Prozesse viel radikaler infrage stellen und neu aufsetzen und diese nicht nur optimieren, zum anderen denken sie bereits bei der Entwicklung neuer Produkte und Leistungen über die effiziente Gestaltung der dahinterliegenden Prozesse nach und sichern sich damit häufig auch eine günstige Kostenposition“ (a.a.O, S. 30f).

Was also nach wie vor offen bleibt, ist der Eintritt eines „Versicherungs-IKEA“ in den Markt, den der Autor in seinem Beitrag zum Band VI der Versicherungsgeschichte¹¹ in Aussicht stellte. Bisher ist dieser noch nicht am Markt erschienen, weder international noch in Österreich. Doch auch die jahrzehntelangen Warnungen, dass eine Branche mit negativen Ergebnissen aus dem operativen Kerngeschäft nicht langfristig erfolgreich sein könne, wurden erst angesichts der Krise der Finanzmärkte zu Beginn dieses Jahrtausends schlagend.

Blickt man in die Geschichte der österreichischen Versicherungswirtschaft zurück, so spricht vieles dafür, dass diese notwendigen, weitreichenden Innovationen durchaus aus unserem Land kommen könnten und damit auch die Grundlage für weitere Expansionserfolge unserer Unternehmen z.B. nach Westeuropa und Asien gelegt wird.

⁹ Paul Watzlawick, John H. Weakland, Richard Fisch: Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Verlag Hans Huber. Bern Stuttgart Wien. 1979.

¹⁰ Thomas S. Kuhn: Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Suhrkamp Verlag. Frankfurt/Main. 2003.

¹¹ Gerhard Friedrich: Versicherungsprodukte aus Kundensicht. In: Wolfgang Rohrbach (Hrsg.): Versicherungsgeschichte Österreichs. Band VI. Verlag Holzhausen. Wien. 2000.