

Eckstein | Liebetrau (Hrsg.)



2012 Insurance & Innovation

Ideen und Erfolgskonzepte
von Experten aus der Praxis



Eckstein | Liebetrau (Hrsg.)

•

2012 | Insurance & Innovation

Ideen und Erfolgskonzepte von Experten aus der Praxis

Eckstein | Liebetrau (Hrsg.)

2012 Insurance & Innovation

Ideen und Erfolgskonzepte
von Experten aus der Praxis



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2012 Verlag Versicherungswirtschaft GmbH Karlsruhe

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urhebergesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags Versicherungswirtschaft GmbH, Karlsruhe. Jegliche unzulässige Nutzung des Werkes berechtigt den Verlag Versicherungswirtschaft GmbH zum Schadenersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.

Bei jeder autorisierten Nutzung des Werkes ist die folgende Quellenangabe an branchenüblicher Stelle vorzunehmen:

© 2012 Verlag Versicherungswirtschaft GmbH Karlsruhe

Jegliche Nutzung ohne die Quellenangabe in der vorstehenden Form berechtigt den Verlag Versicherungswirtschaft GmbH zum Schadenersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.

Herstellung Karl Elser Druck GmbH Mühlacker
Umschlagfoto © itestro – fotolia.com

ISBN 978-3-89952-643-1

Vorwort

Die Zukunft der europäischen Versicherungswirtschaft ist geprägt von vielfältigen Herausforderungen. Einflüsse wie die demografische Entwicklung mit einer zunehmenden Alterung der Gesellschaft, der Klimawandel mit entsprechenden Auswirkungen auf die Schadenentwicklung sowie ein Wandel beim Kundenverhalten hin zu „hybriden Kunden“ mit steigendem Ökologie-, Preis- und Markenbewusstsein sind nur einige Trends, die Auswirkungen auf die weitere Entwicklung des Versicherungssektors haben.

Die Assekuranz musste sich immer auf Veränderungen einstellen. Am Beispiel des Klimawandels und seiner Folgen zeigt sich, dass sich in manchen Versicherungssparten eine rasante Veränderung vollzogen hat. Die Herausforderungen für die Assekuranz bestehen darin, sich frühzeitig mit aktuellen und zukünftigen Themen und Trends auseinanderzusetzen. Aus den Veränderungsprozessen müssen die richtigen Folgerungen gezogen werden, um den Kunden optimale Problemlösungen anzubieten.

Dass Versicherung und Innovation keinen unauflösbaren Gegensatz darstellen, hat bereits der erste Band „Insurance & Innovation 2011“ gezeigt. Im nun vorliegenden zweiten Band der Reihe beleuchten die Herausgeber mit ausgewählten Beiträgen die zukünftigen Veränderungen durch Social Media, Cyber Crime, Innovation Management sowie das hochaktuelle Thema Gender & Diversity. Falls die Frauenquote gesetzlich vorgeschrieben wird, sind in der Versicherungswirtschaft personelle Änderungen zu erwarten. Auch die Einführung von Unisex-Tarifen wird tiefgreifende Veränderungen im Versicherungsbereich nach sich ziehen.

Anhand von Praxisbeispielen werden Unternehmern vielfältigste Anregungen gegeben, wie sie sich aktiv den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen stellen können. Jeder aktiv gestaltete Wandel bietet zugleich auch Chancen für die Versicherer. So bewirkte der Ausstieg aus der

Kernenergie eine deutlich gestiegene Nachfrage nach „grünen“ Versicherungsprodukten.



Dr. Heiner Feldhaus

Vorsitzender der Vorstände der Concordia Versicherungsgesellschaften

Inhaltsverzeichnis

<i>Dr. Heiner Feldhaus</i> Vorwort	V
<i>Dr. Andreas Eckstein und Axel Liebetrau</i> Einführung	1
<i>Prof. Dr. Stefanie Auge und Prof. Dr. Bernhard Koye</i> Wetterleuchten am Horizont – Industrialisierung und Service Design als Leitlinien für zukünftige Geschäftsmodelle von Versicherungen	5
<i>Stephan Meyer</i> ZACK! Jetzt ist sie tot, die Heilige Kuh. Aberglaube im Büro, und wie man ihn überwindet	19
<i>Reinhard Ematinger und Sandra Schulze</i> Neue Ideen und Schritte der Umsetzung: Wege von einer „JUST DO IT“- zu einer „JUST BE IT“-Organisation	29
<i>Andreas Stier</i> Social Media in der Assekuranz	41
<i>Petra von Berlepsch und Christiane Vosteen-Bolte</i> Motivierte Mitarbeiter als Innovationsmotor	57
<i>Ferdinand von Hammerstein</i> Effektive Förderung von Unternehmensgründungen	67

<i>Thomas L. Braun</i> Das Überraschende erwarten – Ist Deutschland für die sicherheitspolitischen Herausforderungen der Zukunft gewappnet?	81
<i>Oliver J. Rolofs</i> Die Informationsgesellschaft braucht eine digitale Sicherheitskultur	91
<i>Anita Merzbacher</i> Frauen in Führung: Gender Diversity Management – ein strategischer Wettbewerbsfaktor in der Assekuranz	105
<i>Christian Fanter und Dr. Christian Possienke</i> Demografie und Arbeitswelt	121
<i>Alexander Zeihe</i> Gesundheitsvorsorge im Spannungsfeld des Systems – „Gesunde“ Chancen für die Zukunft?	135
<i>Doreen Kracht</i> Innovatives und aktives Forderungsmanagement für mehr Liquidität	149
Die Autoren	159

Einführung

Neue Wege für mehr Innovation in der Versicherungswirtschaft von morgen

Versicherungen – wie alle Unternehmen – können nur kurze Zeit ohne Innovationen fortbestehen. Angesichts gesättigter Märkte gewinnt dieses ökonomische Überlebensprinzip dramatisch an Bedeutung. Erstaunlich: Obwohl dies alle wissen, werden nur in den seltensten Fällen alle Register gezogen, um die Innovationskraft zu erhöhen. Doch warum immer nur im eigenen Saft schmoren? Die Auslagerung von Ideenentwicklung auf die Intelligenz und die Arbeitskraft von Vielen – das Crowdsourcing – ist eine spannende Option.

Mit Crowdsourcing zu frischen Ideen

Viele Finanzdienstleister haben erkannt, dass der Zugriff auf Wissen und Kreativität ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. In den vergangenen Jahren wurden interne Prozesse im Wissens- und Innovationsmanagement immer weiter optimiert. Einige Finanzdienstleister sind bereits an die Grenzen ihrer Optimierungsmöglichkeiten gekommen und suchen nun neue Wege. Sie öffnen ihre Innovationsprozesse und binden neben Kunden, Partnern oder Lieferanten, anonyme Hobby-Ideenentwickler über Ideenplattformen im Internet mit ein. Die Vorteile für die Finanzdienstleister liegen auf der Hand. Neben der Kreativität der eigenen Mitarbeiter kann auf Ideen einer großen Gruppe zugegriffen werden. Dies spart Kosten. Zudem hilft der Blick Fremder oftmals, neue Ideen zu finden, die ertragsmäßig interessant sind und erfolgreich umgesetzt werden können.

Es stellt sich die zentrale Frage: Was treibt Menschen an, sich bei Ideenausschreibungen zu beteiligen? Die Meinungen hierzu sind vielfältig. In Fachartikeln und Diskussionen mit Ideenplattformen-Betreibern kristallisieren sich die so genannten „Vier Fs“ der Online-Partizipation heraus:

- fame (Ruhm),
- fortune (Reichtum),

- fulfillment (Erfüllung),
- fun (Spaß).

Die ungebremste Attraktivität von Castingshows zeigt, dass Menschen Ruhm und Status in der Öffentlichkeit suchen. Viele Unternehmen motivieren ihre Mitarbeiter zur aktiven Teilnahme an Ideenentwicklungen neben monetären Anreizen gerade mit der Möglichkeit, sich bekannt zu machen. Finanzielle Anreize sind wichtig und zeigen, dass Ideenvorschläge ernst genommen und gewünscht werden. Jedoch ziehen nur wenige Teilnehmer ihre Motivation ausschließlich aus dem schönen Mammon.

Mit der Bereitschaft, an einem Ideenwettbewerb teilzunehmen, sieht der Einzelne eine Möglichkeit zur persönlichen Erfüllung. Diese kann durch die Hilfe bei der Lösung einer neuen Aufgabe, den Kontakt zu interessanten Menschen oder das Ausleben der eigenen Kreativität gefunden werden. Der wichtigste Beweggrund ist und bleibt sicherlich der Spaß und die Freude am gemeinsamen, spielerischen Arbeiten und der Auseinandersetzung mit neuen Herausforderungen. Langweilige Fragestellungen oder umständliche und zeitraubende Teilnahme sollten daher unbedingt vermieden werden.

Fünf Schlüsselthesen für ein MEHR an Innovation

Crowdsourcing begeistert Kunden, Partner und Mitarbeiter und setzt Wandel in Gang. Neues entsteht schon dadurch, dass Altes mit anderen Augen betrachtet wird. Die Finanzdienstleistungsbranche sollte sich daher mit dem Phänomen genauer auseinandersetzen. Wie bei jedem neuen Managementinstrument ist auch Crowdsourcing mit vielen Chancen, aber auch mit Risiken und Nebenwirkungen verbunden, die man sich bewusst machen sollte. Fünf Schlüsselthesen fassen die Möglichkeiten und Chancen für das Ideen- und Innovationsmanagement in Banken und Versicherungen zusammen:

Zugang zu externer Kreativität

Finanzdienstleister, die weiterhin ertragreich agieren und profitable Märkte erschließen wollen, müssen lernen, „kreatives Humankapital“ zu gewinnen und zu nutzen. In der Kreativ- und Wissensökonomie wird der Unternehmenswert danach beurteilt, in welchem Umfang es gelingt, ein Magnet für kreative Menschen zu sein und Strukturen zur Verfügung zu stellen, in de-

nen sich das „kreative Kapital“ optimal entfalten und zum Innovationstreiber werden kann. Dabei ist es ganz gleich, ob Kreativität und Ideen von eigenen Mitarbeitern, von Externen oder beiden in Kooperation kommen. Crowdsourcing kann ein sinnvoller Zugang zu externer Kreativität und externem Wissen sein.

Magnetwirkung

Die Attraktivität von Aufgabenstellungen und/oder Auftraggebern wird verbessert. Sie entsteht dort, wo kreative Köpfe ein inspirierendes Umfeld vorfinden: Bei innovativen Finanzdienstleistern mit weiteren kreativen Köpfen in der eigenen Organisation und bei externen Partnern. Denn: Kreative ziehen Kreative an. Die gestellten Aufgaben und die vorhandene Innovationskultur sind ebenso entscheidend. Langweilige Aufgaben und Arbeitgeber ziehen nur eines an: langweilige Ideen, langweilige Mitarbeiter und noch langweiligere Kunden und Partner.

Fließende Übergänge

Die Trennung zwischen Arbeitszeit und freier Zeit war ein Merkmal der industriellen Arbeitskultur. Durch mobiles Internet ist Arbeit heute selten an einen festen Arbeitsplatz gebunden. Kreative suchen sich Orte, wo sie besonders innovativ und effektiv sein können. Sie lernen, ihre Vermögenswerte „Kreativität“ und „Innovationsfähigkeit“ optimal zu managen. Crowdsourcing kann sie hierbei unterstützen und Freiräume fördern.

Kein Jungbrunnen für Unkreative

Banken und Versicherungen, die bereits heute als wenig kreativ und innovativ gelten, werden allein durch Crowdsourcing nicht besser. Eine Verlängerung einer unzureichenden Innovationskultur oder -strategie mittels Crowdsourcing wird in seltenen Fällen erfolgreich sein.

Schritt zum grenzenlosen Unternehmen

Interne und Externe, Laien und Experten, Konsumenten und Produzenten, Berater und Kunden – alle zusammen können an der gleichen Problemstellung arbeiten. Grenzen zu Kunden, Partnern und teilweise sogar zur Konkurrenz werden durchlässiger. Crowdsourcing ist somit ein Schritt hin zum grenzenlosen Unternehmen.

Erkenne dich selbst

Wer sich zum altgriechischen Orakel von Delphi begab, wurde in der Eingangshalle mit den Worten „Erkenne dich selbst“ begrüßt. Denn die Zukunft hängt in starkem Maß von unseren eigenen inneren Bildern, unserem Wissen und von unseren Fähigkeiten ab.

Um die Potenziale von Crowdsourcing heben zu können gilt es, sich zuerst ein Bild über die Stärken und Kompetenzen des eigenen Unternehmens zu machen. Wodurch zeichnet sich meine Innovationsstrategie aus? Wie ist meine Innovationskultur? Wie gehe ich mit Ideen und Know-how um? Was treibt mich/uns an? Erst wenn ich mein Wissens- und Innovationsmanagement im Griff habe und Innovationen und Kreativität selbst ohne Hilfe von außen umsetze, kann ich mit Erfolg Kreativaufgaben an eine Crowd von unbekanntem Hobby-Ideenentwicklern verlagern.

Wird Crowdsourcing professionell und nachhaltig umgesetzt, so werden die überlebenswichtige Innovationskraft und das Image des Unternehmens nachhaltig gesteigert. Der Finanzdienstleister ist dann offen für Neues und „hört“ nicht nur auf seine Kunden, sondern startet einen echten Dialog mit kreativen neuen Impulsen.

Wetterleuchten am Horizont – Industrialisierung und Service Design als Leitlinien für zukünftige Geschäftsmodelle von Versicherungen

Gute Zeiten für innovative Firmenkulturen – herausfordernde Nachrichten für beständige Geschäftsmodelle. Kunden informieren sich einerseits immer stärker und fordern andererseits immer mehr bedarfsgerechte Lösungen zu immer besseren Konditionen. Der Wettbewerb im stark fragmentierten Versicherungsmarkt erhöht den Druck auf die Margen zusätzlich. Wie kann ein Versicherungsdienstleister unter diesen Prämissen nachhaltiges Wachstum im Netzwerkzeitalter des 21. Jahrhunderts sicherstellen? Welche Instrumente sind wirklich wirksam?

Traditionelle Wachstumsstrategien fokussieren sich entweder auf Differenzierung durch Innovation und hochwertige neue Produktangebote oder auf Kostenführerschaft durch Optimierung der bestehenden Produktionsabläufe. Strukturen und Prozesse folgen der gewählten Strategie. Nachhaltiges Wachstum und Überleben bedingt eine Balance zwischen kontinuierlicher Verbesserung – zur Profitabilitätssteigerung und Erneuerung – und dem Aufbau neuer Erfolgspotenziale.¹

Die Grundlage für erfolgreiche Unternehmensgestaltung hat sich seit 1990 deutlich verändert. Der Informationsaustausch hat die Energie als zentrale Wachstumsgrundlage der letzten 200 Jahre abgelöst und ist als revolutionäre Basisinnovation wissenschaftlich anerkannt. Die Bevölkerungsmehrheit beansprucht diese neue Form des Informationsaustauschs – durch frei verfügbare Informationen werden die Grundlagen von Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig verändert. Wissensvorsprung erodiert und büßt seine Funktion als Grundlage von Macht und Unternehmenserfolg ein.²

¹ Vgl. Koye (2011): Wachstumsmodelle der Zukunft. In: „Wachsen“ – Königswieser & Network-Journal September 2011, S. 15f. Und vgl. Koye (2005): Private Banking im Informationszeitalter – eine Analyse der strategischen Geschäftsmodelle, S. 20ff.

² Vgl. Koye (2005): Private Banking im Informationszeitalter – eine Analyse der strategischen Geschäftsmodelle, S. 30ff.

Dieser Paradigmawechsel durchdringt alle Sphären unserer Gesellschaft – Wissen und die zielgerichtete Vernetzung von Informationen zur Generierung effektiver Wettbewerbsvorteile werden zur zentralen Grundlage von Unternehmenserfolg und persönlicher Karriere. Rein hierarchische Führungsformen werden dysfunktional, da Hierarchien den schnellen Informationsaustausch oft eher behindern.³ Studien haben aufgezeigt, dass integrierte Netzwerke die optimale Informationsform bei einer schrittweisen Veränderung der Rahmenbedingungen im Informationszeitalter darstellen. Eine Studie mit mehr als 1000 Top-Managern brachte hervor, dass bereichsübergreifende Zusammenarbeit und ein zukunftsweisendes Informations- und Wissensmanagement in Netzwerken die entscheidenden Kernkompetenzen sind. Gleichzeitig erachten sich die Manager mehrheitlich als zu wenig kompetent zum Aufbau dieser neuen Erfolgspotenziale.⁴

Wie kann diese Blockade durchbrochen werden? Welche strategischen Schritte müssen in die Wege geleitet werden? Welche Rolle spielt dabei das Finanzdienstleistungsdesign und die zugrunde liegende Wertschöpfungskette und Unternehmensstruktur? Wie sieht eine adäquate Wettbewerbspositionierung von Versicherungen im Informationszeitalter aus?

Informationszeitalter modifiziert Verhalten der Kunden und Wettbewerber

Die Gesellschaft hat einen Wandel von der Industrie- zur Informationsgesellschaft durchlaufen, dessen Implikationen mit der industriellen Revolution verglichen werden können. Das Internet ist – als Netz, das die Entwicklungen ermöglicht – das Fundament einer potenziell neuen Wirtschaftsordnung. Sowohl Branchenstrukturen als auch Geschäftsmodelle werden sich entscheidend verändern.⁵

Durch das Internet ist es möglich geworden, reichhaltige Informationen gleichzeitig einem breiten Publikum zukommen zu lassen (vgl. Abb. 1). Im

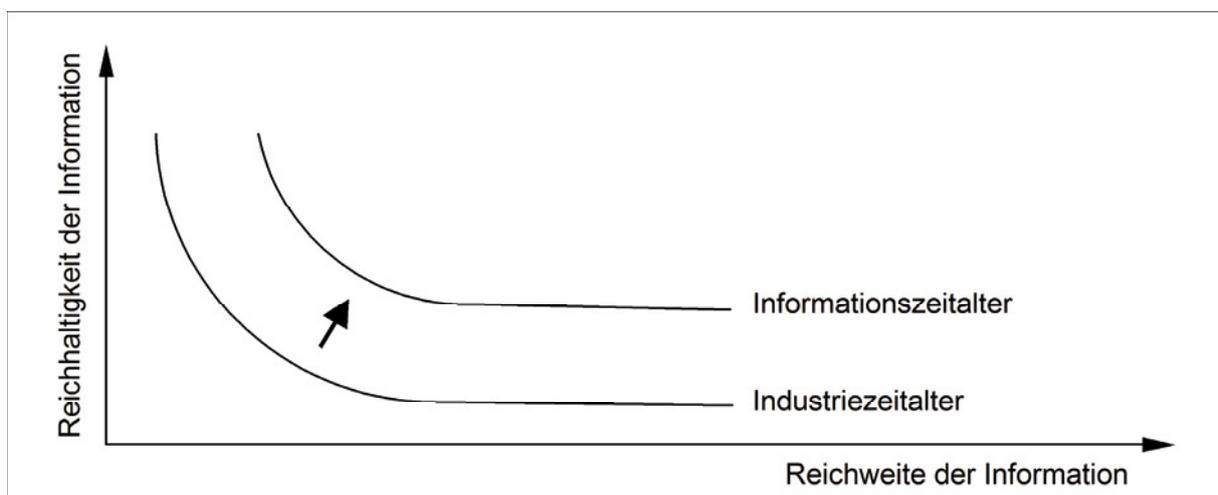
³ Vgl. Koye (2005): Private Banking im Informationszeitalter – eine Analyse der strategischen Geschäftsmodelle, S. 45-47.

⁴ Vgl. Gomez (2007): Wege zum Wachstum.

⁵ Vgl. Koye (2005): Private Banking im Informationszeitalter – eine Analyse der strategischen Geschäftsmodelle, S. 243ff.

Industriezeitalter war es nur möglich, entweder ein breites Publikum mit einer allgemeinen Botschaft zu erreichen – z. B. durch Fernsehwerbung – oder aber ein begrenztes Publikum mit vertiefenden Informationen zu versorgen – z. B. durch ein Telefongespräch, einen Brief oder eine Sitzung. Das Internet hebt die bisherige Informationsbegrenzung auf und ermöglicht gleichzeitig allen angeschlossenen Benutzern, zur selben Zeit über dieselben reichhaltigen Informationen zu verfügen. Der Informationsvorsprung der bisherigen Informationsintermediäre erodiert.

Abbildung 1: Informationsreichhaltigkeit/-weite im Industrie- und Informationszeitalter



Quelle: Evans/Wurster 1997, S. 52⁶.

Der verbesserte Informationszugang führt dazu, dass der Markt für Versicherungsdienstleistungen transparenter geworden ist, da die Entwicklungen der IT Such- und Informationskosten senken und Informationen leichter verfügbar machen. Die Kunden nutzen die Möglichkeiten des Informationszeitalters sukzessive, aber konsequent steigend. Sie konfrontieren die Finanzdienstleister offensiv mit ihren neuen bzw. gewandelten Bedürfnissen.

Gut informierte Verbraucher analysieren zunehmend kritisch die Angebote von bestehenden und neuen Anbietern hinsichtlich Service und Konditionen. Die intensive Nutzung von Vergleichsportalen manifestiert sich z. B.

⁶ Evans/Wurster (1997): Strategy and the New Economics of Information. In: Harvard Business Review, September-October 1997.

darin, dass in Deutschland bereits 17,5 Millionen Bürger Vergleichsseiten von Finanzdienstleistungen in Anspruch genommen haben.⁷

Neben dem Kundenverhalten verändert sich auch der Markt der Wettbewerber rasant. Die Eintrittsbarrieren für Anbieter von Teilmodulen der Wertschöpfungskette sind wegen der IT-technischen Möglichkeiten potenziell gesunken. Der Prozess der Dekonstruktion der Wertschöpfungskette ermöglicht es, sich dort zu fokussieren, wo die eigenen Kernkompetenzen und die komparativen Vorteile liegen. Wer dies nicht oder nur zu wenig macht, verpasst einerseits die Chancen und gerät andererseits an der Kostenfront weiter unter Druck.

Geduld als einziger Erfolgsfaktor – oder akuter Handlungsbedarf?

Kann man diese Entwicklungen als ‚Hype‘ und Modeerscheinung bezeichnen oder steckt dahinter ein ernstzunehmender langfristiger Trend, der das Potenzial hat, die Branche nachhaltig zu verändern?

Der entscheidende Ansatz, um den Handlungsbedarf der Versicherungen zu analysieren, kann mithilfe der Transaktionskostentheorie, die die Frage nach der optimalen Ausgestaltung von Geschäftsmodellen untersucht, gewonnen werden.

Transaktionskostenansatz als Analyseinstrument der optimalen Unternehmensstruktur

Transaktionskosten sind „die Betriebskosten eines Wirtschaftssystems“⁸ und begründen die Existenz von Unternehmen insofern, als dass hierarchische Organisationsformen oft günstigere Transaktionskosten haben als marktliche Organisationsformen. Der Einsatz der Ressourcen muss in einer arbeitsteiligen Wirtschaft koordiniert werden, wodurch ein Koordinationsaufwand entsteht: die Transaktionskosten. Grundannahme ist, dass die am Austauschprozess beteiligten Individuen die Transaktionskosten alternati-

⁷ Vgl. <http://www.easyfinanz24.de/news/allgemein/vergleichen-von-versicherungen-und-finanzen-voll-im-trend-1519.html> [Stand 3.11.2011].

⁸ Vgl. Arrow (1969): Economic Welfare and the Allocation of Resources for Innovation. In: National Bureau of Economic Research (Hrsg.): The Rate and Direction of Incentive Activity: Economic and Social Factors, S. 609-626.

ver Organisationsformen bewerten und ihre ökonomischen Aktivitäten bei gleichen Produktionskosten so organisieren, dass die Transaktionskosten minimiert werden.⁹

Transaktionskosten sind Kosten der Information und Kommunikation für Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung eines Leistungsaustausches. Sie fallen in unterschiedlicher Höhe für die Koordination der Leistungserstellung im Unternehmen oder über vertragliche Gestaltung am Güter- und Kapitalmarkt an. Die Transaktionskosten sind der Effizienzmaßstab für die Beurteilung und Auswahl unterschiedlicher Organisationsformen.¹⁰

„The way in which industry is organized is thus dependent on the relation between the cost of carrying out transactions on the market and the cost of organizing the same operations within that firm which can perform this task at the lowest cost.”¹¹

Abbildung 2 zeigt schematisch die beiden extremen Koordinationsalternativen Markt und Hierarchie sowie die Transaktionskosten als Entscheidungskriterium. Die Durchführung von Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens ist so lange sinnvoll, bis dessen Grenzkosten dem Marktpreis entsprechen.

⁹ Vgl. Coase (1937): The Nature of the Firm. In: *Economica*, Nr. 4, S. 386-405. Und Picot (1991): Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential. In: Orderheide/Rudolph/Büsselmann (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*, S. 143-170.

¹⁰ Vgl. Zum Einfluss der Transaktionskosten auf die Gestaltung von Corporate Governance Strukturen: Augedickhut (1999): *Der Aufsichtsrat als Intermediär*.

¹¹ Vgl. Coase (1972): *Industrial Organization: A Proposal for Research*. In: Fuchs (Hrsg.): *Issues and Research Opportunities in Industrial Organization*, S. 59-73. In: Geiger (1999): *Electronic Commerce – Herausforderung für Wirtschaft und Banken*. Referat auf der Generalversammlung der Zürcher Handelskammer, 1.7.1999, S. 5.