

# Versicherungs-Trends 2005

**Eine gemeinsame Studie von Capgemini und exigen**

München und Bielefeld, Oktober 2005

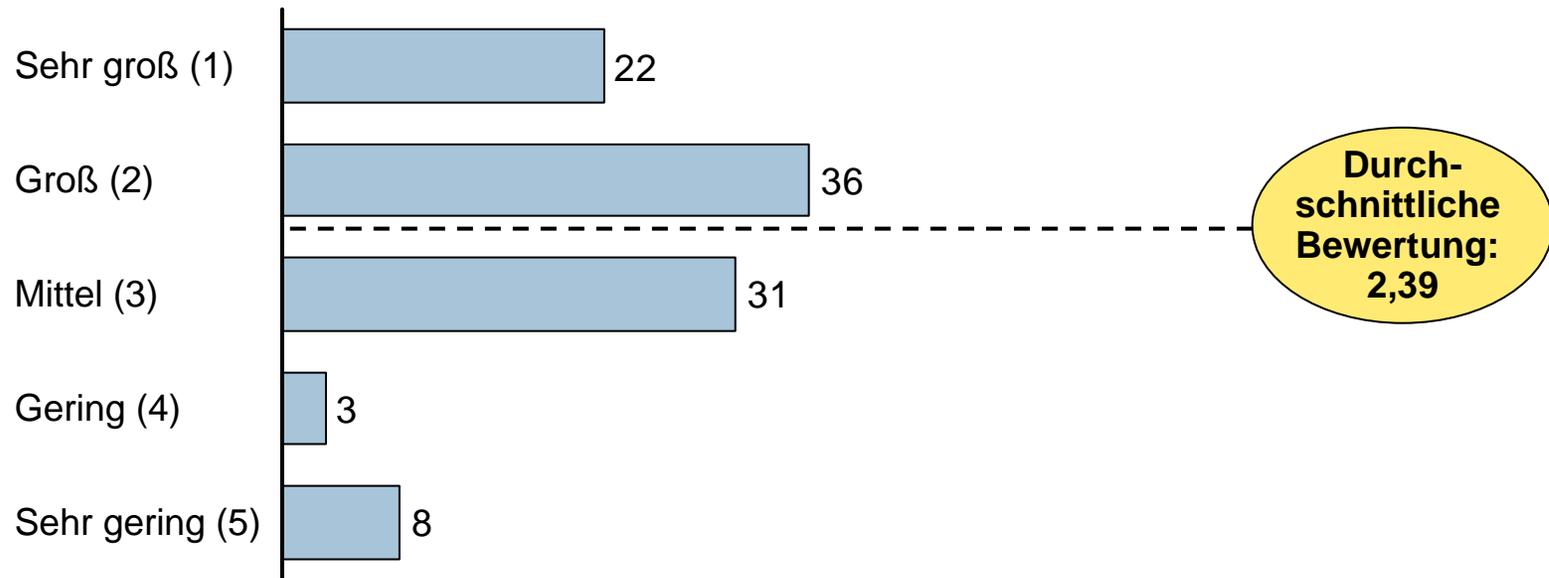
# AGENDA

- **Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft**
- Auslagerung von Geschäftsprozessen
- Gesellschaftspolitische Fragen
- Zusammenfassung
- Feldbericht

# Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft (1 von 5)

in Prozent

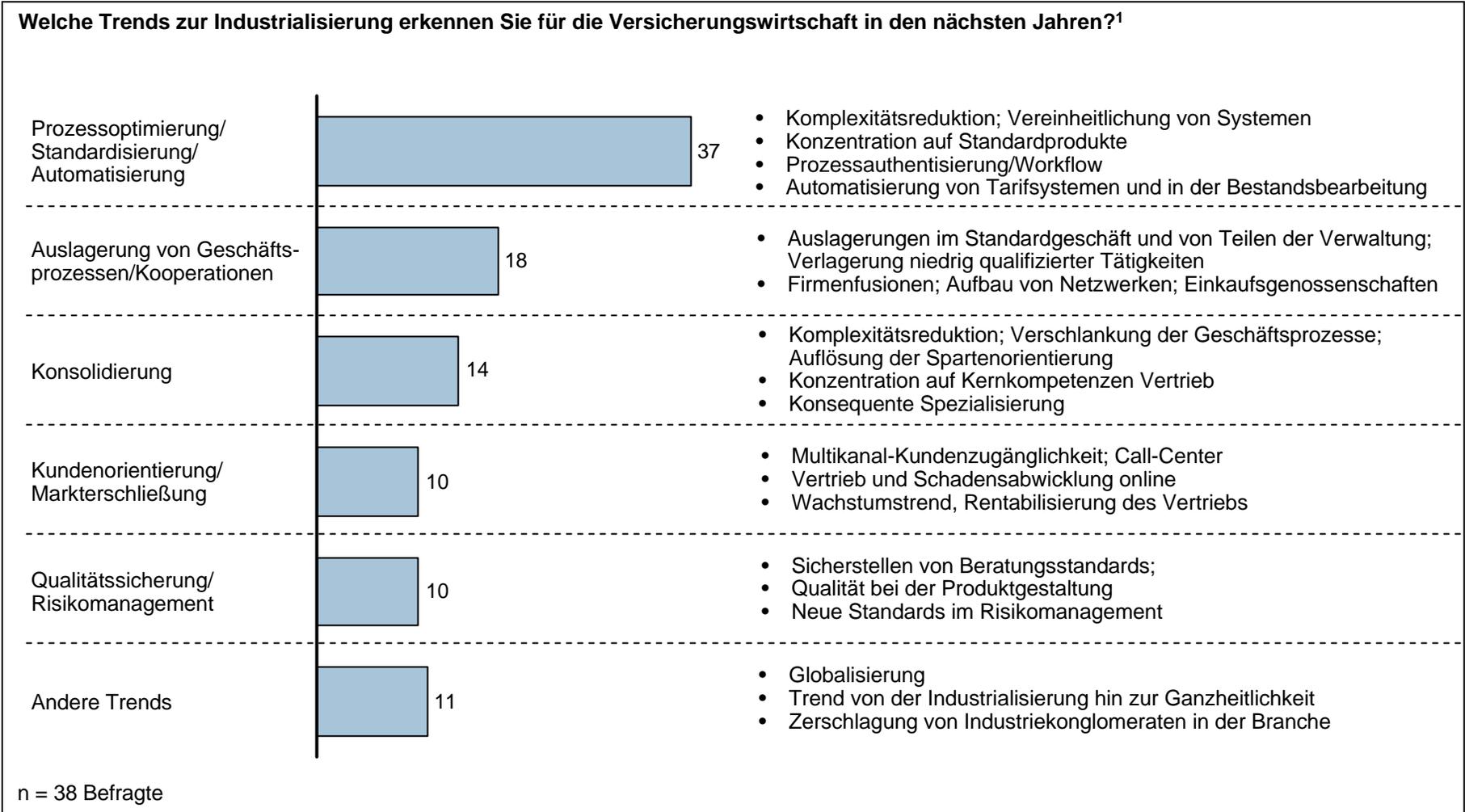
Wie groß schätzen Sie die Notwendigkeit der Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg der Branche ein?



n = 36 Befragte

# Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft (2 von 5)

in Prozent



<sup>1</sup> Bis zu drei Nennungen

# Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft (3 von 5)

in Prozent

## Welche Veränderungen in der Leistungserstellung erwarten Sie durch Industrialisierungsansätze in der Versicherungswirtschaft?

Stärkerer Fremdbezug von Leistungen durch Drittanbieter

61

Stärkere Ausprägung von Kooperationen und Netzwerken innerhalb der Versicherungswirtschaft

61

Stärkere Differenzierung von Kernkompetenzen einzelner Versicherungsunternehmen (z.B. reiner Produktgeber, reine Vertriebsgesellschaft, reine Abwicklungsgesellschaft)

58

Stärkere Ausprägung von Kooperationen und Netzwerken über die Versicherungswirtschaft hinaus

53

Stärkere Erstellung eigener Leistungen im Ausland

40

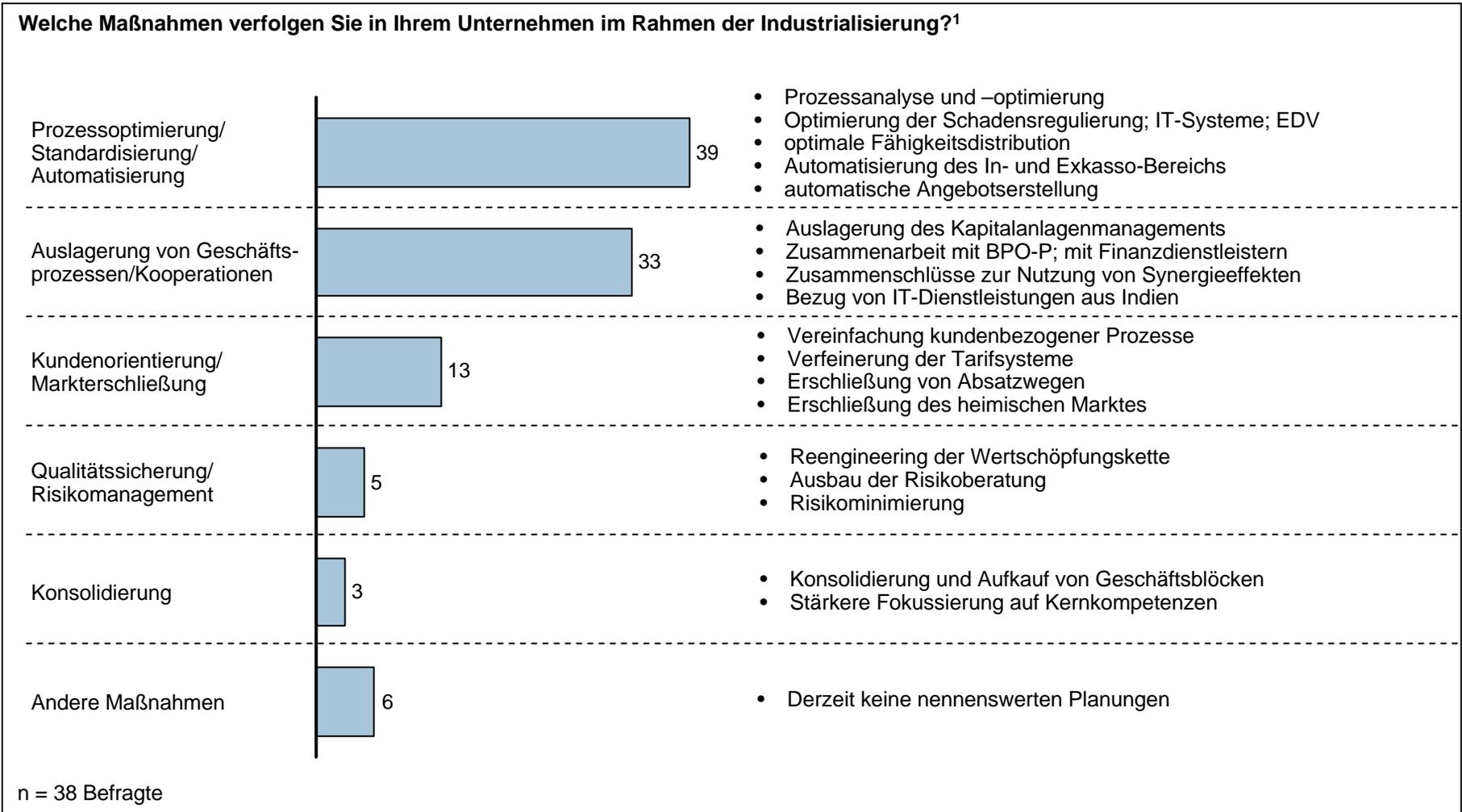
Sonstige Veränderungen

18

n = 38 Befragte

# Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft (4 von 5)

in Prozent

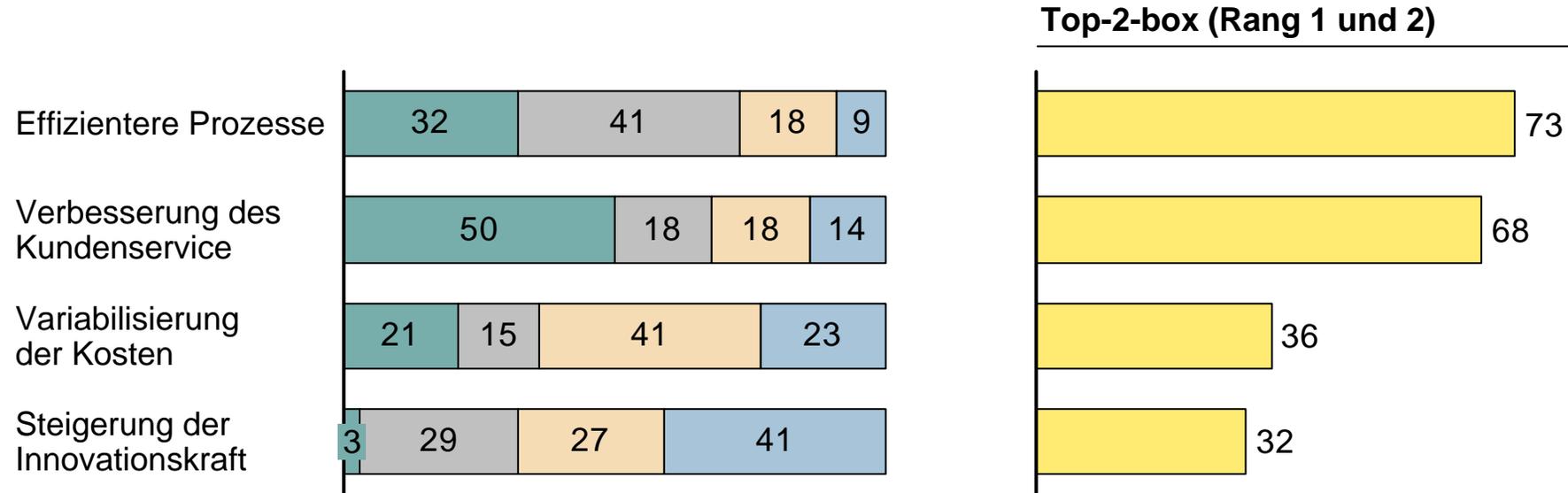


1 Bis zu drei Nennungen

# Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft (5 von 5)

in Prozent

## Welche Ziele verfolgen Sie mit diesen Industrialisierungsmaßnahmen?



= Rang 1 (höchste Priorität)
  = Rang 2 (zweithöchste Priorität)
  = Rang 3 (dritthöchste Priorität)
  = Rang 4 (niedrigste Priorität)

n = 34 Befragte

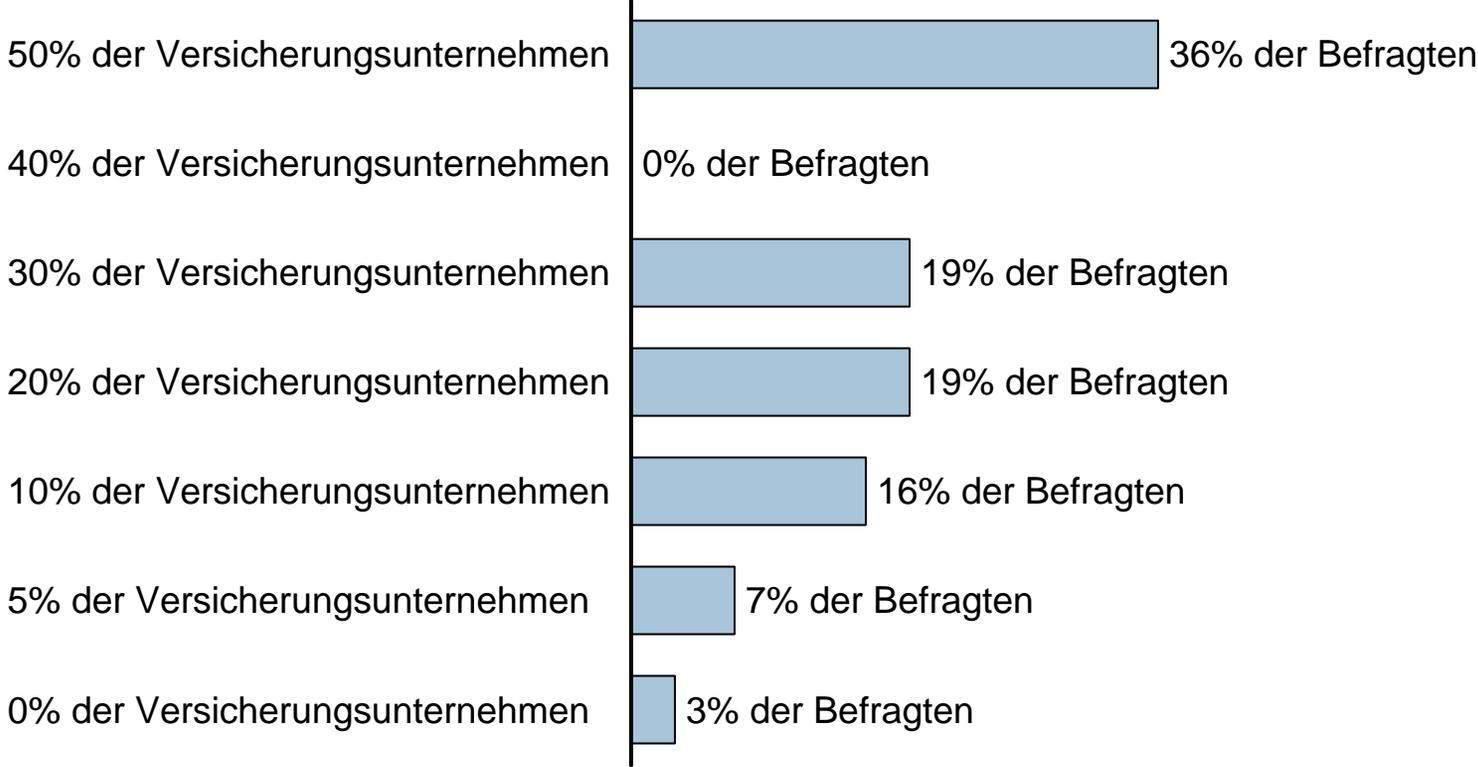
# AGENDA

- Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft
- **Auslagerung von Geschäftsprozessen**
- Gesellschaftspolitische Fragen
- Zusammenfassung
- Feldbericht

# Auslagerung von Geschäftsprozessen (1 von 4)

in Prozent, mittlere Prozentwerte

**Wie hoch wird Ihrer Einschätzung nach der Anteil der Versicherungsunternehmen sein, die in den nächsten zwei Jahren Geschäftsprozesse auslagern werden?**

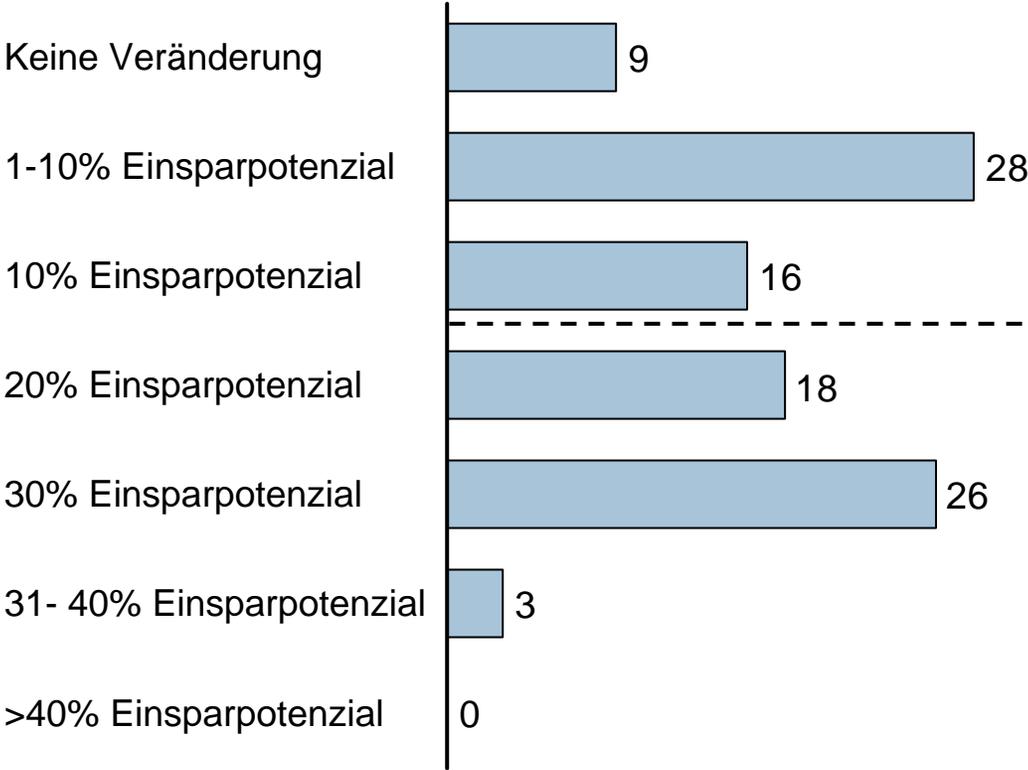


n = 31 Befragte

# Auslagerung von Geschäftsprozessen (2 von 4)

in Prozent, mittlere Prozentwerte

Wie groß schätzen Sie das Einsparpotenzial der Verwaltungskosten in der Versicherungsbranche bei der Auslagerung von Geschäftsprozessen ein?



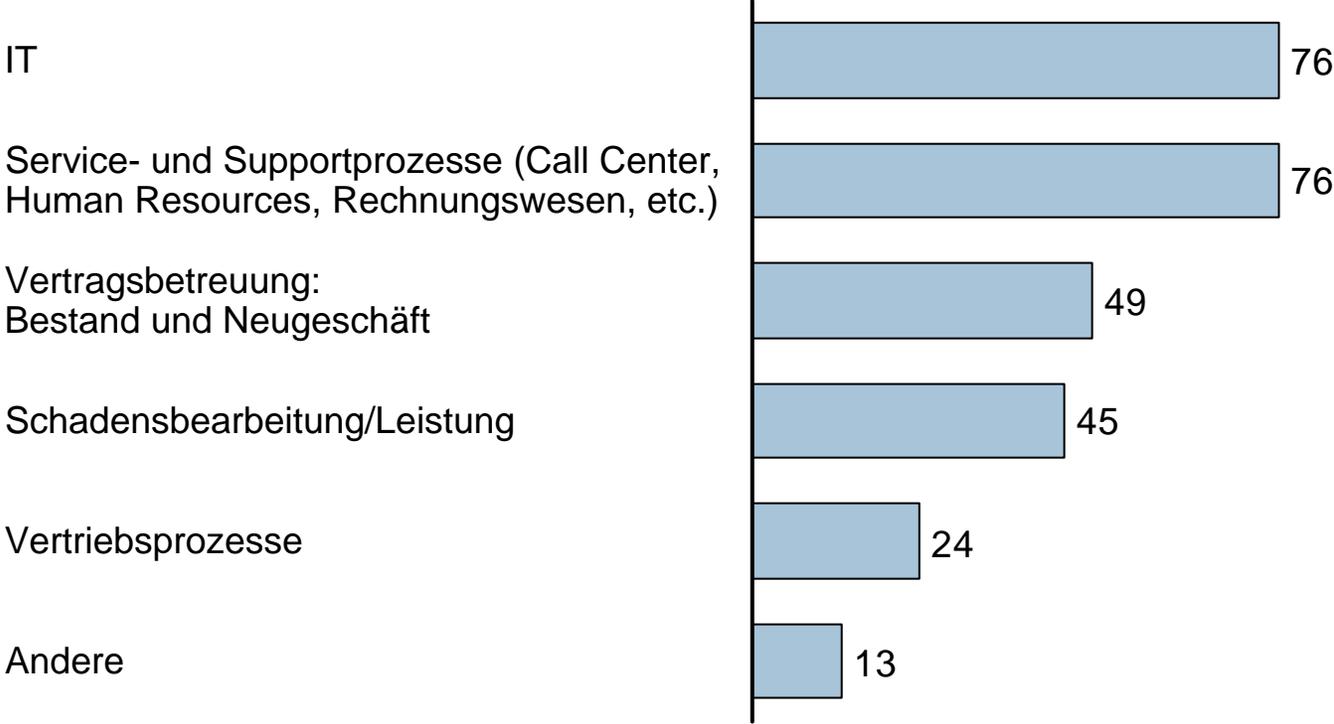
**Durchschnittlich geschätztes Einsparpotenzial: 14%**

n = 32 Befragte

# Auslagerung von Geschäftsprozessen (3 von 4)

in Prozent

**Welche Geschäftsprozesse werden Ihrer Meinung nach von der deutschen Versicherungsindustrie in den nächsten zwei Jahren ausgelagert?**

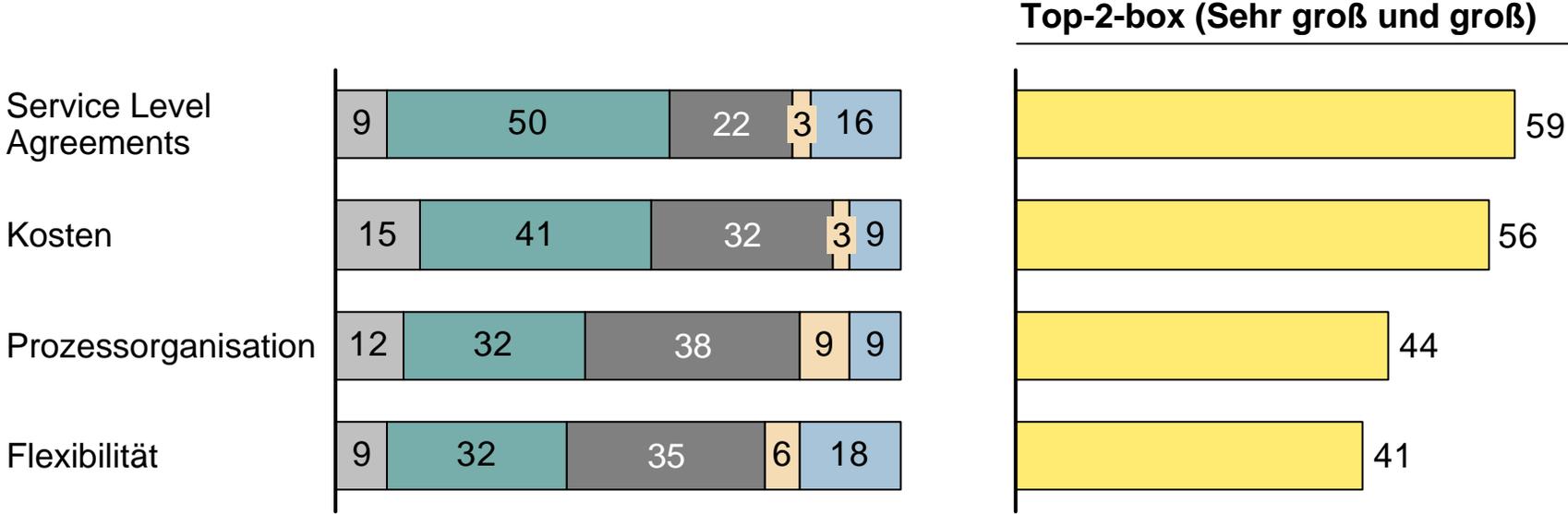


n = 38 Befragte

# Auslagerung von Geschäftsprozessen (4 von 4)

in Prozent

Wie groß sind die Vorteile in folgenden Bereichen, die Sie durch die Auslagerung von Geschäftsprozessen erwarten?



= Sehr groß   
  = Groß   
  = Gering   
  = Sehr gering   
  = Keine Vorteile

n = 32 Befragte

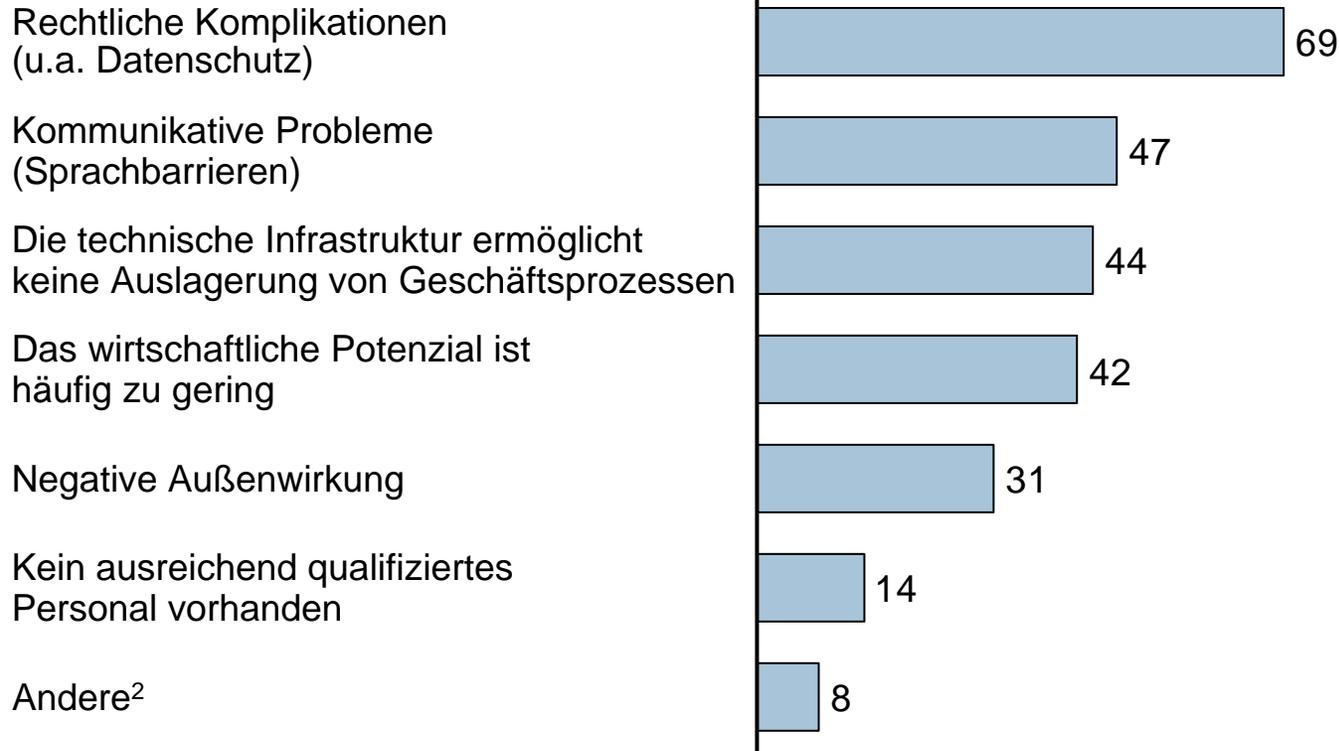
# AGENDA

- Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft
- Auslagerung von Geschäftsprozessen
- **Gesellschaftspolitische Fragen**
- Zusammenfassung
- Feldbericht

# Gesellschaftspolitische Fragen (1 von 5)

in Prozent

## Welche Einwände und Hürden bestehen aus Ihrer Sicht bei der Auslagerung von Geschäftsprozessen?<sup>1</sup>



n = 38 Befragte

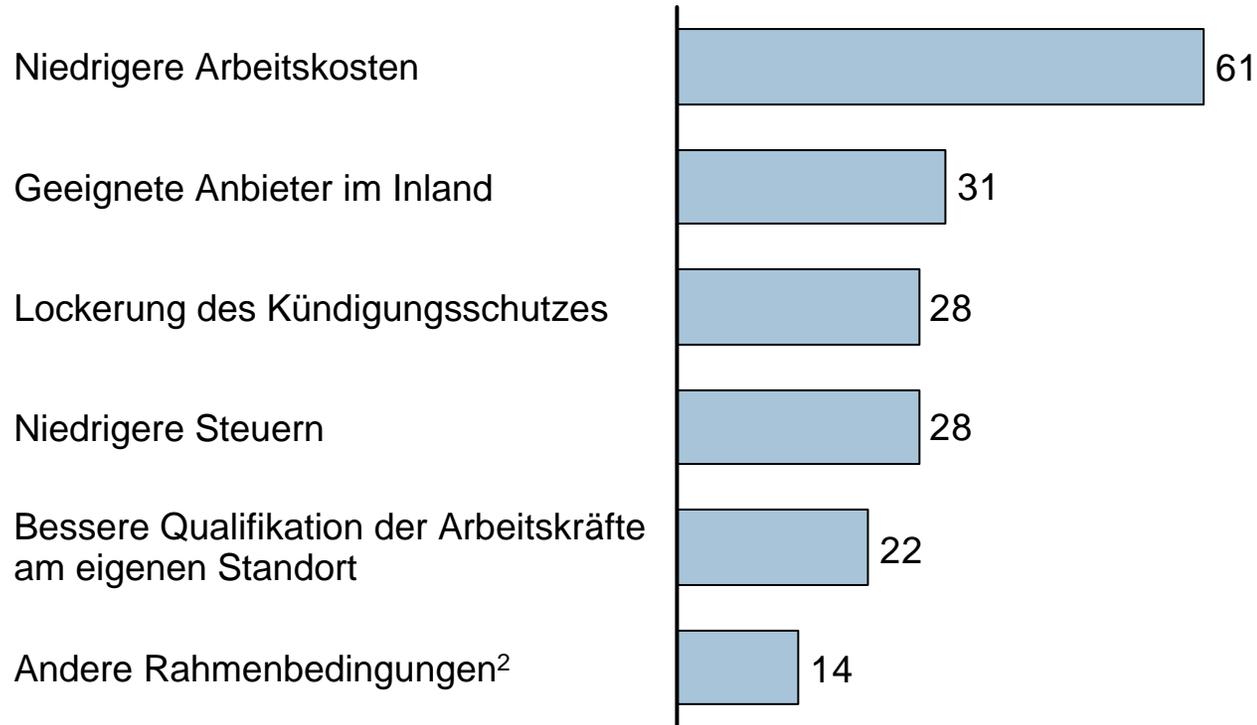
<sup>1</sup> Bis zu drei Hürden genannt

<sup>2</sup> Abhängigkeit gegenüber Dritten, Verlust von Unabhängigkeit, Kein hinreichender Anbieterwettbewerb, Emotionale Bereitschaft

# Gesellschaftspolitische Fragen (2 von 5)

in Prozent

**Welche Rahmenbedingungen müssten vor Ort verändert werden, damit Sie eine geplante Verlagerung von Geschäftsprozessen ins Ausland überdenken?<sup>1</sup>**



n = 36 Befragte

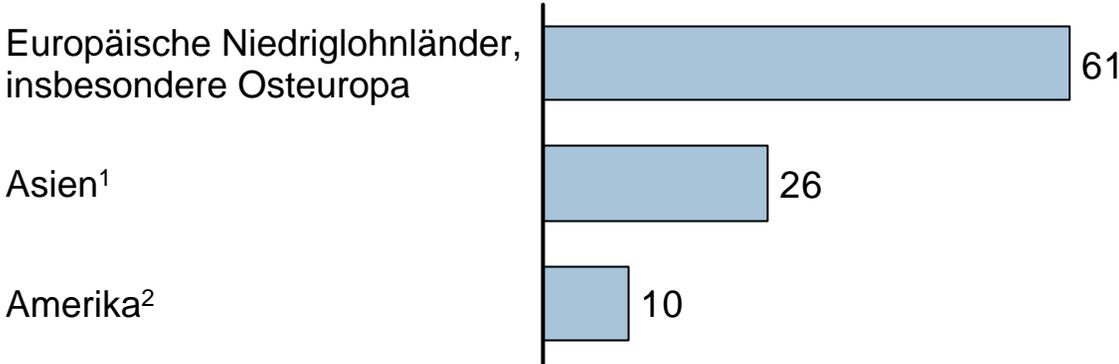
<sup>1</sup> Bis zu drei Rahmenbedingungen genannt

<sup>2</sup> Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen, v.a. hinsichtlich Arbeitszeiten und Betriebsratseinfluss; Flexiblere Arbeitszeiten und Entlohnung; Qualifikation der Arbeitskräfte im Ausland

# Gesellschaftspolitische Fragen (3 von 5)

in Prozent

**Wenn Sie über eine Verlagerung Ihrer Geschäftsprozesse nachdenken, welche Länder bzw. Ländergruppen kommen für Sie vor allem in Frage?**



n = 36 Befragte

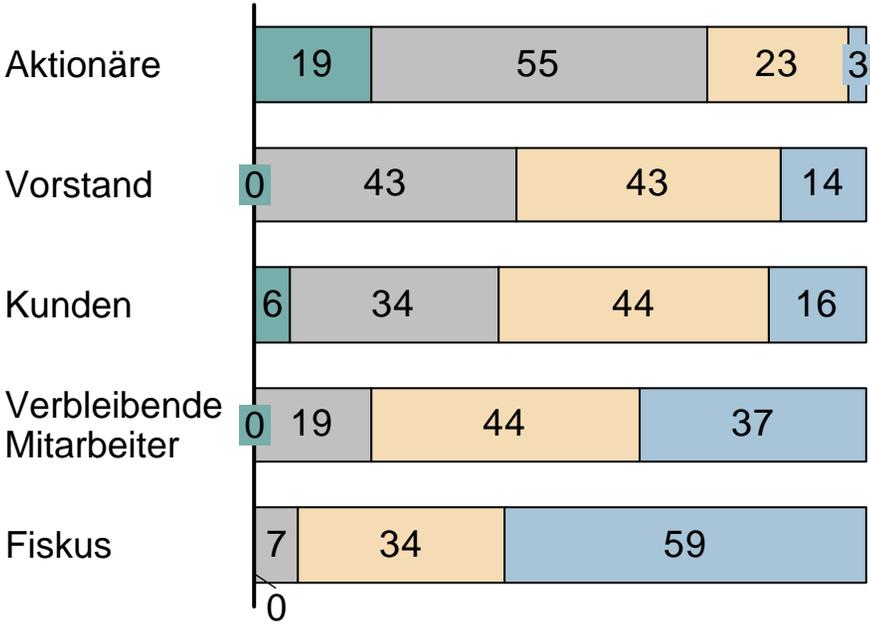
<sup>1</sup> 17% Indien, 3% China, 6% andere

<sup>2</sup> 5% USA, 5% Südamerika, Karibik

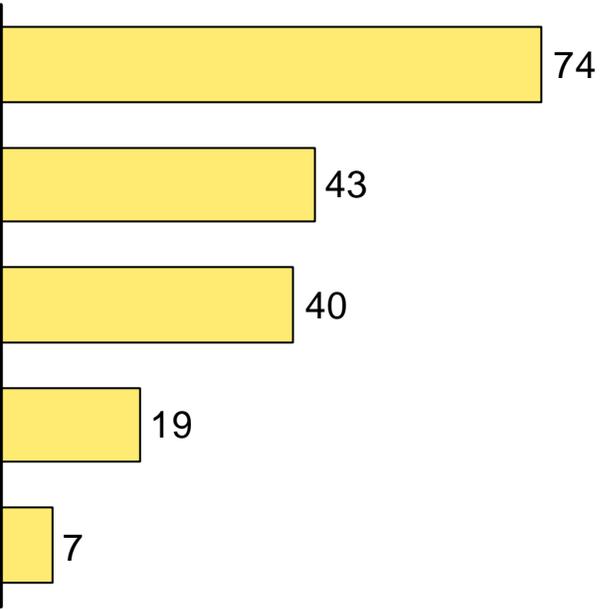
# Gesellschaftspolitische Fragen (4 von 5)

in Prozent

Wie stark profitieren folgende Gruppen von der Verlagerung von Geschäftsprozessen ins Ausland?



Top-2-box (Sehr groß und groß)



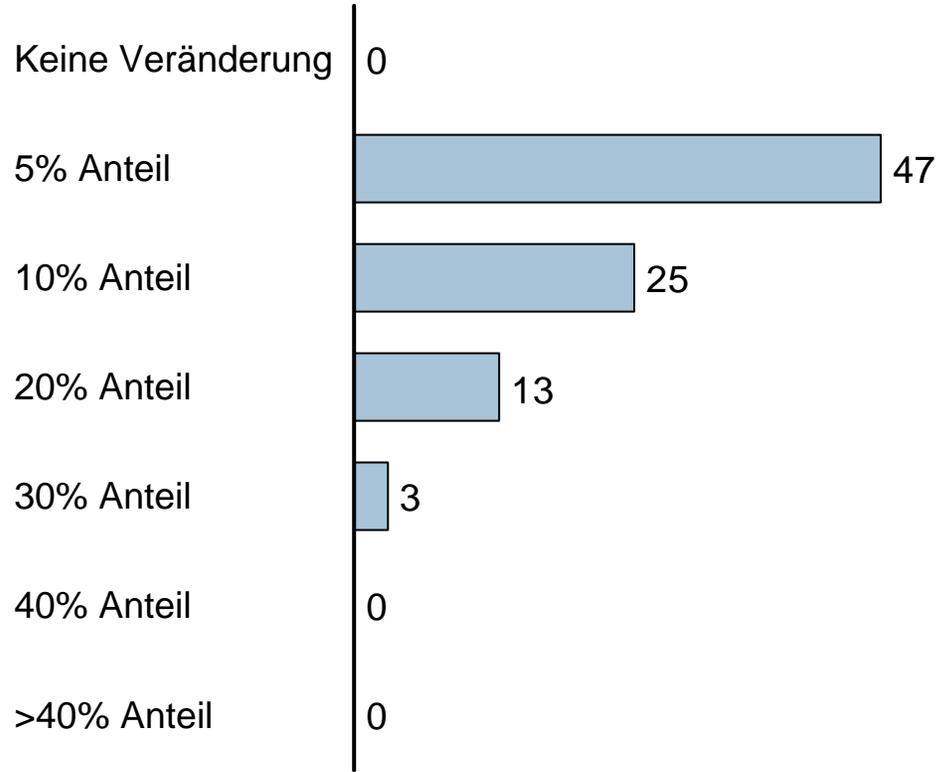
= Sehr groß
  = Groß
  = Wenig
  = Gar nicht

n = 36 Befragte

# Gesellschaftspolitische Fragen (5 von 5)

in Prozent, mittlere Prozentwerte

**Wie hoch schätzen Sie den Anteil der Belegschaft in der Versicherungsbranche ein, der in den nächsten zwei Jahren von einer Verlagerung betroffen sein wird?**



n = 32 Befragte

# AGENDA

- Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft
- Auslagerung von Geschäftsprozessen
- Gesellschaftspolitische Fragen
- **Zusammenfassung**
- Feldbericht

# Zusammenfassung (1 von 4)

## Industrialisierung

- Die **Notwendigkeit der Industrialisierung** in der Versicherungswirtschaft bewertet über die Hälfte der Befragten (58%) als „groß“ bis „sehr groß“. Aufgrund der Aussagen mehrerer Zielpersonen scheint Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft aber nicht für alle Unternehmen relevant zu sein.
- **Trends zur Industrialisierung** werden vor allem in dem Bereich „Standardisierung, Prozessoptimierung und Automatisierung“ erkannt (37%). Die „Verlagerung von Geschäftsprozessen/ Kooperationen“ (18%) sowie die „Konsolidierung und Konzentration auf die Kernprozesse“ (14%) folgen bereits mit merklichem Abstand auf Platz zwei und drei der wichtigsten Trends. Mit jeweils zehn Prozent der Nennungen belegen die Themenbereiche „Kundenorientierung und Markterschließung“ sowie „Qualitätssicherung und Risikomanagement“ die weiteren Plätze unter den wichtigsten Trends zur Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft.
- **Veränderungen in der Leistungserstellung** werden vor allem hinsichtlich der „Inanspruchnahme von Dienstleistungen Dritter“ und des „Aufbaus von brancheninternen Kooperationsbündnissen“ (jeweils 61%) erwartet. Nur unwesentlich seltener wird eine „stärkere Differenzierung von Kernkompetenzen einzelner Versicherungsunternehmen“ vorausgesagt. Die Bereitschaft zu „Kooperationen und Netzwerken mit branchenexternen Firmen“ ist zwar bei über der Hälfte der Befragten vorhanden (53%), ist aber geringer ausgeprägt als die Bereitschaft zur „Zusammenarbeit innerhalb der Versicherungswirtschaft“ (61%). Eine Forcierung der Erstellung eigener Leistungen im Ausland erwägt nur eine Minderheit (40%).
- „Prozessoptimierung, Standardisierung und Automatisierung“ gehören nicht nur zu den wichtigsten Trends, sondern werden auch am häufigsten als **Maßnahmen im eigenen Unternehmen** im Rahmen der Industrialisierung (39%) genannt. An zweiter Stelle steht bereits die „Auslagerung von Geschäftsprozessen“ und der Aufbau von „Kooperationen“ (33%). Maßnahmen zur expliziten Verbesserung des Kundenservice werden zwar ebenfalls genannt, doch ihre Bedeutung ist (noch) eher untergeordnet.
- Die „Verbesserung des Kundenservice“ ist hingegen **vorrangiges Ziel** vieler eingeleiteter Industrialisierungsmaßnahmen (50%). Immerhin rund zwei Drittel der Befragten verfolgen mit den Maßnahmen allerdings parallel eine „Effizienzsteigerung in den Prozessen“. Betrachtet man diese beiden Zielprioritäten zusammen, so ergibt sich durchaus eine Kongruenz in den Zielen „Serviceverbesserung“ und „Effizienzsteigerung“. Eine „Variabilisierung der Kosten“ und insbesondere die „Steigerung der Innovationskraft“ wird mit den eingeleiteten Maßnahmen vergleichsweise selten verfolgt.

# Zusammenfassung (2 von 4)

## **Auslagerung von Geschäftsprozessen**

- Nach Einschätzung der Befragten werden nahezu ausnahmslos alle Versicherungsunternehmen in den nächsten beiden Jahren **Geschäftsprozesse auslagern**. Über ein Drittel (36%) rechnet sogar mit Outsourcing-Maßnahmen bei mindestens der Hälfte aller Unternehmen in der Versicherungswirtschaft.
- Beim erwarteten **Einsparpotential an Verwaltungskosten** ergibt sich eine Polarisierung: 53% der befragten Versicherungsunternehmen erwarten sich durch die Auslagerung von Geschäftsprozessen ein Einsparpotential an den Verwaltungskosten von nur 10% oder weniger, 47% der befragten Versicherungsunternehmen erwarten allerdings ein Einsparpotential an den Verwaltungskosten von 20% und mehr.
- Von **Outsourcing betroffen** werden in den nächsten zwei Jahren besonders der „IT- Bereich“ und die „Service- und Supportprozesse“ (jeweils 76%) sein. Aber auch die „Vertragsbetreuung: Bestand und Neugeschäft“ (49%) sowie die „Schadensbearbeitung und Leistung“ (45%) werden durchaus als potentielle Kandidaten von Outsourcing-Maßnahmen gesehen. „Vertriebsprozesse“ schließlich werden nur von etwa jedem vierten Befragten als Ziel von Outsourcing-Maßnahmen erwartet.
- Große **Vorteile von Outsourcing** werden vor allem bei „Service Level Agreements“ und im allgemeinen „Kostenbereich“ gesehen (59 bzw. 56%). „Prozessorganisation“ und ein erhöhtes Maß an „Flexibilität“ gelten dagegen nur für einen kleineren Kreis als Vorteile (44% bzw. 41%) von Outsourcing.

# Zusammenfassung (3 von 4)

## Gesellschaftspolitische Fragen

- „Rechtliche Komplikationen“ gelten als **Haupthindernis für Outsourcing** (69%). „Kommunikative Probleme (Sprachbarrieren)“, „Vorgaben der technischen Infrastruktur“ und ein „zu geringes wirtschaftliches Potenzial“ nennen jeweils knapp die Hälfte der Befragten als weitere Einwände und Hürden für die Auslagerungen von Geschäftsteilen. „Negative Außenwirkung“ in der Öffentlichkeit und insbesondere ein „Mangel an qualifiziertem Personal“ spielen eine nur untergeordnete Rolle.
- „Niedrigere Arbeitskosten“ am bisherigen Standort zählen zu den wichtigsten **Rahmenbedingungen**, die am ehesten die Outsourcing-Planungen in Frage stellen können (61%). Derzeit intensiv diskutierte Themen wie „Kündigungsschutz“ und „Steuerlast“ haben dagegen nur eine sekundäre Bedeutung (für je 28 Prozent ausschlaggebend). Ähnlich häufig führt das „Fehlen geeigneter inländischer Anbieter“ (31%) und etwas seltener die „fehlende Qualifikation von Arbeitskräften“ (22%) zu Überlegungen, Geschäftsprozesse ins Ausland zu verlagern.
- Für die Auslagerung von Geschäftsprozessen kommen insbesondere die Niedriglohnländer in Osteuropa (61%) in Frage. Als **Alternativstandorte** werden auch Länder in Asien (26%) und Amerika (10%) genannt, wobei die asiatischen Länder attraktiver sind als die USA und Länder aus Süd- und Mittelamerika. In Asien gilt Indien mit 17 Prozent noch vor China mit nur 3 Prozent – trotz Wirtschaftswachstum und Öffnung zum Westen – als geeigneter Standort.
- Von der Verlagerung von Geschäftsprozessen ins Ausland profitieren vor allem die „Aktionäre“ (bzw. Shareholder). 74 Prozent erwarten große bis sehr große Vorteile für diese Gruppe. Die „Vorstände der Versicherungsunternehmen“ wie auch die „Kunden“ gelten für etwa 40 Prozent der Befragten als große **Profiteure von Outsourcing**. Positive Auswirkungen für „verbleibende Mitarbeiter“ werden dagegen als eher gering eingeschätzt. Vorteile von Outsourcing für den Fiskus“ werden von der Mehrheit der Befragten nicht erwartet.
- Alle Befragten rechnen durch die Verlagerung von Geschäftsteilen mit **Konsequenzen für die Beschäftigten** in der Versicherungswirtschaft. Etwa jeder Zweite rechnet damit, dass rund fünf Prozent der Mitarbeiter in den nächsten zwei Jahren von Verlagerungsmaßnahmen betroffen sein werden. Insgesamt lässt der Mittelwert von 10 Prozent auf eine in den nächsten zwei Jahren tendenziell eher moderat ausfallende Verlagerung von Geschäftsprozessen in der Versicherungsbranche schließen.

# Zusammenfassung (4 von 4)

## *Management Summary*

- Leitende Manager von Versicherungsunternehmen mit Sitz in Deutschland und der Schweiz betrachten die Standardisierung, Prozessoptimierung und Automatisierung als die wichtigste Aufgabe im Rahmen der Industrialisierung in der Versicherungsbranche. Entsprechend beziehen sich die von ihnen eingeleiteten Maßnahmen vorrangig auf diesen Bereich. Darüber hinaus planen viele von ihnen eine Auslagerung von Geschäftsprozessen aus ihren Unternehmen. Auch wenn Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung und der Qualitätssicherung (noch) vergleichsweise selten durchgeführt werden, besteht für die Manager das vorrangige Ziel der eingeleiteten Maßnahmen in der Verbesserung des Kundenservice.
- Die Auslagerung von Geschäftsprozessen wird in den nächsten Jahren beinahe alle Versicherungsunternehmen betreffen, wobei die dadurch erzielten Einsparungen von den Managern auf zwischen fünf und 20 Prozent der Verwaltungskosten geschätzt werden. Von Outsourcing betroffen werden insbesondere der IT- sowie der Service und Supportbereich. Die größten Vorteile werden in der Kostenreduktion und in verbesserten Service Level Agreements gesehen. Die Relevanz der Kosten wird vor allem daran sichtbar, dass die Manager ihre Outsourcing-Pläne am ehesten in Frage stellen würden, wenn die Arbeitskosten im Deutschland gesenkt werden könnten.
- Das größte Hindernis für die Auslagerung von Geschäftsprozessen sehen die Manager derzeit in den rechtlichen Rahmenbedingungen. Darüber hinaus spielen aber auch die kommunikativen Barrieren bei der Auslagerung von Geschäftsprozessen ins Ausland eine wichtige Rolle. Als bevorzugte Standorte für Outsourcing werden vor allem die Niedriglohnländer in Osteuropa genannt.

# AGENDA

- Industrialisierung in der Versicherungswirtschaft
- Auslagerung von Geschäftsprozessen
- Gesellschaftspolitische Fragen
- Zusammenfassung
- **Feldbericht**

- **Methode**
  - Befragung online und telefonisch
- **Zielgruppe**
  - Oberes und mittleres Management von Versicherungsunternehmen
- **Feldzeit**
  - 18. Juli 2005 bis 19. August 2005
- **Fallzahlen**
  - Online:           n = 18
  - CATI:             n = 20
  - **Gesamt:**       **n = 38**



Capgemini ist einer der weltweit führenden Dienstleister für Management- und IT-Beratung, Technologie sowie Outsourcing. Das Unternehmen mit europäischem Ursprung berät Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien sowie dem Einsatz neuer Technologien.

#### Rahmendaten global

- Ca. 6,291 Mrd. Euro Gesamtumsatz
- 60.000 Mitarbeiter weltweit (Jahresende 2004)
- Mehr als 300 Büros in 36 Ländern
- Rund zwei Drittel der 500 weltweit größten Firmen als Kunden
- An der Pariser Börse notiert (CAC 40)
- Größte "europäische" Unternehmensberatung

#### Thomas Brunauer

Vice President

Financial Services

Carl-Wery-Str. 42, 81739 München

Tel.: +49(0)89-9400-1423

Mobil: +49(0)162-2343872

thomas.brunauer@capgemini.com

[www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)



Die kalifornische Exigen Group ist ein Vorreiter der Industrialisierung und des Fabrikgedankens in der Dienstleistungsindustrie. Das mit dem Kunden errichtete Joint Venture ist der bevorzugte Ort für die Optimierung von Geschäftsprozessen und ermöglicht die Interessenidentität mit den Kunden.

#### Rahmendaten global

- Ca. 150 Mio. Euro Investitionen in Technologie zur Industrialisierung von Geschäfts- und IT-Prozessen
- „Process Backbone“ Technologie für Banken, Versicherungen, TelComm
- 1.200 Mitarbeiter weltweit (Jahresende 2004)
- Mehr als 200 Kunden in 12 Ländern
- Entwicklungs-/Offshore-Center in Osteuropa

#### Christian Methe

Geschäftsführung

Exigen Deutschland GmbH

Meisen Str. 42, 33607 Bielefeld

Tel.: +49(0)521-2997-220

Mobil: +49(0)160-6357376

christian.methe@exigengroup.com

[www.exigengroup.com](http://www.exigengroup.com)