

# **Raus aus der Abwärtsspirale.**

## **Mittelgroße Versicherer verbessern Marktstellung und Kosten.**

Mehr und mehr sehen sich mittelgroße Versicherer gezwungen, ihre Marktstellung nachhaltig zu verbessern, stellen aber gleichzeitig fest: Die Grundlage für die notwendige signifikante Kostensenkung kann nicht oder nicht schnell genug aus eigener Kraft durchgesetzt werden. Zudem fehlt es an Kapital für die damit verbundenen Investitionen beispielsweise in Produktinnovationen, Effizienzsteigerung im Vertrieb oder rationellere IT-Systeme. Da sich die Wettbewerbssituation des Unternehmens und damit die Möglichkeit, wirksame Maßnahmen einleiten zu können, kontinuierlich verschlechtert, muss die Abwärtsbewegung schnellstmöglich durchbrochen werden: Zum Beispiel mit einem durch externe Berater unterstützten Projekt zur Neupositionierung im Markt und zur Reduktion von Kosten.

Es liegt am Vorstand des Unternehmens die drohende Abwärtsspirale zu erkennen und zeitnah und entschlossen den Startschuss für eine radikale Neuausrichtung der Konzernstruktur zu geben. Ein mutiger Schritt, der als echte Herausforderung betrachtet und dementsprechend zielstrebig vorangetrieben werden muss. Um die interne Veränderungsbereitschaft zu intensivieren und eine von Einzelinteressen unabhängige, professionelle Vorgehensweise zu fördern, bietet sich die Einbindung eines externen Beraters an, der als Treiber und Ausgestalter des Strategie- und Transformationsprozesses fungiert.

### **Zielführende und effektive Strategie.**

Als zielführende Strategie hat sich dabei in der Praxis ein pragmatisch orientiertes Vorgehensmodell erwiesen. Dabei werden der Prozess der Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung nahtlos

- mit der essentiellen Operationalisierung für Einzelbereiche und
- mit der gebündelten Projektplanung und Durchführung

verbunden. Auf diese Weise lassen sich nicht nur die üblicherweise zu beobachtenden Brüche zwischen Strategie und Umsetzung wirksam vermeiden, sondern durch eine

Durchführung aus einer Hand Zeit- und Kostenparpotenziale für den Auftraggeber erzielen. Im Endeffekt garantiert diese Vorgehensweise die schnelle Entwicklung, Abstimmung und Operationalisierung einer neuen Unternehmensvision und die Umsetzung einer Strategie, eines Geschäftsmodells sowie die nötige Projektierung. Diese erstreckt sich im Detail auf alle Unternehmensbereiche:

- Konzernstruktur
- Produkte
- Vertrieb
- Personal
- Finanzen (inkl. due diligence), Solvabilität, Solvency II-Check
- Organisation und Prozesse
- IT

Auf Basis einer klar formulierten Kostenführerschaftsstrategie für eine definierte Marktnische kann nun eine Auslagerung wesentlicher operativer Funktionen angestrebt werden. So lassen sich Skaleneffekte erreichen, wie sie für gewöhnlich nur von erheblich größeren Versicherungsunternehmen erzielt werden. Dennoch bleibt der individuelle und auf eine Marktnische fokussierte Charakter des Unternehmens – und damit dessen größter Wettbewerbsvorteil – voll erhalten.

### **Kostenreduktion und Marktrelevante Produkte.**

Synchron zur strategischen Neuausrichtung wird im Projekt ein Kapitalgeber akquiriert und ein Merger angebahnt, geplant und abgeschlossen. Im Idealfall fallen Abschluss des Mergers und Auslagerung wesentlicher operativer Funktionen in den gleichen Zeitraum, so dass im Anschluss unverzüglich die Umsetzung in den einzelnen Unternehmensbereichen in Kooperation mit dem externen Berater angegangen werden kann. Ein besonders schneller Abschluss der Planung wird durch die nahtlose Überleitung von Strategie und Umsetzungsaufgaben in Personenidentitäten erreicht. Somit lassen sich relativ kurzfristig wesentliche Strukturänderungen und eine Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens erreichen.

Da die gesamte IT ausgegliedert, Synergieeffekte bei operativen Prozessen und Querschnittsfunktionen nach einer bereits jetzt bis auf die Mitarbeiterkapazitätenebene feststehenden Planung konsequent umgesetzt werden, steht am Ende des Projekts ein

schlankes Versicherungsunternehmen: schlagkräftig im Markt, optimiert in den Kosten.

Die Versicherungsprodukte werden dabei – ähnlich wie in der Autoindustrie bei Motoren oder Chassis – im Kern nicht mehr selbst entwickelt, sondern nur noch marktnischenspezifisch angepasst. Im Ergebnis bedeutet das erhebliche Kosten- und Geschwindigkeitsvorteile, aber auch die unternehmerische Fähigkeit, sich auf kundenindividuelle Bedürfnisse konzentrieren zu können. Gleichzeitig setzt diese Vorgehensweise Kräfte zur Reorganisation und forcierten Fokussierung des Vertriebs frei und trägt in der Folge zu einer weiteren Verbesserung der Marktstellung bei. So kann sich in einem erfolgreichen Projekt durch eine harte Realisierung von Synergien und eine glaubwürdige und wettbewerbsrelevante Marktpositionierung der Unternehmenswert bereits innerhalb von zwei Jahren annähernd verdoppeln.

### **Fazit.**

Nachdem die Teilziele im Unternehmen erreicht wurden, kann sich der Versicherer als Unternehmen mit Kostenvorsprung aufstellen: mit überschaubaren Produkten, einer einfachen Verwaltung, einer konsequenten und schnellen Schadenbearbeitung, einem effizienten Vertrieb, verschlankten Unterstützungsprozessen und einer konsequenten Unternehmensführung. Gleichzeitig wird deutlich, dass Investitionen außerhalb des Marktsegments entfallen, so dass alle Kräfte im Rahmen einer strategischen Ausrichtung auf das Kerngeschäft konzentriert werden können. Ein Berater in der Funktion eines "Katalysators" und "Know-how-Transformators" trägt in einem derartigen Projekt dazu bei, Risiken zu senken, die Akzeptanz für das Vorhaben im Unternehmen zu erhöhen und damit die Erfolgchancen im Unternehmen zu steigern.

### **Weitere Informationen:**

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

### **Autor:**

Dr. Stefan Giesecke ist Geschäftsbereichsleiter und Oliver Weigelt Leitender Berater der agens Consulting GmbH, Ellerau bei Hamburg. Das Unternehmen ist ein Spezialist in der betriebswirtschaftlichen Beratung von Versicherungsunternehmen. ([www.agens.com](http://www.agens.com))