Willkommen im 21. Jahrhundert

von der Notwendigkeit zum Wandel & zur Prozessoptimierung

Branchenkonferenz Versicherungen

Ingo Hofmann

06. November 2013

Einschätzung zum Branchenstatus

Oliver Bäte
COO, Allianz SE

"Von allen Branchen, die ich gesehen habe, hat die Versicherung die schlechteste Produktivität.
... Das ist für Investoren unzumutbar."

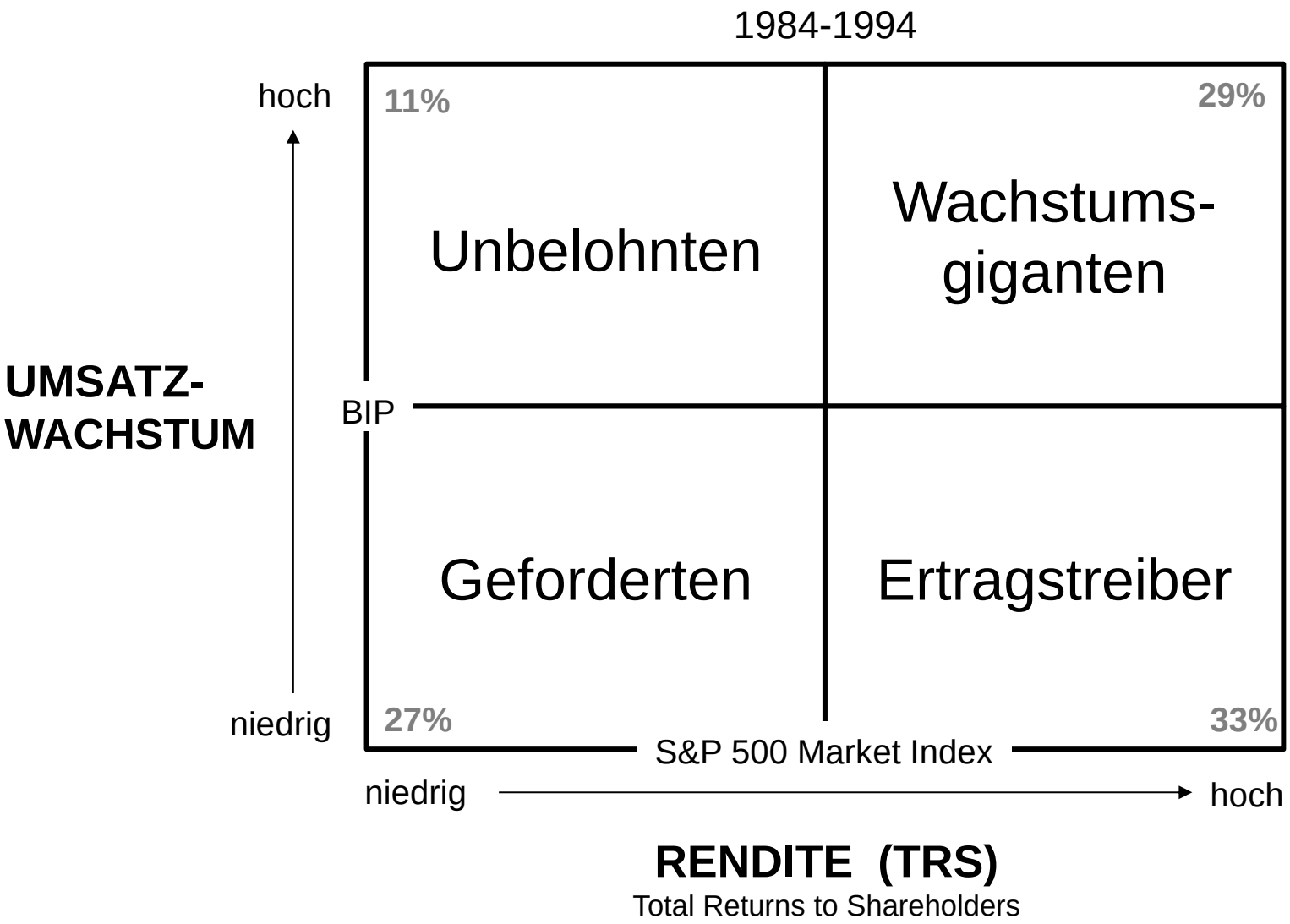
Oliver Bäte, Financial Times Deutschland

.....aber sie beherrschen auch die Industrialisierung ihrer Prozesse (noch) nicht, zu Lasten Ihrer eigenen Wertschöpfung.

Ingo Hofmann

Zitat Oliver Bäte, Allianz SE
Financial Times Deutschland, 26. Juni 2009
„Geringe Produktivität - Allianz liest Branche die Leviten"

Klarer Zusammenhang zwischen Wachstum und dauerhaftem Unternehmenserfolg

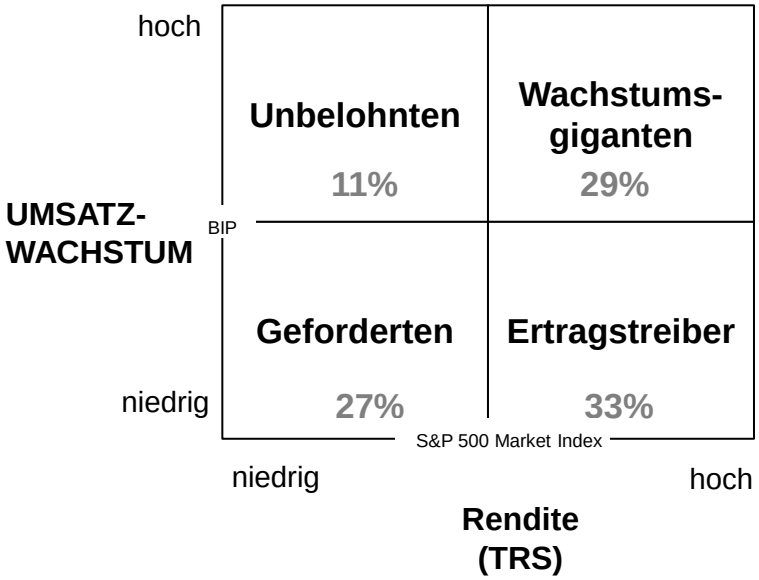


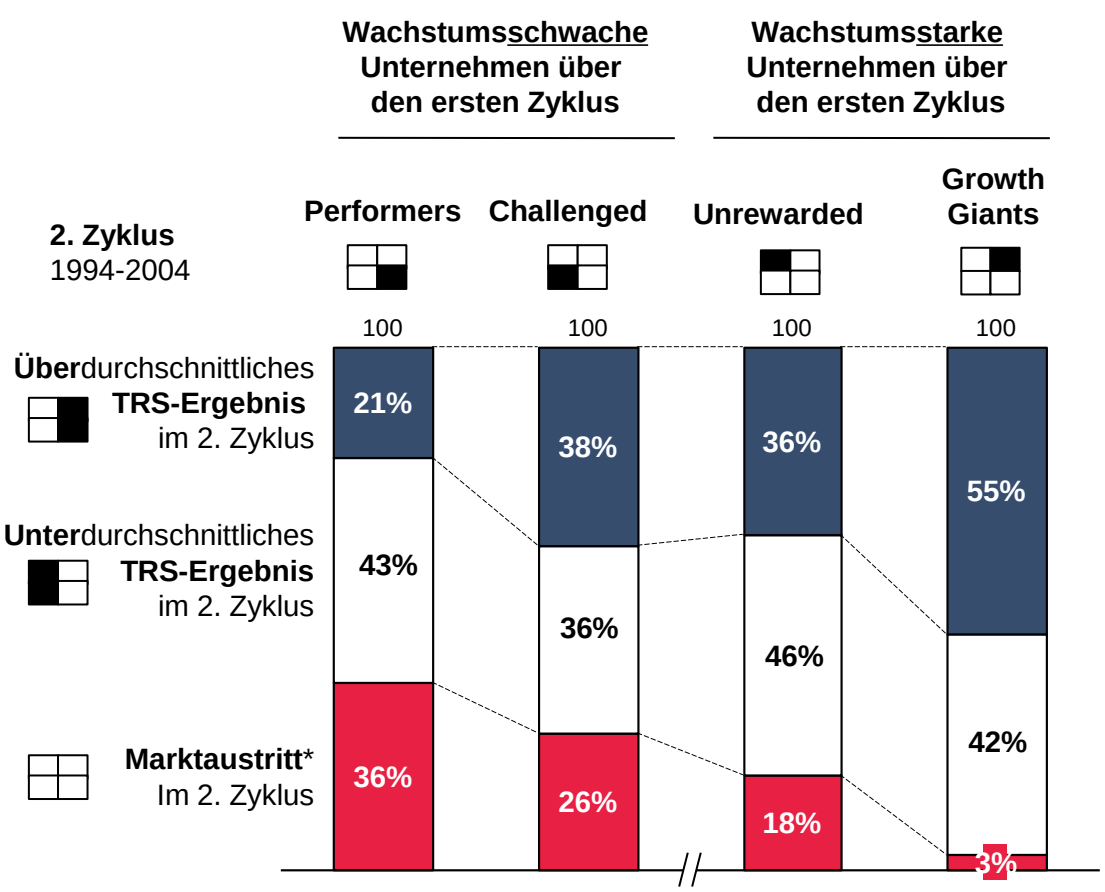
* Marktaustritt: Verkauf oder Insolvenz

Quelle: The granularity of Growth, Viguerie, Smit & Bagahi

Klarer Zusammenhang zwischen Wachstum und dauerhaftem Unternehmenserfolg

Wachstums- und Ertragsstruktur
500 US-Kapitalmarktunternehmen
1984-1994, in %

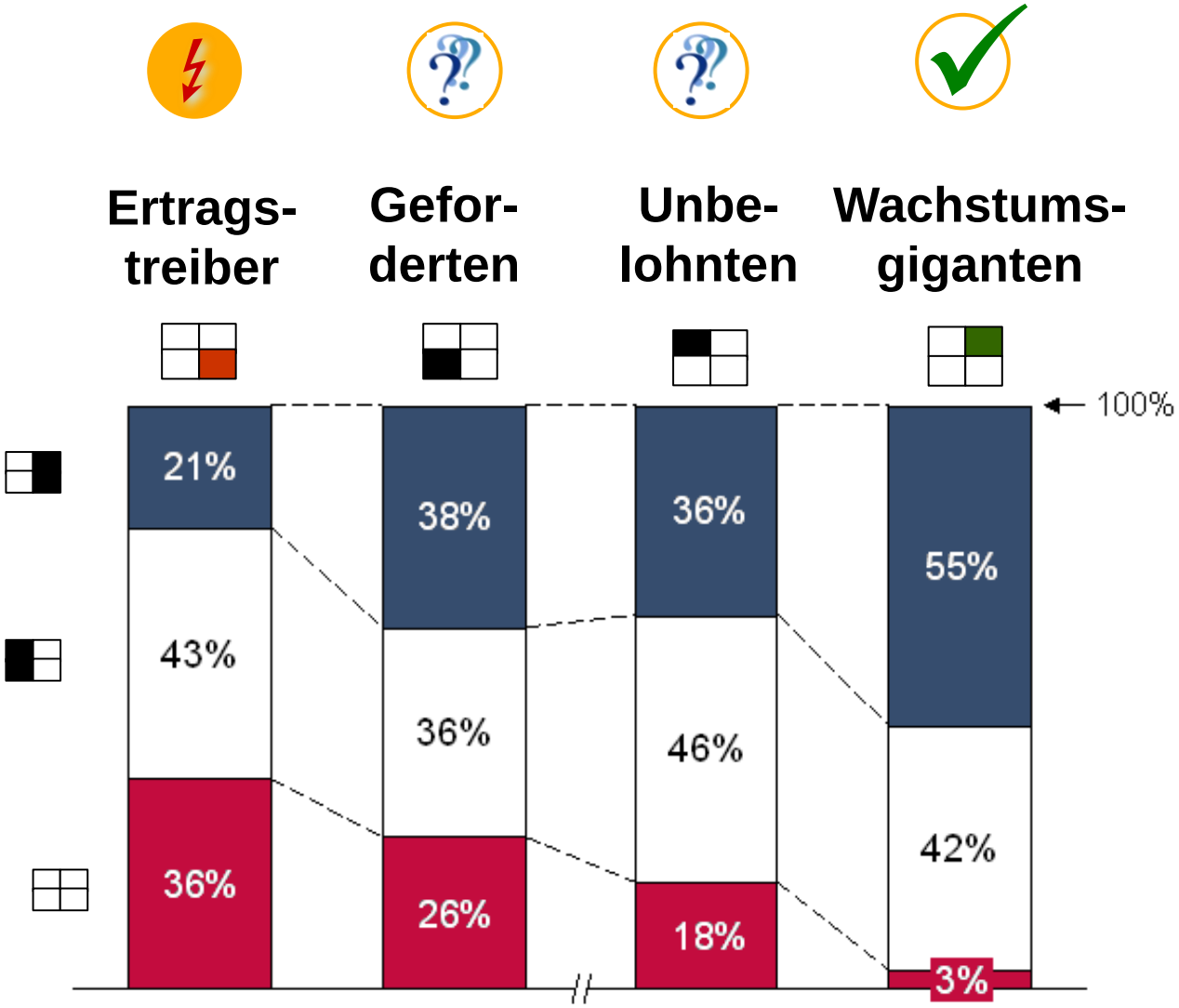




* Marktaustritt: Verkauf oder Insolvenz
Quelle: The granularity of Growth, Viguerie, Smit & Bagahi

Klarer Zusammenhang zwischen Wachstum und dauerhaftem Unternehmenserfolg

Ergebnis im 2. Zyklus
1994 - 2004



* Marktaustritt: Verkauf oder Insolvenz
Quelle: The granularity of Growth, Viguerie, Smit & Bagahi

Unternehmen wachsen vor allem über die Ausschöpfung von natürlichen Wachstumsquellen

Wachstums-segmente*

Portfolio-Momentum

- Das organische Wachstum eines Unternehmens, induziert durch **das Marktwachstum in ihren Marktsegmenten**

Merger und Akquisitionen

- **Das anorganische Netto-Wachstum** eines Unternehmens durch Merger und Akquisitionen, abzüglich Verkäufen oder Desinvestitionen

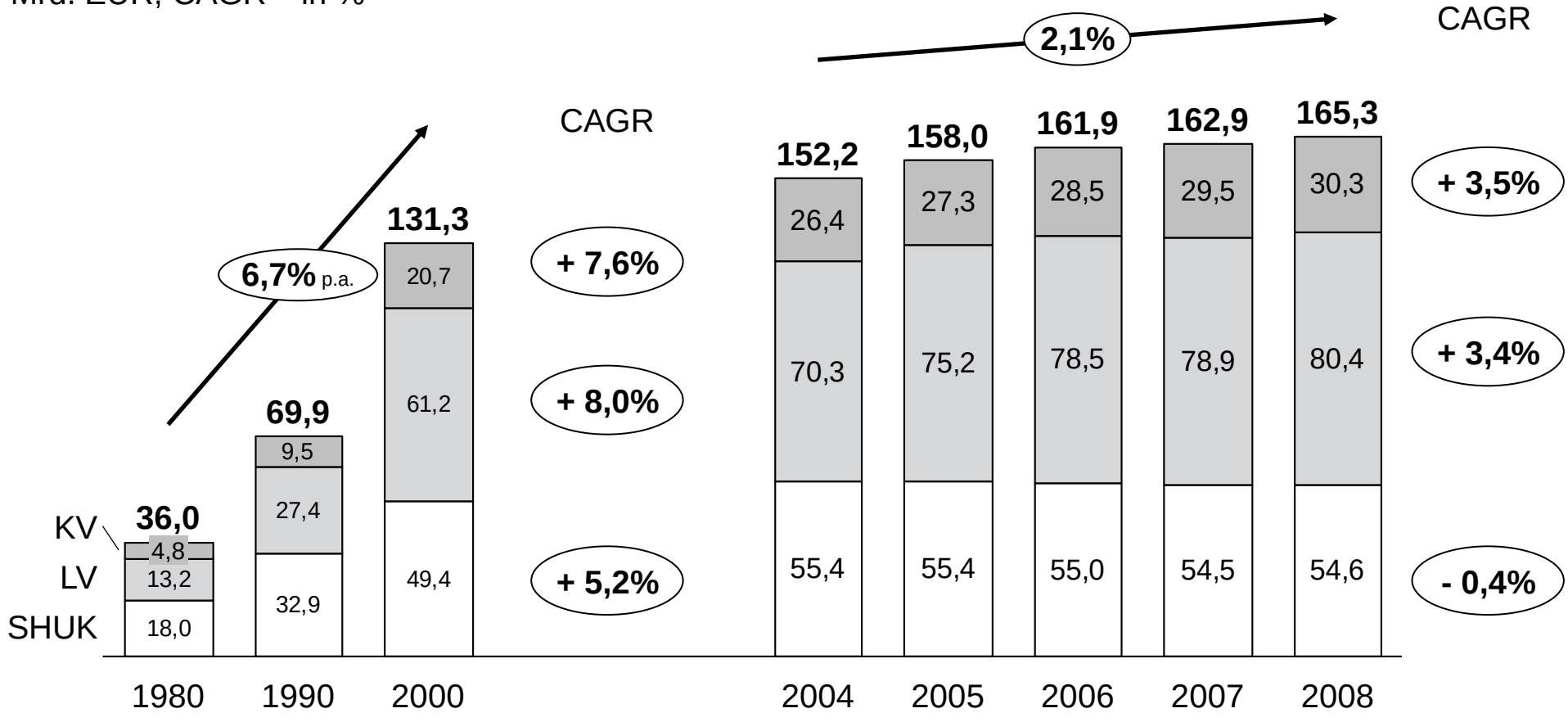
Marktanteils-gewinne

- Organisches Wachstum durch **Verdrängungs-wettbewerb**

Quelle: The granularity of Growth, Viguerie, Smit & Bagahi, 2008, BO-Analyse

Das beinahe reale Nullwachstum in der Versicherungs-industrie verändert die Wachstumsnatur der Branche

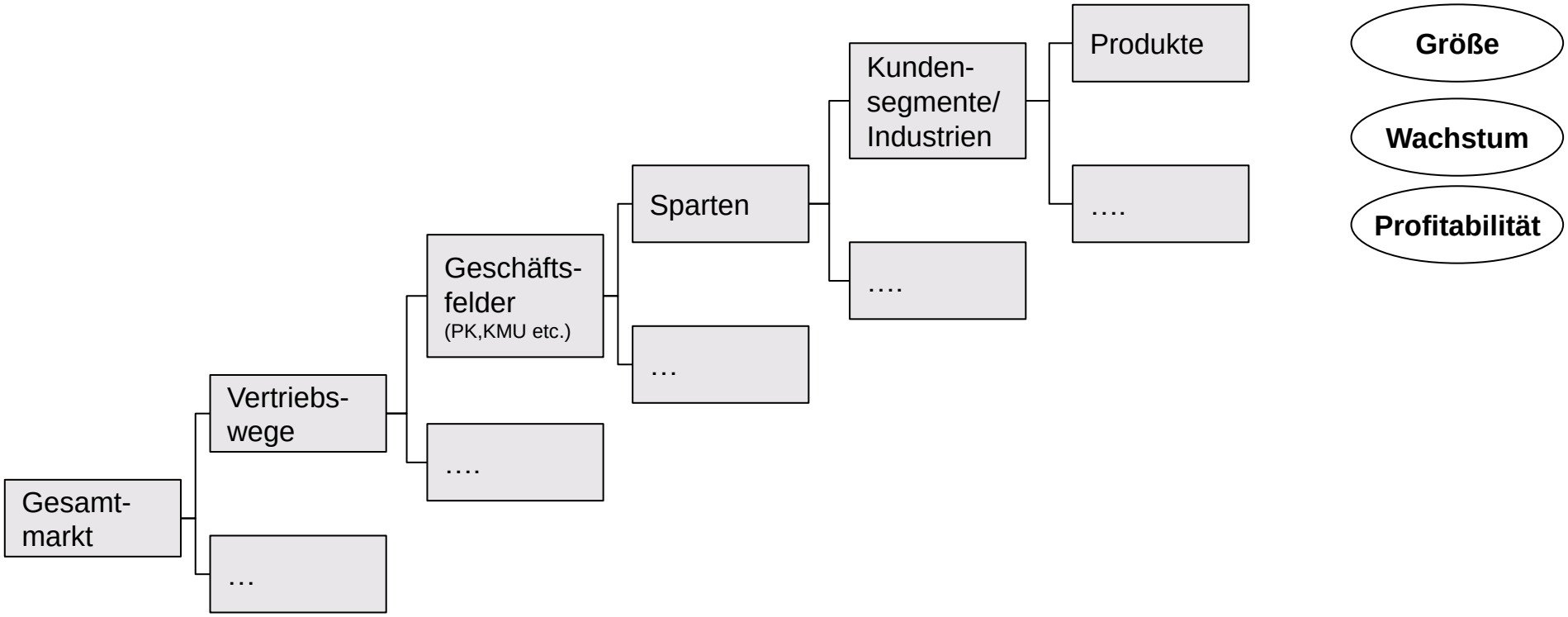
Wachstum in der Versicherungsindustrie
Erstversicherung*, gebuchte Bruttobeiträge
Mrd. EUR, CAGR** in %



* VUs unter deutscher Aufsicht mit Geschäftstätigkeit, bis 1989 West-Deutschland (1989: 211 VU), ab 1990 Deutschland (1990: 233 VU), ohne Pensionskassen & -fonds
** **CAGR:** Compound Annual Growth Rate (Durschschnittliches jährliches Wachstum)
Quelle: GDV, BO-Analyse

Das beinahe reale Nullwachstum in der Versicherungsindustrie verändert die Wachstumsnatur der Branche

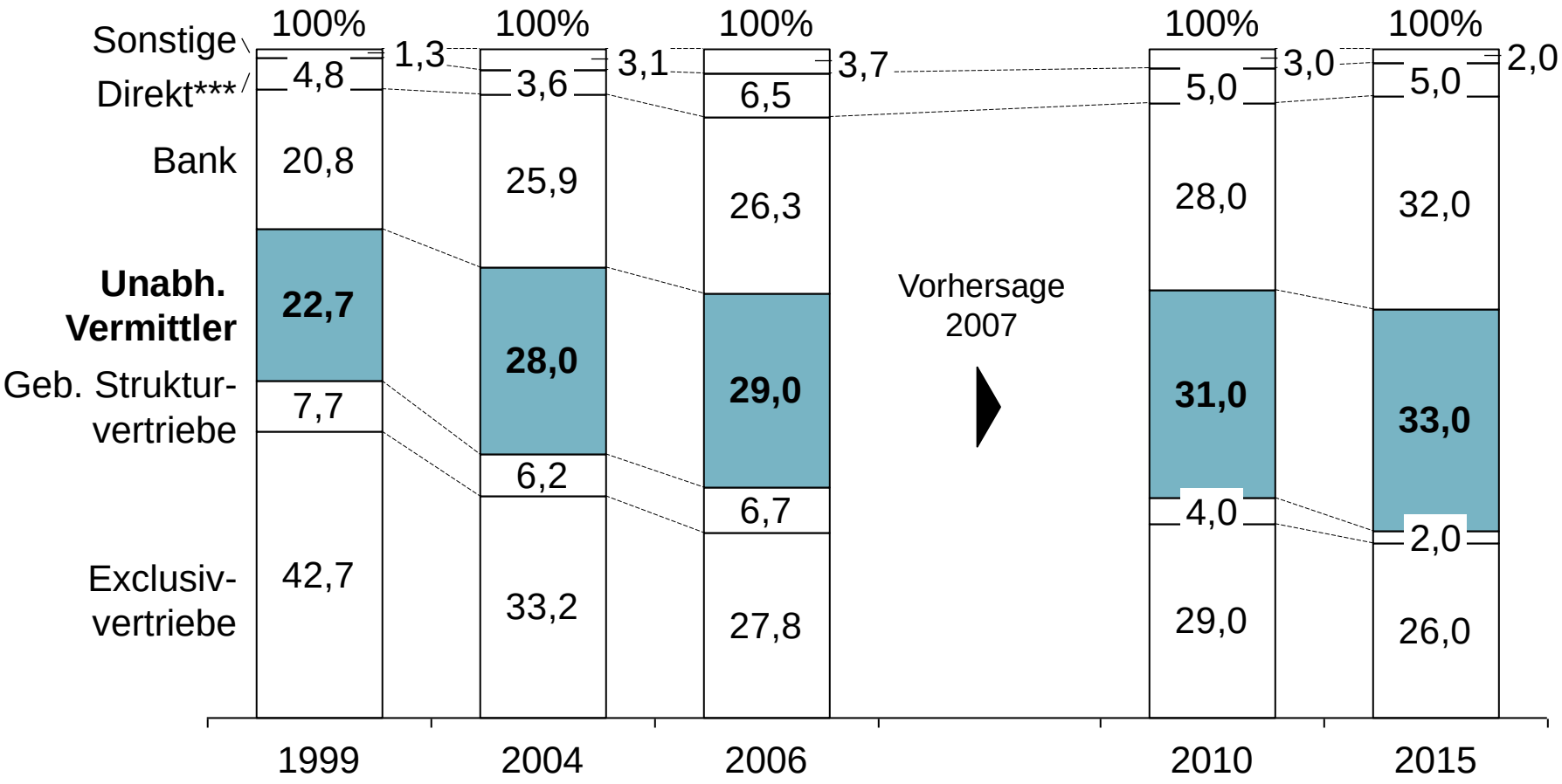
Wachstum in der Versicherungsindustrie
Erstversicherung*, gebuchte Bruttobeiträge
Mrd. EUR, CAGR** in %



* VUs unter deutscher Aufsicht mit Geschäftstätigkeit, bis 1989 West-Deutschland (1989: 211 VU), ab 1990 Deutschland (1990: 233 VU), ohne Pensionskassen & -fonds
** **CAGR:** Compound Annual Growth Rate (Durschschnittliches jährliches Wachstum)
Quelle: GDV, BO-Analyse

Portfolio Momentum zwischen den Vertriebswegen Beispiel Leben

Marktanteile der Vertriebswege LEBEN
APE = Laufende Beiträge zzgl. 10% der Einmalbeiträge
1999 – 2006 und 2006 – 2015
%



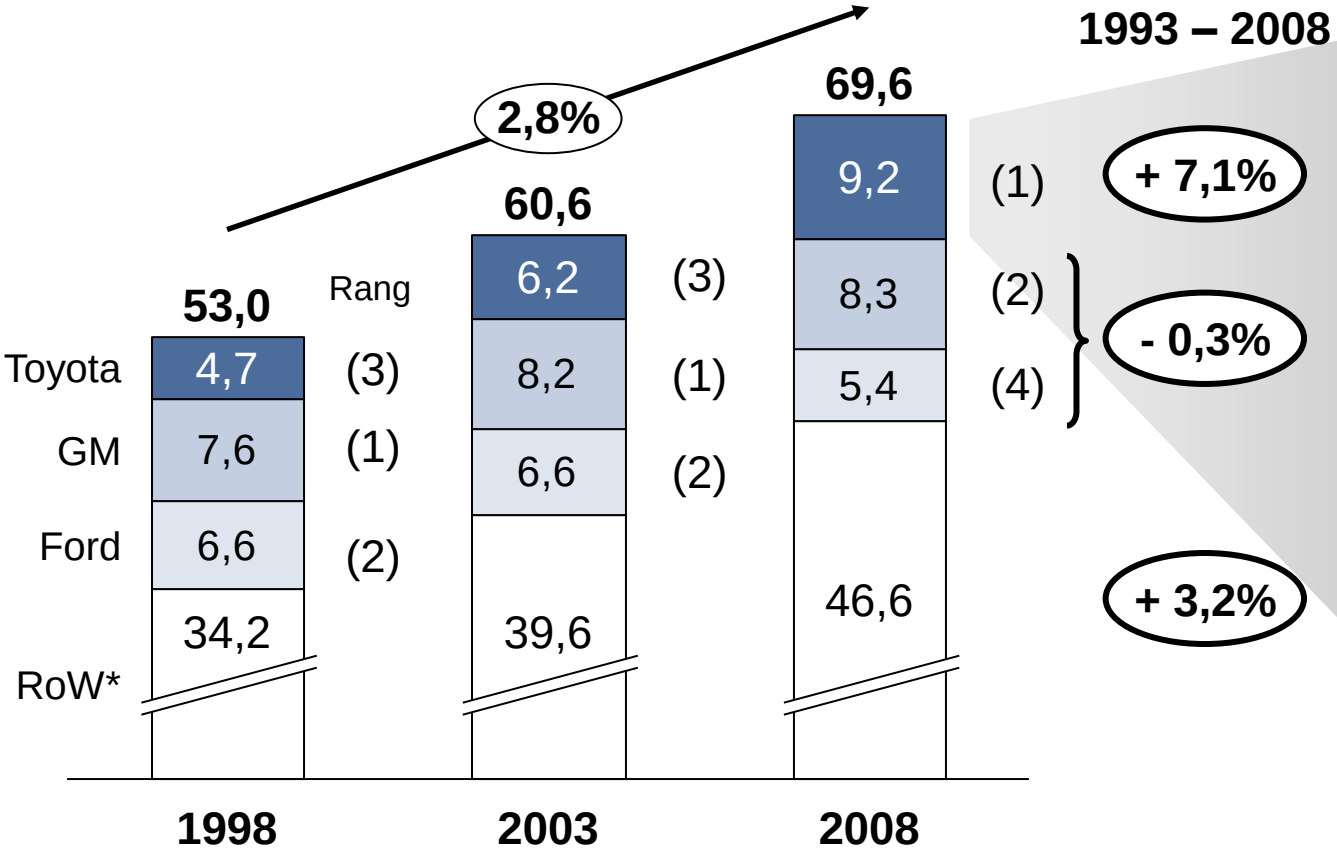
Quelle: Tillinghast-Vertriebswegesurveys

Zwei Kräfte wirken auf das Organisationsmodell der Gothaer

- **Chancen aus dem Portfolio-Momentum.** Dynamik innerhalb der Branche, mit entsprechender Anforderung an die Reaktionsfähigkeit der Unternehmen.
- **Kosten der Komplexität.** Die Inkontinuität von Absatzmärkten bewirkt eine hohe, v.a. nachhaltige Komplexität, die ein Unternehmen mittelfristig gefährdet.
  - Qualitätsbeherrschung
  - Komplexitätskosten
  - Inflexibilität

GM und Ford zeigen die Auswirkung von Fehleinschätzungen im Markt in Kombination mit hoher organisatorischer Komplexität

Welt-Automobilmarkt 1998 - 2008
Produktion nach Herstellern
Fahrzeuge in Millionen, in %



CAGR**
1993 – 2008

+ 7,1%

- 0,3%

+ 3,2%

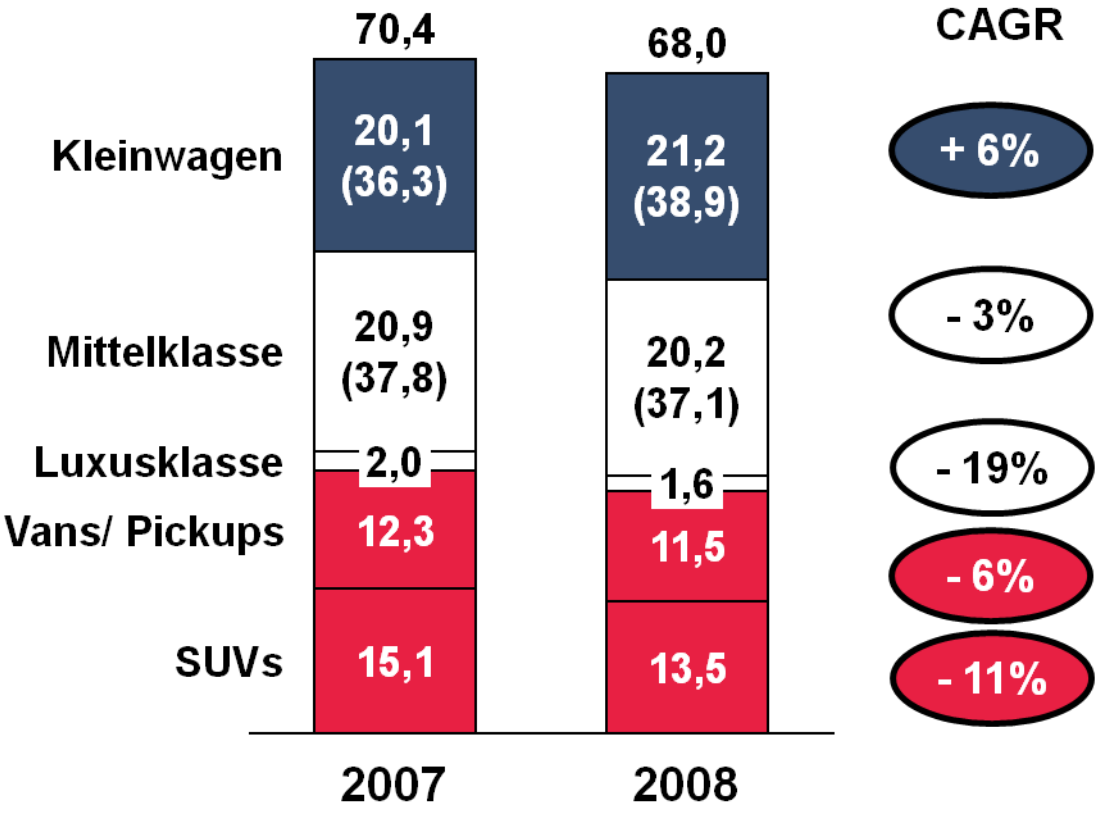
Der Toyota Vorteil

- Richtige Einschätzung des **Portfolio Momentums** auf den Weltabsatzmärkten (Kleinwagensegment/ Hybridantriebe)
- Überlegenheit des **Toyota Produktionssystems** (Prozesse)
- Konsequentes **Komplexitätsmanagement** (Prozesse)
- Kompakte funktionale **Organisationsstruktur** (Prozesse)

* Rest of world
** CAGR: Compound Annual Growth Rate, durchschnittliche jährliche Wachstumsrate
Quelle: Eigene Analysen

Der Toyota Vorteil

Weltabsatz nach Fahrzeugklassen
Fahrzeuge in Millionen, (Marktanteil in %)

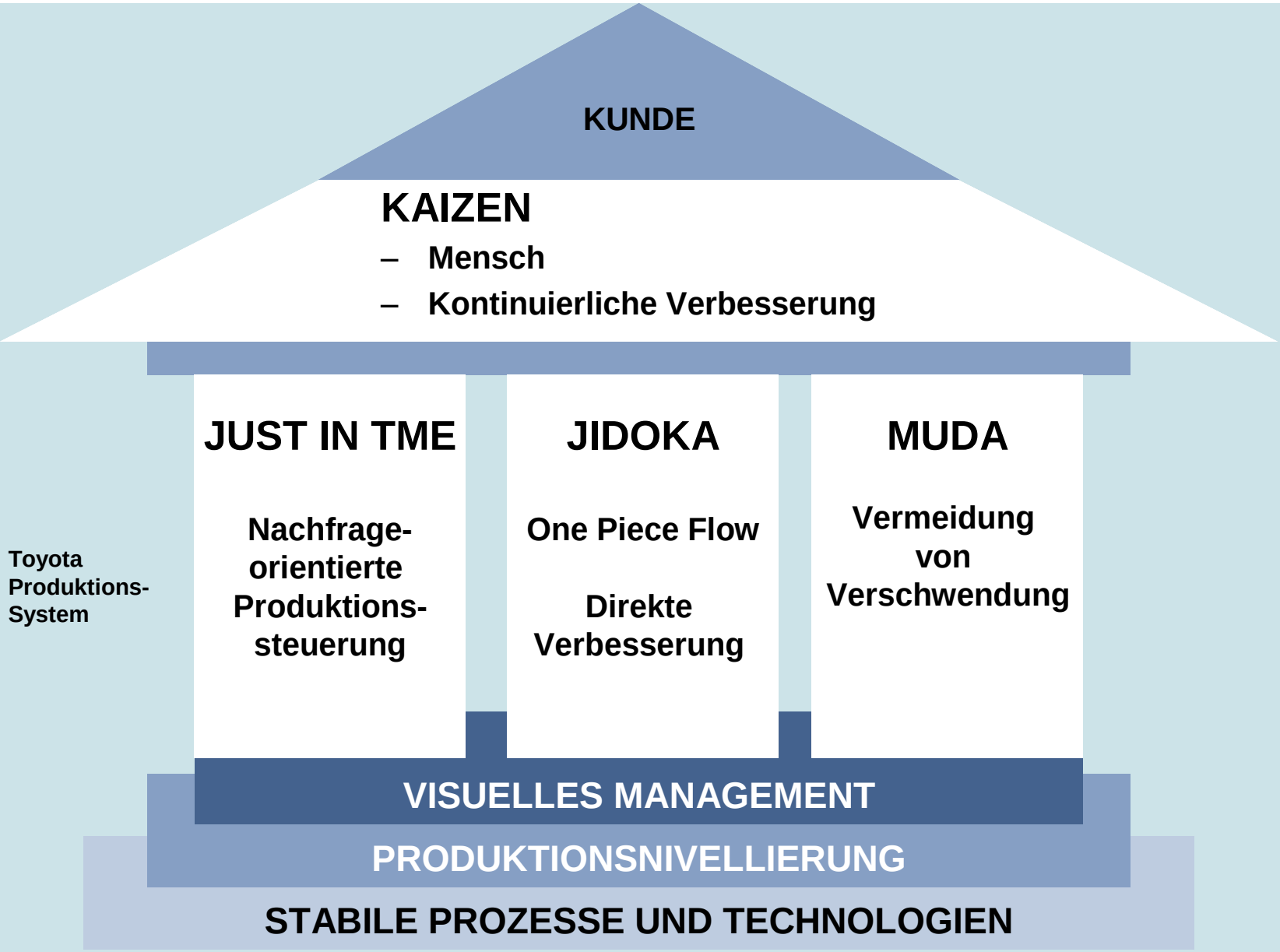


Der Toyota Vorteil

Skaleneffekte Ford vs. Toyota
Fahrzeuge, Modelle, Plattformen, Antriebe, Produktionsstätten
Tausend Fahrzeuge

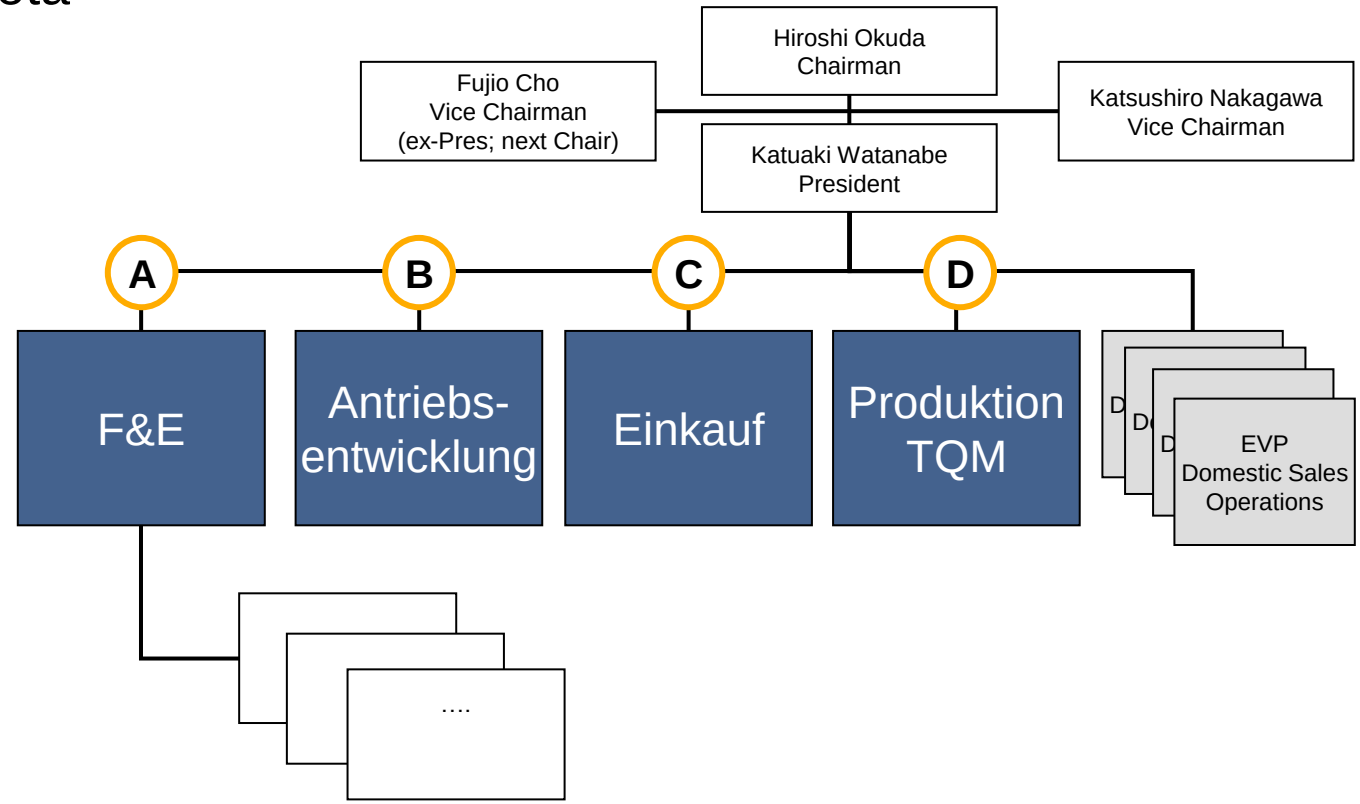
	Absolut			Tsd. Fahrzeuge pro	
	Ford	**Toyota**		**Ford**	**Toyota**
Fahrzeuge (Tausend)	6.210	8.120			
Modelle	**74**	**34**	pro Modell	84	241
Plattformen	**32**	**13**	pro Plattform	194	632
Fabriken	**33**	**22**	pro Fabrik	188	373
Motoren	**95**	**44**	pro Motor	65	187

Der Toyota Vorteil



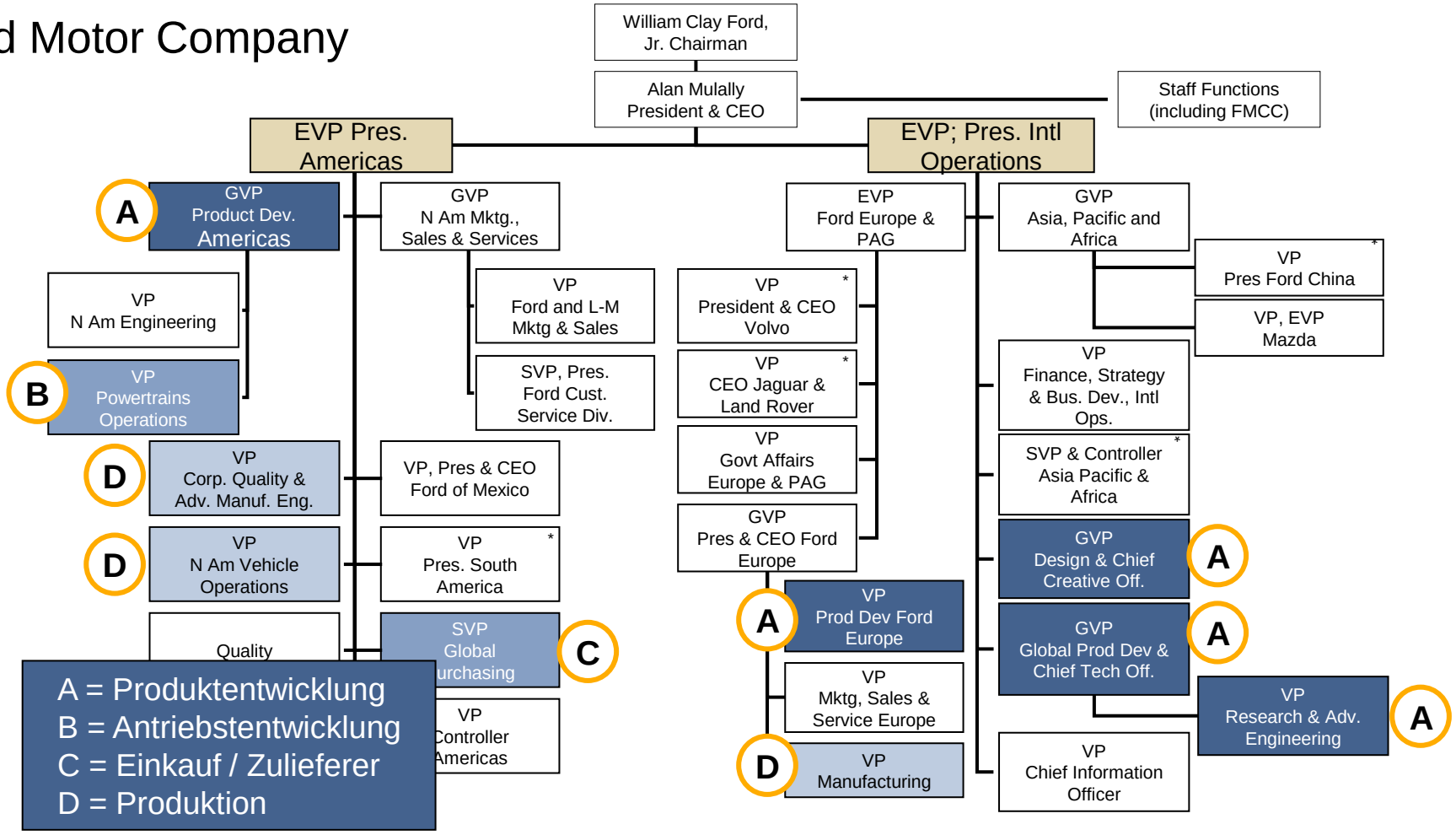
Der Toyota Vorteil

Organisation
Toyota



Der Toyota Vorteil

Organisation
Ford Motor Company



* Additional A,BC,D Functions are also "buried within other geographies (not shown)".

Konsequenzen für Ford

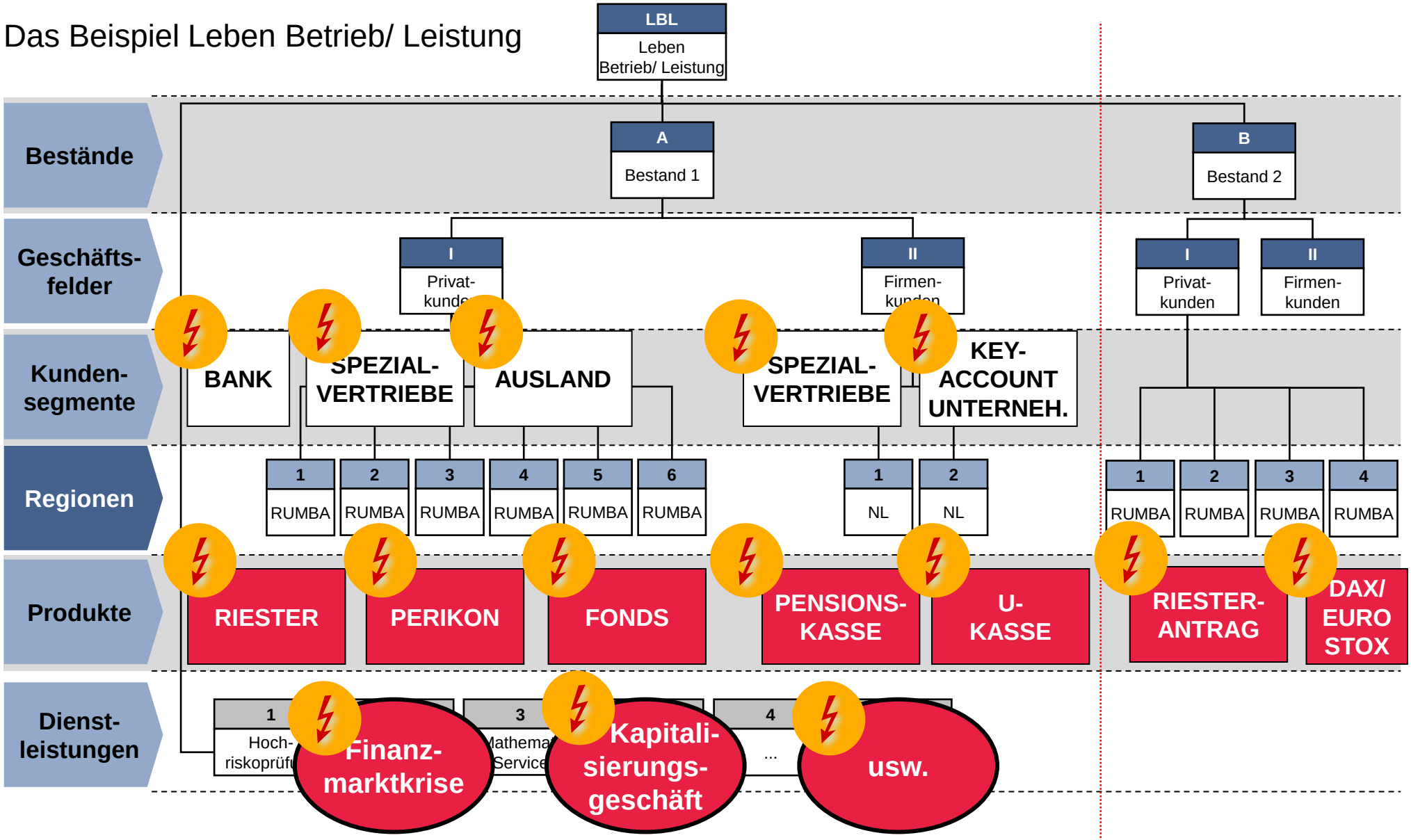
Entwicklung der Marktkapitalisierung und des Markenportfolios
Ford Motor Corporation
10-Jahres-Vergleich

Marken 2005	Status 2010
Ford	**Kern-Marke**
Lincoln	**Luxusmarke** (in Bewertung)
Mercury	Eingestellt zum Jahresende 2010
Volvo	Verkauft zum Jahresende 2010
Mazda	Verkauft
Jaguar	Verkauft
Land Rover	Verkauft
Aston Martin	Verkauft

Auch in der Gothaer ist die Auswirkung der Markt-stagnation auf die Organisation unverkennbar

Gothaer

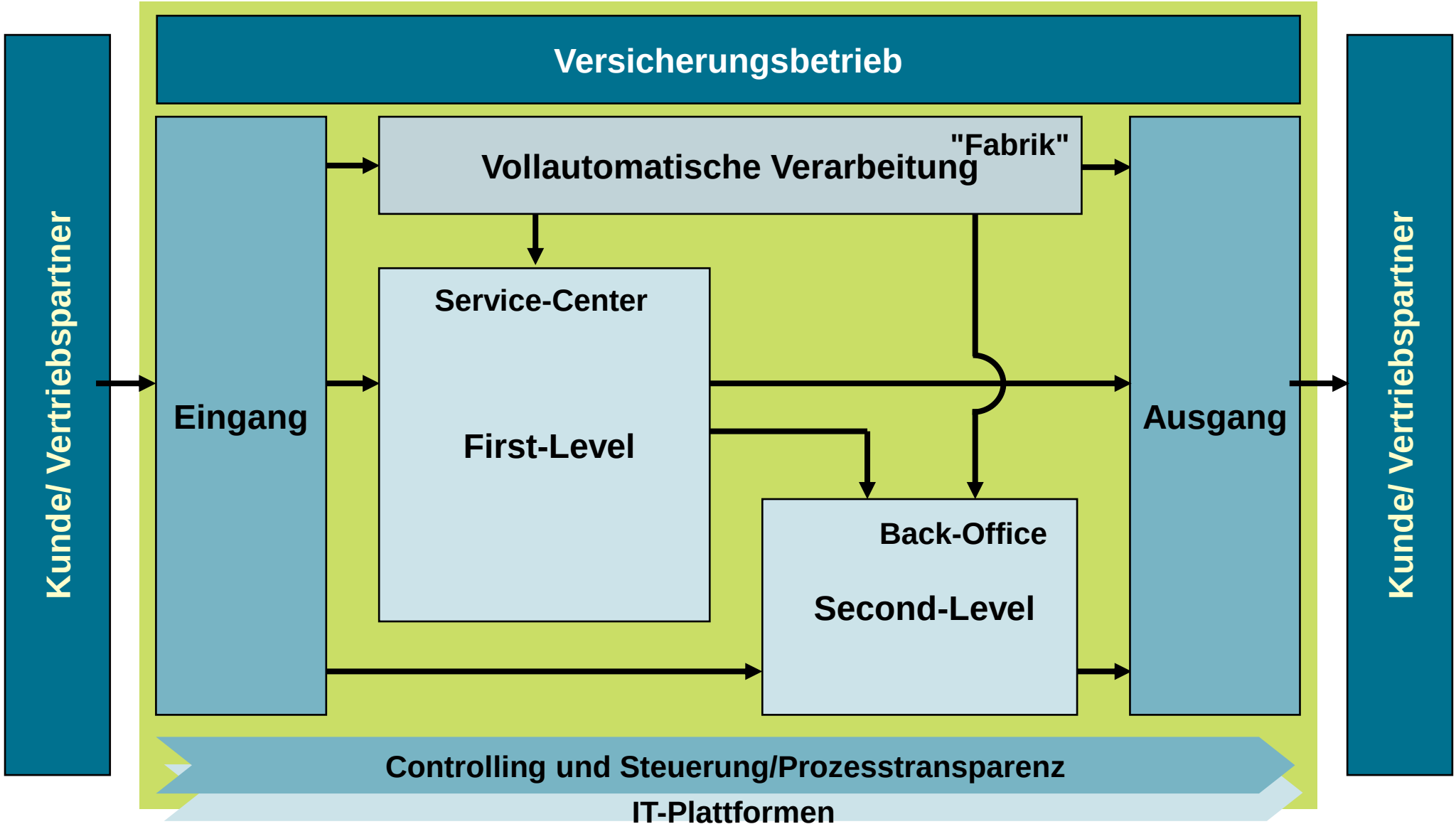
Das Beispiel Leben Betrieb/ Leistung



* **RUMBA:** Rundumsachbearbeitung; d.h. ein Mitarbeiter bearbeitet sämtliche Geschäftsvorfälle eines Vertriebspartners. **NL:** Niederlassung

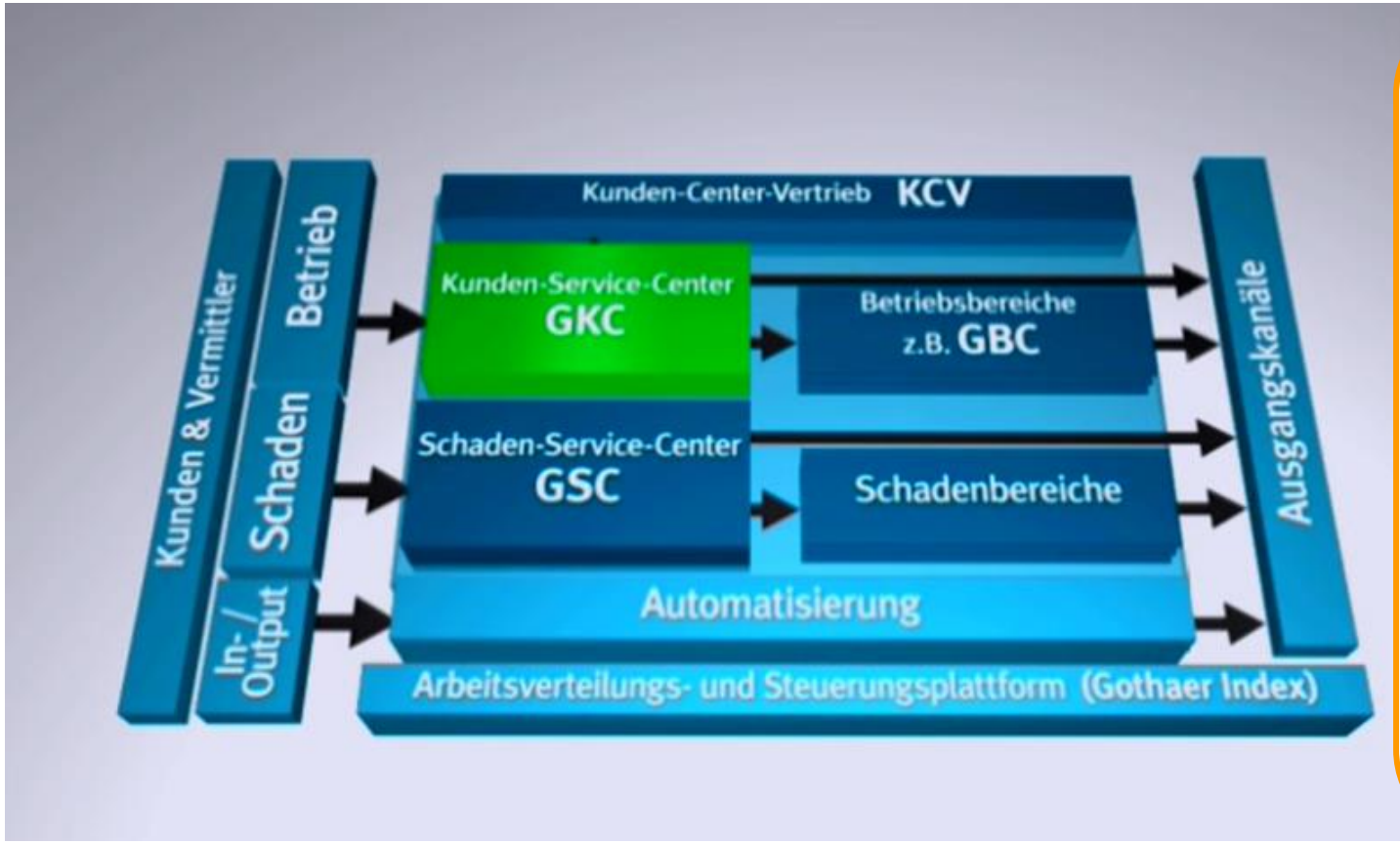
Organisationsstoßrichtung Versicherungsfabrik

Betriebsmodelle als Blueprint für die Branche



Die Konzern-Zukunftsplattform der Gothaer

Servicegeschäftsmodell für Privatkunden
Gothaer und ASSTEL



ERFAHRUNGSWERTE

- **Kosten fielen nicht so schnell wie erwartet**
- **Serviceniveau an Vermittler leidet**
- **Value ad-Programme geraten ins Stocken**

Fokus Innenarchitektur

Die zentralen Erkenntnisse

- **Kosten werden eine zentrale Rolle spielen (-30%)**
  - Reifestadium des Marktes
  - Neue Stückkostenanforderungen
  - Finanzmarktkrise erfordert Variabilisierung
- **Variabilität des Marktes bleibt hoch**
  - Spreizung des Marktes
  - Innovative Modelle durch Makler
- **Betreuungsmodelle müssen sich an ihren Wertschöpfungsbeitrag „erinnern“**
- **Technologie wird zunehmend zum Geschäfts-modell-Enabler**

Was machen wir

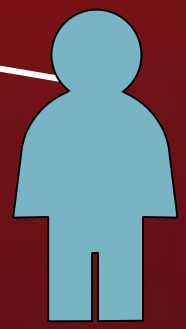
- **Justierung der Industrialisierungsdenke**
  - Re-Personalisierung in den Ansprechpartner-strukturen
  - Differenzierung zwischen Standard- und interaktions-lastigen Geschäftsvorfällen
  - Weitere Regionalisierung der Maklerbetreuung und engere Verzahnung zu den Prozessen
  - Technologische Verzahnung
- **Jeden Tag ein Stückchen besser**
  - Lean Six Sigma (Prozesse vom Markt her denken)
  - Moderne Qualitätsprogramme
  - Den Kunden zuhören (NPS-Feedback-Schleifen)

Herausforderung

- Portfolio Momentum
- Wertschöpfungs-verständnis, Service-Modell
- Kosten
- Komplexität
- Technologie
- Kollaboration

Wir sind ein Unternehmen das auf den persönlichen Vertrieb baut.

Wie ist dies mit der Industrialisierung in Einklang zu bringen?



Grundfrage der Service-Versicherer

Gothaer

Wir machen das.

Versicherung und Vorsorge.