

Universität Leipzig
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Versicherungsbetriebslehre
Prof. Dr. Fred Wagner

**Der Markt für Unternehmensberatungen in der Versicherungswirtschaft –
Stand und Entwicklungen**

Hausarbeit

Zum Hauptseminar: **Aktuelle Fragen in der Versicherungswirtschaft SS
2000**

eingereicht von:

Mike Profeld
Geburtsdatum: XXX
Matrikelnummer: XXX
8. Semester

XXX

Leipzig, den 19.04.2000
Literaturverzeichnis:

Farny, Dieter: *Versicherungsbetriebslehre*, 2. Aufl., Karlsruhe 1994

Müller, Martina: Die Aufgaben der *Unternehmensberatung* bei der Gestaltung von Führungskultur: dargestellt am Beispiel des Vertriebs eines Versicherungs-unternehmens, Karlsruhe 1994

o. V.:

Critical Issues of Information Systems Management hrsg. von CSC Ploenzke AG

Mummert + Partner: Geschäftsbericht 1998

Mummert + Partner: Geschäftsbericht 1998 Beilage

One-to-One-Marketing im Electronic-Commerce – Status Quo und Perspektiven 1999 hrsg. von KPMG

Partner für die *Versicherungswirtschaft* hrsg. von CSC Ploenzke AG

Unternehmensberatung und Management, hrsg. von Andre C. Wohlgemuth u.a., Zürich 1995

Was machen wir im *Internet?*, in: ZfV Nr.5/2000 S. 142-143

Verzeichnis der Internetadressen:

Bode Mangement Consulting: *Schadenmanagement*, Online im Internet: URL: <<http://www.bmconsultants.de>> (24.03.2000; MEZ: 11.32 Uhr)

Bode Mangement Consulting: *Data Mining*, Online im Internet: URL: <<http://www.bmconsultants.de>> (24.03.2000; MEZ: 11.38 Uhr)

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.: BDU-Datenbank 1999/2000, Online im Internet: URL: <<http://www.bdu.de/beraterauswahl/fach/fach/033.htm>> (31.03.00 ; MEZ: 15.46 Uhr)

Commercenet Deutschland e. V., Online im Internet: URL: <<http://www.commercenet.de>> (04.04.2000;MEZ: 17.12 Uhr)

CSC Ploenzke: *Vertriebscontrolling*, Online im Internet: URL:

<<http://www.cscploenzke.de/index.cfm?MenuLevel=4&type=industry&ServiceID=17>> (27.03.2000; MEZ: 15.48 Uhr)

Ernst & Young: Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten, Online im Internet: URL: <<http://www.schitag.de>> (27.03.2000; MEZ: 09.24 Uhr)

Ernst & Young: SAP R/3-Implementierung bei *Versicherungen*, Online im Internet: URL: <<http://www.schitag.de>>(27.03.2000; MEZ: 09.08 Uhr)

KPMG: KPMG *eBusiness* – make your eBusiness an easy Business, Online im Internet: URL: <<http://www.kpmg.de/ebusiness/index.html>> (27.03.2000;MEZ: 14.00 Uhr)

Statistisches Bundesamt Deutschland: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Online im Internet: URL: <<http://www.statistik-bund.de/basis/d/vgr/vgrgraf1.htm>> (06.04.2000; MEZ: 11.02 Uhr)

Gliederung:

1. Einführung.....	Seite 4
2. Bestimmung grundlegender Begriffe.....	Seite 4
2.1. Unternehmensberatung.....	Seite 4
2.2. Versicherungswirtschaft.....	Seite 5
3. Beratung von Versicherungsunternehmen.....	Seite 6
3.1. Einführung.....	Seite 6
3.2. Ausgewählte Marktveränderungen als Grundlage für die Einschaltung von Unternehmensberatungen.....	Seite 7
3.3. Ausgewählte Leistungen der Unternehmensberatungen.....	Seite 7
3.3.1 Schadenmanagement.....	Seite 8
3.3.2 Data Warehouse/Data Mining.....	Seite 9
3.3.3 E-Commerce/E-Business.....	Seite 11
3.3.4 Vertriebscontrolling.....	Seite 13
3.4. Der Markt in Zahlen.....	Seite 14
4. Zusammenfassung.....	Seite 16
5. Anhang.....	Seite 17

Abbildungsverzeichnis:

- Abb. 1.....Dienstleistungsmodell - Versicherungen
- Abb. 2.....Die fünf wichtigsten Technologien, in die investiert werden sollte
- Abb. 3.....Die wichtigsten Technologien, die sich in den nächsten fünf Jahren etablieren werden

Abb. 4.....E-Business

Abb. 5.....Gibt es eine E-Business-Strategie in ihrem Unternehmen?

Abb. 6.....CSC Ploenzke AG

Abb. 7.....Mummert + Partner AG

Abb. 8.....TOP 25 der IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in
Deutschland 1998

Abb. 9.....Leistungen im Internet

Abkürzungsverzeichnis:

Abb.	Abbildung
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
ZfV	Zeitschrift für Versicherungswesen

z. B. zum Beispiel

1. Einführung

Es herrscht Bewegung im Versicherungsmarkt. Neue Anbieter von Versicherungsschutz, neue Vertriebsformen, Globalisierung, Deregulierung, Zusammenschlüsse, steigende Kundenanforderungen sowie die fortlaufende Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie sind wichtige Schlagworte, die für die Versicherungsunternehmen Risiken zugleich aber auch Chancen für die Zukunft darstellen. So sind Versicherungsunternehmen durch den verschärften Wettbewerb um Marktanteile einerseits einem permanentem Kostendruck unterworfen. Sie können

andererseits aber auch diese rasche Entwicklung nutzen, um sich beispielsweise durch innovative Versicherungsprodukte und gezielten Marktauftritt auf dem Markt zu etablieren oder sogar neu zu positionieren. Für Versicherungsunternehmen bedeutet dies, daß sie ihre Strategien und die Strukturen der Geschäftsprozesse neu ausrichten müssen.¹ Bei der Bewältigung dieser Aufgaben werden in großem Maße Unternehmensberatungen eingeschaltet.

Die folgende Untersuchung soll die Gründe und Inhalte der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensberatung und Versicherungsunternehmen verdeutlichen. Dabei soll besonders auf die spezifischen Leistungen der Unternehmensberatungen in diesem Segment eingegangen werden. Weiterhin soll versucht werden anhand von Zahlenmaterial einen Überblick über den Umfang und die Entwicklung der Tätigkeit in diesem Segment zu vermitteln und daraus Aussagen für die Zukunft zu treffen.

2. Bestimmung grundlegender Begriffe

2. 1. Unternehmensberatung

Den Begriff der Beratung kann man aus institutioneller und funktioneller Sicht analysieren. In der institutionellen Sicht unterscheidet man zwischen den Trägern der Beratung. Das ist zum einen der Berater und zum anderen der Beratene. Da es sich in beiden Fällen auch um Personenmehrheiten handeln kann, spricht man auch vom Berater- bzw. Klientensystem.²

Der Beratene beauftragt, häufig aufgrund sich verändernder Verhältnisse in der Umwelt oder zur Steigerung der Effizienz des Unternehmens, einen Unternehmensberater. Der Bund für Unternehmensberater definiert den Unternehmensberater wie folgt: „Unternehmensberater sind wichtige Partner für den Aufbau, den Erhalt und die Steigerung der Leistung und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen. Mit dem Einsatz externer, unabhängiger

Unternehmensberater „kauft“ sich der Unternehmer Fach- und Methodenkompetenz, Erfahrung, aber auch Zeit“³

¹ Ernst & Young: SAP R/3-Implementierung bei Versicherungen, Online im Internet: URL: <<http://www.schitag.de>>(27.03.2000; MEZ: 09.08 Uhr)

² Vgl. Unternehmensberatung und Management, hrsg. von Andre C. Wohlgemuth u.a., Zürich 1995, S. 15

³ Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.: BDU-Datenbank 1999/2000, Online im Internet: URL: <<http://www.bdu.de/beraterauswahl/fach/fach/033.htm>> (31.03.00 ; MEZ: 15.46 Uhr)

In der funktionellen Sicht wird die Tätigkeit des Unternehmensberaters betrachtet. Die Grundlage hierfür bildet die Interaktion zwischen dem Berater und dem Beratenen, bei dem der Beratene zunächst den Berater über Situation, Probleme und Ziele informiert und dieser dann dementsprechend spezifische kundenbezogene Lösungsvorschläge anbietet. Die Umsetzung dieser Problemlösung liegt letztendlich wieder beim Unternehmer selbst. Das Hauptmerkmal liegt auf der Zusammenarbeit, d. h. man arbeitet interaktiv. „Unter Unternehmensberatung wird eine zeitlich begrenzte entgeltliche Dienstleistung eines externen Ratgebers verstanden, die der Einleitung und Förderung von Problemlösungen im Management dient.“⁴

2. 2. Versicherungswirtschaft

Ähnlich wie bei den Unternehmensberatungen kann man auch die Versicherungswirtschaft sowohl institutionell als auch funktionell erklären. Dabei sind durchaus auch weitere Erläuterungsansätze möglich. Für das Verständnis dieses Themas sind diese beiden Ansätze allerdings vollkommen ausreichend. Die Träger der Versicherungswirtschaft sind zum einen die Versicherungsunternehmen und zum anderen die Versicherungsnehmer. Die Versicherungsnehmer fragen Versicherungsschutz nach, den die Versicherungsunternehmen ihrerseits wiederum gegen eine Versicherungsprämie anbieten. Die Versicherung als gehandeltes Produkt stellt die „Deckung eines im einzelnen ungewissen, insgesamt geschätzten Mittelbedarfs auf der Grundlage des Risikoausgleichs im Kollektiv und in der Zeit“⁵ dar.

Für die Bearbeitung dieses Themas soll allerdings die Beratung von Versicherungsunternehmen im Vordergrund stehen, deren Tätigkeit allerdings durch das Verhalten der Versicherungsnehmer nachhaltig beeinflusst wird.

3. Beratung von Versicherungsunternehmen

3.1. Einführung

⁴ Müller, Martina: Die Aufgaben der Unternehmensberatung bei der Gestaltung von Führungskultur: dargestellt am Beispiel des Vertriebs eines Versicherungsunternehmens, Karlsruhe 1994, S.15

⁵ Farny, Dieter: Versicherungsbetriebslehre, 2. Aufl., Karlsruhe 1994, S.13

Die Notwendigkeit der Spezialisierung herrscht auch bei den Unternehmensberatungen. Um die Beratung den besonderen Anforderungen der Versicherungswirtschaft anzupassen, werden spezielle Geschäftsbereiche geschaffen, die ausschließlich für die Versicherungswirtschaft tätig sind. Dabei sind sowohl Erfahrung als auch Spezialwissen in diesem Bereich grundlegend. Aus diesem Grund sind bei den Unternehmensberatungen zahlreiche Versicherungsfachleute beschäftigt, die permanent weitergebildet werden. Das Wissen der Mitarbeiter ist das wichtigste Kapital einer Unternehmensberatung. Weiterhin werden Partnerschaften zu Versicherungen gepflegt, um mit ihnen gemeinsam neue Strategien zu entwickeln bzw. bestehende Beziehungen zu optimieren. So arbeitet z. B. CSC Ploenzke mit der Allianz Versicherungs-AG in München zusammen. Weiterhin werden Partnerschaften mit speziellen Forschungseinrichtungen betrieben. So wird z. B. mit dem Lehrstuhl für Versicherungsbetriebslehre der Universität Leipzig das Forschungsprojekt „e-Commerce in der Versicherungswirtschaft“ gemeinsam mit diversen Versicherern betrieben. Weiterhin muß bei der Entwicklung auf landesspezifische Anforderungen eingegangen werden. Um dies besser gewährleisten zu können werden Standorte in allen Tätigkeitsländern angestrebt. Eine langfristige Zusammenarbeit ist dabei für beide Seiten sinnvoll und wird auch angestrebt. Die Unternehmensberatung einerseits kennt die Probleme und Strukturen der Versicherung bereits und kann dadurch besser darauf eingehen. Die Versicherung andererseits kennt die Leistung und Qualität der Unternehmensberatung und muß sich nicht neu informieren.

3.2. ausgewählte Marktveränderungen als Grundlage für die Einschaltung von Unternehmensberatungen

Seit geraumer Zeit herrscht in Deutschland der Trend zur Deregulierung, d. h. das allgemeine Vertragsbedingungen, an deren Einhaltung alle Versicherungsinstitute gebunden sind, entschärft bzw. abgebaut werden. Die Einhaltung wird durch das Bundesaufsichtsamt in Berlin überwacht. So herrscht in diesem Markt seit geraumer Zeit freie Vertrags- bzw. Produktgestaltung. Folge davon ist, daß Produkte in keinerlei Hinsicht, weder in Preis noch Leistungsumfang, vergleichbar sind. Der Markt wird

unübersichtlicher. Es sind Analysen über die Strategien der Produktgestaltung notwendig, Trends müssen erfaßt, Chancen erkannt werden.

Eine weitere Veränderung ist die rasante Entwicklung in der Informations- und Kommunikationstechnologie. Sie führt auch im Versicherungswesen zu neuen Entwicklungen. Die Nutzung des Internets als virtuellen Versicherungsmarkt, der sich zur Produktinformation, Distribution und Kommunikation eignet⁶, bedeutet für die Unternehmen die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung sowie Umstrukturierungsprozesse im Unternehmen.

Die Versicherungsnehmer erwarten vom Versicherungsunternehmen immer mehr als nur Versicherungsschutz. Sie erwarten einen einfachen Zugang zum Unternehmen, persönliche Betreuung, sowie diverse Nebenleistungen. In Zeiten des zunehmenden Wettbewerbs ist es notwendig diese wachsenden Kundenforderungen zu erfüllen und sich gegebenenfalls durch umfangreiche Serviceleistungen einen Vorteil zu verschaffen.

3.3. ausgewählte Leistungen der Unternehmensberatungen

Das Leistungsspektrum der Unternehmensberatung ist sehr vielfältig und zieht sich praktisch durch alle Bereiche, wie die folgende Abbildung der CSC Ploenzke AG deutlich macht. Nachfolgend sollen nur einige dieser Leistungen vorgestellt werden.

⁶ Ernst & Young: Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten, Online im Internet: URL: <<http://www.schitag.de>>(27.03.2000; MEZ: 09.24 Uhr)

Dienstleistungsmodell – Versicherungen

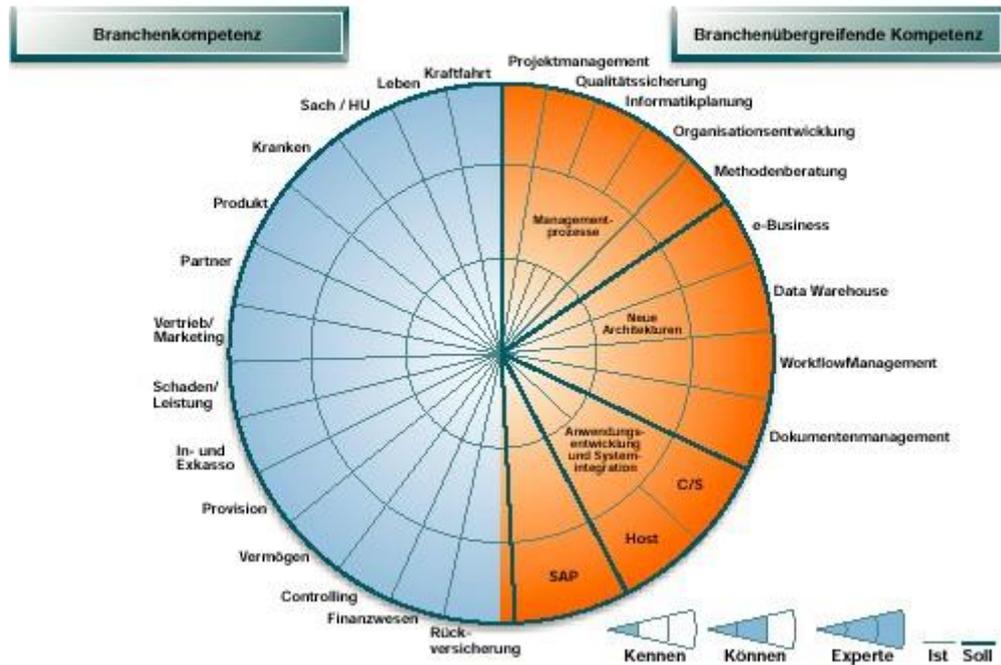


Abb. 1, Quelle: CSC Ploenzke: Partner für die Versicherungswirtschaft

3.3.1. Schadenmanagement

Die Marktveränderungen sowie die technologische Entwicklung führen auch in der Schadenregulierung zu notwendigen Veränderungen. Die Veränderungen liegen in einer schnelleren, effektiveren Schadenregulierung, der Senkung des Schaden-aufwandes durch Unterstützung des Sachbearbeiters um überhöhte Ersatzforderungen und unnötige Nebenkosten zu erkennen und zu vermeiden, der Bereitstellung von Hilfsmitteln um Betrugsfälle zu erkennen und zu vermeiden. Weiterhin werden die Regulierungskosten durch die Verbesserung der Effektivität der Schadenorganisation gesenkt.⁷ Die Versicherungen verfolgen damit einerseits das Ziel den steigenden Kundenerwartungen gerecht zu werden und durch erhöhten Service höhere Umsatzzahlen zu erreichen und andererseits durch effizientere Strukturen und Maßnahmen Kosten zu senken.

Es geht aber in diesem Bereich nicht nur darum einen Schaden so schnell und so effizient wie möglich abzuwickeln. Es herrscht ein Trend zur erweiterter Dienstleistung. Die Versicherungen müssen aktive Maßnahmen ergreifen, um die Schaden-

⁷ Vgl. internes Prospekt von CSC Ploenzke AG: Partner für die Versicherungswirtschaft S.18

folgen zu beseitigen oder zumindest zu mildern. Es ist nicht mehr so, daß die Kunden aus Bequemlichkeit bei einer Versicherung bleiben. Der Kampf um Kunden ist allgegenwärtig. Der für den Kunden negative Schadenfall soll so angenehm wie möglich gestaltet werden, um den Versicherungsnehmer zufrieden zu stellen und damit an das Unternehmen zu binden. Als aktuelle Maßnahme in diesem Bereich ist z. B. bei der Allianz-Gruppe ab 1.4.2000 die Möglichkeit gegeben im Bereich Kraftfahrzeug-Versicherung bei einem Unfall im Ausland die Ansprüche zunächst gegen die eigene Versicherung zu stellen. Diese erklärt dann ihrerseits Ansprüche gegen die ausländische Versicherung, so daß dem Versicherungsnehmer erheblicher Aufwand erspart wird.

Die Einführung eines geeigneten Schadenmanagement und die damit verbundene Reorganisation des Unternehmens und der Anwendungen im Unternehmen bedeutet einen immensen Aufwand. Für das Versicherungsunternehmen ist diese Umstellung Neuland und greift deshalb gern auf die Erfahrung und das Spezialwissen der Unternehmensberatungen in diesem Bereich zurück.

Die Funktion der Unternehmensberatung im Bereich Schaden liegt darin, die bestehende Schadenbearbeitung zu analysieren, bei Bedarf zusammen mit der Versicherung eine Vision für eine neue Schadenbearbeitung zu erarbeiten, Anforderungen an die neue Schadenbearbeitung zu erörtern und ein Konzept zur Verwirklichung des neuen Schadensystems zu erstellen.⁸

3.3.2. Data Warehouse/ Data Mining

Die fünf wichtigsten Technologien, in die investiert werden sollte

E-Commerce	65,4 %
Data Warehousing/Data Mining	63,0 %
Internet	62,2 %
Wissensmanagement	61,7 %
Extranet	60,8 %

Die wichtigsten Technologien, die sich in den nächsten fünf Jahren etablieren werden

E-Business	58,4 %
Kundenbeziehungsmanagement	53,5 %
Internet und World Wide Web	51,5 %
Data Warehousing/Data Mining	47,5 %
Wissensmanagement	32,7 %

Abb. 2 Quelle: CSC Ploenzke: Critical Issues of Information Systems Management 1999 Abb. 3

Wie eine Studie von CSC Ploenzke bei deutschen Entscheidungsträgern belegt, spielt die Einführung von Data Warehouse/ Data Mining heute eine äußerst wichtige Rolle

⁸ Bode Mangement Consulting: Schadenmanagement, Online im Internet: URL: <http://www.bmconsultants.de> (24.03.2000; MEZ: 11.32 Uhr)

(Abb. 1). 63% der Befragten setzen sich für die Einführung eines Data Warehouse/Data Mining ein. Allerdings wird eine rückläufiger Stellenwert dieses Bereichs erwartet (Abb. 2), da anderen Technologien eine größere Bedeutung zugesagt wird. Was versteht man unter Data Warehouse?

Ein Data Warehouse soll Entscheidungen dadurch erleichtern, daß die richtigen Informationen zur richtigen Zeit in geeigneter Form, d. h. themenorientiert, integriert, historisch sowie aus allen Funktions- bereichen, zur Verfügung stehen. Bisher wurden die Daten von den operativen Ebenen für jeden einzelnen Bereich in unterschiedlichen Datenbanksystemen einzeln verwaltet. Die dispositive Ebene benötigt allerdings komplexe Informationen um analysieren, interpretieren und letztendlich entscheiden zu können. Ein Data Warehouse stellt dafür eine einheitliche, verständliche, spartenübergreifende Informationsbasis bereit. Die Vorteile sind schnellere, kostengünstigere Informationsbereitstellung, die durch ihre Integration ein bedeutend höheres Maß an Qualität aufweist. All dies ist aber erst durch den technologischen Fortschritt möglich geworden.

Unter Data Mining versteht man das Nutzen der Daten, die vom Data Warehouse bereitgestellt werden, um daraus mit geeigneten Algorithmen und Methoden Zusammenhänge zu erkennen. Das Data Mining stellt somit die Analyse dieser Daten dar.

Im zunehmenden Wettbewerb ist es notwendig Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen. Dadurch kann frühzeitig auf neue Trends reagiert werden. So ist es z. B. möglich, mit Hilfe des Data Warehouse/Data Mining zu erkennen welche Produkte der Kunde bereits hat, welche Lücken im Einzelfall noch bestehen und welche Bedürfnisse beim Kunden noch bestehen.⁹ Weiterhin kann häufigeres Eintreten von Schäden früher erkannt und reagiert werden. Weitere Anwendungsgebiete sind z. B. die Klassifikation der Kunden anhand von Vertragsdaten sowie sozioökonomischen Daten, Potentialanalysen, Analysen der Kundenzufriedenheit, Betrugserkennung aus Vertragsdaten sowie Schadensdaten, Produktentwicklung sowie Zielgruppen-Marketing.¹⁰

Die Unternehmensberatung unterstützt das Versicherungsunternehmen von der Prüfung über die Durchführbarkeit über die Planung eines solchen Systems bis hin zur Implementierung des Data Warehouses und der Auswahl für geeignete Analyse-

⁹ Vgl. Bode Mangement Consulting: Data Mining, Online im Internet: URL: <http://www.bmconsultants.de> (24.03.2000; MEZ: 11.38 Uhr)

¹⁰ Vgl. ebenda

werkzeuge für den jeweiligen Anspruch und Bedarf. Für ein Versicherungsunternehmen allein wäre der Aufwand viel zu hoch, da für die Versicherung die Situation neu ist. Man kann nicht auf Erfahrungen in diesem Segment zurückgreifen. Man verfügt über keine Spezialkenntnisse in diesem Bereich, so daß die Gefahr einer fehlerhaften am Ende eventuell unbrauchbaren Einführung besteht und die damit verbundenen Kosten viel zu hoch wären.

3.3.3. E-Commerce/E-Business

In den nächsten drei Jahren wird sich der durch e-commerce erwirtschaftete Umsatz bei Deutschlands Unternehmen von 10 % auf 22 % mehr als verdoppeln.¹⁰ Es besteht also keine Frage das e-commerce/e-business auch in der Versicherungswirtschaft eine bedeutende Rolle spielen wird. Was versteht man darunter und was beinhaltet es?

E-Commerce bedeutet Waren und/oder Dienstleistungen elektronisch zu präsentieren, zu verkaufen sowie online die Transaktion und Zahlungen abzuwickeln, weitergehende Informationen über das Internet auszutauschen und dem Kunden über das Internet einen umfassenden Nutzen und Service zu bieten.

E-Business bedeutet für ein Unternehmen letztendlich alle Geschäftsprozesse über das Internet/Intranet/ abzuwickeln, damit sind auch alle Funktionsbereiche wie Marketing, Vertrieb/Service, Beschaffung, Produktion und Logistik etc. Betroffen.¹¹ Wie sieht das für den Bereich der Versicherungsunternehmen aus?

Die Versicherer sind zwar alle weitestgehend im Internet vertreten, jedoch geschieht dies bei den meisten bisher nur zur Produktbeschreibung¹². Dabei ist viel mehr möglich. Unternehmensberatungen haben diesen Trend erkannt und erarbeiten in Kooperation mit Anbietern aus den Bereichen Internet, Intranet, Extranet spezielle Konzepte und Lösungen für die Versicherungswirtschaft. CSC Ploenzke beispielsweise kooperiert mit Intershop und Brokat an solchen Lösungen. Durch die Nutzung von e-commerce/e-business lassen sich bei den Versicherungen z. B. vom Kunden benötigte Informationen viel schneller und kostengünstiger bereitstellen.

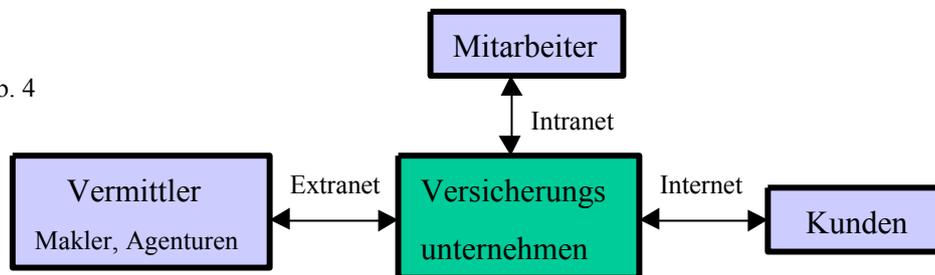
¹⁰ Vgl. KPMG: KPMG eBusiness – make your eBusiness an easy Business, Online im Internet: URL: <<http://www.kpmg.de/ebusiness/index.html>> (27.03.2000;MEZ: 14.00 Uhr)

¹¹ Commercenet Deutschland e. V. , Online im Internet: URL: <<http://www.commercenet.de>> (04.04.2000;MEZ: 17.12 Uhr)

¹² siehe Anhang Abb. 9

Diese Möglichkeit des sogenannten Download wird aber erst von jedem dritten Versicherer genutzt.¹³ Weiterhin kann durch das Internet ein sogenannter Tarifr chner bereitgestellt werden, durch den sich die Kunden selbst spezifische Angebote einholen können. Schäden können durch dieses Medium gemeldet werden und Kostenvorteile durch den Vertrieb über das Internet könnten an den Kunden weitergegeben werden. Der Vertrieb über das Internet soll allerdings die bestehenden Vertriebsstrukturen nicht ersetzen, sondern nur ergänzend als Kundenservice angeboten werden.¹⁴ Auch Geschäftsvorfälle innerhalb des Versicherungsunternehmens können über ein Intranet schneller und kostensparender, so wird z. B. der Papieraufwand wesentlich reduziert, bearbeitet werden. Beziehungen zwischen Außendienst und Zentrale können über ein Extranet effizienter gestaltet werden. Die Struktur mute wie folgt aussehen:

Abb. 4



Es bestehen also eine Vielzahl von Möglichkeiten dieses Medium zu nutzen. Hindernisse für den Einsatz des e-commerce werden in Zweifeln der Kunden an der Sicherheit des elektronischen Handels gesehen. Weiterhin bestehen noch rechtliche Anforderungen, die einen kompletten Abschluß über das Internet derzeit unmöglich machen. So ist beispielsweise bei der Unterschrift die Schriftform erforderlich. Als etwas verwunderlichen Grund für die Zurückhaltung in diesem Bereich wird von den Unternehmen die Angst hierbei in eine falsche Lösung zu investieren gesehen.¹⁶ Aus der Zurückhaltung ergibt sich wohl auch das Ergebnis der Abbildung 5, die das Potential sowie den Bedarf in diesem Segment verdeutlicht. Nur 48,8 % der deutschen Finanzdienstleister verfolgen eine solche Strategie. Dabei sind die Vorteile und die Notwendigkeit der Einführung eigentlich unumstritten und wenn nicht rechtzeitig auf steigende Kundenanforderungen und Innovationen auf dem Markt reagiert wird, können Marktanteile schnell verloren gehen.

¹³ Vgl. Was machen wir im Internet?, in: ZfV (5/2000) S. 142

¹⁴ Vgl. Studie von KPMG: One-to-One-Marketing im Electronic-Commerce – Status Quo und Perspektiven '99

**Gibt es eine E-Business-Strategie
in Ihrem Unternehmen?**

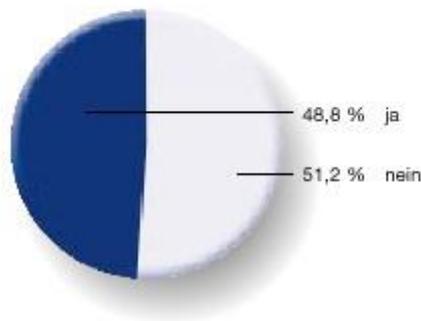


Abb. 5, Quelle: CSC Ploenzke: Critical Issues of Information Systems Management 1999

3.3.4. Vertriebscontrolling

Der zunehmende Wettbewerb im Versicherungsmarkt führt auch im Vertrieb zu einer zunehmenden Kosten- und Ertragsorientierung. Um dies zu gewährleisten ist ein effektives und effizientes Vertriebscontrolling notwendig. Das Vertriebscontrolling liefert Kennzahlen für das gesamte vertriebliche Geschehen und zeigt Leistungen und Kosten für alle Vertriebs Ebenen auf. Es ermöglicht es Kosteneinsparungspotentiale zu entdecken sowie den Vertrieb ertragsorientiert zu steuern.¹⁷ Die Unternehmensberatung unterstützt die Versicherung zunächst im Bereich der Zielfindung. So stehen z. B. die Ziele Reduzierung der Neukundenkostenquote und Wachstum in Konkurrenz zueinander. Hier muß anhand von speziellen Daten eine Bewertung durchgeführt und anschließend ein optimaler Mittelweg gefunden werden. Weiterhin wird die Versicherung bei der Einführung einer geeigneten Datenbasis zur Auswertung des Vertriebs unterstützt. Die Daten sind zumeist in vielen verschiedenen Datenbanken verteilt und oft nur auf Anfrage in Listenform erhältlich. Die Folge ist, daß die Daten nicht rechtzeitig und nicht bedarfsgerecht zur Verfügung stehen. Die relevanten Daten werden in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung ausgewählt und in einem Data Warehouse entsprechend der Zielstellung aufbereitet. Schließlich helfen Sie noch bei der Entwicklung und/oder Auswahl von Analyse-tools. Durch die Umgestaltung des Vertriebscontrolling ist

¹⁶ Vgl. Was machen wir im Internet?, in: ZfV (5/2000) S. 143

¹⁷ Vgl. CSC Ploenzke: Vertriebscontrolling, Online im Internet: URL:

<<http://www.cscploenzke.de/index.cfm?MenuLevel=4&type=industry&ServiceID=17>>
(27.03.2000; MEZ: 15.48 Uhr)

geeignetes Zahlenmaterial schneller, für jeden verständlich, zu jedem Zeitpunkt an jedem Ort verfügbar.

Die Verfügbarkeit von geeigneten Kennzahlen- und Auswertungssystemen macht es möglich wirtschaftlich arbeitende Vertriebswege zu erkennen, die Leistung der Außendienst-Organisation realistisch zu bewerten sowie schneller auf Marktveränderungen zu reagieren und den Vertriebsapparat dementsprechend ziel- und ertragsorientiert zu steuern.¹⁵

3.4. Der Markt in Zahlen

Es erweist sich als relativ schwierig an konkretes Zahlenmaterial über den Geschäftsbereich Versicherungen von Unternehmensberatungen zu gelangen. Die Gründe hierfür sind sehr unterschiedlich. Zum einen dienen diese Daten als internes Auswertungsmaterial, das nicht zur Auswertung bzw. zum Vergleich durch konkurrierende Unternehmen genutzt werden soll. Ein anderer Punkt ist, daß die Strukturen innerhalb des Unternehmens zum Teil sehr verzweigt sind, so daß sich die Tätigkeitsbereiche überlagern. Diese Tatsache macht eine konkrete Zuordnung zu einem Geschäftsbereich sehr schwierig. Im folgenden soll am Beispiel der CSC Ploenzke AG und Mummert + Partner AG, zwei Unternehmen der TOP 25 der ITBeratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland¹⁶, ein kurzer Überblick über die Dimension und die Entwicklung in diesem Segment vermittelt werden.

CSC Ploenzke AG

	1997*	1998*	1999*
Mitarbeiter im Geschäftsbereich Versicherung	140	210	300
Umsatz im Geschäftsbereich Versicherung in Mio. DM	32,3	43,8	ca. 60

¹⁵ Vgl. CSC Ploenzke: Vertriebscontrolling, Online im Internet: URL: <http://www.cscploenzke.de/index.cfm?MenuLevel=4&type=industry&ServiceID=17> (27.03.2000 MEZ: 15.48 Uhr)

¹⁶ Siehe Anhang Abb. 8

Umsatz Gesamt in Mio. DM	451	800	1000
--------------------------------	-----	-----	------

* Geschäftsjahr vom 1.4.-31.3.

Abb. 6

Der Umfang des Geschäftsbereiches Versicherung bei der CSC Ploenzke AG beträgt gemessen am Gesamtumsatz ca. 6-7 %, gemessen an der Mitarbeiterzahl ca. 7,5 %. Auffallend ist allerdings die starke Wachstumsrate des Umsatzes in diesem Bereich von jährlich über 35 %. Im Vergleich dazu betrug das Wachstum des BIP 1997 1,5%, 1998 2,2 % und 1999 1,5 %¹⁷. Das Wachstum des Umsatzes der Unternehmensberatungen im Geschäftsfeld Versicherung liegt folglich bedeutend höher als das der Volkswirtschaft. Das starke Wachstum der Mitarbeiterzahlen läßt sich leicht mit dem Wachstum des Marktes erklären. Die Mitarbeiter mit ihren Fachkenntnissen sind das wichtigste Kapital einer Unternehmensberatung. Ein wachsender Geschäftsumfang wirkt sich direkt auf die Mitarbeiterzahlen aus.

Mummert + Partner AG

	1997	1998	1999
Mitarbeiter im Geschäftsbereich Versicherung	150*	180*	220*
Umsatz im Geschäftsbereich Versicherung in Mio. DM	42*	50*	65*
Umsatz Gesamt in Mio. DM	176,8	245	330

* Zielgrößen

Abb. 7

Auf den Geschäftsbereich Versicherung entfallen ca. 24% des Gesamtumsatzes bei ca. 19% der Mitarbeiter in diesem Bereich. Auch hier fällt das, im Vergleich zum Bruttoinlandsprodukt, große Wachstum des Umsatzes auf. Der Umsatz verteilte sich in 1998 zu 55% auf problemlösungsorientiertes Projektgeschäft, zu 20% auf die Integration von Standardsoftware, zu 15% auf Prozeßberatung und zu 10% auf technologiegetriebene Beratungsleistungen.¹⁸

¹⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Online im Internet: URL:<<http://www.statistik-bund.de/basis/d/vgr/vgrgraf1.htm>> (06.04.2000; MEZ: 11.02 Uhr)

¹⁸ Vgl. Mummert + Partner: Geschäftsbericht 1998 S.13

Das starke Wachstum ist ein Indikator für das Potential der Unternehmensberatungen in dieser Branche. In der Versicherungswirtschaft wird in Zukunft noch mehr als bisher ein erfolgsversprechender Markt gesehen.¹⁹ Das Wachstum in diesem Bereich ist allerdings kleiner als das Wachstum des Gesamtumsatzes der Beratungsunternehmen. Dies hängt mit dem enormen Wachstum des Bereiches der Kreditinstitute zusammen. Dort betrug das Umsatzwachstum beispielsweise von 1997 zu 1998 93,4 %. Der Anteil dieses Geschäftsfeldes bei Mummert + Partner liegt gemessen am Umsatz bei 50%.

Die Marktsegmente der Kreditinstitute und der Versicherungen dürften wohl auch in Zukunft die wichtigsten Betätigungsfelder für Unternehmensberatungen darstellen.

4. Zusammenfassung

Das Angebot der Unternehmensberatungen speziell für die Versicherungswirtschaft ist sehr vielfältig und erstreckt sich nahezu über alle Bereiche. Sie ermöglichen es Trends frühzeitig zu erkennen und zu nutzen anstatt an ihnen zu scheitern. Der enorme Anstieg dieser Branche zeugt von der Notwendigkeit und Akzeptanz ihrer Tätigkeit. Im Zuge des immer stärker werdenden Wettbewerbs wird die Einschaltung von Unternehmensberatungen mit ihrem Spezialwissen in Zukunft wahrscheinlich einen wachsenden Stellenwert besitzen.

¹⁹ Vgl. Mummert + Partner: Geschäftsbericht 1998 Beilage

5. Anhang:

TOP 25 der IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland 1998

Unternehmen	Umsatz in Mio DM			Mitarbeiterzahl	
	1998	davon Inland	1997	1998	1997
1 CSC Ploenzke AG, Kiedrich	974	779	683	3172	2475
2 Andersen Consulting Unternehmensberatung GmbH, Sulzbach	804	804	651	2118	1609
3 PriceWaterhouseCoopers Unternehmensberatung GmbH, Frankfurt	473	473	340	1300	925
4 gedas GmbH, Berlin	405	143	286	1969	1270
5 KPMG Consulting GmbH, Frankfurt	400	400	257	1023	793
6 Plaut -Gruppe, Ismaning	340	125	214	1300	770
7 Ernst & Young Consulting GmbH, Stuttgart	320	304	269	1043	911
8 Softlab GmbH, München	320	190	230	1270	913
9 Sercon GmbH, München *)	265	265	170	1250	850
10 Mummert + Partner Unternehmensberatung AG, Hamburg	264	238	193	875	670
11 Atos GmbH, Stuttgart	230	230	294	908	825
12 Origin Deutschland GmbH, Hamburg *)	220	220	193	890	800
13 pdv Unternehmensberatung GmbH, Hamburg	213	207	178	880	755
14 ESG GmbH, München	203	203	202	800	800
15 Schumann Unternehmensberatung AG, Köln	201	191	153	760	597
16 PSI AG, Berlin	186	166	129	751	644
17 msg Systeme GmbH, Ismaning/München	184	165	128	650	600
18 Brain International AG, Breisach	170	146	113	723	533
19 Integrata AG, Tübingen	161	151	136	800	765
20 Alldata-Gruppe, Düsseldorf / München *)	158	158	130	561	475
21 sd&m GmbH & Co.KG, München	154	154	131	552	455

22 Deloitte Consulting Group/ DTT, Hannover	148	148	99	520	400
23 Dr. Materna GmbH, Dortmund	148	141	120	590	500
24 Sema Group GmbH, Köln	146	146	124	541	485
25 Syseca Unternehmensberatung GmbH, Siegburg	143	143	119	704	599

*) Daten teilweise geschätzt

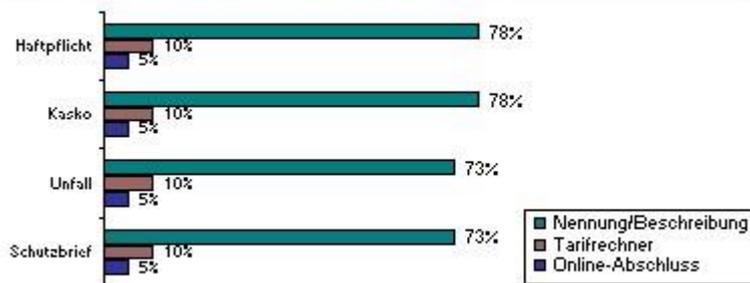
Abb. 8

Aufnahmekriterium für diese Liste:

Mehr als 60 Prozent des Umsatzes werden mit DV-Beratung, Individual-SoftwareEntwicklung und Systemintegration erzielt.

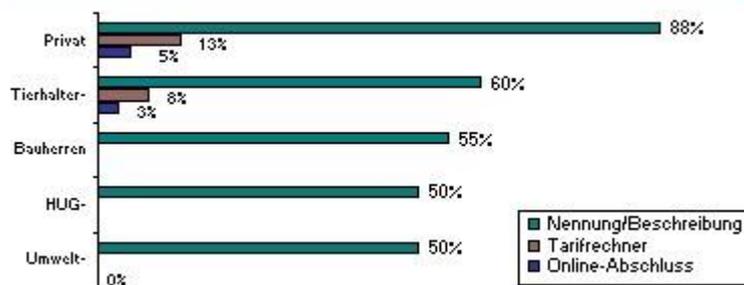
COPYRIGHT: LÜNENDONK, Hamburg/Unteregg

Angebote Leistungspalette KFZ-Versicherung



Quelle: Mummert + Partner Unternehmensberatung AG

Angebote Leistungspalette Haftpflichtversicherung



Quelle: Mummert + Partner Unternehmensberatung AG

Angebote Leistungspalette Rechtsschutzversicherung



Quelle: Mummert + Partner Unternehmensberatung AG

Abb. 9