

## Versicherer: die gestressten Alleskönner

Teaser: Spezialisierung ist ein wesentlicher Faktor für wirtschaftlichen Erfolg. In vielen Branchen ist es selbstverständlich, Prozesse auszulagern. Gehören sie nicht zum Kerngeschäft, können spezialisierte Dienstleister sie oft schneller, besser und günstiger erledigen. Ganz anders sieht es in der Versicherungswirtschaft aus: Hier werden die meisten Aufgaben immer noch inhouse erledigt. Vor allem bei Versicherern kann sich das als Fehler erweisen. Sie sollten vom Do-it-yourself-Gedanken abrücken.

Text: In der Betriebswirtschaftslehre nennt sich das die klassische Make-or-Buy-Entscheidung: Erfolgreiche Unternehmen kaufen das ein, was sie selbst nicht effizient oder hochwertig herstellen können. Die Automobilindustrie hat so den Wertschöpfungsanteil ihrer Zulieferer stetig erhöht. 2015 lag er weltweit bereits bei 82 Prozent. Hightech-Firmen konzipieren Chips, Smartphones und Ähnliches – die tatsächliche Fertigung geschieht aber bei Auftragnehmern. Unternehmen aller Branchen lagern ganze Geschäftsprozesse aus.

Und wie hält es die Versicherungsbranche? Ihr klassisches Kerngeschäft liegt in der Kalkulation und dem Tragen von Versicherungsrisiken sowie in der Schadenregulierung. Fragt man einen Passanten auf der Straße, wird er einige Dinge vermutlich nicht als Kernkompetenz der Versicherer nennen: Softwareentwicklung, Kontaktpflege zum Kunden oder komfortablen Support bei Anfragen.

Dennoch sind viele dieser Aufgaben bei Versicherern immer noch inhouse angesiedelt. Dazu gibt es den schönen Spruch: Wäre die Automobilbranche wie die Versicherungsbranche, würde sie für ihre Ledersitze eigene Rinderfarmen betreiben.

Manchmal hört man auch, dass Versicherer Technologieunternehmen sein sollten. Nur so könne der Schlüssel zum Erfolg in der digitalen Zukunft aussehen. Da kommt einem der Chief Electricity Officer in den Sinn, der (kein Witz!) Anfang letzten Jahrhunderts hoch im Kurs stand. Glücklicherweise müssen sich heute, hundert Jahre später, die meisten Unternehmen nicht mehr selbst um ihre Stromversorgung kümmern (höchstens dann, wenn sie richtig, richtig, richtig viel Strom verbrauchen).

Beim Thema Technologie ist die Situation nicht unbedingt anders. Sie ist genauso unentbehrlich für ein Versicherungsunternehmen wie der Strom. Aber muss ich deswegen alles selbst machen und beherrschen? Ganz besonders kleinere und mittelgroße Versicherer sollten sich diese Frage stellen.

Alles selbst zu machen – das lenkt ab und überfordert, ganz besonders in einer Zeit der rasenden Veränderung durch die Digitalisierung. Bei kleineren Beständen ist es schlicht zu teuer, selbst auf dem Stand der Technik zu bleiben oder gar den Sprung zu schaffen hin zu bequemen und kosteneffizienten digitalen Abläufen für Vermittler und Kunden. Da werden die Entwicklungskosten im Verhältnis zum Geschäftsvolumen schnell zu hoch.

Die Erkenntnis, dass Outsourcing Kosten senken und Qualität steigern kann, setzt sich langsam durch. Bislang in Deutschland wenig verbreitet ist die Vergabe von Vertragsverwaltung und Kundenservice an einen Third Party Administrator (TPA). Dieser Weg wird in anderen Märkten bereits häufig genutzt, um den Fokus auf das Kerngeschäft zu ermöglichen. Da können viele Themen aus der Vorstandsagenda gestrichen werden, weil sich ein spezialisierter Dienstleister darum kümmert.

TPA-Partner können moderne, kosteneffiziente IT-Systeme zur Vertragsverwaltung und einen digital unterstützten Kundenservice anbieten. So spart sich gerade der Versicherer mit kleineren Beständen erhebliche Investitionen und ist schneller am Markt – ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsfaktor.

Die Vergütung richtet sich dabei meist nach der Anzahl der betreuten Verträge. Somit hat man eine belastbare Kennzahl, um das externe Vertragsmanagement mit den internen Verwaltungskosten zu vergleichen. Aber es geht ja nicht nur ums Geldsparen, sondern darum, die Erosion der Wettbewerbsposition aufzuhalten, weil man Vermittlern und Kunden einen besseren Service bietet.

Also: ehrliche Selbsteinschätzung und weg von dem Gedanken „I can do it myself.“

