

Versicherungsforen-Themendossier



Nr. 09 / 2014 | 15. Mai 2014

Einmal neu, bitte! Oder bleibt alles beim Alten? Die Bedeutung von Innovationen für die Versicherungswirtschaft

s3

Trends verschlafen: Ergeht es der Versicherungswirtschaft bald wie der Musikindustrie?

s7

Innovationsmuffel Versicherungen? Ergebnisse einer Studie zur Innovationsfähigkeit der deutschen Versicherungswirtschaft

s11

Innovation: Der Weg aus der Commodity-Falle

Abstract

Wie heißt es so schön? »Stillstand bedeutet Rückstand!« Das gilt auch für die Versicherungswirtschaft. Darum sind wir stets auf der Suche nach neuen Ansatzmöglichkeiten, um Wachstumsraten zu generieren, neue Märkte oder Nischen zu besetzen, bislang unbekannte Bedarfe zu wecken und diese mit geeigneten Lösungen zu bedienen. Wir rotieren permanent und dennoch hat man das Gefühl, dass ein »leiser« Stillstand in der Branche zu beobachten ist. Aber woran liegt das?

Fakt ist: Der Markt ist gesättigt. Tatsächliche Wachstumsraten kann nur der erzielen, der sich im harten Konkurrenzkampf mit einzigartigen Produkten und neuen Konzepten behaupten kann. Doch die Assekuranz ist auch für ihr ausgeprägtes Adaptionverhalten bekannt. Und so schaut jeder dem anderen auf die Finger und klaut sich gegenseitig die

Ideen. Der Differenzierungseffekt am Markt ist damit nur von kurzer Dauer.

Es gibt aber ein paar wenige Unternehmen, die es geschafft haben, sich als Innovatoren am Markt zu etablieren. Nur leider sind das oftmals branchenfremde Unternehmen, die sich die Trägheit der Branche zunutze machen und mit individuellen, den modernen Kundenanforderungen entsprechenden Lösungen an den Markt gehen. Einige wenige Versicherer haben die künftigen Herausforderungen in der Branche bereits für sich erkannt und bringen ihre Energie aktiv in den Aufbau und die Etablierung interner Innovationsmanagement-Prozesse ein. Wie sieht der Status quo in der Branche aus? Wo gibt es Nachbesserungsbedarf? Und was sagen die Experten dazu? Antworten finden Sie auf den folgenden Seiten. Viel Spaß beim Lesen!

Inhaltsübersicht

Trends verschlafen: Ergeht es der Versicherungswirtschaft bald wie der Musikindustrie?	3
Innovationsmuffel Versicherungen? Ergebnisse einer Studie zur Innovationsfähigkeit der deutschen Versicherungswirtschaft	7
Innovation: Der Weg aus der Commodity-Falle	11
Literaturhinweise und Links	14
Versicherungsforen in eigener Sache	17

Trends verschlafen: Ergeht es der Versicherungswirtschaft bald wie der Musikindustrie?

Antje Gellert und Thomas Zwack über die Bedeutung von Innovatoren, Anders- und Querdenkern für die Assekuranz

Veränderte politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die Digitalisierung, neue Wettbewerber: Nahezu jede Branche steht vor einem tiefgreifenden Strukturwandel, der den Handlungsdruck für die Unternehmen erhöht und ihre Geschäftsmodelle nachhaltig verändern wird. Abwarten und zusehen, was die anderen machen, ist in diesem Marktumfeld eine denkbar schlechte Strategie. So musste beispielsweise die Musikindustrie schmerzlich erfahren, was es bedeutet, wenn man zu spät auf fundamentale Umwälzungen im Markt reagiert. Statt die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung für sich zu nutzen, hielt man an den traditionellen Strukturen und Distributionswegen fest und rief damit zahlreiche branchenfremde Wettbewerber auf den Plan, die das veränderte Nachfrageverhalten der Konsumenten besser zu bedienen wussten.

Wenn auch nicht 1:1 auf die Versicherungswirtschaft übertragbar, zeichnen sich ähnliche Tendenzen auch in der Versicherungsbranche ab. Und so gilt auch hier: Wer im weitgehend gesättigten Markt bestehen will, muss aktiv werden, um seine Kunden mit neuen und bedarfsgerechten Leistungen zu begeistern. Dessen sind sich die Versicherer auch bewusst. Das Thema Innovation steht bei den meisten Versicherern mittlerweile weit oben auf der Agenda. Innovationen passieren jedoch nicht einfach so. Sie wollen gut geplant, organisiert und schließlich auch umgesetzt werden. Ein funktionierendes und im Unternehmen fest verankertes Innovationsmanagement ist das Zauberwort. Hier herrscht bei vielen Unternehmen allerdings Nachholbedarf. Warum ein institutionalisiertes Innovationsmanagement für Unternehmen aber so wichtig ist und wie sich Versicherer als echte »Innovatoren« am Markt positionieren können, zeigen Antje Gellert, Leiterin »Trendforschung und Innovationsmanagement« bei den Versicherungsforen Leipzig, und Thomas Zwack, Research Associate am Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) und geschäftsführender Gesellschafter der Jakoby Zwack GmbH, im nachfolgenden Interview.

Schauen wir uns die (Fach-)Medien der Versicherungswirtschaft an, wird das Wort ‚Innovation‘ momentan sehr inflationär gebraucht. Woher kommt dieser plötzliche Hype rund um die strategischen und operativen Erfordernisse eines Innovationsmanagements?

Thomas Zwack: Das Thema Innovation spielt bei Versicherungsunternehmen in Deutschland in der Tat eine immer bedeutendere Rolle. Ich habe in den letzten Monaten viele Gespräche mit Vertretern der Versicherungswirtschaft geführt und bei all diesen Unternehmen steht Innovation mittlerweile auf der Tagesordnung. Der von Ihnen genannte Hype ist aber wenig überraschend. Ich persönlich hätte schon viel früher damit gerechnet. Das E-Business beispielsweise existiert seit Ende der 1990er Jahre. Seitdem wurde auch eine Vielzahl an Tools und Methoden entwickelt, die das Geschäft im Internet unterstützen. Diverse andere Branchen nutzen diese schon seit langer Zeit und sind damit zum Teil sehr erfolgreich. Viele neue Geschäftsmodelle bzw. Unternehmen sind zudem entstanden. Bücher liest man mittlerweile bequem auf einem E-Book, die Lieblingsmusik lässt sich jederzeit aus dem Netz streamen und einen Privatkredit erhält man heute auch über sogenanntes Peer-to-Peer-Banking von Privatpersonen, ohne Einbindung einer traditionellen Geschäftsbank. Die Assekuranz hat sich in der Vergangenheit dem Thema Innovation nur sehr zögerlich genähert. Einer Bedrohung durch neue Geschäftsmodelle, wie das in anderen Branchen der Fall war, stand man oftmals noch sehr gelassen gegenüber und begründete dies mit der zu großen Komplexität des Versicherungsgeschäfts. Man orientierte sich bestenfalls am Branchenprimus oder wartete einfach nur ab, was die Mitbewerber so tun. Mittlerweile fällt der Blick zunehmend auf andere Branchen, man erkennt zusätzliche Chancen und möchte einfach nur aufholen. Das wiederum ist eine positive Entwicklung.

Antje Gellert: Momentan können wir eine starke Sensibilisierung der Branche für das Thema ‚Innovationsmanagement‘ und auch ‚Trendforschung‘ beobachten. Deutlich wird das vor allem durch die Zunahme dafür verantwortlicher Stellen und Abteilungen in den einzelnen Versicherungsgesellschaften. Der zentrale Treiber für diese Entwicklung liegt insbesondere im zunehmenden Marktwettbewerb, der vor allem durch die sich ständig verändernden Kundenanforderungen intensiviert wird. Die qualitativen Kundenansprüche, die mit Stichworten wie ‚Convenience-Mentalität‘ und ‚Transparenz-Verlangen‘ umschrieben werden können, stellen Versicherer vor die Herausforderung, die traditionell gewachsenen Strukturen und Prozesse mit den modernen Kundenerfordernissen in Einklang zu bringen.

Hinzu kommt, dass in den vergangenen Monaten verstärkt auch branchenfremde Anbieter auf den Markt geströmt sind mit dem Ziel, bislang den Versicherungsunternehmen obliegendes Geschäft selbst zu generieren. Zu nennen sind hier Anbieter wie *SureNow* oder *AppSichern*, die plötzlich als eigenständige Vermittler von Versicherungsschutz auftreten und damit den Erst-Kontakt zum Kunden innehaben. Die Versicherungsgesellschaft fungiert hierbei als Risikoträger im Hintergrund. Langfristig betrachtet führt diese Situation zu einem Verlust zentraler Kundenkontaktschnittstellen, der ein ganzheitliches Kundenmanagement und Betreuungskonzept, wie von vielen Versicherungsgesellschaften gewünscht, nicht mehr gewährleistet.

Welche Bedeutung messen Sie dem Thema Trendforschung und Innovationsmanagement für die Versicherungsbranche bei?

Thomas Zwack: Trendforschung stellt eine wichtige Informationsquelle für die Versicherungswirtschaft dar. Man muss nicht jedem Trend folgen, aber man sollte gut abwägen, welche Entwicklungen für das eigene Haus nützlich sind und zur Unternehmensstrategie passen. Als Kraftfahrt-Versicherer hat man sich wahrscheinlich schon lange Gedanken darüber gemacht, welche zusätzlichen Potentiale das Thema Elektromobilität bieten könnte. Ob man heute schon über geeignete Versicherungsprodukte für selbstfahrende Automobile diskutiert, kann ich nicht beurteilen. Trendforschung hilft, eine gezielte Richtung in zukünftige Strategien einzuschlagen. Die richtig guten Ideen lassen sich jedoch nicht so einfach aus einem Trend extrahieren. Hier ist weiterhin ein gutes Innovationsmanagement mit Kreativität, Spürsinn und natürlich auch etwas Glück gefragt.

Antje Gellert: Unter Berücksichtigung der Ausgangssituation (siehe Frage 1) spielt insbesondere das Thema Trendforschung und Innovationsmanagement eine zentrale Rolle, um durch ein proaktives Marktverhalten künftige Geschäftspotenziale zu erschließen, Nischen zu besetzen oder einfach nur zentrale Umfeldentwicklungen konsequent zu beobachten, um damit am »Nerv der Zeit« zu bleiben.

Zunächst möchte ich aber beide Begrifflichkeiten voneinan-

der abgrenzen. Wir verstehen Trendforschungsaktivitäten als Basis für folgende Innovationstätigkeiten. Das heißt konkret, dass mit konsequenter Trendforschung zentrale Umfeldentwicklungen im Umsystem eines Versicherungsunternehmens erfasst und möglichst bewertet werden. Auf dieser priorisierten Informationsbasis können im Folgeschritt durch geeignete Innovationsmanagement- und Kreativitätsprozesse sukzessive Innovationen entwickelt werden.

Dieser Prozess ist in anderen Branchen bereits selbstverständlicher Bestandteil zentraler Geschäftstätigkeiten. Insbesondere in der Pharma- oder in der Automobilindustrie bilden Innovationstätigkeiten die Basis für die Generierung zusätzlichen Marktpotenzials. Auch Versicherungsunternehmen sollten es sich zur Aufgabe machen, regelmäßig Zukunftsentwicklungen aufzuspüren und Konsequenzen abzuleiten. Das macht die Branche heute bereits schon in Teilen, wenn wir uns z.B. Risikomodellierungen anschauen, die für Produktkalkulationen oder Rückstellungsbildungen erforderlich sind. Mit Blick auf den einzelnen Kunden und dessen Kommunikationsanforderungen wird dies aber viel zu selten getan. Aber insbesondere an der Schnittstelle Unternehmen – Kunde entscheidet sich oftmals, ob ein Produkt in Anspruch genommen wird oder nicht.

Wie widmen Sie sich dem Thema Innovation in Ihrem Haus? Welche Methodik verwenden Sie? Worauf stützen Sie Ihre Aussagen?

Thomas Zwack: Ich kenne die Versicherungswirtschaft aufgrund meiner praktischen Tätigkeit in dieser Branche nun seit fast 20 Jahren und kann mich – durch meine Tätigkeit am Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) – nun auch noch dem Thema Innovation von einer wissenschaftlichen Seite nähern. Das Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) an der HHL ist übrigens eine gemeinsame Initiative der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, der HHL Leipzig Graduate School of Management und der Technischen Universität München. Unser Fokus liegt auf dem Gebiet der Innovationsforschung, insbesondere in den Aktionsfeldern Service Innovation & Hybride Wertschöpfung sowie Open Innovation & Interaktive Wertschöpfung. Wir stützen unsere Aussagen, Erfahrungen und Expertise für alle Branchen auf ein starkes internationales Netzwerk von Institutionen, Experten und Unternehmen, die von den akademischen Direktoren des CLIC, Prof. Anne Sigismund Huff, Prof. Dr. Ralf Reichwald sowie Prof. Dr. Kathrin M. Möslein, entsprechend gebündelt werden. Wir diskutieren bereits heute über Methoden und Ideen, die erst viel später eine Marktreife erlangen und etablierte Konzepte, Unternehmen etc. zukünftig vom Markt verdrängen könnten. Durch unser internationales Netzwerk haben wir einen exzellenten Einblick auch in andere Märkte und können sehr gut abschätzen, welche Instrumente sich heute und zukünftig auch auf die Versicherungswirtschaft übertragen lassen.

Antje Gellert: Zunächst analysieren wir das Umfeld der Versicherungswirtschaft intensiv mittels Literatur-Screening-Ver-

fahren und bündeln die Informationen im Rahmen unserer Trend-Datenbank. Darüber hinaus halten wir regelmäßig Ausschau nach zentralen Umfeldentwicklungen. Unsere Mitarbeiter bilden hierbei die beste Informationsquelle. Sie sind allesamt Experten in ihrem Fachgebiet und spielen regelmäßig zentrale Entwicklungen der einzelnen Bereiche der zentralen Trendforschungseinheit zu. Zudem sind wir in unseren fachspezifischen User Groups, Konferenzen oder Messekongressen aktiv, bei denen wir regelmäßig Ohr und Auge am Markt haben und uns damit ein Gespür für gewisse Entwicklungstendenzen aneignen.

Die Ableitung von Konsequenzen aus den Trendentwicklungen heraus bildet den zweiten wichtigen Schritt, den wir oftmals individuell mit den Versicherungsunternehmen umsetzen. Dort z.B. in Form moderierter Workshops. Daran schließt sich in der Regel ein Innovationsmanagementprozess an, der für die Entwicklung von Geschäftsideen und -entscheidungen herangezogen wird. Die dauerhafte Implementierung institutionalisierter Innovationsmanagementprozesse bildet hierbei die Königsdisziplin, bei der wir regelmäßig unterstützend tätig sind und unser Wissen aus den eigenen Innovationsprozessen auf die erforderlichen Organisationseinheiten übertragen.

Seit geraumer Zeit untersuchen wir regelmäßig andere Branchen, die sich mit Umfeldentwicklungen, wie z.B. der Digitalisierung, schon vor vielen Jahren auseinandersetzen mussten. Dort sind bereits Lerneffekte ersichtlich, die hervorragend auf die Versicherungswirtschaft adaptiert werden können. So kann beispielsweise die Musikindustrie als Paradebeispiel dafür verwendet werden, wie eine ganze Branche in Existenznot geraten kann, wenn sie es nicht versteht, das Internet weniger als Bedrohung, sondern vielmehr als Chance zu betrachten. 1999 war das letzte Jahr, in dem in der Musikbranche noch ein Umsatzzuwachs zu verzeichnen war. Danach folgte ein kontinuierlicher Abwärtstrend, dem man erst 2012 Einhalt gebieten konnte. Erheblich dazu beigetragen haben die Musik-Streaming-Dienste, die nun regelmäßig Lizenzgebühren für die Musikverwertung an die Musiklabels zurückspielen. Wenn die Versicherungswirtschaft nicht das gleiche Schicksal erleiden will, muss sie handeln. Und hierfür braucht es Ideen, neue Ansätze und eine Akzeptanz dafür, Veränderungen nicht als Gefahr, sondern als Quelle für neue Erfahrungen zu betrachten.

Wo sehen Sie die geeignetsten Ansatzpunkte für Versicherungsunternehmen, sich als »Innovatoren« im Markt zu etablieren?

Thomas Zwack: Es gibt eine Vielzahl von Ansatzpunkten. Ich möchte gern einen exemplarisch herausgreifen. Das Thema Kooperation spielt schon heute für Versicherungsunternehmen eine bedeutende Rolle. Man arbeitet im Vertrieb beispielsweise mit Agenturen und Automobilherstellern zusammen, in der Schadenregulierung etwa mit Werkstätten, Abschleppunternehmen, Sanierern oder auch Krankenhäusern. Ich sehe hier durchaus noch Potenzial für deutlich

weitergehende Kooperationen. Zusammen mit wissenschaftlichen Einrichtungen lässt sich sehr leicht eine gemeinsame Innovationsforschung etablieren. Durch die Kooperation mit Technologieunternehmen könnten völlig neue, gemeinsam entwickelte Innovationen entstehen. Das »Internet der Dinge«, also die umfassende Vernetzung aller Geräte der Lebens- und Arbeitsumwelt, bietet auch der Assekuranz vielfältige neue Möglichkeiten und Ideen. Aber letztendlich kommt es darauf an, aus diesen Ideen auch einen wirtschaftlichen Erfolg, z.B. durch eine Erhöhung des Bestands, zu generieren. Erst dann wird aus Ideen eine Innovation. Gute Ideen sind keine Mangelware, aber oftmals wird nicht hinterfragt, ob dadurch tatsächlich neue Versicherungskunden gewonnen werden können.

Antje Gellert: Im Kern geht es meiner Meinung nach um folgende Punkte:

- Entwicklung echter, radikaler Innovationen,
- Entwicklung neuer Bedarfe,
- Sicherung der Erstkontakt-Schnittstelle zum Kunden (Schutz vor branchenfremder Konkurrenz à la *SureNow*, *Schutzklick*, *Appsichern* oder *Google*. Bspw. durch integrierte Werkstattleistungen à la *HUK-Coburg*).

Welche Tipps können Sie Versicherungsunternehmen mit auf den Weg geben, wenn es darum geht, ein tatsächlich gelebtes Innovationsmanagement im eigenen Haus zu etablieren? Worin liegen hier aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen?

Thomas Zwack: Es wird augenblicklich verzweifelt nach einem Patentrezept gesucht. Aber für Innovation gibt es kein Patentrezept. Und Innovation lässt sich schon gar nicht erzwingen. Innovation hat sehr viel mit Vertrauen, Kreativität, Förderung und den Umgang mit Fehlschlägen zu tun. Ich würde mir im Unternehmen ein »lustvolles Innovieren« wünschen. Wenn ich nun einen Tipp geben darf, so würde ich mir als Unternehmen immer wieder folgende Fragen stellen:

- Ist unsere Unternehmensstrategie auch auf Innovations-tätigkeiten ausgerichtet?
- Bin ich bereit, zusätzliches Personal und Budget aufzuwenden?
- Wie sind meine interne und externe Kommunikation zu Innovationsthemen ausgeprägt?
- Werden die Mitarbeiter zu Innovationsthemen entsprechend gefördert?
- Wie kann ich Kreativität in meinem Unternehmen stärker zulassen?
- Welche Innovationsprozesse sollte ich tatsächlich standardisieren?
- Und wie weit möchte ich meine Innovationsprozesse nach außen öffnen (Open Innovation)?

Eine Herausforderung sehe ich persönlich in der Etablierung einer Innovationskultur innerhalb der Versicherungswirtschaft. Innovation sollte eine Selbstverständlichkeit für jeden Mitarbeiter werden. Die größte Aufgabe wird jedoch das Er-

kennen dieser **einen** Idee sein, die den Versicherungsmarkt zukünftig vielleicht sogar grundlegend verändert. Ich persönlich glaube fest an diese Idee. Es wird sie geben, es ist nur die Frage, wer sie wann findet.

Antje Gellert: Den wichtigsten Stellhebel sehe ich in der Akzeptanz auf Mitarbeiterseite über alle Hierarchiestufen hinweg. Innovationen entstehen durch Ideen. Ideen entstehen durch Kreativität. Und Kreativität kommt erst dann auf, wenn das Prinzip der Freiwilligkeit gilt. Nur wer es versteht, auch mal über den Tellerrand hinauszublicken, wird Erfolg damit haben. Dieser Stellhebel ist gleichzeitig die größte Herausforderung, die es momentan zu meistern gilt. Wir sind in vielen Projekten zur Etablierung von Innovationsmanagement-Aktivitäten in Versicherungsunternehmen eingebunden. Die größte Baustelle bildet hierbei meist der sogenannte »Shift«, den es in der Mitarbeiterschaft umzusetzen gilt. Das Festzurren von Prozessen, Abläufen und Verantwortlichkeiten im Hintergrund bildet regelmäßig Schritt zwei.

Und abschließend: Die HHL und die Versicherungsforen Leipzig haben kürzlich gemeinsam eine Studie zur Erfassung der Innovationsfähigkeit deutscher Versicherungsunternehmen ins Leben gerufen und durchgeführt. Welche Motivation steckt dahinter und ist mit weiteren Studien in diesem Segment zu rechnen?

Thomas Zwack: Studien zum Thema Innovation und Versicherungen sind nicht neu. Unsere Motivation bestand aber darin, ein sehr detailliertes Bild über die Innovationsfähigkeit von Versicherungen zu erhalten. Dazu haben wir uns vergleichbarer Studien bedient, die wir bereits vor einiger Zeit sehr erfolgreich in Großbritannien und in Deutschland für eine andere Branche durchgeführt haben. Und auch die Ergebnisse der nun aktuellen Studie über die Innovationsfähigkeit der Schaden- und Unfallversicherer in Deutschland liefern einige Überraschungen. Es ist durchaus denkbar, dass wir diese Studie nach einer gewissen Zeit nochmals durchführen, um die Entwicklung auf diesem Gebiet zu erfassen. Aussagen zur Innovationsfähigkeit von Kranken- und Lebensversicherern wären ebenso ein interessantes Studienthema oder auch ein länderübergreifender Vergleich.

Antje Gellert: Zunächst war es beabsichtigtes Ziel, den Status quo der Innovationstätigkeiten in der Assekuranz zu erfassen. Es existieren hierzu bereits verschiedene Studien, die oftmals aber nur einen Teilbereich abdecken, der uns interessiert hat. Mit der neu entwickelten Studie möchten wir jedoch den Unternehmen die Chance bieten, einen gesamt-haftigen Überblick über alle innovationsrelevanten Bestandteile im Unternehmen zu erhalten. Zudem wollten wir Erfolgsfaktoren bereits etablierter Innovatoren im Markt ausloten und in eine Bewertungssystematik überführen. Letzteres haben wir mit dem sog. »Innovationsreifegradmodell« getan. Wir können nun systematisch den Innovationsgrad je Unternehmen erfassen und darstellen, wo unter Umständen Nachholbedarf existiert, um dann die eigene Innovationstätigkeit zu verbessern. Für die kommenden Jahre planen wir darüber

hinaus eine Studienreihe, mit der die Weiterentwicklung der Innovationsfähigkeit innerhalb der Assekuranz analysiert und weitere Spezialbefragungen eingeschlossen werden können.



Antje Gellert
Leiterin »Trendforschung & Innovationsmanagement«
Versicherungsforen Leipzig



Thomas Zwack
Research Associate – Center
for Leading Innovation &
Cooperation, geschäftsführender
Gesellschafter – Jakoby
Zwack GmbH

Innovationsmuffel Versicherungen?

Ergebnisse einer Studie zur Innovationsfähigkeit der deutschen Versicherungswirtschaft

Innovationen gewinnen in der Versicherungswirtschaft eine immer größere Bedeutung. Wachsender Konkurrenz- und Preisdruck sowie eine steigende Komplexität verlangen neue Konzepte zur kontinuierlichen Erfassung und Bewertung von Ideen sowie zur Entwicklung und Umsetzung von Innovationen. Die Innovationsfähigkeit der Versicherungswirtschaft wird unterschiedlich bewertet. Schätzen einige Marktteilnehmer ihre Branche als innovativ ein und begründen dies mit der Vielzahl an Produktinnovationen während der letzten Jahre, verweist die Gegenseite auf den viel schnelleren Fortschritt in anderen Branchen und die vergleichsweise schlechte Institutionalisierung von Innovationen in Versicherungen.

Tatsächlich lassen sich für die Versicherungswirtschaft noch viele unangetastete Potenziale für Innovationen und Wertschöpfung entdecken, die es anzupacken lohnt. Dies legen die Ergebnisse einer ausführlichen und bundesweiten Studie nahe, die in Zusammenarbeit des Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC), einem Forschungsinstitut der HHL Leipzig Graduate School of Management, und den Versicherungsforen Leipzig mit Unterstützung der Unternehmensberatungen Jakoby Zwack GmbH und conexas GmbH im April 2014 entstand. Die Studie »Innovationsfähigkeit der deutschen Versicherungswirtschaft« erfasst den aktuellen Stand der Innovationstätigkeit von Unternehmen der Versicherungsbranche in der Praxis und identifiziert die Herausfor-

derungen sowie den Entwicklungsbedarf in diesem Bereich. Im Rahmen der Studie wurden insbesondere Führungskräfte deutscher Schaden- und Unfallversicherer befragt.

Status quo: Wenig radikale Innovationen

92 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, dass Innovationschwerpunkte insbesondere in der Abteilung Produktentwicklung gesetzt werden (Schaden 71 Prozent, Vertrieb 68 Prozent). Durchschnittlich entfielen 67 Prozent der Innovationsaktivitäten der letzten drei Jahre bei den Teilnehmern über alle Abteilungen des Unternehmens auf Prozess-, Service- und Produktinnovationen. Dagegen machten Geschäftsmodellinnovationen und Innovationen der Marktposition zusammen nur etwa ein Drittel der Innovationsaktivitäten aus. Eine Veränderung dieser Aufteilung in den nächsten drei Jahren wird nicht erwartet.

Was die Intensität der Innovationsaktivitäten anbelangt, zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen inkrementellen Innovationen (Weiterentwicklungen bzw. Verbesserungen von Produkten, Prozessen, Dienstleistungen etc.) und radikalen Innovationen (grundlegende Neuentwicklungen). Während 56 Prozent der Teilnehmer in den letzten drei Jahren häufig oder sehr häufig inkrementelle Innovationen umgesetzt

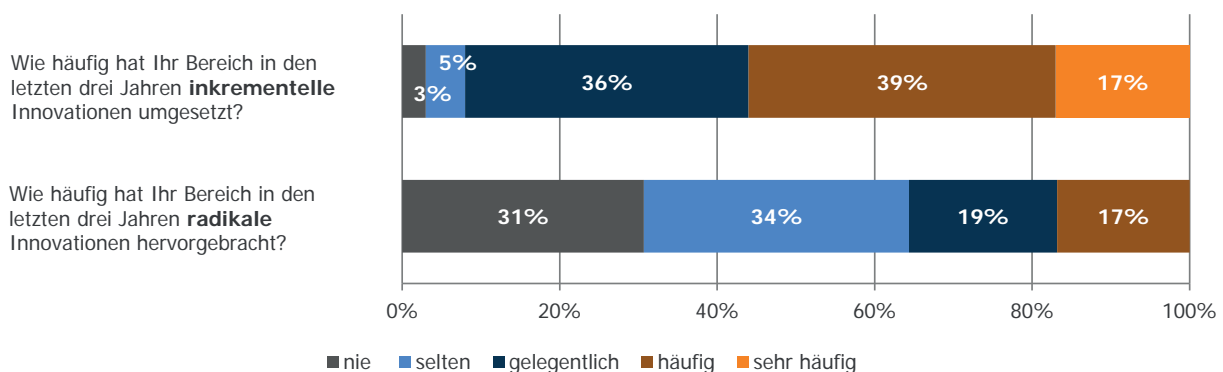


Abbildung 1: Umsetzung inkrementeller und radikaler Innovationen¹, Quelle: Studie zur Innovationsfähigkeit der deutschen Versicherungswirtschaft; Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC), Versicherungsforen Leipzig

haben, wurden lediglich bei 17 Prozent häufig radikale Innovationen hervorgebracht. Der Großteil hingegen (65 Prozent) nahm radikale Innovationen gar nicht oder nur selten in Angriff (Abbildung 1).

Den größten Erfolg innerhalb der letzten drei Jahre konnten die teilnehmenden Unternehmen mit Prozessverbesserungen erzielen. So erreichten 80 Prozent der Befragten eine spürbare oder sogar starke Reduktion der Kosten und 78 Prozent eine spürbare oder starke Verbesserung der Servicequalität durch Prozessinnovationen. Mit Produktinnovationen konnten 27 Prozent der Teilnehmer keine oder nur geringe Erfolge aufweisen, im Bereich der Dienstleistungsinnovationen sind es dagegen sogar 39 Prozent ohne spürbare Erfolge. Darüber hinaus zeigte die Untersuchung, dass der Erfolg von Innovationen bei öffentlich-rechtlichen Versicherern signifikant hinter jenen mit der Rechtsform AG oder VVaG (Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit) liegt. Bei den verschiedenen Aspekten zur Vorgehensweise des Innovationsmanagements zeigte sich auch: Je höher die Position der Befragten im Unternehmen, desto optimistischer ist auch die Selbsteinschätzung zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

41 Prozent der Befragten gaben zwar an, dass Innovationsziele bereits heute in der Unternehmensstrategie verankert sind, eine konsequent gelebte Innovationskultur können aber nur die wenigsten Unternehmen nachweisen. Nur bei 21 Prozent der Teilnehmer erfolgt eine unternehmensweite Förderung von Innovationen. 51 Prozent der Befragten gaben an, dass in ihrem Unternehmen keine Schulungen der Mitarbeiter zu innovationsbezogenen Fähigkeiten angeboten werden. Insbesondere was die Institutionalisierung von Innovationen angeht, besteht bei den teilnehmenden Unternehmen noch Nachholbedarf: Lediglich bei 22 Prozent der Teilnehmer wurde ein unternehmensweiter Innovationsprozess bereits umgesetzt. Außerdem sind 77 Prozent der Überzeugung, dass die Leistungen des Innovationsmanagements in ihrem Unternehmen selten oder gar nicht gemessen werden. Viele der befragten Unternehmen sind demnach von einem institutionalisierten Innovationsmanagement mit einer strukturierter Vorgehensweise weit entfernt.

Etablierte und wirksame Instrumente oder Methoden der Open Innovation werden von der Versicherungswirtschaft

heute kaum genutzt. Nur bei 21 Prozent der befragten Führungskräfte werden Kunden standardmäßig in den Innovationsprozess involviert. 79 Prozent der Teilnehmer gaben an, noch nie Innovationswettbewerbe durchgeführt zu haben, 90 Prozent kennen oder nutzen keine der gängigen Innovationsmarktplätze. Die in anderen Branchen bereits verbreiteten Innovationscommunities spielen für 79 Prozent bisher keine Rolle in ihrem Geschäft. Professor Kathrin M. Möslein, Akademische Direktorin des Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC), sieht in diesem Studienergebnis eine zentrale Chance für die Zukunftsentwicklung der Assekuranz. »Die Öffnung von Innovationsprozessen und die Einbindung des Versicherungsnehmers sind ein wichtiger Hebel für langfristigen Unternehmenserfolg. Hier liegen in der Versicherungswirtschaft noch unangetastete Potenziale für Innovation und Wertschöpfung.«

Innovationsmanagement: Für die meisten Unternehmen noch Neuland

Um den Entwicklungsstand des Innovationsmanagements der teilnehmenden Unternehmen auf Basis der Umfrage zu ermitteln, wurde ein Innovationsreifegradmodell eingesetzt, welches sowohl den Ausprägungsgrad des Innovationsmanagements als auch die dadurch erzielten Erfolge berücksichtigt. Mit Hilfe des Modells konnten die Unternehmen gemäß dem Entwicklungsstand ihres Innovationsmanagements einer von fünf Gruppen zugeordnet werden (Abbildung 2).

Das Reifegradmodell zeigt: 57 Prozent der an der Umfrage beteiligten Unternehmen verfügen über einen Reifegrad von 1 oder 2 (»Innovations-Einsteiger« bzw. »Innovations-Anfänger«) und können somit noch kein institutionalisiertes Innovationsmanagement aufweisen. Lediglich 3 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über einen Innovationsreifegrad von 4 (»Innovations-Experte«), der ein höher entwickeltes Innovationsmanagement mit strukturierter Vorgehen und Offenheit bzgl. Innovationen voraussetzt. Keines der teilnehmenden Unternehmen konnte ein vollständig institutionalisiertes und ausgereiftes Innovationsmanagement aufweisen, wie es in Unternehmen anderer Branchen durchaus üblich ist.

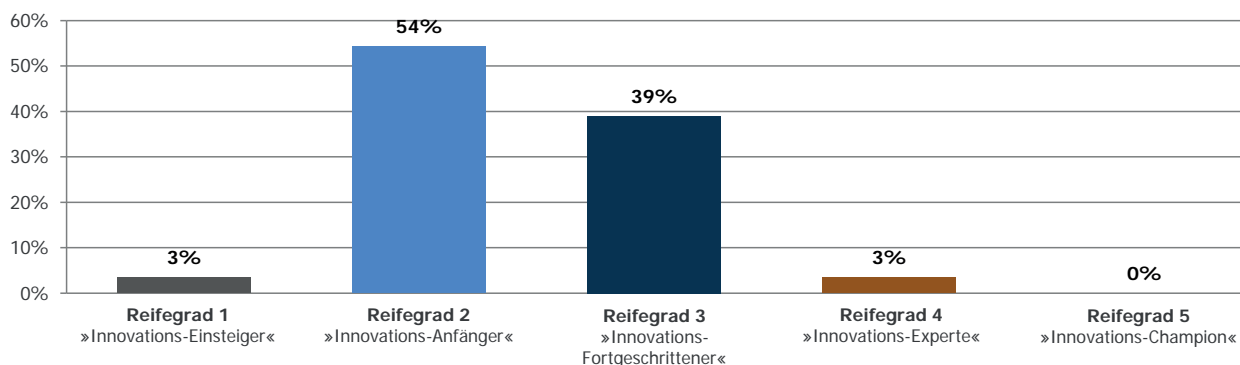


Abbildung 2: Innovationsreifegrade der teilnehmenden Unternehmen aus der deutschen Versicherungswirtschaft¹, Quelle: Studie zur Innovationsfähigkeit der deutschen Versicherungswirtschaft; Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC), Versicherungsforen Leipzig

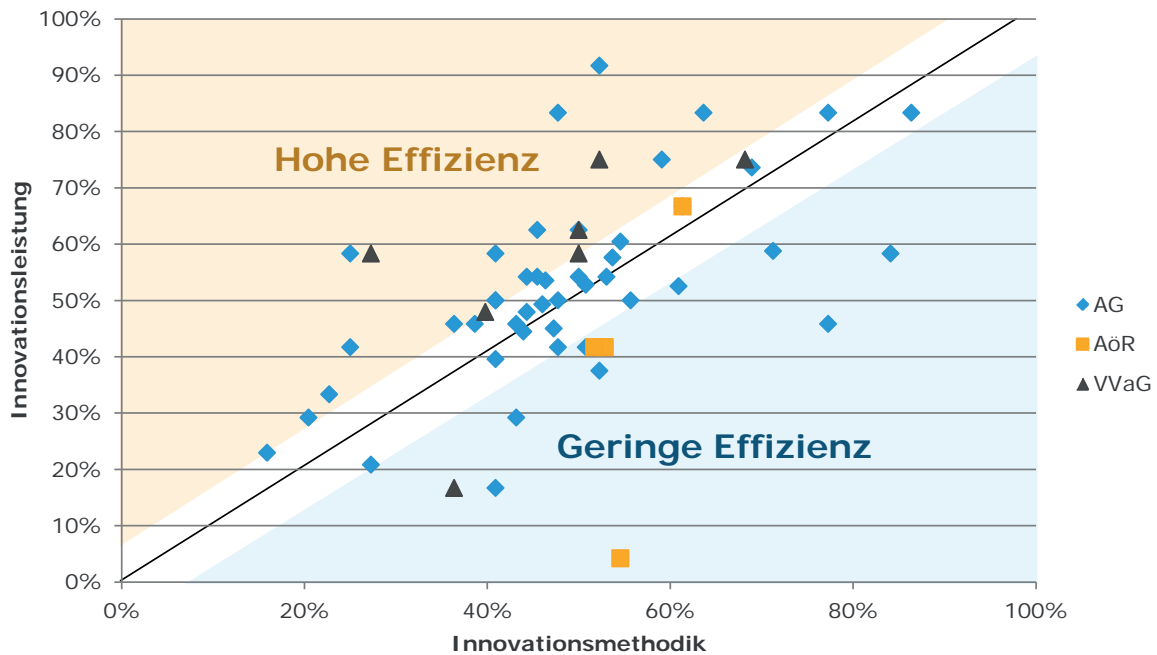


Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Innovationsmethodik und Innovationsleistung der teilnehmenden Unternehmen², Quelle: Studie zur Innovationsfähigkeit der deutschen Versicherungswirtschaft; Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC), Versicherungsforen Leipzig

Während viele Aspekte bei den meisten Unternehmen hinreichend gut ausgeprägt sind, zeigt sich, dass insbesondere die Aspekte »unzureichende Standardisierung des Innovationsmanagements« und »mangelhafte Förderung von Mitarbeitern« der Hauptgrund für das Scheitern eines Unternehmens am Eintritt in den nächsthöheren Reifegrad sind.

Bei Innovations-Anfängern stehen nach wie vor Prozessinnovationen im Vordergrund. Die Innovations-Experten der Assekuranz fokussieren sich schon heute sehr stark auf Geschäftsmodellinnovationen. Im Durchschnitt werden bei diesen Unternehmen 20 Prozent der Innovationsaktivitäten für Prozessinnovationen und 40 Prozent für Geschäftsmodellinnovationen aufgewendet. Für Unternehmen aller Reifegrade ist die Produktinnovation gleichermaßen von hoher Bedeutung, für den Innovationserfolg allein jedoch nicht ausreichend.

Entwicklungspotenziale und Herausforderungen: Ohne eine Innovationskultur geht es nicht

Im Rahmen der Studie konnte gezeigt werden, dass ein direkter Zusammenhang zwischen der Innovationsmethodik (Vorgehensweise und Ausprägtheit des Innovationsmanagements) und der Innovationsleistung (Leistungsfähigkeit des Innovationsmanagements) besteht (Abbildung 3).

Insbesondere konnte nachgewiesen werden, dass die Umsetzung von radikalen Innovationen einen sehr großen positiven Effekt auf die Innovationsleistung hat. Auch im Hinblick auf die teilweise doch sehr geringe Intensität dieser Innovationsaktivitäten kann hier ein großes Potenzial zur Steigerung der Innovationsleistung liegen.

Neben der Umsetzung radikaler Innovationen haben folgende Aspekte einen statistisch signifikanten positiven Einfluss auf die Innovationsleistung:

- Anteil Produkt-/Serviceinnovationen,
- Aktive Förderung von Innovationen durch Führungskräfte,
- Lernen von Innovationsthemen aus externen Quellen,
- Messung der Leistung des Innovationsmanagements,
- Beteiligung externer Stakeholder am Innovationsprozess,
- Ideengenerierung durch KVP-Teams (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

Folgende Teilaspekte haben dagegen einen statistisch signifikanten negativen Effekt auf die Innovationsleistung:

- Anteil Prozessinnovationen,
- Anteil Innovationen der Marktposition.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass eine zunehmende Institutionalisierung des Innovationsprozesses, eine bessere Förderung der Mitarbeiter, eine Öffnung des Innovationsprozesses und eine Fokussierung auf Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen (insbesondere radikale Innovationen) vielversprechende Ansatzpunkte zur Steigerung der Innovationsleistung sind.

Die Teilnehmer selbst nannten die Bereitstellung von mehr Ressourcen (Budget, personelle Ressourcen), die Gründung einer zentralen Innovationseinheit und die Einführung eines systematischen Innovationsprozesses als notwendige Veränderung, um ihre Innovationsleistung drastisch zu steigern. Die größte Herausforderung zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit sehen die Teilnehmer im Aufbau einer Innovationskultur, der Bereitstellung von Budget und der Institutionalisierung von Innovationen.

Einsichten und Aussichten

Nach Meinung der Studienteilnehmer sind die Veränderungen, die die Versicherungsbranche im nächsten Jahrzehnt am stärksten prägen werden, die Veränderungen im Kundenservice und Vertrieb, die Digitalisierung und der Bedarf an individuellen Versicherungsprodukten. Um allen Veränderungen in Zukunft begegnen zu können und die damit einhergehenden Herausforderungen zu meistern, ist ein leistungsfähiges Innovationsmanagement, das fest im Unternehmen verankert ist und seinen standardisierten Innovationsprozess über Unternehmensgrenzen hinaus öffnet, ein wichtiger Hebel. Oder um es mit der Stimme eines Teilnehmers zu sagen: »Was die Versicherungsunternehmen aber am meisten prägen und verändern wird, ist die Geschwindigkeit, mit der die Änderungen heute stattfinden. Die größte Innovation wird daher die Innovationsfähigkeit an sich sein«.

Die Studie »Innovationsfähigkeit der deutschen Versicherungswirtschaft« kann unter www.versicherungsforen.net/innovation erworben werden.

AUTOR



Thomas Zwack
Research Associate am Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) und geschäftsführender Gesellschafter der Jakoby Zwack GmbH



Anmerkungen

1. geringfügige Abweichungen von 100 Prozent aufgrund von Rundungen möglich
2. AöR: Anstalt öffentlichen Rechts

Innovation: Der Weg aus der Commodity-Falle

Interview mit Dr. Matthias Maslaton, ARAG SE

Dass die Versicherungswirtschaft nicht als innovationsfreudigste Branche gilt, wird vielfach thematisiert. Dabei gibt es durchaus Versicherer, die verstärkt auf den Ideenwettbewerb setzen, statt sich der Rabattschlacht zu ergeben, die seit Jahren in vielen Sparten herrscht. Um das »Querdenken« neuer Ansätze zu fördern, die unterschiedlichen Ideen zu bündeln und deren Umsetzung schließlich voranzutreiben, hat die ARAG SE ein eigenes Ressort »Produkt und Innovation« eingerichtet – das gibt es nicht oft in der Branche. Dr. Matthias Maslaton, Leiter des Ressorts und Mitglied des Vorstands bei der ARAG SE, hat mit uns über den hohen Stellenwert von innovativen (Produkt-)Ansätzen gesprochen und zeigt im Interview, wie das Thema Innovation und Innovationsmanagement bei der ARAG gelebt wird.

Herr Dr. Maslaton, vielen Dank für Ihre Bereitschaft, uns einen Einblick in die Innovationstätigkeiten der ARAG SE zu gewähren. Zunächst würden wir von Ihnen gern wissen, welche Bedeutung Sie dem Thema »Innovationsmanagement« für die Versicherungsbranche beimessen?

Innovation ist sehr bedeutsam für die gesamte Versicherungsbranche. Wir kommen aus einer regulierten, starren Welt, die noch vor gar nicht so langer Zeit kaum Gestaltungsmöglichkeiten bot. Das Innovationspotential ist daher riesig und macht es den Versicherern eigentlich sehr einfach, hier neue, innovative Leistungen und Produkte zu kreieren. Es gilt nur, den Schalter umzulegen und den Motor zu starten. Dabei muss gar nicht immer das Rad neu erfunden werden. Viele gute und sehr gute Ideen lassen sich oft schon aus der Kombination von Sparten hervorbringen. Kunden denken nicht in Sparten, sondern haben Probleme und möchten hierfür eine Lösung. Ob diese dann schließlich als Rechtsschutz oder Haftpflicht bezeichnet wird, ist für sie unter dem Strich nicht wichtig. Daher müssen Versicherungen künftig auch emotional positiver erlebbar werden.

Um die Innovationsfähigkeit der Assekuranz zu erfassen, ha-

ben wir kürzlich eine Studie durchgeführt. Die ARAG hat sich hier sehr gut innerhalb des Reifegradmodells positioniert. Was denken Sie, sind dafür die ausschlaggebenden Gründe?

Die ARAG war schon immer sehr innovativ. Das hängt mit der eigentümergeführten Struktur und der internationalen Ausrichtung zusammen. Mit meinem Ressort gibt es im Konzern nun eine zentrale Anlaufstelle, welche die Kapazitäten für das »Querdenken« unterschiedlicher Lösungen aus verschiedenen Ländern und für die Umsetzung der entwickelten Ideen hat. Wichtig ist hierbei, dass die Ideen auch wirklich umgesetzt werden. Nur so gewinnt man mit der Zeit ein Gespür, was funktionieren kann und wo unter Umständen noch einmal nachgeschärft werden muss. Und letztlich soll die Idee zur Profitabilität des Unternehmens oder Steigerung des Unternehmenswerts beitragen. Entscheidend für unseren Erfolg ist auch die Fokussierung auf unsere Kunden und deren Bedürfnisse. Wir setzen hierbei ganz klar auf Qualität. Als schlechteste Entwicklung im Versicherungsmarkt sehe ich den Trend zur billigen Lösung, also Preis- statt Ideenwettbewerb. Eine billige Versicherung bedeutet für den Kunden am Ende die Verneinung von Leistung. Denn was nichts kostet, kann naturgemäß auch nicht viel leisten.

Sie sind als Mitglied des Vorstands verantwortlich für das Ressort »Produkt und Innovation«. Können Sie uns erläutern, warum der Titel »Innovation« so prominent in der Ressortbezeichnung aufgenommen wurde?

Zunächst bin ich stolz, dass Innovation bei der ARAG SE ein eigenes Ressort betitelt – das ist in der Versicherungswirtschaft relativ selten. Wir wollen noch intensiver Synergien nutzen. Das länderübergreifende Innovationspotential des gesamten Konzerns rückt verstärkt in den Fokus der täglichen Arbeit. Wir haben bewusst unterschiedliche Geschäftsmodelle in den verschiedenen ARAG Gesellschaften und Niederlassungen, aber wir können viele innovative Ideen stärker für andere Märkte adaptieren. Mir ist wichtig, hierbei herauszustellen, dass wir nicht zentral in Düsseldorf Innova-

tionen schaffen. Es gibt bei der gesamten ARAG jede Menge Mitarbeiter, die äußerst interessante Ansätze haben. Im Ressort »Produkt und Innovation« werden diese an den richtigen Stellen gebündelt und vorangetrieben.

Unsere Time-to-Market beträgt durchschnittlich sechs Monate – für Ausschnittsdeckungen wie web@ktiv (s.u.) benötigen wir zuweilen auch nur drei Monate. Vielfach fehlt natürlich im Markt die Kraft, in Ideen zu denken. Da sind wir mit unserer internationalen Ausrichtung im Vorteil: Wie zum Beispiel in Italien, wo wir Rechtsschutzleistungen für Lebensversicherungskunden anbieten – etwa die Besorgung eines Erbscheins nach einem Todesfall.

Wie gehen Sie bei internen Innovationsentscheidungen vor? Existiert bei Ihnen ein institutionalisierter Innovationsprozess? Woher resultieren die Ideen für Ihre (Produkt-)Kreationen?

Zuerst einmal gilt: Zuhören, zuhören und nochmal zuhören. Was möchte der Kunde wirklich? Schon Henry Ford wusste: Hätte er die Menschen gefragt, was sie wollen, hätten sie gesagt ‚schnellere Pferde‘.

Der ARAG Konzern hat ein hervorragendes Produktportfolio. Die einzelnen Produkte verfügen über einen sehr guten Basisnutzen. Verglichen mit dem Eiskunstlauf nenne ich dies die Pflicht. Künftig brauchen wir aber noch mehr Kür-Elemente, mit denen wir uns abheben und bisher nicht abgedeckte Bedürfnisse unserer Kunden bedienen. Die Kür wäre also der funktionale und im Idealfall auch der emotionale Zusatznutzen. Hier sehe ich ein großes Potential.

Den Basisnutzen, wie etwa eine Erreichbarkeit rund um die Uhr an 365 Tagen im Jahr, können inzwischen viele sicherstellen. Vor zehn Jahren war dies sicherlich noch ein Differenzierungsmerkmal. Für unseren Kunden unterscheiden wir uns heute im funktionalen und im emotionalen Zusatznutzen. Beispiele sind der Unfall-Schutzbrief mit vielen attraktiven Assistenzleistungen, das Forderungsmanagement in Verbindung mit Business Aktiv (durch Kombination von einem Rechtsschutzprodukt mit einer Sach- und Haftpflichtdeckung), unser Internet-Rechtsschutz web@ktiv und JuraCheck, mit dem Kunden zum Beispiel Vertragsfragen auch ohne einen Rechtsfall klären können.

Durch einzigartige Zusatzleistungen können wir den Kunden emotional an die Marke ARAG binden. Wir sind nicht der gesichtslose Versicherer und Kostenerstatter, sondern helfen unseren Kunden in allen Lebenslagen weiter. Daher gilt es, neue Leistungen in den Markt zu bringen, die so nur die ARAG anbietet.

Die Ideen fließen dann in die Produktentwicklung ein und werden mit vielen unterschiedlichen Bereichen des Hauses diskutiert und bewertet. Hierbei stehen die Anforderungen und Wünsche des Vertriebs ganz oben, der sein Ohr ganz nah am Kunden hat. Oft ergeben sich in der Diskussion wei-

tere Ideen, die das Bild abrunden und ein marktreifes Produkt entstehen lassen.

Im Rahmen der Studie haben wir festgestellt, dass radikale (also »echte«) Innovationen besonders zum Innovationserfolg eines Unternehmens beitragen. Haben Sie selbst bereits solche radikalen Innovationen entwickelt und umgesetzt? Wenn ja, würden Sie diese kurz beschreiben?

Die ARAG hat am 1. Oktober 2012 ARAG web@ktiv auf den deutschen Markt gebracht. Dabei handelte es sich um einen in dieser Form einzigartigen Online-Versicherungsschutz für Risiken und Gefahren im Zusammenhang mit der privaten Internetnutzung. Wichtiger Bestandteil ist der Schutz vor Cyber-Mobbing, übler Nachrede und Rufmord im Netz. Die ARAG vermittelt den Betroffenen auf Wunsch einen spezialisierten Anwalt zur Durchsetzung rechtlicher Ansprüche sowie einen Dienstleister zur Beseitigung von reputations-schädigenden Internetinhalten. »Dein guter Ruf« ist dabei unser Kooperationspartner. Dieser Pionier im Bereich Online-Reputationsmanagement in Europa verfügt über eine exzellente Expertise und ausgezeichnete Beziehungen zu den Betreibern von Webseiten und kommt auf eine Erfolgsquote von über 85 Prozent beim Löschen unliebsamer Einträge. Besonders Eltern von betroffenen Kindern sind oft ratlos und wissen nicht, welche Schritte erforderlich sind, um in diesen Fällen schnell und erfolgreich einzugreifen. Unser Dienstleister ermittelt, wer Betreiber der Webseite oder des Blogs ist und versucht durch enge Kooperation diesen zur Löschung der ehrverletzenden Inhalte zu bewegen.

Großer Vorteil für den Kunden ist die Zeitersparnis bei Feststellung des richtigen Ansprechpartners sowie den Verhandlungen mit dem Webseitenbetreiber auf professioneller Ebene. Die Kosten übernimmt die ARAG dann bis zur vereinbarten Höchstgrenze. Da bei solchen Fällen auch immer die Gefahr der Wiederholung besteht, steht die ARAG ihren Kunden rechtlich neben der Durchsetzung von Schadenersatzansprüchen auch bei der Geltendmachung von Unterlassungsansprüchen zur Seite.

Ein weiteres wichtiges Thema in der Netzwelt ist das Urheberrecht. File-Sharing, Abmahnanwalt und Tauschbörse sind dabei nur einige Schlagworte, die mittlerweile alltäglich Schlagzeilen in den Medien machen. Schnell ist der gutmütige Familienvater von der Abmahnung eines Anwalts überrascht. Die ARAG hilft und übernimmt die Kosten für eine anwaltliche Beratung. Mit dem Rechtsexperten werden die nächsten Schritte besprochen, um eine schnelle Lösung zu finden. Selbstverständlich bietet ARAG web@ktiv auch die Möglichkeit, zunächst eine telefonische Erstberatung in Anspruch zu nehmen oder im Rahmen einer Mediation eine gemeinschaftliche Lösung zu finden.

Unser Internetprodukt bieten wir seit Januar 2013 auch für unsere Gewerbekunden in einer etwas modifizierten Variante an. Die eigenen Verkaufszahlen und das Nachahmen des Produktes im Markt bestätigen unseren Erfolg.

Noch ganz frisch auf dem Markt, aber schon jetzt ein voller Erfolg ist unser neuer Immobilien-Rechtsschutz. Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit Bauvorhaben sind in reinen Rechtsschutzpolen der deutschen Versicherungswirtschaft bisher ausgeschlossen gewesen. Der neue ARAG Aktiv-Rechtsschutz Immobilie geht neue Wege und schließt Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit Bau oder Kauf von Immobilien in seiner Premium-Variante ausdrücklich mit ein. Darüber hinaus bietet die neue Produktgeneration zahlreiche weitere Leistungen rund um die Themen Mieten, Vermieten und Bauen, wie zum Beispiel die Unterstützung bei Mietausfall und Mietnomaden, die Bonitätsauskunft zu Handwerkern und Mietern oder das Übergabeprotokoll. Letzteres schafft gleichermaßen Rechtssicherheit für Mieter und Vermieter bei der Übergabe einer Wohn- oder Gewerbeinheit. Die ARAG übernimmt deshalb in der Premiumvariante die Kosten eines Dienstleisters, der den Versicherten auf diesem Weg begleitet – bis zu zwei Mal pro Jahr – egal ob beim Ein- oder Auszug. Ein professionell erstelltes Übergabeprotokoll schützt vor späteren Unstimmigkeiten hinsichtlich des Zustands der Mieteinheit.

Das Innovationsengagement sollte in einem Unternehmen idealerweise nicht nur an einer Stelle gebündelt, sondern als selbstverständlicher Bestandteil innerhalb der Unternehmenskultur verankert sein. Was tun Sie in Ihrem Ressort, aber auch unternehmensweit dafür, dieses Selbstverständnis in allen »ARAG-Köpfen« zu festigen?

Wir organisieren Workshops, Diskussionsrunden und Spartenkonferenzen. Aber auch hier ist ebenfalls wichtig: Zuhören und miteinander reden. Wir fördern den Austausch im Rahmen der Produktentwicklungen beispielsweise in Form von Diskussionsrunden. Hierbei werden erste Ideen und Grobkonzepte einem ausgewählten Teilnehmerkreis vorgestellt. Die Ideen werden weiter konkretisiert, adjustiert oder auch schon einmal wieder verworfen. Nur der Austausch mit anderen bringt uns weiter.

Dass das Innovationsengagement nicht ausschließlich in meinem Ressort gelebt wird, dafür steht auch der ARAG Award, der im Rahmen der ARAG Essentials – unserer Unternehmensgrundsätze – vom Konzernvorstand verliehen wird. Er ist eine Auszeichnung, die die vorbildliche Umsetzung der ARAG Essentials und deren Unternehmenswerte im Arbeitsalltag würdigt und die Eigeninitiative unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen belohnt. Eingereicht werden dabei Projekte, die in besonderer Weise zeigen, wie die ARAG Essentials dazu beitragen, dass wir noch kundenzentrierter werden, unsere Kompetenz weiter ausbauen oder unsere Leistungsfähigkeit steigern.

Abschließend interessiert uns Ihre Meinung zur Zukunft der Branche: Wie wird sich die Versicherungswirtschaft in den kommenden 5 bis 8 Jahren verändern? Was werden die zentralen Herausforderungen sein?

Natürlich kann sich auch die ARAG dem Wettbewerb nicht entziehen. Wir zielen aber stark auf die Gewinnung echter Neukunden – das zeigt sich an unseren Produktdifferenzierungen wie web@ktiv, mit denen wir neue Kundengruppen erreichen. Wissenschaftlich ausgedrückt: Auch wir schaffen es aus dem ‚Red Ocean‘ gesättigter Märkte nicht immer heraus. Durch unsere Innovationen setzen wir aber darüber hinaus auf eine ‚Blue Ocean Strategy‘ – sprich, wir erschließen uns unentdeckte Märkte mit keinem oder nur wenig Wettbewerb. Dafür braucht man Mut, ein breites Kreuz und den Willen, dem Kunden helfen zu wollen. Es ist doch für den gesamten Markt ein Desaster, dass Versicherungen vielfach nur noch als Commodity gesehen werden, bei der die Kunden nur noch »vom Versicherer« sprechen. Die ARAG will sich damit nicht abfinden, sondern sich mit innovativen Produktlösungen positionieren und als aktive und attraktive Kundenmarke wahrgenommen werden.

Ganz allgemein haben auch die »üblichen Verdächtigen« ihren Einfluss auf die Versicherungswirtschaft: der demografische Wandel mit seiner zunehmenden Alterung der Gesellschaft, die Auswirkungen des Klimawandels und das veränderte Konsumentenverhalten hin zum hybriden Kunden, der sein Verhalten immer auf den Einzelfall hin optimiert.

Darüber hinaus werden uns die Digitalisierung und die Welt des Internets noch sehr viele Themen bringen – zum Beispiel für den Rechtsschutz. web@ktiv war erst der Anfang dieser Deckungswelt. Solche auch als Mikroprodukte oder Mikrodeckungen bekannten Versicherungen werden stark zunehmen. Das ermöglicht uns als Versicherer unseren Kunden noch passgenauere Lösungen – gegebenenfalls auch über neue Kommunikationskanäle – anbieten zu können. Was heute noch Spielwiese ist, wird morgen der neue Marktplatz für Versicherungen sein.

Wir danken Dr. Matthias Maslaton, Mitglied des Vorstands und Leiter des Ressorts »Produkt und Innovation« bei der ARAG SE, für das Interview.



Dr. Matthias Maslaton
ARAG SE

Literaturhinweise und Links

Discontinuous Innovation: Learning to Manage the Unexpected

Quelle: Imperial College Pr; Auflage: New. (29. Oktober 2013)

Auszug: <http://clicresearch.org/discontinuous-innovation/>

Autor: Peter Augsdörfer et al.

Datum: 29.10.2013

Das vorliegende Buch fasst die aktuellen Erkenntnisse der »International Innovation Lab Initiative« zusammen. Das Forschungsprojekt setzt sich mit dem weltweiten Innovationsstreben und den damit einhergehenden Herausforderungen auseinander. Ausgehend von den Erkenntnissen des Projekts gibt das Buch Antworten auf Fragen wie »Wie können Unternehmen bereits schwache Signale sich anbahnender Innovationen erkennen?«, »Welche Kriterien spielen bei der Mittelzuweisung von Innovationsprojekten ein Rolle?« oder »Wie sollten Unternehmen Projekte organisieren, die bestehende Regeln brechen und die Festlegung neuer Regeln erfordern?«.

Leading Open Innovation

Quelle: MIT Press (26. Februar 2013)

Auszug: <http://clicresearch.org/leading-open-innovation/>

Autor: Anne Sigismund Huff (Hrsg.) et. al.

Datum: 26.2.2014

Um auf dem heutigen hart umkämpften und globalisierten Markt zu bestehen, greifen Unternehmen häufig nicht mehr nur auf konventionelle Forschungs- und Entwicklungsmethoden zurück, sondern versuchen, Ideen mit Hilfe des Open-Innovation-Prozesses (OI) zu entwickeln. Unternehmen wie Siemens, Nokia oder Wikipedia haben bereits OI-Initiativen ins Leben gerufen und suchen aktiv nach spezialisierten Partnern, um neue Produkte, Services und Lösungen zu entwi-

ckeln und Bedarfe zu decken, die bis dato noch gar nicht existieren.

Das vorliegende Buch zeigt, wie OI den Raum für Innovationen erweitert und beschreibt eine Vielzahl von OI-Techniken, -Teilnehmern und -Trends. Die Autoren kommen sowohl aus der Praxis als auch aus der Wissenschaft und bringen ihre internationalen Erfahrungen und transdisziplinären Sichtweisen in das Buch mit ein und berichten von vielfältigen OI-Initiativen, liefern theoretisches Hintergrundwissen und zeigen neue Einsatzmöglichkeiten der OI von der Produktion bis zur Ausbildung auf.

Aus dem Inhalt:

- Why and How Open Innovation Works
- Who Contributes to Open Innovation?
- Trends in Open Innovation

Mit der Lead-User-Methode zum Innovationserfolg – Ein Leitfaden zur praktischen Umsetzung

Quelle: Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC)

online unter: http://clicresearch.org/wp-content/uploads/2011/11/20_de_lead_user_handbuch.pdf

Autor: Philipp Wagner, Frank Piller

Datum: 11/2011

Um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten, ist das Hervorbringen neuer Innovationen, sprich neuer Produkte und Services, heutzutage unumgänglich. Hierbei hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass ein hoher Anteil erfolgreicher Innovationen auf das Wissen und die Ideen und Erfahrungen einzelner Nutzer, den sogenannten Lead-Usern, zurückgeführt werden kann. Damit Unternehmen Zugang zu diesen Lead-Usern und ihren Ideen erhalten, wurde u.a. die Lead-User-Methode entwickelt, die in der vorliegende Publikation vorgestellt wird.

Die Lead-User-Methode gliedert sich in vier Phasen und beginnt mit einer Projektdefinition. Hier werden Suchfelder zur Entwicklung neuer Innovationsideen bestimmt sowie Projektziele definiert und ein Projektteam ausgewählt. In der zweiten Phase werden zunächst Auswahlkriterien bestimmt, um Lead-User identifizieren zu können, wobei insbesondere die Analyse von Trends und Bedürfnissen der Suchfelder im Fokus steht. Anschließend erfolgt mit Hilfe verschiedener Suchtechniken wie beispielsweise Screening und Pyramiding die Identifikation von geeigneten Lead-Usern. Den Abschluss der Lead-User-Methode bildet ein Workshop, in dem in Zusammenarbeit mit den Lead-Usern neue Produkt-/Serviceideen entwickelt werden, die sich an den zuvor identifizierten Trends und Bedürfnissen ausrichten.

Aus dem Inhalt:

- Innovationsdruck und das Potential der Lead-User-Methode
- Der Weg zur Innovation und die Notwendigkeit von Information
- Die Lead-User-Methode
- Fazit
- Checkliste

Das Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC), Herausgeber dieser Publikation, stellt auf seiner Webseite unter www.clicresearch.org/products/ zahlreiche weitere Veröffentlichungen zum Thema Innovation zur Verfügung.

Digitalisierung als Megatrend in der Assekuranz

Quelle: conexas GmbH

online unter: <http://www.conexas.de/uploads/20100908%20Digitalisierung%20als%20Megatrend.pdf>

Autor: Kai Birnbach, Andreas Bucholz

Datum: 9/2010

Megatrends wie die Digitalisierung verändern die Versicherungswirtschaft nachhaltig und erhöhen den Anpassungsdruck einer Branche, deren Innovationsbereitschaft eher gering ist, so die Autoren des vorliegenden Beitrags. Wir befinden uns in einer Übergangsphase vom Informations- zum Innovationszeitalter. Das erfordert ein Überdenken bestehender Geschäftsmodelle und Strategien. Denn der bloße Zugriff auf die relevanten Daten sei längst kein Wettbewerbsfaktor mehr, sondern vielmehr die innovative Verwendung dieser Daten. Insgesamt bedeute dies, dass nur diejenigen Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben, die sich stetig und proaktiv auf die neuen Anforderungen der Zukunft einstellen, neue Technologien einsetzen und in ihre Geschäftsprozesse integrieren.

Der Beitrag gibt einen Überblick darüber, welche Technologietrends derzeit zu beobachten sind, mit welchen Methoden diese Innovationen auf ihre Bedeutung für die Versicherungs-

wirtschaft überprüft werden können und welche Konsequenzen diese technologiegetriebenen Innovationen für die Geschäftsprozesse der Assekuranz haben werden.

Aus dem Inhalt:

- Von Forschung und Entwicklung zu anfassbaren Innovationen
- Überblick über technologische Trends
- Relevanz ausgewählter Trends für das Prozessmanagement
- Handlungsempfehlung zum Umgang mit technologischen Trends/Innovationen

Der Innovationsmanager: Wertsteigerung durch ein ganzheitliches Innovationsmanagement

Quelle: Symposion Publishing; Auflage: 1 (28. März 2014)

Auszug: <http://www.symposion.de/ISBN978-3-86329-614-8.html>

Autor: Hans-Gerd Servatius (Hrsg.) et. al.

Datum: 28.3.2014

Innovationen sind für den Erfolg von Unternehmen unverzichtbar. Was einfach klingt, ist in der Praxis eine echte Herausforderung. Vom Innovationsmanagement wird erwartet, dass es zur nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens wesentlich beiträgt. Doch wie kann man diesen Wertbeitrag messen? Welche Aufgaben und Rollen kommen dabei den verantwortlichen Managern zu? Und wie organisiert man das Innovationsmanagement? Vor diesem Hintergrund beleuchten die Autoren dieses Buches – renommierte Praktiker aus namhaften Organisationen und Wissenschaftler – neue Wege zu erfolgreichen Innovationssystemen von Unternehmen und die Aufgabenfelder eines ganzheitlichen Innovationsmanagements. Im Mittelpunkt steht dabei die Person und Rolle des Innovationsmanagers – eine Funktion, die viele Unternehmen erst in den letzten Jahren geschaffen haben.

Aus dem Inhalt:

- Das Innovationssystem von Unternehmen
- Ganzheitliches Innovationsmanagement
- Profil des Innovationsmanagers

In den Startlöchern

Quelle: Versicherungswirtschaft, Heft 17/2013, S.42 ff.

Autor: Heike Hölzner, Alexander Nicolai

Datum: 1.9.2013

Ist die Digitalisierung bisher verhältnismäßig ruhig an den Versicherern vorbeigezogen, sorgt sie mittlerweile für Aufbruch in der Branche. Dies zeigt sich nach Ansicht der Autoren des vorliegenden Artikels vor allen Dingen in der zunehmenden Anzahl von Startup-Unternehmen, die mit innovativen

Ideen auf den Versicherungsmarkt drängen und sich, befreit von den Beschränkungen großer Konzerne, immer mehr neue Kundenkreise erschließen.

Als Startup-Trends in der Versicherungsbranche identifizieren die Autoren unter anderem einfache und unkomplizierte Versicherungen für einzelne Objekte oder Ereignisse (z.B. Smartphone oder Stadionbesuch) sowie anbieterübergreifende Lösungen, die der Verwaltung von Versicherungsverträgen dienen und Möglichkeiten des individuellen Schaden- und Leistungsmanagements bieten. Zudem finden sich zahlreiche Big-Data-Anwendungen (z.B. Telematik- und Gesundheitsdienste oder die Versicherungsbedarfsanalyse anhand von Daten aus sozialen Netzwerken), die meist nach US-amerikanischem Vorbild auf den europäischen Markt gebracht werden.

Zwar schaffe es nicht jede dieser Geschäftsideen, sich dauerhaft am Markt zu behaupten, das Verschließen vor Innovationen, wie es bei etablierten Konzernen häufig der Fall ist, sei jedoch auch keine Lösung. Deshalb schlagen die Autoren vor, das Konzept der Business Incubation auch auf die Versicherungsbranche zu übertragen. Junge Startups erhalten dabei Starthilfe in Form von Räumlichkeiten, Coaching oder Finanzierung durch große Konzerne, um ihre Ideen frei zu entwickeln und diese anschließend bis zu einem gewissen Grad mit ihren »Geburtshelfern« zu teilen. Dass dieses System Erfolg haben kann, zeigen bereits Beispiele anderer Branchen.

Aus dem Inhalt:

- Nährboden für Innovation
- Startup-Trends
- Innovation durch Business Incubation

Versicherungsforen in eigener Sache

Versicherungsforen-Themendossier: Themenplanung 2014

Das nächste Themendossier erscheint am 30. Mai und befasst sich mit aktuellen Zahlen und Fakten zum Schadenmanagement. Sie erhalten u.a. in die Ergebnisse zur Studie »Schadenmanagement und Dienstleistersteuerung heute und morgen«, die die Versicherungsforen Leipzig zu Beginn des Jahres durchgeführt haben.

Ihre Kollegen möchten auch unser Themendossier abonnieren? [Hier](#) gelangen Sie zur Abo-Liste, in der sich interessierte Mitarbeiter unserer Partnerunternehmen eintragen können.

Wir sind bestrebt, Sie im Rahmen unserer Themendossiers stets über aktuelle und spannende Themen zu informieren. Sollten Sie ein Wunschthema haben, welches sich noch nicht in unserer Übersichtstabelle befindet und über das Sie gern einmal lesen möchten, setzen Sie sich bitte mit uns in Verbindung. Wir würden uns freuen, Ihre Themenwünsche berücksichtigen zu können. Selbstverständlich besteht für Sie auch die Möglichkeit, eigene Beiträge (z.B. Studien, Interviews, Erfahrungsberichte) im Rahmen unserer Themendossiers zu platzieren.

Wir freuen uns auf Ihre Anregungen!

Ihre Ansprechpartnerin:
Sabine Müller-Gora
T +49 341 98988-220
E mueller-gora@versicherungsforen.net

Studienbestellung »Innovationsfähigkeit der deutschen Versicherungswirtschaft«

www.versicherungsforen.net/innovation

Wie innovativ ist die Versicherungsbranche? Das ist die Kernfrage einer repräsentativen Umfrage des Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC), einem Forschungszentrum

der HHL Leipzig Graduate School of Management, und der Versicherungsforen Leipzig mit Unterstützung der Unternehmensberatungen Jakoby Zwack GmbH und conexas GmbH.

Die Ergebnisse zeigen: In Sachen Innovationsmanagement besteht in der Versicherungswirtschaft noch Nachholbedarf. 57 Prozent der Versicherungsunternehmen verfügen über kein fest institutionalisiertes Innovationsmanagement. 41 Prozent gaben zwar an, dass Innovationsziele in der Unternehmensstrategie verankert sind, eine konsequent gelebte Innovationskultur können aber nur die wenigsten Unternehmen nachweisen.

Möchten Sie mehr über die Ergebnisse dieser Studie erfahren?

Die komplette Studie können Sie unter www.versicherungsforen.net/innovation erwerben. Daneben besteht die Möglichkeit einer Auswertung für Ihr Unternehmen im Sinne eines Benchmarkings und/oder einer persönlichen Vorstellung der Studienergebnisse in Ihrem Haus. Sprechen Sie uns an!

Ihre Ansprechpartnerin:
Antje Gellert
T +49 341 98988-242
E gellert@versicherungsforen.net

Partnerkongress 2014: Innovationsmarktplatz für die Versicherungswirtschaft

www.versicherungsforen.net/partnerkongress

Termin: 23./24. September 2014
Veranstaltungsort: Leipzig

Wie sieht der Status quo zum Thema Innovationsfähigkeit in der Assekuranz aus? Wo gibt es Nachbesserungsbedarf? Und was sagen die Experten der Branche hierzu? Diese und viele weitere Fragen möchten wir auf dem diesjährigen Partnerkongress diskutieren und die Branche zum »Anders-Denken« ermutigen. Wir setzen uns selbst die Kundenbrille

auf und laden dazu ein, künftige Bedarfsfelder der Kunden zu ergründen. Im Rahmen von drei parallelen Themenwelten vertiefen wir diese Zukunftspotenziale aus praktischer und wissenschaftlicher Sicht. Darüber hinaus bieten wir Innovatoren und Querdenkern Raum für die Vorstellung ihrer Ideen. Auf diesem Wissensfundus steigen wir in gemeinsame Diskussionen ein, um künftige Handlungspotenziale für die Branche abzuleiten.

Mit dem Partnerkongress, der Jahresveranstaltung für die Partnerunternehmen der Versicherungsforen Leipzig, möchten wir in jedem Jahr ein Stück des gemeinsamen Erfolgs an unsere rund 190 Partnerunternehmen zurückgeben und uns vor allem für die konstruktive und inspirierende Zusammenarbeit bedanken. Als Partnerunternehmen stehen Ihnen **zwei Freikarten** für den ersten Veranstaltungstag zur Verfügung.

Der zweite Veranstaltungstag steht im Zeichen der unternehmens- und themenübergreifenden Weiterbildung. Dazu bieten wir jeweils ganztägige Workshops zu wechselnden Themen an.

Wir würden uns freuen, wenn Sie sich diesen Termin schon einmal vormerken. Alle Informationen und Neuigkeiten zum Programm und zur Anmeldung finden Sie unter www.versicherungsforen.net/partnerkongress

Ihre Ansprechpartnerin:
Kathleen Joost
T +49 341 98988-277
E joost@versicherungsforen.net

21. Arbeitstreffen der User Group »Innovationen, Kooperationen und strategische Geschäftsentwicklung in der Versicherungswirtschaft«

www.versicherungsforen.net/ikg

Termin: 4./5. Juni 2014
Veranstaltungsort: Leipzig

Kunden- und Kostenorientierung haben auch in der Versicherungsbranche dazu geführt, dass integrierte Wertschöpfungsketten zerfallen. Mit Fokus auf ihre Kernkompetenzen haben sich etablierte und neue Anbieter auf bestimmte Wertschöpfungsfunktionen spezialisiert, ihre Fertigungstiefe reduziert und durch Kooperation mit verschiedenen Partnern – auch mit direkten Mitbewerbern – die Wertschöpfungskette reintegriert. Die strategische Flexibilität der Versicherungsunternehmen ist daher gefragt.

Die Kooperationen in der Versicherungswirtschaft sind mittlerweile sehr vielschichtig. Über das reine Outsourcing von Wertschöpfungsfunktionen hinweg haben sich insbesondere im Bereich des Vertriebs zahlreiche Konzepte etabliert. Durch den Eintritt neuer Marktteilnehmer mit innovativen Produkt- und Vertriebsansätzen kommen zugleich neue Impulse in den Versicherungsmarkt, die es im Rahmen der strategischen

Geschäftsentwicklung zu berücksichtigen gilt.

Zielgruppe

Die User Group richtet sich insbesondere an Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Innovations- und Kooperationsmanagement, Strategie- und Unternehmensentwicklung, Unternehmensorganisation sowie Vertriebs- und Produktmanagement von Erst- und Rückversicherungsunternehmen.

Themenschwerpunkte des nächsten Treffens:

- Mobilitätskonzepte der Zukunft
- Run-Off, insbesondere Markteinschätzung in den Sparten Leben/Kranken
- Innovationen in der Versicherungswirtschaft (Telematik, Startups)
- Versicherungswissenschaftliche Abschlussarbeiten / Studien

Ihre Ansprechpartnerin:
Manuela Spaeth
T +49 341 98988-271
E spaeth@versicherungsforen.net

20. Arbeitstreffen der User Group »E-Business in der Versicherungswirtschaft«

www.versicherungsforen.net/e-business

Termin: wird noch bekanntgegeben
Veranstaltungsort: Leipzig

»E-Business« beschreibt die Verlagerung bisher physischer Geschäftsprozesse und Wertschöpfungsaktivitäten in digitale Netzwerke wie Intranets, Extranets oder das Internet. Ziel ist es, Kommunikations- und Transaktionsprozesse im B2B- und im B2C-Bereich effizienter zu gestalten. Die User Group »E-Business in der Versicherungswirtschaft« hat sich zum Ziel gesetzt, den Einsatz und die Gestaltungsmöglichkeiten e-business-basierter Konzepte, Lösungen und Systeme aus praktischer und theoretischer Sicht näher zu beleuchten. Dazu stellen Fachexperten aus der Wissenschaft und der Versicherungspraxis ihre Konzepte vor und berichten über Erfahrungen im Umgang mit E-Business-Lösungen.

Themenschwerpunkte des nächsten Arbeitstreffens:

- Online-Marketing-Trends: Content-Marketing, Web-Controlling und Testing
- Competitive Intelligence: Datenanalyse und Wettbewerbsforschung in Versicherungsunternehmen
- Exkurs: Simplifying - Einfache Produkte für neue Vertriebskonzepte

Ihre Ansprechpartnerin:
Manuela Spaeth
T +49 341 98988-271
E spaeth@versicherungsforen.net

5. Arbeitstreffen der User Group »Marktforschung in der Versicherungswirtschaft«

www.versicherungsforen.net/mafo

Termin: 19./20. November 2014

Veranstaltungsort: Leipzig

Die Marktforschung ist für jedes Versicherungsunternehmen eine essenzielle Quelle, um Erkenntnisse über Kunden, deren Verhalten oder über aktuelle und künftige Marktverhältnisse zu erhalten. Nur wer weiß, wie der Markt tickt, kann mit geeigneten Strategien und Maßnahmen darauf reagieren. Dabei wird oftmals außer Acht gelassen, wie sich die Marktforschung selbst im Unternehmen wandelt, bedingt durch weitgreifende Trendentwicklungen. Gesellschaftliche Wandlungsprozesse stellen die Betriebsmarktforscher vor neue Herausforderungen. Zudem erschweren geringe personelle und finanzielle Ressourcen diese Situation.

Mit der User Group »Marktforschung in der Versicherungswirtschaft« ist es unser Anliegen, ein dauerhaftes übergreifendes Netzwerk zu schaffen, in dem ein fortlaufender Gedanken- und Erfahrungsaustausch zu Fragestellungen rund um das Thema »Marktforschung« stattfinden soll.

Themenschwerpunkte des nächsten Treffens:

- Zufrieden oder nicht zufrieden? Die Kundenzufriedenheitsmessung auf dem Prüfstand – Bedeutung, Methodik & neue Erkenntnisse
- »Klassen und Schichten waren gestern, Lifestyle-Orientierung ist morgen.« – Wie Trends die Kundengruppensegmentierung künftig beeinflussen
- Auf den Punkt gebracht: Datenschutz-Update – Möglichkeiten und Grenzen für die Marktforschung

Ihre Ansprechpartnerin:

Constanze Hildebein

T +49 341 98988-278

E hildebein@versicherungsforen.net

Wir sind immer bestrebt, das bestehende Leistungsportfolio der Forenpartnerschaft um attraktive neue Angebote zu erweitern. Wir möchten Ihnen auf dieser Seite vorstellen, welche Leistungsbestandteile und Neuerungen unsere Partnerunternehmen und deren Mitarbeiter seit diesem Jahr zusätzlich nutzen können.

■ ■ ■ **Versicherungsforen Leipzig**

Neue Leistungen der Forenpartnerschaft

FÜR DEN SCHNELLEN ÜBERBLICK: ZAHLEN, DATEN, FAKTEN



- Downloadbereich mit aktuellen Zahlen, Daten und Fakten zu versicherungswirtschaftlichen Themen
- Fortwährend erweitert und regelmäßig aktualisiert
- Aussagekräftige Charts für einen schnellen und detaillierten Überblick über relevante Branchenthemen
- Praktisch: Die Präsentationen können auch im PowerPoint-Format angefordert werden und lassen sich so mit einem Klick in das eigene Corporate Design überführen.

www.versicherungsforen.net/daten-fakten

THEMENDOSSIER: NEUES FORMAT UND MEHR VIELFALT



Neugestaltung des Themendossiers, das Abonnement enthält nun:

- 12 Ausgaben zu jeweils einem spezifischen Branchenthema, das anhand von Fachartikeln, Experteninterviews, Erfahrungsberichten etc. aufbereitet wird,
- 8 Statistik-Ausgaben mit relevanten Zahlen und Fakten zu speziellen Themenbereichen,
- 4 Ausgaben zu »Aktuellen Entwicklungen in der Versicherungswirtschaft« (ohne thematische Einschränkung).

www.versicherungsforen.net/themendossier

IMMER AUF DEM LAUFENDEN: SONDERKONDITIONEN FÜR STUDIEN AUF marktforschung.de



- Vorstellung neuer Studien rund um die Versicherungswirtschaft in Kooperation mit marktforschung.de, dem Portal für Marktforschung, Studien und Beratung
- Sonderkonditionen für Forenpartner beim Erwerb von Studien über marktforschung.de

www.versicherungsforen.net/studien_marktforschung

IHRE ANSPRECHPARTNER

Sabine Müller-Gora – Leiterin Partnerbetreuung | T +49 341 98988-220 | F +49 341 98988-9199 | E mueller-gora@versicherungsforen.net
Bastian Mörstedt – Referent Partnerbetreuung | T +49 341 98988-221 | F +49 341 98988-9199 | E moerstedt@versicherungsforen.net

Impressum

Autor(en) des vorliegenden Themendossiers

Antje Gellert et al.

T +49 341 98988-242

E gellert@versicherungsforen.net

Titelbild: © chones - Fotolia.com

Feedback zum vorliegenden Themendossier

Wenn Sie uns Ihre Meinung mitteilen möchten, würde uns das sehr freuen. Vielleicht gibt es ja ein spezielles Thema, über das Sie im Themendossier einmal lesen möchten? Haben Sie weitere Fragen und Anregungen oder Anlass zur Kritik? In jedem Fall freuen wir uns über eine Nachricht von Ihnen. Bitte senden Sie Ihre Kommentare an

Sabine Müller-Gora

T +49 341 98988-220

E mueller-gora@versicherungsforen.net

Abonnement des Themendossiers

Aufgrund der Partnerschaft Ihres Unternehmens mit den Versicherungsforen Leipzig steht Ihnen das Abonnement des Versicherungsforen-Themendossiers unternehmensweit zur Verfügung! Gern können Sie deshalb weitere Empfänger aus Ihrem Haus registrieren lassen. Dazu genügt eine kurze E-Mail an kontakt@versicherungsforen.net mit dem Betreff »subscribe Themendossier«. Eine Übersicht über alle Partnerunternehmen finden Sie unter www.versicherungsforen.net/partner.

Abbestellen des Themendossiers

Sie wollen das Themendossier in Zukunft nicht mehr empfangen? Senden Sie einfach eine E-Mail mit dem Betreff »unsubscribe Themendossier« an kontakt@versicherungsforen.net.

(Probe-)Zugangsdaten für

www.versicherungsforen.net

Sehr gern richten wir für Sie (Probe-)Zugangsdaten für unsere passwortgeschützte Wissensdatenbank ein. Bitte benutzen Sie dafür den Button »Neu Anmelden« auf der Plattform www.versicherungsforen.net.

Downloadbereich mit aktuellen Zahlen und Fakten zur Versicherungswirtschaft

Im Downloadbereich unter www.versicherungsforen.net/daten-fakten finden unsere Partner aktuelle Zahlen, Daten und Fakten zu verschiedenen versicherungswirtschaftlichen Themen. Diese werden fortwährend erweitert und regelmäßig aktualisiert. Aussagekräftige Charts sorgen für einen schnellen und detaillierten Überblick über relevante Branchenthemen. Sie möchten diese Informationen in Ihre Präsentationen einbinden? Dann stellen wir Ihnen die Zahlen, Daten und Fakten gern im neutralen Power-Point-Format zur Verfügung, das Sie mit einem Klick in das eigene Corporate Design überführen können.

Versicherungsforen Newsletter

Wenn Sie regelmäßig per E-Mail über Aktualisierungen im Bereich »Wissen« auf www.versicherungsforen.net, Veröffentlichungen, gegenwärtige Veranstaltungen sowie Nachrichten aus unserem Partnernetzwerk informiert werden möchten, senden Sie bitte einfach eine E-Mail mit dem Betreff »subscribe Newsletter« an kontakt@versicherungsforen.net. Diesen Service bieten wir auch für Nicht-Partnerunternehmen kostenfrei an.

© 2014 Versicherungsforen Leipzig GmbH

Hainstraße 16 | 04109 Leipzig | T +49 341 98988-0 | F +49 341 98988-9199 | E kontakt@versicherungsforen.net | I www.versicherungsforen.net

Geschäftsführung: Dipl.-Winf. Jens Ringel, Dipl.-Kfm. Markus Rosenbaum | Amtsgericht Leipzig HRB 25803 | Ust.IdNr.: DE268226821

Bankverbindung: Sparkasse Leipzig | BLZ 860 555 92 | Kontonummer 1100 9541 27 | SWIFT-BIC: WELA DE 8 L | IBAN: DE 41 8605 5592 1100 9541 27

