



## **Make or Buy?**

### **Eine strategische Fragestellung der Versicherungswirtschaft**

- Ein Diskussions- und Workshopangebot des AMC Assekuranz Marketing Circle -

Düsseldorf, im August 2005

## Der Markt

### **Die Situation in der Versicherungswirtschaft ist in den letzten Jahren durch gravierende Änderungen gekennzeichnet.**

- Aufgrund der **Zins- und Börsenlage** musste eine deutliche Senkung der Ertragskraft hingenommen werden.
- Dementsprechend wurden **Kürzungen in allen Bereichen** vorgenommen, neue Investitionsmittel mussten und müssen auch zukünftig wesentlich effektiver eingesetzt werden.
- Unter diesen Umständen wird die vollständige **Eigenentwicklung aller Produkte**, die zur Abdeckung aller Kundenwünsche gebraucht werden, **wirtschaftlich zunehmend schwieriger**.
- Die veränderte wirtschaftliche Situation erfordert daher verstärkt den **Zukauf von Versicherungsprodukten**, wie in der Ausweitung von Ventillösungen und Kooperationen bereits deutlich wird
- Die **Verwaltung der zugekauften Produkte** in den eigenen komplexen Anwendungen ist kaum kosteneffizient zu realisieren, die Integration am point of sale selten vorhanden.
- Durch die Umsetzung von **Solvency II** in Verbindung mit neuen Rechnungslegungsvorschriften nach **IAS/IFRS** werden die Eigenkapitalanforderungen an die VU in den nächsten Jahren noch weiter steigen und die **Zeichnungskapazitäten für den Vertrieb verknappen**. Sortimentscontrolling ist angesagt!

## Make or Buy-Entscheidungen heute

Versicherungsunternehmen, die sich heute bezogen auf ein bestimmtes Produkt, der Make or buy-Frage stellen, sehen sich einer entscheidenden Frage gegenüber: **Rechtfertigt eine Produkteinführung und der zu erwartende Absatz die Kosten der Einführung und des Betriebs?**

Bisher gab es dafür nur zwei Antworten.

**Make:** „Ja, wir gehen davon aus und machen es selbst, wenn wir es für sinnvoll für unser Produktportfolio halten!“

or

**Buy:** „Nein, wir schliessen eine Kooperation in einer 1:1-Beziehung oder beschaffen das Produkt im Bedarfsfall über eine Ventillösung“

Letzteres geschieht überwiegend für die Versorgung mit speziellen Produkten.

Die **Konsequenzen** sind offenkundig:

- **Make:** Gefahr unprofitabler Risikokollektive, mangelnden Risikoausgleichs und ineffizienter Kapitalallokation
- **Buy:** Entweder teure Integration in Bestandsführungs- und teilweise Point-of-sale Systeme oder nicht integrierte Ventillösungen, die mit hohem Bearbeitungsaufwand eher geringe Provisionserlöse erwirtschaften und durch ein fremdes Label nicht zur Kundenbindung beitragen, die allerdings durch den Anteil am Gesamtgeschäft strategisch unbedeutend sind.

**Mit den steigenden Anforderungen an eine effiziente Kapitalallokation durch Solvency II wird zukünftig die Entscheidung für *Make*, aber auch für *Buy* bei hohem Integrationsaufwand schwieriger.**

**Herkömmliche Ventillösungen sind wenig vertriebsfreundlich, umständlich zu handhaben, können die Kunden irritieren, bzw. beschränken sich nur auf Randprodukte.**

## Make or Buy? Buy and Sell!

„ Was schließlich **Solvency II** betrifft, so scheint hier der einzig mögliche Lösungsansatz ein extrem konsequentes **Kapitalrisikomanagement** zu sein. Dies wird dazu führen, dass kaum noch eine Gesellschaft als Vollsortimenter auftritt, sondern man wird sich **auf profitable Produkte konzentrieren**.

...

Auch **Make-or-buy-Entscheidungen** stehen an oder Investitionen in eine **Buy-or-sell-Plattform** zum Produktaustausch. Die klassische Ventillösung ist vor diesem komplexen Hintergrund nicht mehr leistbar.

**Der Versicherer muss also eine Infrastruktur schaffen, in der die Vertriebspartner über ein einheitliches System auch Zugang zu Produkten anderer Gesellschaften haben.**“

*Andreas M. Torner*

*Mitglied des Vorstandes der AXA Versicherungsgruppe*

*In: Herausforderungen für den Versicherungsvertrieb, AMC Magazin, Heft 2, 2005, Seite 15*

## Make or buy-Entscheidungen morgen (I)

### Ein gemeinsames Geschäftssystem für Make or Buy-Entscheidungen und was es leisten muss

#### Anforderungen aus der Sicht des einkaufenden Unternehmens:

- Entscheidungen für das *Make* von Produkten sollten auf der Basis bereits vorhandener Bestände getroffen werden
- Die *Buy*-Entscheidung sollte durch eine homogene Infrastruktur kosteneffizient umsetzbar sein
- Diese Infrastruktur sollte auch für eine Präsenz zugekaufter Produkte von der Bestandsführung bis zum point of sale sorgen
- Auch zugekaufte Produkte sollten unter dem Namen des vertreibenden Versicherungsunternehmens verkauft werden (white labeling)
- Die Zulieferer für *Buy*-Produkte sollten dem Wettbewerb unterliegen und kostengünstig ersetzbar sein
- Eine Revision der *Buy*-Entscheidung sollte auf der Basis dann bereits vorhandener Bestände mit geringen Risiken und Kosten verbunden sein. Sortimentsentscheidungen werden so wesentlich leichter.



## Make or buy-Entscheidungen morgen (II)

### **Ein gemeinsames Geschäftssystem für Make or Buy-Entscheidungen und was es leisten muss**

#### **Anforderungen aus der Sicht des verkaufenden Unternehmens:**

- Der Risikoausgleich in grossen Beständen ist leichter darstellbar
- Die Rahmenbedingungen für Lieferentscheidungen werden durch eine homogene Infrastruktur transparent und kalkulierbar
- Spezialisierungs- und Grössenvorteile können stärker genutzt werden
- Zusätzliche Vertriebswege werden konsequenter und kostengünstiger erschliessbar

#### **Für beide gilt:**

Ein gemeinsames Geschäftssystem bildet die Kernprozesse eines Versicherungsunternehmens ab und ermöglicht allen angeschlossenen Versicherungsunternehmen in ein Ein- oder Verkaufsbeziehung zueinander zu treten ohne dafür zusätzlichen Investitionsaufwand betreiben zu müssen.

Ein gemeinsames Geschäftssystem (n:n-Beziehungen) ist die kosteneffiziente Alternative zu 1:1-Beziehungen und die marktwirksame Alternative zu herkömmlichen Ventillösungen.

# Unser Diskussions- und Workshopangebot

## Unsere Einladung zum Gespräch an Sie:

Der **AMC** als Marketing-Community der deutschen Versicherungswirtschaft und **ADP Business Services** als erfahrener Dienstleister für Community-Infrastrukturen laden Sie zum Gespräch ein:

- Erörtern Sie mit uns das Szenario der Entwicklung des Versicherungsmarktes
- Diskutieren Sie mit uns die individuelle Ausgangssituation und die Ziele Ihres Unternehmens
- Erarbeiten Sie mit uns Ihre Anforderungen an eine Lösung
- Arbeiten Sie mit zukünftigen Community-Partnern an der Realisierung eines gemeinsamen Geschäftssystems für die Versicherungswirtschaft

## Die Ansprechpartner:

Bernhard Schneider  
Senior Manager - AMC Assekuranz Marketing Circle  
Tel.: 0211/5590780, Fax: 0211/5590781  
eMail: schneider@amc-forum.de



Michael Obst  
Business Development Manager - ABZ Deutschland  
A Division of ADP Business Services  
Tel.: 0211-690 750 72, Fax: 0211-690 750 72  
eMail: mobst@adp.nl



## Über den AMC:

**AMC****Assekuranz Marketing Circle**

### **Der AMC – Assekuranz Marketing Circle**

- ... Gegründet 1994,
- ... betreut über 50 Versicherungsgesellschaften
- ... und kooperiert mit über 50 Dienstleistern
- ... Ist ein Diskussionsforum für Marketing- und Vertriebsthemen
- ... Organisiert kostenoptimierte Gemeinschafts- und Individualprojekte
- ... Koordiniert gemeinsame Interessen seiner Mitglieder
- ... Unterstützt bei der Auswahl geeigneter Lösungsanbieter

### **Die Leistungen des AMC**

- Management von Projekten
- Special Research / Hotline
- Organisation von Dienstleistungskooperationen für AMC-Projekte
- AMC-Meetings
- AMC-Arbeitskreise
- Projektworkshops
- AMC-Studien



# Versicherungsunternehmen im AMC



Stand: August 2005

## Über ADP:



### **ADP Business Services**

ADP ist mit einem Umsatz von über 8 Milliarden Dollar und über 500.000 Kunden eines der führenden unabhängigen EDV-Unternehmen der Welt. Für die Finanzdienstleistungsbranche mit dem Schwerpunkt Versicherungen bietet ADP Business Services elektronische Logistik an. Dabei handelt es sich um die gleichförmige Erschließung, Organisation, Speicherung, Anreicherung, Verarbeitung und Verbreitung relevanter Daten, Informationen und Wissen in einer abgesicherten und hochintegrierten Umgebung.

### **Community Solutions**

Der Erfolg branchenweiter Zusammenarbeit hängt vom Treffen guter Vereinbarungen ab. Unternehmen einer Branche, die ganz oder teilweise ihr Vertriebsverfahren teilen, kurz *Communities*, sollten dieselbe Sprache sprechen und einfach Informationen und Daten austauschen können. Sie sollten alle von den Vorteilen der Zusammenarbeit gleichmäßig profitieren. Dabei sollte die Wettbewerbsfähigkeit des Einzelnen aufrechterhalten werden.

ADP hat hinsichtlich der Schaffung und Standardisierung von *Communities* viel Erfahrung. ADP schafft die nahtlose Zusammenarbeit unterschiedlicher Unternehmensprozesse über mehrere Organisationen einer Branche. Als *trusted Business Service Provider* (tBSP) leistet ADP einen wesentlichen Beitrag für *Chain Integration* und *Community Resource Planning*.

**ADP Business Services - Huis ter Heideweg 30 - NL-3705 LZ Zeist**  
<http://www.adpbusiness.com/>



**— AMC —**  
**Assekuranz Marketing Circle**

**AMC Assekuranz Marketing Circle GmbH**

Geiststraße 4

48151 Münster

Tel. +49 (0) 251 – 6261 120

Fax +49 (0) 251 – 6261 117

[info@amc-forum.de](mailto:info@amc-forum.de)

Geschäftsführung:

Gerhard May (Vors.), H.-Rüdiger Huly, Rüdiger Szallies

Sitz und Eintragung: Mühlenbergweg 10, 40629 Düsseldorf

Registergericht: Amtsgericht Düsseldorf, HRB 32591

