

SGAG Preis - Prix SSGA



1. Preis / 1er Rang:

Sven Haudenschild: Versicherungswirtschaft in Transition (Uni Bern)

Fragestellungen

Welche Ursachen liegen der Strukturkrise, welche die Assekuranz im deutschsprachigen Raum in den vergangenen zwanzig Jahren durchmachte, zugrunde?
 Wie versucht die Versicherungswirtschaft das durch die Strukturkrise hervorgerufene Profitabilitätsproblem zu lösen?
 Welches sind unter den aktuell geltenden Rahmenbedingungen die strategischen Herausforderungen und die relevanten Erfolgsfaktoren?

Modell

Basis der Analysen ist eine Implementierung des wissenschaftlichen Konzeptes der drei dominanten Marktlogiken (Wettbewerbsparadigma) der Assekuranz von Ackermann/Lang (2004). Damit werden drei Phasen definiert

und die Prozesse sowie Ursachen der Transition analysiert.

Marktlogik 1:

Profitabilität durch Marktabsprachen (bis ca. 1992). Erkenntnisziele: Welche Transitionsprozesse führten zur Öffnung des Schweizer Versicherungsmarktes und welches war das zugrunde liegende Wirtschaftsparadigma? Welches waren die branchen- und periodenspezifischen Rahmenbedingungen und wie charakterisierte sich der geltende Wettbewerb?

Marktlogik 2:

Profitabilität durch Kapitalanlagen (bis ca. 2000). Erkenntnisziele: Wie reagierte die Branche auf die liberalisierten Rahmenbedingungen und wie vollzog sich der Internationalisierungspfad der Assekuranz? Welcher Tatbestand führte zur Erosion der profi-

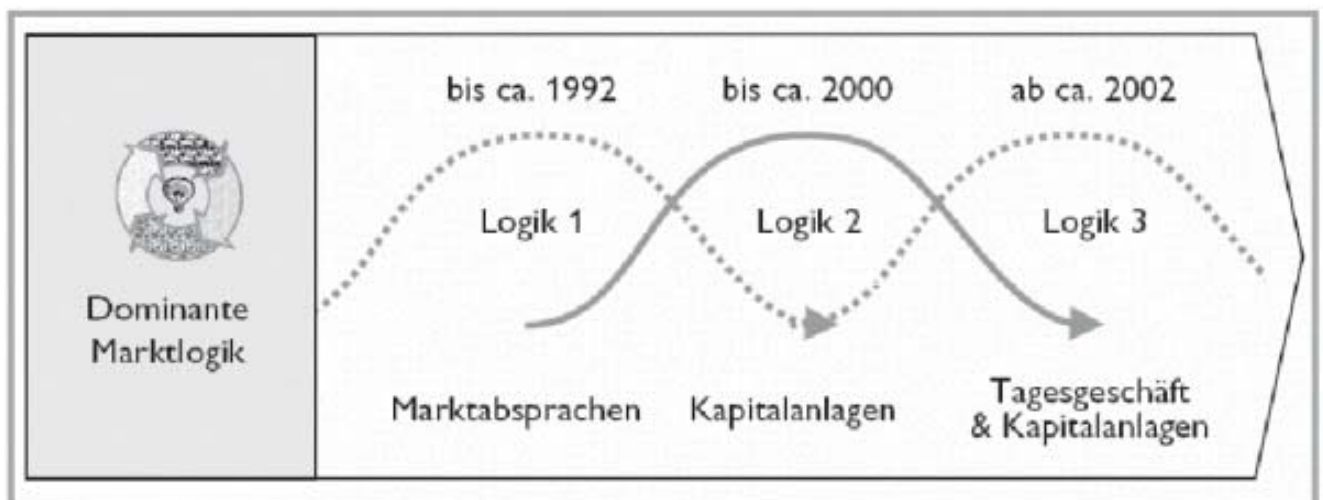


Abb. 1: Dominante Marktlogik der Versicherungswirtschaft

Quelle: Ackermann/Lang 2004

tablen Marktlogik 2 und weshalb hatte dies solch gravierende Auswirkung auf die Versicherungsunternehmen?

Marktlogik 3:

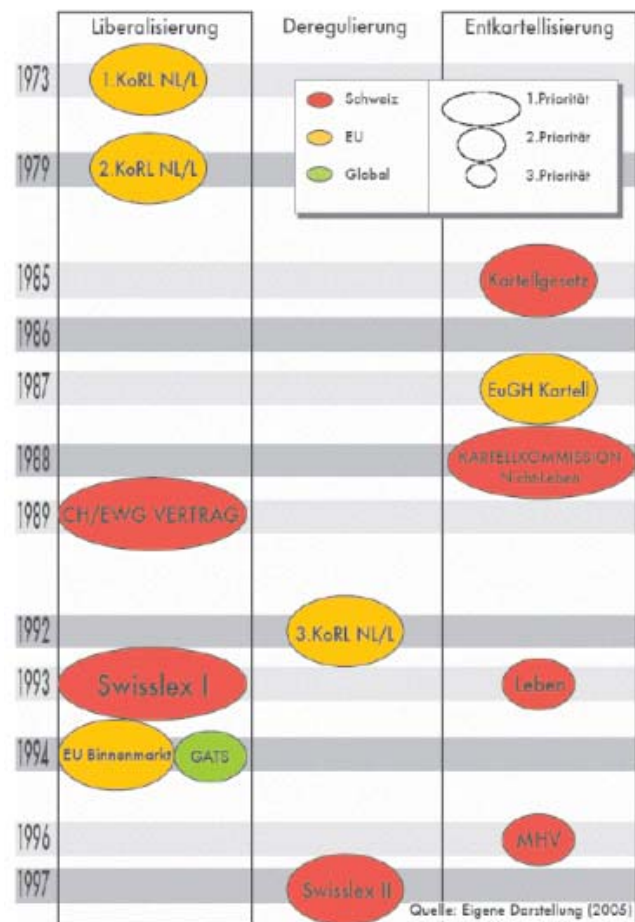
Profitabilität durch Tagesgeschäft und Kapitalanlagen (ab ca. 2002). Erkenntnisziele: Wie versucht die Assekuranz unter den heute geltenden Rahmenbedingungen ein positives versicherungstechnisches Kerngeschäft zu realisieren? Welches sind die strategischen Eckpunkte zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs?

Methodik

Neben Literatur- und Internetrecherche wurden vor allem 19 strukturierte resp. halbstrukturierte (problemzentrierte) Experteninterviews geführt, welche dazu dienen sollten, fundierte und tiefgründige Erkenntnisse über die Sachverhalte zu erbringen.

Ergebnisse

Die Assekuranz erlebte im gesamten deutschsprachigen Raum in den vergangenen zwanzig Jahren ihre bis anhin grösste Strukturkrise. Die Diplomarbeit sieht den Auslöser hierzu in der Mitte der 1970er Jahre aufgetretenen Krise des fordistischen Akkumulationsregimes. Die durch das neue neoliberale Paradigma initiierten Liberalisierungsbestrebungen („Neoliberales Projekt“) führten gegen Ende der 1980er zu einem deregulierten Versicherungsbinnenmarkt. Die Wettbewerbsfreiheiten gingen mit einer deutlichen Reduktion der Prämientarife einher. In der Folge löste sich das jahrzehntelange Wettbewerbsparadigma „Profitabilität durch Marktabsprachen“ auf und die versicherungstechnische Profitabilität des Kerngeschäfts erodierte zunehmend.



Chronologie der Liberalisierung, Deregulierung und Entkartellisierung. Quelle: Eigene Darstellung (2005)

Abb. 2: Chronologie der Liberalisierung, Deregulierung und Entkartellisierung

Auf der Suche nach effizienten und zukunftssträchtigen Wertschöpfungspotentialen konnten die Versicherungsunternehmen von der für sie typischen Verbundproduktion profitieren. Getragen von blühenden Aktienmärkten generierten die Versicherungsunternehmen trotz defizitärem Kerngeschäft grosszügige Einnahmen aus dem Kapitalanlagegeschäft und implementierten so das Wettbewerbsparadigma „Profitabilität durch Kapitalanlagen“. Die liberalisierten Rahmenbedingungen und die beträchtlichen stillen Reserven erlaubten den Unternehmen, ihre Europäisierung voranzutreiben. Parallel zum in der Weltwirtschaft feststellbaren Trend von Brown- und Greenfield-Investi-

tionen hin zu oftmals feindlichen Mergers & Acquisitions wechselten auch zahlreiche Versicherungsunternehmen im Laufe der 1990er Jahre ihren Besitzer.

Dieser europaweiten Konsolidierungsphase fielen auch traditionelle Schweizer Versicherungsunternehmen zum Opfer. Der Einbruch der globalen Finanzmärkte im Jahr 2001 beendete diese Phase. Spekulative Finanzgeschäfte, ein historisch tiefes Zinsniveau und zum Teil massiv überhöhte Fehleinkäufe im Zuge der M&A-Welle hatten für die Versicherungsunternehmen schwerwiegende Eigenkapitalverluste. So wurden die in der vorangegangenen Wachstumsphase angehäuften finanziellen Reserven grösstenteils vernichtet und das Wettbewerbsmodell „Profitabilität durch Kapitalanlagen“ erwies sich als nicht nachhaltig.

Anschliessend erfolgte eine Rückbesinnung auf die Profitabilität des Kerngeschäfts. Um dem neuen Wettbewerbsmodell „Profitabilität durch Tagesgeschäft und Kapitalanlagen“ gerecht zu werden, ist eine Combined Ratio (Schaden-Kosten-Quote) von deutlich unter 100% notwendig. Dies bedingt aber die Implementierung eines grundsätzlich überarbeiteten Erfolgsfaktorenprofils. Die Unternehmen müssen die zunehmende Komplexität des Versicherungsmanagements erkennen und der steigenden Volatilität der Weltwirtschaft Rechnung tragen. Die Führungskräfte müssen in der Lage sein, Finanzdienstleistungskooperationen einzugehen und in neuen Dienstleistungsnetzwerken zu agieren. Für kleinere und mittlere Unternehmen können sich dabei durch Sourcing-Strategien und Kooperationen neue Chancen eröffnen. Im Rahmen der Konzentration auf das Kerngeschäft wird das Verständnis

des neuen, versicherungstechnischen Handwerks der individuellen Prämienkalkulation in Zukunft wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen.

Dennoch kann angesichts der fortlaufenden Konzentration auf das Kerngeschäft eine Vernachlässigung des Kapital- und Risikomanagements fatale Folgen für den langfristigen Unternehmensfortbestand haben. Durch die verschärften aufsichtsrechtlichen Anforderungen der Re-regulierung, das wachsende Spektrum an Anlageinstrumenten, die zunehmende Volatilität der globalen Finanzmärkte sowie die steigende Erwartungshaltung der Anlage wird die Assekuranz in Zukunft zu einer rigorosen Professionalisierung des Risiko- und Anlagemanagements gezwungen sein.

Um jedem betriebswirtschaftlich relevanten Risiko eine adäquate Eigenkapitaldeckung zu gewährleisten, lenken die neuen Solvabilitätsvorschriften den Blick auf die Eigenkapitalausstattung der Gesellschaften und stellen so neue Anforderungen an das gesamte Risikomanagementspektrum einer Versicherungsgesellschaft. Daraus resultiert, dass jene Gesellschaften in Zukunft einen Wettbewerbsvorteil haben werden, denen es gelingt, ihren Eigenkapitalbedarf zur Deckung der eingegangenen Risiken so gering wie möglich zu halten. Die Eigenmittelstärke wird also deutlich wettbewerbsrelevanter sein. Das macht Risikomanagementinstrumente zur Unternehmenssteuerung notwendig. Daher ist es möglich, dass sich die Versicherungen im Sinne eines Value based Managements noch verstärkt auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und nicht zwangsläufig eine vollständige Produktpalette anbieten werden.

Sven Haudenschild

Nach Abschluss des Wirtschaftsgymnasiums an der Kantonsschule Solothurn im Januar 1999 und zwischenzeitlichen Auslandsaufenthalten begann Sven Haudenschild im Herbst 2000 das Geographiestudium an der Universität Bern. Bereits zu diesem Zeitpunkt war eine spätere Spezialisierung in Richtung Wirtschaftsgeographie vorgesehen, und folglich fiel die Wahl der Nebenfächer auf BWL und VWL. Im Frühling 1999 trat er als temporäre Arbeitskraft bei der ehemaligen Berner Versicherung ein, wo er während des gesamten Studiums in verschiedenen Aufgabengebieten tätig war und die Fusion zwischen der Berner und der Elvia Versicherung zur neuen Allianz Suisse miterlebte.

Nach einem Auslandssemester an der University of Plymouth entschloss er sich, den Versicherungsweg fortzuschreiten und begann im Herbst 2004 mit seiner Diplomarbeit, welche durch die Allianz Suisse und den Schweizerischen Versicherungsverband unterstützt wurde. Nach Abschluss seines Studiums begann er im Frühjahr 2006 als Assistent des CEO bei der Winterthur Versicherung, wo er mittlerweile in der Abteilung Business Engineering als Projektleiter tätig ist.



sven.haudenschild@winterthur.ch

Schweizerische Gesellschaft für Angewandte Geographie (SGAG) Société Suisse de Géographie Appliquée (SSGA)

Präsident / *Président*:

Dr. Bruno Strebel

Sonnenhof 10

6232 Geuensee

Tel. 041/ 921 38 24

Fax: 041/ 921 99 34

strebel.bruno@bluewin.ch

Sekretariat / *Secrétariat*:

Ursula Strebel

Sonnenhof 10

6232 Geuensee

Tel. 041/ 921 38 24

Fax: 041/ 921 99 34

strebel.bruno@bluewin.ch

Besuchen Sie unsere Homepage

Visitez notre site internet

www.sgag.ch