



„Ertragssteigerungsprogramm“

Nachhaltige Ertragssteigerung in einem
Versicherungsunternehmen

Human Capital
Performance

Organisational
Performance

Business
Performance

Sales
Performance

Inhaltsverzeichnis

Ausgangslage 3

Analyselogik und Zielsetzung 6

Form der Zusammenarbeit und Projektphasen 9

Beispiele zur Vorgehensweise 11

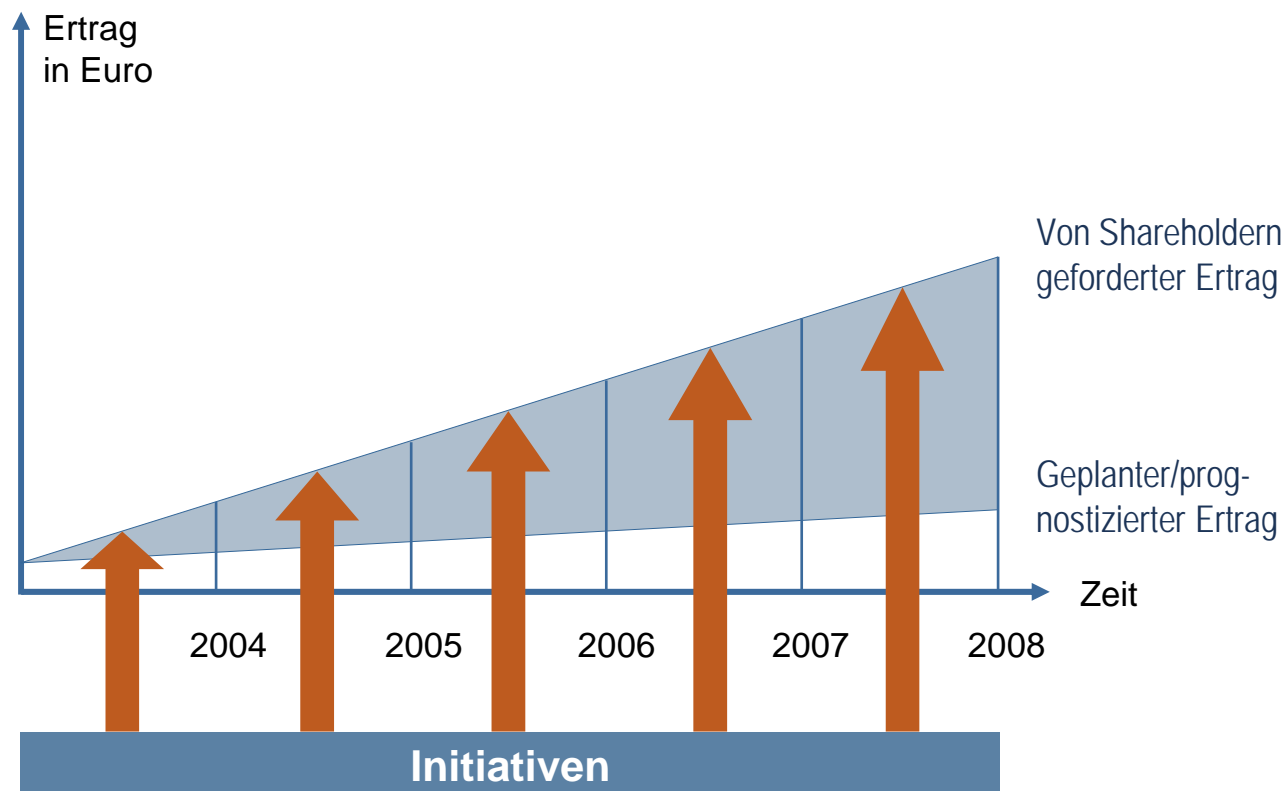
Ausgangslage

Das schwierige Umfeld zwingt Versicherer zu Ertragssteigerungsmaßnahmen – die Durchführung erfolgt in vielen Fällen nur bruchstückhaft

- Die wirtschaftliche Stagnation, die Verschlechterung der gesetzlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen sowie die dramatischen Rückgänge der Finanzanlagenenerträge führen erstmals seit Jahrzehnten zu deutlich **reduzierten Wachstums- und Ertragschancen**.
- Die **Shareholder fordern** trotz des schwierigen Umfelds **nachhaltige Ertragssteigerungen** als Basis für die Sicherung der strategischen Zukunftsposition.
- Diese schwierige Ausgangslage zwingt das Top-Management, die **Profitabilität im Kerngeschäft** weiter zu **erhöhen**.
- Die diesbezüglichen **Potenziale** sind in vielen Häusern noch **nicht** systematisch und vollständig **ausgeschöpft**.
- Ein **konsequentes Umsetzungs- und Ergebniscontrolling** fehlt trotz teilweise gestarteter Projekte in vielen Unternehmen völlig.

Systematik zur Ertragssteigerung

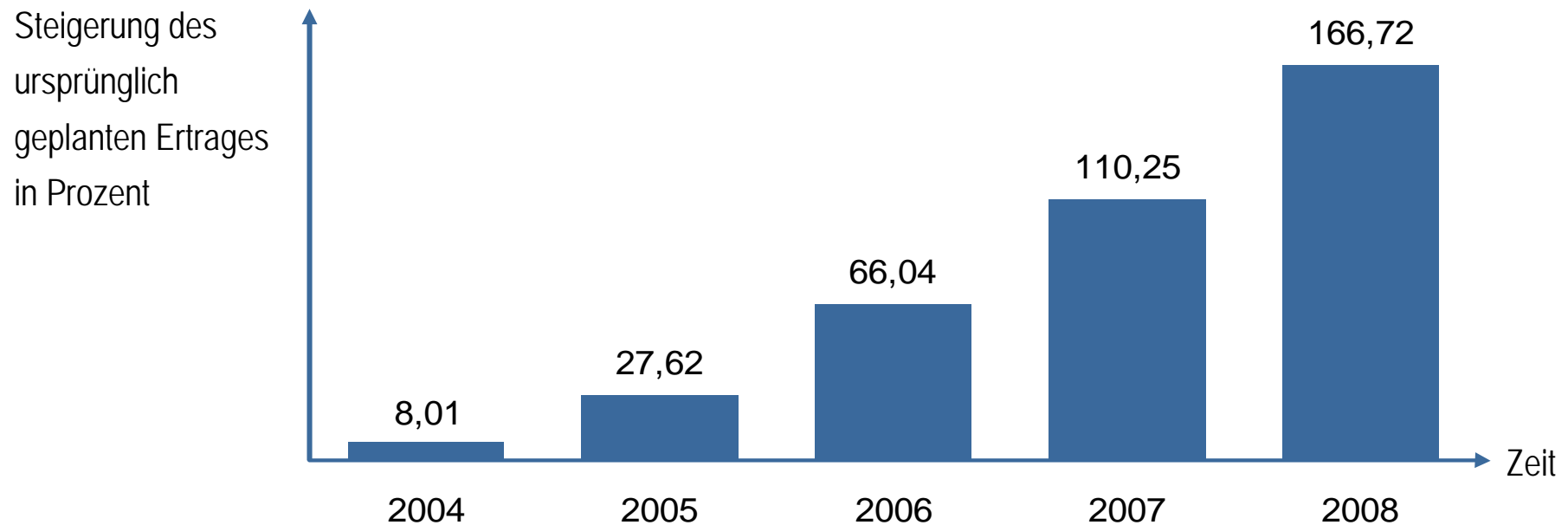
Zur Schließung der Lücken zwischen Planung und Forderung müssen geeignete Initiativen entwickelt werden, die die Ertragskraft steigern



- Die **Lücke** zwischen dem prognostizierten Ertrag und dem von den Shareholdern geforderten Ertrag ist durch geeignete Initiativen **systematisch zu schließen**.
- Der Anspruch ist nur durch Initiativen und deren **konsequente Realisierung** erreichbar.

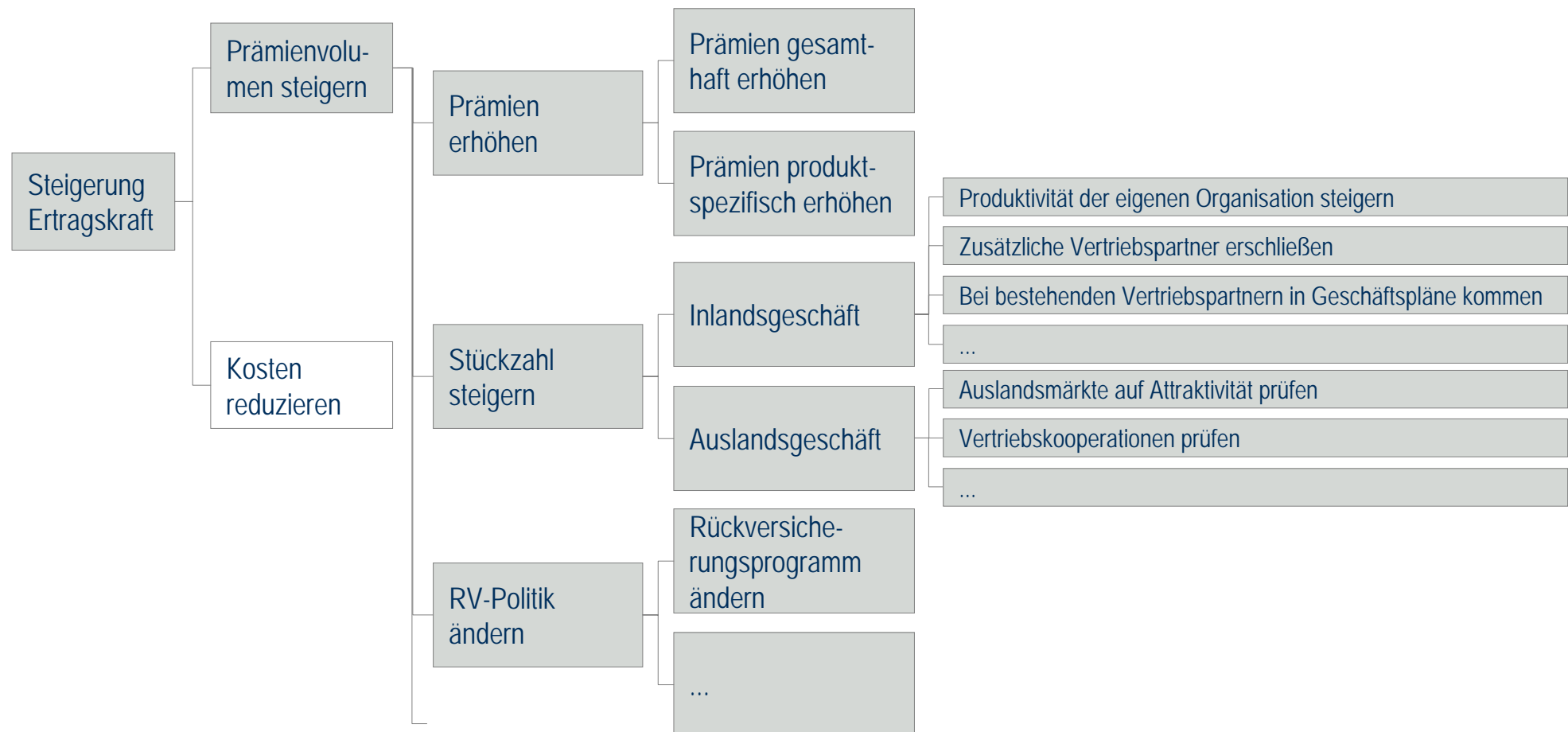
Angestrebte Steigerung des ursprünglich geplanten Ertrages

Die Ertragssteigerungen, die durch das Ertragssteigerungsprojekt erzielt werden, steigen über die Jahre kontinuierlich an und erreichen beachtliche Höhen



Beispiel Analy selogik zur Ertragssteigerung (1/2)

Initiativen zur Schließung von Ertragslücken müssen systematisch aufgesetzt werden



Beispiel Analy selogik zur Ertragssteigerung (2/2)

Initiativen zur Schließung von Ertragslücken müssen systematisch aufgesetzt werden



Projektziele

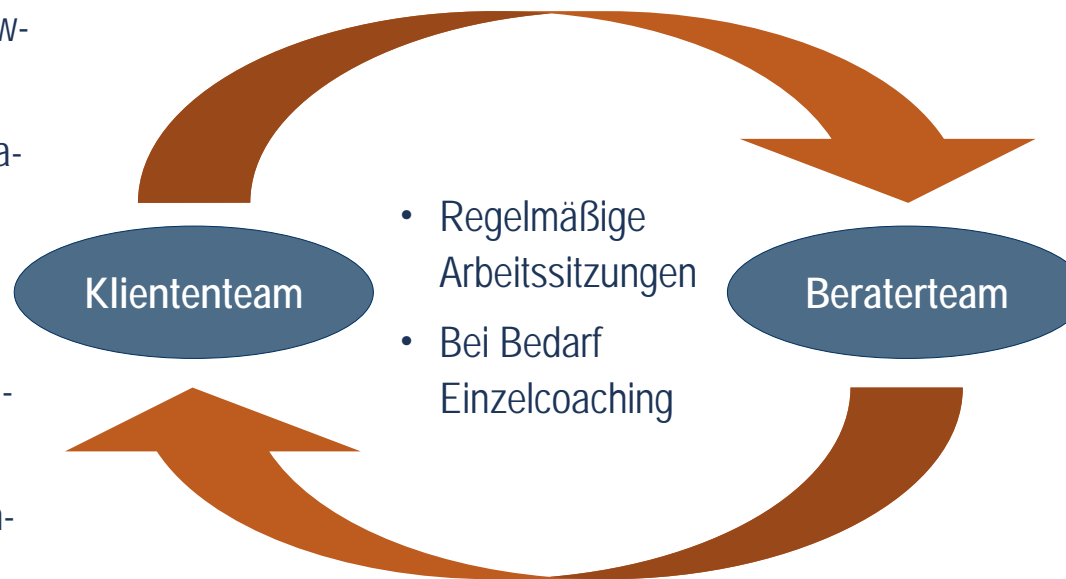
Mit dem Ertragssteigerungsprojekt können nachweislich mehrere Ziele erreicht werden

- Überblick über aktuelle **Stärken und Schwächen** hinsichtlich Wachstums- und Ertragsmöglichkeiten
- Ausgearbeitete **Hypothesen zu Ansatzpunkten** mit einer Grobschätzung der damit erzielbaren Ertragssteigerungspotenziale
- Quantifizierte **Ertragssteigerungspotenziale** in Abhängigkeit von Initiativen-Mix und Umfeldbedingungen
- Entscheidungen für die **Initiativenpakete**, durch die der Ertrag gesteigert werden soll
- Vorliegen konkreter **Umsetzungspläne mit Terminen und Verantwortlichkeiten**
- Entscheidung über **Verfahren zum Controlling** der Initiativen und der erzielten Ergebnisse

Form der Zusammenarbeit mit dem Kliententeam

In regelmäßigen Abstimmungssitzungen werden Ergebnisse präsentiert und neue Arbeitsaufträge erteilt

- Einbringung unternehmensspezifisches Know-how
- Durchführung von Analysen und Potenzialschätzungen
- Entwicklung von Konzepten zur Ertragssteigerung
- Durchführung von Umsetzungs- und Ergebniscontrolling



- Methodische und instrumentelle Konzeption
- Wahrnehmung der Projektleitungsfunktion
- Führung und Unterstützung des Kliententeams
- Konsolidierung der Ergebnisse
- Entwicklung Business Case

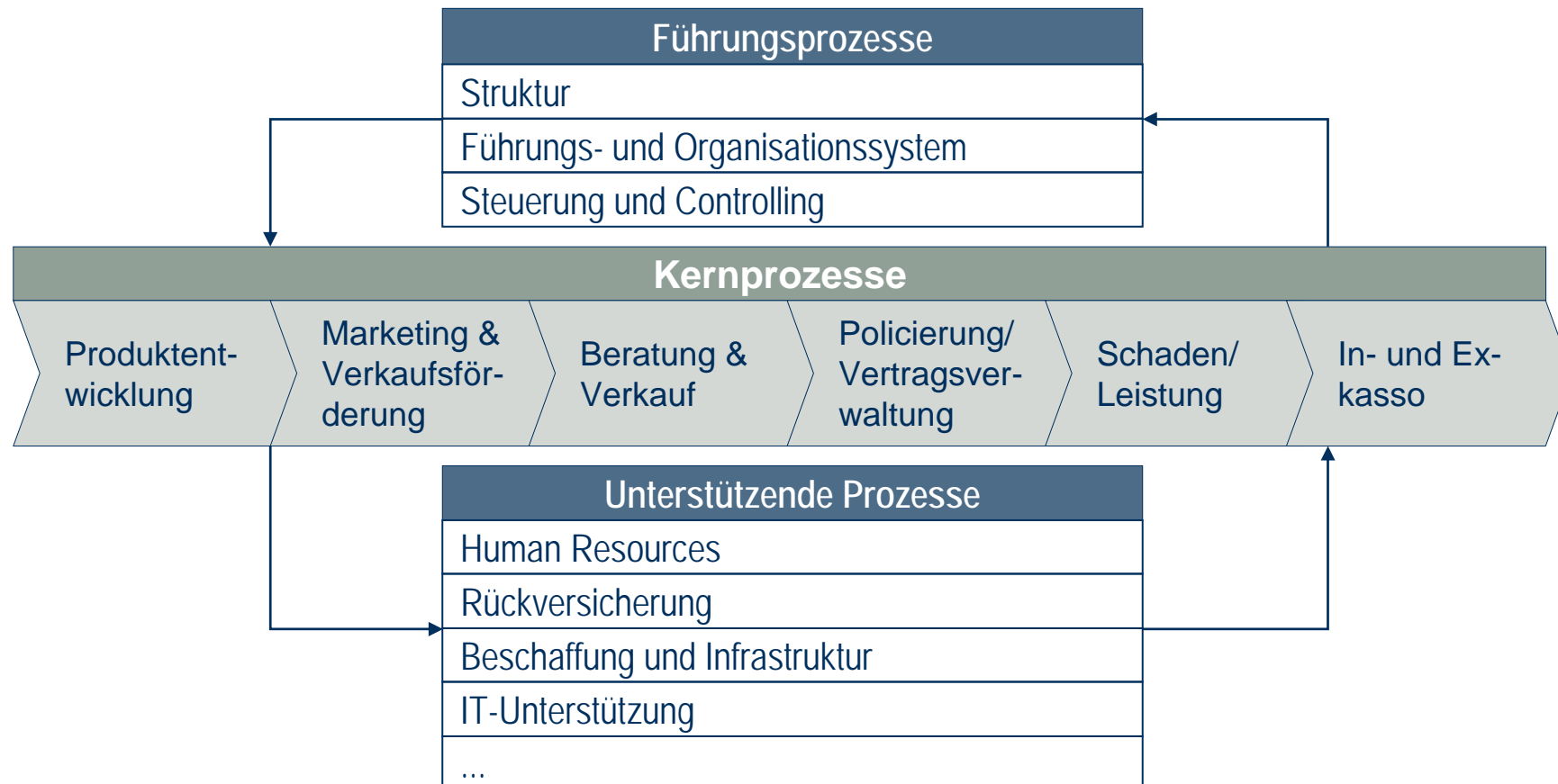
Projektphasen Ertragssteigerungsprogramm

Die Berater bringen in allen Projektphasen methodisches Know-how und branchenspezifische Erfahrung ein

	1 Projektvorbereitung	2 Analyse der Ausgangslage/ Potenzialgrob-schätzung	3 Vorstandsent-scheidung zum Maßnahmen-programm	4 Detailausarbei-tung Realisie-rungsinitiativen	5 Realisierung und Controlling
Hauptaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Detailplanung durchführen • Installation Team • Kick-off-Veranstaltung • Entwicklung Analyseansatz • Managementinterviews 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung Berechnungslogik für Ertragssteigerungspotenziale • Entwicklung und Grobbewertung von Hypothesen zur Ertragssteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentation/Diskussion der Ansatzpunkte für Ertragssteigerungen im Vorstand 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausarbeitung von Umsetzungsaufträgen je Ansatzpunkt (Aktivitäten, Meilensteine, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung der Initiativen • Laufendes Controlling • Maßnahmenkorrekturen
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsfähiges Team • Abgestimmtes Vorgehenskonzept 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärken/Schwächen Ausgangslage • Hypothesen zu Ansatzpunkten mit Potenzialen 	<ul style="list-style-type: none"> • Abschließende Vorstandsent-scheidung zu den zu realisierenden Ansätzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiativen mit quantifizierten Potenzialen, Meilensteinen, Verantwortlichkeiten und Terminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Überblick über Bearbeitungsstatus • Überblick über erzielte Ergebnisse • Zusatzaktivitäten zur Zielerreichung in kritischen Initiativpaketen

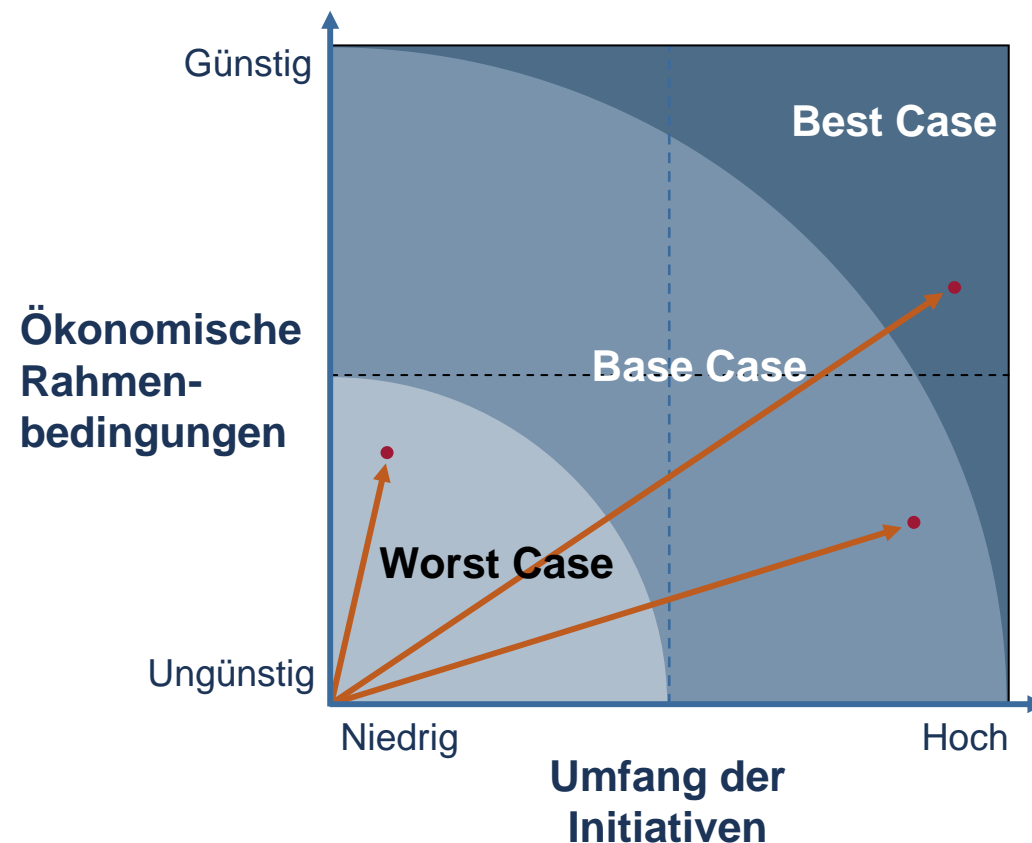
Beispiel Geschäftsmodell eines Versicherungsunternehmens

Alle Elemente des Geschäftssystems werden auf Ertragssteigerungspotenziale untersucht



Ertragszielmatrix

Die finanziellen Ertragswirkungen sind abhängig von ökonomischen Rahmenbedingungen und dem Umfang der Initiativen



Best Case

Potenzial eines breit angelegten und konsequent umgesetzten Bündels von Initiativen bei gleichzeitig günstigen ökonomischen Bedingungen.

Base Case

Potenzial, das sich aus der Kombination gegenläufiger Faktoren (ungünstige Rahmenbedingungen und breites, konsequent umgesetztes Initiativbündel und vice versa) oder aus durchschnittlich ausgeprägten Faktoren ergibt.

Worst Case

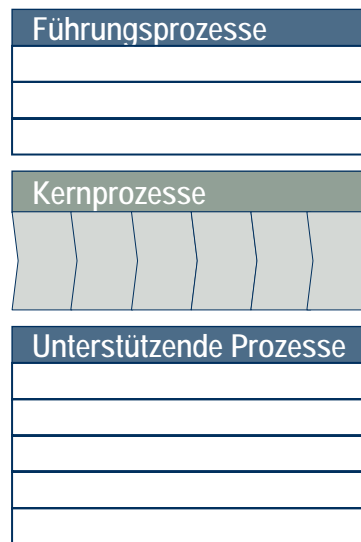
Potenzial im Fall ungünstiger Rahmenbedingungen und geringem Initiativumfang

Die Vektorlänge spiegelt das zugrunde liegende Potenzial wider

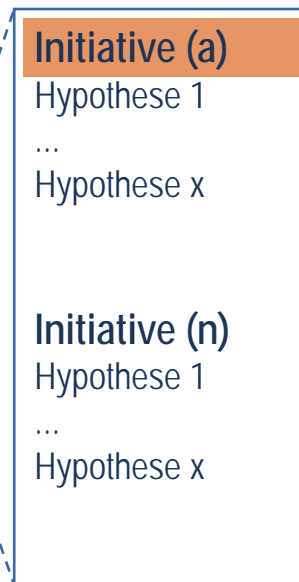
Ableitung von Ertragssteigerungsempfehlungen

Die Empfehlung beruht auf geprüften Hypothesen und einem konsistenten Business Case

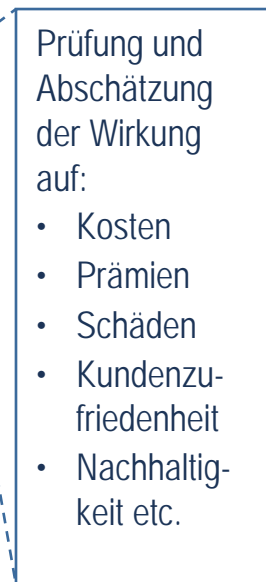
Geschäftssystem



Initiativen und Hypothesen



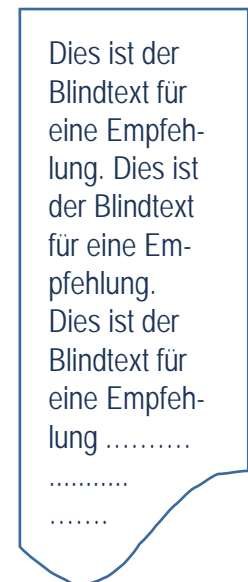
Analyse-auftrag



Business Case

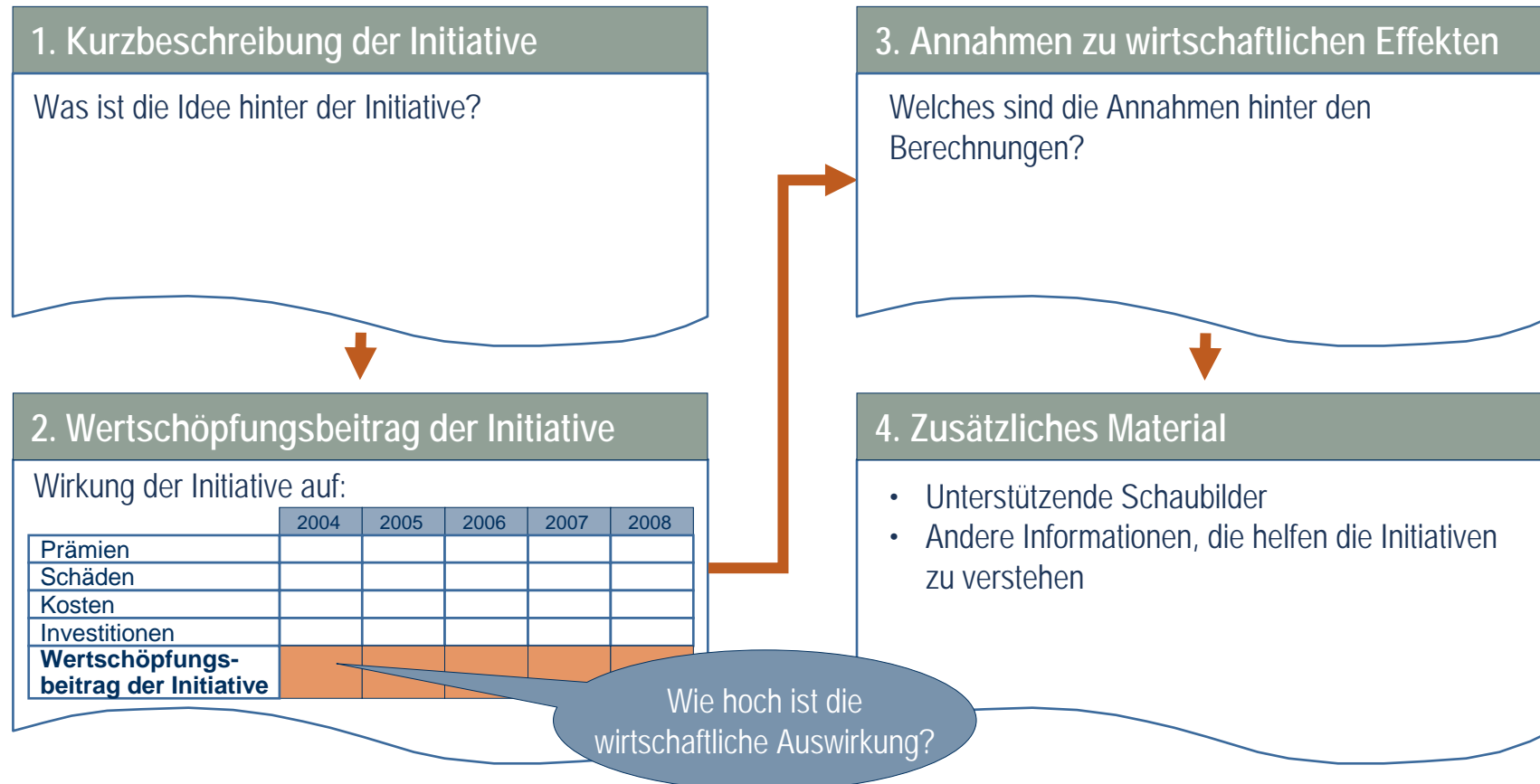
	Best	Base	Worst
2004	Dark Blue	Medium Blue	Orange
2005	Dark Blue	Medium Blue	Light Blue
2006	Dark Blue	Medium Blue	Light Blue
2007	Dark Blue	Medium Blue	Light Blue
2008	Dark Blue	Medium Blue	Light Blue

Empfehlung



Kerndokumentation

Jede Initiative wird auf die selbe strukturierte Art und Weise dokumentiert



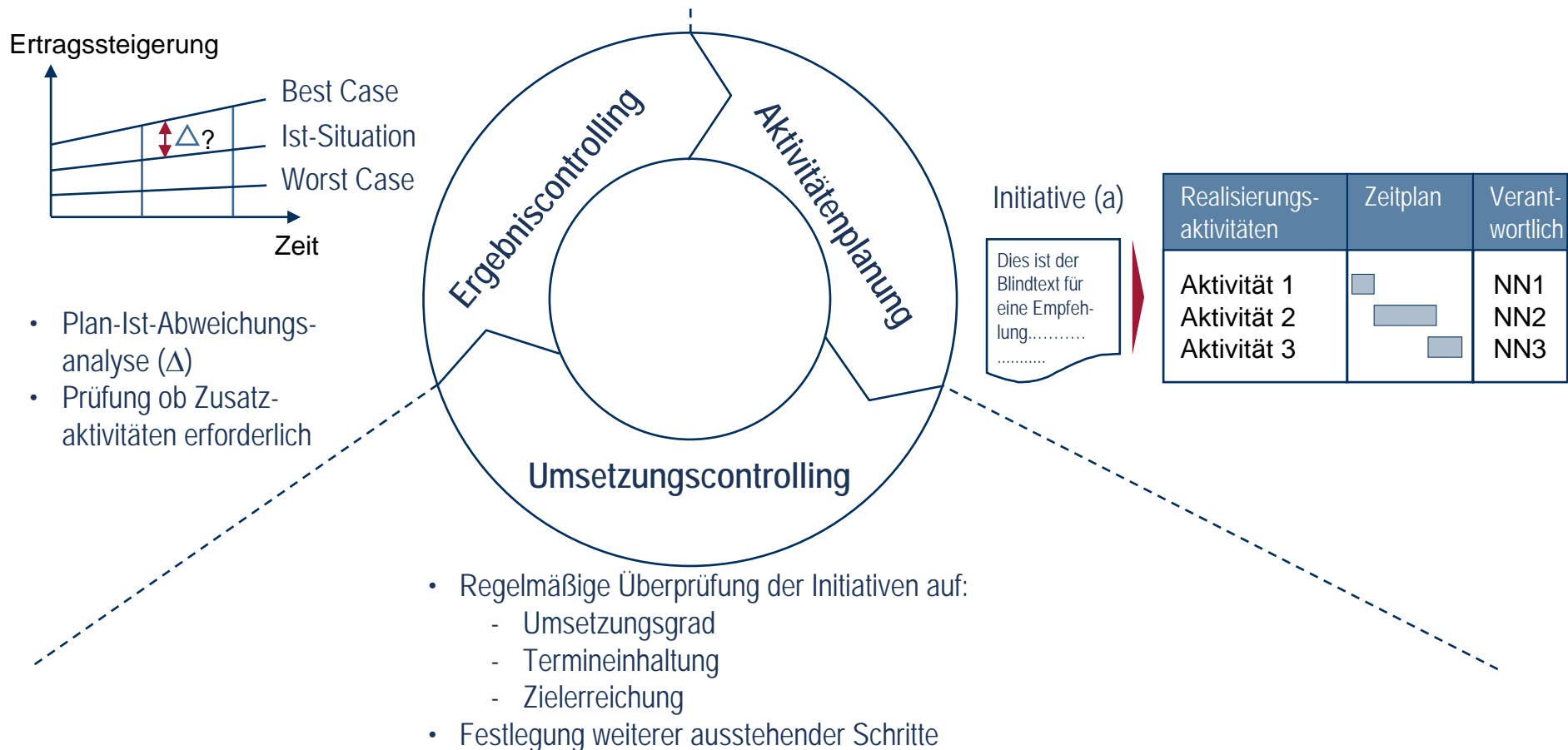
Übersicht geplante Initiativen zur Ertragssteigerung (Beispiel)

Initiativen werden hinsichtlich Laufzeit und Ertragspotenzial detailliert/übersichtlich dokumentiert

Initiativen	2004		2005				Nettonutzen in T€				
	III	IV	I	II	III	IV	2004	2005	2006	2007	2008
Neugestaltung Strukturen	[Gantt bar: III to IV 2005]						-626	963	3.525	5.513	6.600
Neugestaltung Policierung			[Gantt bar: I to IV 2005]				-	-588	238	1.063	1.063
Aufbau- und Ablauforg. Vertragsverwaltung	Str.	Plan	Umsetzung				-	-	-	-	-
Elektronischer Schadenakt	[Gantt bar: III to IV 2005] (Planung/Programmierung) [Gantt bar: IV 2005] (Ums.)						-695	-1.913	356	1.622	2.336
Schadenabläufe/Benchmarking	[Gantt bar: III to IV 2004] (Benchmarking)		[Gantt bar: I to IV 2005] (Abläufe)				-178	29	939	1.714	1.714
Makleranbindung über Internet	[Gantt bar: III to IV 2004] (Umsetzung)		[Gantt bar: I to II 2005] (Platzierung)				-236	109	463	758	1.019
Basisprodukte und Standardkombinationen	[Gantt bar: III to IV 2004]		[Gantt bar: I to II 2005]				-245	40	664	1.365	1.973
AD produktiver machen (inkl. Recruiting)	[Gantt bar: III to II 2005]						-241	83	335	833	1.276
Stornovermeidung			[Gantt bar: I to IV 2005] (Planung)				-	-518	515	1.563	2.150
Budgets	[Gantt bar: III to IV 2004]						-116	53	678	1.186	1.696
Wissensmanagement (themenspezifisch)	[Gantt bar: III to IV 2004] (Know-how-Transfer)						-129	-69	226	226	226
Optimierung Prämieninkasso	[Gantt bar: III to IV 2004]						-65	549	549	549	549
Verbesserung Sanierung/Kündigung	[Gantt bar: III to IV 2004]						2.365	5.619	5.365	5.619	5.619
BF-System neu (Fachkonzept)			[Gantt bar: I to III 2005] (Noch zu konzipieren)				-	-	-	-	-
BF-System neu (IT-Umsetzung)				[Gantt bar: II to IV 2005]			-	-	-	-	-
Bonitätsinformation	[Gantt bar: III to IV 2004]						-120	-25	-25	-25	-25
Gesamt							-286	4.332	13.828	21.986	26.196

Controlling und Reporting (Grundlage)

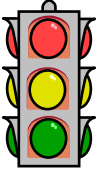
Ein striktes Umsetzungs- und Ergebniscontrolling bildet die Basis für das Fortschrittsreporting und für Sondermaßnahmen bei Bedarf



Dokumentation Umsetzungscontrolling (Beispiel)

Ein striktes Umsetzungs- und Ergebniscontrolling bildet die Basis für das Fortschrittsreporting und für Sondermaßnahmen bei Bedarf

Initiative: _____
Verantwortlicher Auftraggeber: _____
Controlling-Termin: _____

<p>1 Status und Ergebnisse</p> <p>Meilenstein</p> <ul style="list-style-type: none"> Kurzdarstellung des aktuellen Status des Umsetzungsauftrages und konkreter bereits erzielter Ergebnisse 	<p>2 Kritische Themen/erforderliche Änderungen im Plan</p> <ul style="list-style-type: none"> Darstellung von akuten Problemen bzw. Punkten, die absehbar zu Problemen führen können Änderungen, Ergänzungen bzw. Streichungen im verabschiedeten Masterplan
<p>4 Gesamtbeurteilung des Projektstatus</p>  <ul style="list-style-type: none"> Akuter Handlungsbedarf Achtung Gefahr in Verzug Alles läuft nach Plan 	<p>3 Erforderliche Entscheidungen des Vorstandes</p> <ul style="list-style-type: none"> Themen, die ohne Vorstandsentscheidung nicht weiter bearbeitet werden können Zu jedem hier genannten Punkt ist die Formulierung einer Entscheidungsvorlage erforderlich
<p>5 Aktivitäten bis zur nächsten Sitzung</p> <ul style="list-style-type: none"> Kurzüberblick über den Arbeitsplan bis zur nächsten Sitzung 	

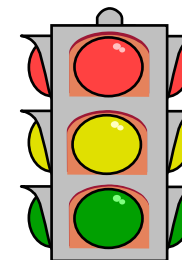
Dokumentation Ergebniscontrolling (Beispiel)

Ein striktes Umsetzungs- und Ergebniscontrolling bildet die Basis für das Fortschrittsreporting und für Sondermaßnahmen bei Bedarf

Initiative: _____
Verantwortlicher Auftraggeber: _____
Controlling-Termin: _____

Element im Geschäftssystem		Potenziale in 1.000 Euro				
Initiative		2004	2005	2006	2007	2008
Verantwortliche						
Auswirkungen der Initiative:						
Prämien:						
Schäden:						
Kosten:	Marketingausgaben:					
	Sonstige (inkl. Pers.):					
	Kostensumme	0	0	0	0	0
Investitionen ¹⁾ :	IT					
	Sonstige					
	Investitionssumme	0	0	0	0	0
Erwartete Ertragswirkung der Initiativen:		0	0	0	0	0

1 Sind die erwarteten Ertragswirkungen wie geplant zu erreichen?



2 Begründung für die Einschätzung

1) Jährliche Abschreibung

Status der Initiative (Übersicht)

Über einfache „Ampelübersichten“ kann ein systematischer Überblick gewonnen werden – Normstrategien sind ableitbar

