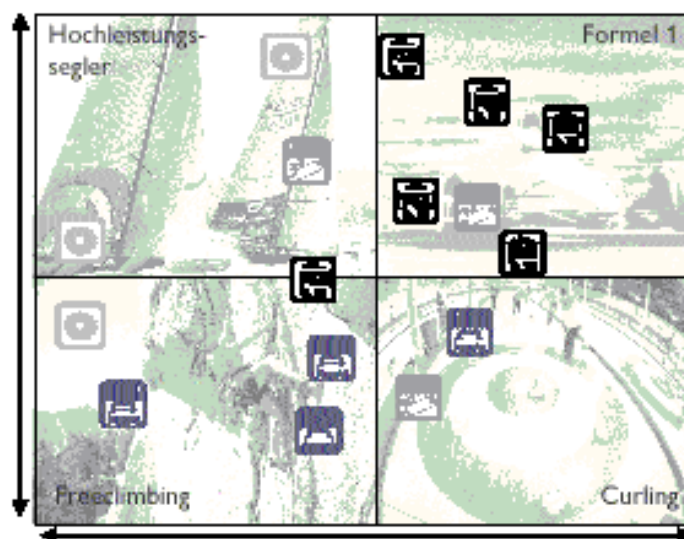


Implikationen für Strategie, Management und Marktpositionierung

Eine empirische Studie
des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen (I.VW-HSG)
In Zusammenarbeit mit Trustmark

Bruno Catellani - Bernard El Hage - Mukadder Erdönmez

Branchenkultur Assekuranz: Der unsichtbare Motor des Erfolges ?



A

Kultur, der unsichtbare Motor des Erfolges

Seite 9

B

Kultur: Was ist das ?

Seite 17

C

Funktionen einer Branchenkultur

Seite 29

D

Empirische Analyse zur Branchenkultur

Seite 33

E

10 Thesen zur Branchenkultur der Schweizerischen Assekuranz

Seite 42

F

Implikation und Herausforderungen für das Management

Seite 68

Die Highlights auf den Punkt gebracht

Im Zeichen der zunehmenden Mobilität von Kapital, Informationen und Wissen werden die Marktleistungen, Strukturen und Prozesse verschiedener Marktteilnehmer immer ähnlicher. Die Wurzeln für den Erfolg oder Misserfolg finden sich daher weniger auf der Leistungsebene, sondern in den "weichen Faktoren" der Unternehmung. Viele dieser Faktoren sind Resultate der Unternehmenskultur. Kultur ist damit eine entscheidende Determinante des Erfolgs im heutigen Marktumfeld.

Die Unternehmen der Versicherungsbranche haben sich in den letzten zehn Jahren auffallend gleichartig verhalten. Die ähnlichen Strategien und das parallele Verhalten innerhalb der Branche sind ein Indiz für eine ähnliche Kultur, die das Handeln des Managements und der Mitarbeitenden in der Branche mitbestimmen. Eine solche übergeordnete Kultur kann als "Branchenkultur" bezeichnet werden.

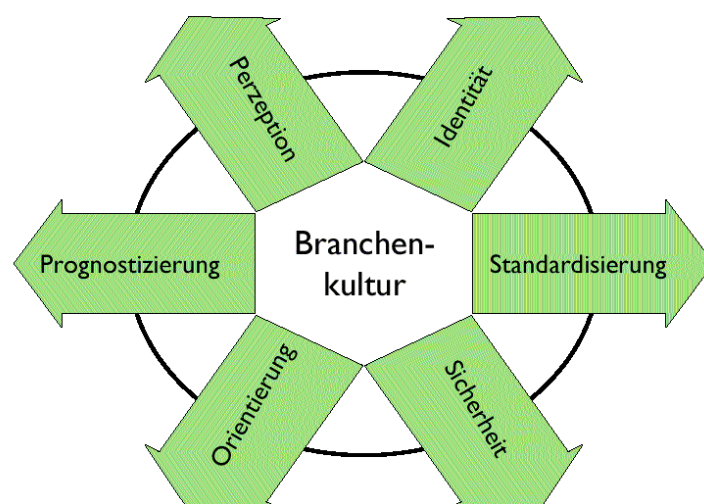
Diese Studie liefert empirische Indizien für eine starke Branchenkultur der Schweizer Assekuranz und zeigt auf, welche Implikationen diese Kultur für das Management von Versicherungsunternehmen hat.

Branchenkultur: Was ist das?

Die Branchenkultur ist der Unternehmenskultur übergeordnet und wird durch das Branchenumfeld sowie die vorherrschenden Wettbewerbsbedingungen geprägt. Da sich in Unternehmen Strategie, Struktur und Kultur stets kongruent entwickeln, ist es zu erwarten, dass verschiedene Unternehmen einer Branche ähnliche Kulturen aufweisen. So waren zum Beispiel Strategie und Struktur der Assekuranz stark durch dezentrale, autonom agierende Agentursysteme geprägt. Dieser Umstand schlägt sich in der Kultur der Unternehmung nieder, auch im Innendienst.

Die Branchenkultur, geprägt durch die Voraussetzungen einer Branche, stellt daher einen Teil der kulturellen Identifikation der Organisationmitglieder und der Unternehmungen dar. Sie hat entscheidenden Anteil auf die Werte und Normen von Organisationen und übernimmt in Sozialisierungsprozessen eine entscheidende Rolle

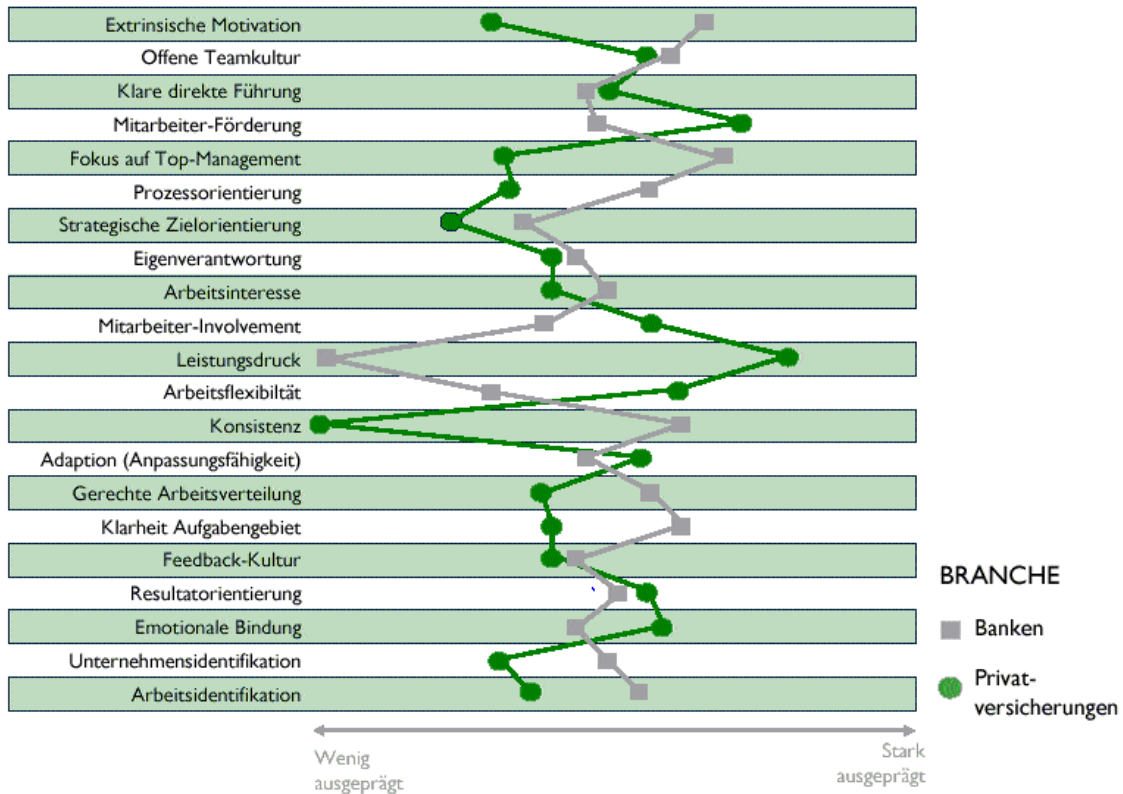
Die Branchenkultur übernimmt dabei folgende Funktionen:



Einzelne Branchen unterscheiden sich in ihren Kulturen deutlich

Auf Basis einer Befragung von rund 5500 Mitarbeitenden in 17 Unternehmen und vier Branchen im Rahmen des CASH-Arbeitgeber-Awards lassen sich klare Aussagen und Thesen zur Branchenkultur der Assekuranz formulieren;

Banken und Versicherungen weisen ein eigenständiges Kulturprofil auf.



Für die Branche der Privatversicherungen lassen sich dabei unter anderem folgende kulturrelevante Thesen formulieren:

1. In der Assekuranz hat die Entwicklung und Ausbildung der Mitarbeitenden einen überdurchschnittlichen Stellenwert. Die Befähigung wird jedoch nicht durch eine Übertragung entsprechender Entscheidungskompetenzen begleitet.
2. Die Privatversicherungen ist die Orientierung an strategischen Zielen und am Top-Management deutlich geringer als in anderen Branchen. Die Kultur ist durch eine hohe Autonomie von kleinen Einheiten geprägt
3. Materielle Belohnungskomponenten haben in der Assekuranz eine geringere Bedeutung als in andern Branchen
4. Bei den Versicherungen sind Prozesse und Entscheidungskompetenzen wenig geregelt. Die lässt den Mitarbeitenden einen grossen Gestaltungsfreiraum.
5. Die Privatversicherungen weisen eine mittler Anpassungsfähigkeit auf, wobei externe Impulse wichtiger sind als interne Veränderungsimpulse.

Insgesamt weisen die Privatversicherungen wie auch die Banken sehr homogene, aber unterschiedliche Branchenkulturen auf. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf das strategische Management von Unternehmer verschiedener Branchen.

Weitreichende Implikationen für das Management von Versicherungsunternehmen

Eine ausgeprägte Branchenkultur bedeutet, dass die Strategien der einzelnen Unternehmen einer Branche voraussichtlich gleichartiger sind und dass die Branche vermehrt mit identischen Geschäftsmodellen operiert. Dies macht einerseits den Wettbewerb vorhersagbar, andererseits werden so vorhandene Differenzierungsmöglichkeiten wenig genutzt.

Kooperationen zwischen den verschiedenen Branchen (insb. Banken und Versicherungen) erweisen sich dabei als schwierig. Im Rahmen von Kooperationsprojekten muss daher den kulturellen Aspekten grosse Bedeutung beigemessen werden.

Im Rahmen der Rückbesinnung zu den eigenen Wurzeln der Assekuranz (Back to the roots) ist ein tiefes Verständnis der kulturellen Prägung der Branche eine wichtige Erfolgsvoraussetzung. Für die Versicherungen gilt es, für die Zukunft ein Geschäftsmodell zu finden, welches die dominierenden kulturellen Ausprägungen der Branche (Flexibilität, Menschenorientierung, intrinsische Motivation, Marktorientierung, Eigeninitiative und dezentrale Entscheidungsstrukturen) optimal ausnutzt, um so eine auf dem Markt schwer kopierbare Positionierung zu erreichen.

Wichtige Schritte auf diesem Weg sind eine konsequente Nutzung der Führungs- und Mitarbeiterpotenziale, eine Erhöhung der ganzheitlichen strategischen Ausrichtung (z.B. durch Balanced Scorecards) sowie eine gezieltere Nutzung der eigenen Wissensressourcen.

Die wichtigste Voraussetzung ist jedoch ein offener Umgang mit dem Thema Kultur, sowohl auf Ebene der Unternehmung wie auch der Gesamtbranche.