

Carsten Rahlfs

**Redefinition der Wertschöpfungskette von
Versicherungsunternehmen**

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Carsten Rahlfs

Redefinition der Wertschöpfungskette von Versicherungsunternehmen

Bewertungsmodell zur Entscheidungs-
unterstützung bei der Disaggregation der
Wertschöpfungskette am Beispiel kleiner
und mittlerer Versicherungsunternehmen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Ulrich Döring

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Lüneburg, 2006

1. Auflage Februar 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Brigitte Siegel / Nicole Schweitzer

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0571-6

Geleitwort

Unternehmen der Versicherungsbranche sehen sich aus vielfältigen Gründen (Globalisierung, fortschreitende Informationstechnologie, Deregulierung u. a.) einem verschärften Wettbewerb ausgesetzt. Kleinere Versicherungsgesellschaften, die Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind, spüren den zunehmenden Wettbewerbsdruck besonders stark. Von den beiden Ausweichstrategien „Größe“ oder „Nische“, also Kostensenkung durch Massenangebot oder Spezialisierung, bleibt ihnen nur die Nischenpolitik als Ausweg. Aber auch die Möglichkeiten der Nischenpolitik sind weitgehend ausgeschöpft, denn längst haben sich Nischenanbieter auf eine bestimmte Kundengruppe oder auf eine bestimmte Versicherungssparte spezialisiert.

Die gängige Einteilung des Versicherungsgeschäfts in Leistungssparten (Lebens-, Kranken-, Sachversicherung usw.) wird als horizontale Differenzierung bezeichnet. Dieser Einteilung kann die vertikale Differenzierung gegenübergestellt werden, wobei der Leistungsprozeß entlang der Wertschöpfungskette in Wertschöpfungsstufen (Vertragsverwaltung, Vertrieb, Schadenabwicklung usw.) eingeteilt wird.

Mit der vorgelegten Arbeit verfolgt Carsten Rahlfs das Ziel, mittelständischen Versicherungsunternehmen Handlungsempfehlungen zur Optimierung ihrer Wertschöpfungspolitik zu geben. Die Handlungsempfehlungen, die sich am Unternehmensziel der Steigerung des Shareholder Value orientieren, sind auf der strategischen und der operativen Ebene angesiedelt: In strategischer Hinsicht ist zu prüfen, ob die Beibehaltung einer Wertschöpfungsstufe einen Beitrag zur Steigerung des Shareholder Value leistet. Bei negativem Prüfungsergebnis sollte sich das Versicherungsunternehmen von dieser Wertschöpfungsstufe trennen (Disaggregation). In operativer Hinsicht sind alle verbleibenden Wertschöpfungsstufen durch Ausnutzung von Rationalisierungspotentialen zu einer höheren Profitabilität zu führen.

Mit seiner Arbeit unternimmt Carsten Rahlfs den verdienstvollen Versuch, die versicherungswirtschaftliche Literatur zur wertorientierten Unternehmensführung um eine Vertikalanalyse (entlang der Wertschöpfungskette) zu ergänzen und damit eine Forschungslücke zu schließen.

Vorwort

Die deutsche Versicherungswirtschaft war in den vergangenen Jahrzehnten durch kontinuierliches Prämienwachstum und auskömmliche Gewinne geprägt, so dass nur ein geringer Wettbewerb zwischen den einzelnen Akteuren zu erkennen war. Aufgrund vielfältiger Faktoren hat sich diese Situation jedoch in den vergangenen Jahren geändert, so dass insbesondere kleine und mittlere Versicherungsunternehmen einer Reihe von Herausforderungen ausgesetzt sind: zunehmender Wettbewerbsdruck auf allen Wertschöpfungsstufen, erhöhter Druck zur Steigerung des Shareholder Values von Seiten der Anteilseigner sowie die Notwendigkeit zur Profitabilisierung des operativen Geschäfts.

Aufgrund der vielfältigen Herausforderungen steht eine Vielzahl von Versicherungsunternehmen vor der Fragestellung, wie und auf welchen Märkten sich das Unternehmen in Zukunft positionieren sollte. In vielen Industriezweigen wurde bereits vor einigen Jahren die vollständig integrierte Struktur der Wertschöpfungskette in Frage gestellt, und durch Outsourcing und Spezialisierungsentscheidungen wurden nachhaltig Wertsteigerungen erzielt.

Der Schwerpunkt meiner Arbeit lag auf der Erarbeitung eines theoretisch fundierten Modells zur Unterstützung von Entscheidungen über die Disaggregation der Wertschöpfungskette. Dieses soll die bereits bestehende Literatur zur wertorientierten Unternehmensführung in Versicherungsunternehmen um eine Vertikalanalyse entlang der Wertschöpfungskette ergänzen und Versicherungsunternehmen bei der Neuausrichtung der eigenen Wertschöpfungskette unterstützen.

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als Unternehmensberater bei McKinsey & Company. Ohne vielfältige Unterstützung wäre die Erstellung dieser Arbeit nicht möglich gewesen.

An erster Stelle möchte ich meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Döring für die Unterstützung und kritischen Anregungen danken. Mein Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. Kreilkamp für die Übernahme des Zweitgutachtens und die gute Zusammenarbeit im Rahmen des Promotionsverfahrens.

Der Fellowgruppe im Hamburger Büro von McKinsey & Company, den Herren Dr. Kai Deneke, Dr. Stefan Hundacker, Dr. Thomas Meyer, Dr. Jörn Herrmann, Dr. Alexander Edelmann und Dr. cand. Alexander Wellhöfer, möchte ich für vielfältige

Hinweise und Anregungen sowie die immerwährende moralische Unterstützung während meiner Promotion danken.

Schließlich gilt mein besonderer Dank meinen Eltern und meiner Frau Katia, die meine akademische und persönliche Entwicklung entscheidend beeinflusst und mich im Hintergrund immer mit Geduld und vielfältigen Anregungen unterstützt haben.

Carsten Rahlfs

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Skizzierung der Methodik	6
1.3 Aufbau der Arbeit	9
1.4 Eingrenzung des Betrachtungsgegenstandes	10
1.5 Begriffliche Definitionen	12
1.5.1 Definition des Strategiebegriffs	12
1.5.2 Definition der Begriffe Wertschöpfungskette und Wertschöpfungsstufe	14
1.5.3 Abgrenzung Outsourcing, Desintegration und Disaggregation	14
2 Konzepte der Unternehmensbewertung als Instrument zur Bewertung von Disaggregationsentscheidungen	17
2.1 Aufbau des Kapitels	17
2.2 Grundsätzliche Anforderungen an die Bewertung von Strategien	17
2.3 Determinanten der Bestimmung einer geeigneten Bewertungsmethode	21
2.3.1 Überblick über die Determinanten der Bestimmung einer geeigneten Bewertungsmethode	21
2.3.2 Anlässe der Unternehmensbewertung	22
2.3.3 Bewertungszweck und Funktion der Bewertung	25
2.3.4 Subjekt der Unternehmensbewertung	26
2.3.5 Objekt der Unternehmensbewertung	28
2.3.6 Wertkonzeptionen im Rahmen der Unternehmensbewertung	32
2.3.7 Klassifizierung von Verfahren der Unternehmensbewertung und Bestimmung einer geeigneten Bewertungsmethode	38
2.4 Analyse des investitionstheoretischen Konzeptes des Zukunftserfolgswertes	41

2.4.1	Definition und Analyse der Prämissen zur Anwendung des Konzeptes des Zukunftserfolgswertes	41
2.4.2	Darstellung des investitionstheoretischen Konzeptes des Zukunftserfolgswertes	43
2.4.3	Analyse der Determinanten des Zukunftserfolgswertes	48
2.4.3.1	Ermittlung der Investitionsauszahlung bzw. der Kapitalausstattung der zu bewertenden Einheit.....	48
2.4.3.2	Bestimmung des Planungshorizontes	53
2.4.3.3	Prognose der Zahlungsströme bzw. Cash Flows der Periode t.....	57
2.4.3.4	Bestimmung risikogerechter Kapitalkosten.....	63
2.4.3.4.1	Grundfragen zur Bestimmung risikogerechter Kapitalkosten	63
2.4.3.4.2	Kapitalkostenbestimmung nach den klassischen Kapitalkostenkonzepten	70
2.4.3.4.3	Kapitalkostenbestimmung nach dem CFROI-Ansatz.....	70
2.4.3.4.4	Kapitalkostenbestimmung nach dem CAPM	71
2.4.3.4.5	Kapitalkostenbestimmung nach der Arbitrage Pricing Theory	78
2.4.3.4.6	Kapitalkostenbestimmung nach dem EVA-Ansatz	79
2.4.3.4.7	Pragmatisches Vorgehen zur Bestimmung risikogerechter Kapitalkosten	80
2.4.3.5	Bestimmung des Restwertes der Periode p.....	84
2.4.3.6	Bestimmung des Wertes des nicht betriebsnotwendigen Vermögens.....	87
2.5	Zusammenfassende Darstellung der Vorgehensweise	88
2.5.1	Zusammenfassende Darstellung der Logik zur Bestimmung des Shareholder Values auf Basis des Zukunftserfolgswertes.....	88
2.5.2	Ableitung von Hypothesen zur Steigerung des Shareholder Values ..	91
3	Grundlagen des Strategischen Managements.....	97
3.1	Überblick über die Ansätze des Strategischen Managements.....	97
3.2	Darstellung des industrieökonomischen Ansatzes nach Porter	101
3.3	Darstellung des Konzeptes der Kernkompetenzen als Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes	104
3.4	Transaktionskostentheorie als Konzept zur Unterstützung von Outsourcing-Entscheidungen	107
3.4.1	Traditionelle Ansätze zur Unterstützung von Outsourcing-Entscheidungen.....	107
3.4.2	Einordnung der Transaktionskostentheorie in den Rahmen der Neuen Institutionenökonomik	110
3.4.3	Darstellung der wesentlichen Merkmale der Transaktionskostentheorie	113

4	Versicherungsunternehmen als Bewertungsobjekt: Historie, aktuelle Situation und Ausblick der deutschen Versicherungswirtschaft	119
4.1	Aufbau des Kapitels	119
4.2	Begriff der Versicherung und des Versicherungsproduktes	119
4.2.1	Überblick über die verschiedenen wissenschaftlichen Ansätze zum Versicherungsprodukt.....	119
4.2.2	Merkmale der Bedarfstheorie	120
4.2.3	Merkmale der Produktionstheorie	121
4.2.4	Merkmale des systemtheoretischen Ansatzes.....	122
4.2.5	Implikationen für die Versicherungswirtschaft	124
4.3	Historie und aktuelle Situation der deutschen Versicherungswirtschaft	126
4.3.1	Historische Entwicklung des deutschen Versicherungswesens	126
4.3.2	Überblick über die aktuelle Marktstruktur.....	131
4.4	Ziele von Versicherungsunternehmen	133
4.5	Änderungen des Wettbewerbsumfeldes	141
4.5.1	Überblick über die Wettbewerbstreiber	141
4.5.2	Die horizontalen Wettbewerbskräfte	142
4.5.3	Die Betriebsgröße als strategischer Erfolgsfaktor	148
4.5.4	Die vertikalen Wettbewerbskräfte	150
4.6	Zusammenfassende Darstellung der Herausforderungen für kleine und mittlere Versicherungsunternehmen	155
5	Bewertungsmodell zur Entscheidung über die Disaggregation der Wertschöpfungskette	159
5.1	Konzeption des Modells	159
5.2	Kurzbeschreibung des Beispielunternehmens Virtuelle Versicherung VVAG	160
5.3	Analyse der Ist-Situation des Beispielunternehmens	161
5.4	Analyse der Wertschöpfungsstufen des Beispielunternehmens	165
5.4.1	Identifikation gängiger Normwertschöpfungsstufen in der Assekuranz	165
5.4.2	Detaillierte Ausgestaltung und Analyse exemplarischer Wertschöpfungsstufen	171
5.5	Finanzielle Analyse und Bewertung der Wertschöpfungsstufen auf Basis des investitionstheoretischen Konzeptes des Zukunftserfolgswertes	175

5.6	Strategische Analyse und Bewertung der Wertschöpfungsstufen auf Basis der Transaktionskostentheorie	180
5.7	Ableitung strategischer Optionen	185
5.8	Kritische Würdigung des Modells	195
5.8.1	Überblick zur Vorgehensweise bei der kritischen Analyse	195
5.8.2	Darstellung der konzeptionellen Anwendungsprobleme	195
5.8.3	Problembereiche bei der praktischen Anwendung	200
6	Schlussbetrachtung: Aktives Management der Wertschöpfungskette als Kernaufgabe kleiner und mittlerer Versicherungsunternehmen	205
Anhang	211
I.	Markenstärke in der Versicherungswirtschaft	211
II.	Skaleneffekte bei den Verwaltungskosten in der Versicherungswirtschaft	211
III.	Zusammenhang zwischen Planungshorizont und Anteil des Restwertes	212
IV.	Sensitivität des Kalkulationszinssatzes auf den Wert zukünftiger Zahlungsströme	212
V.	Laufzeiten von Sachversicherungsverträgen	212
VI.	Übersicht zum Beispielunternehmen Virtuelle Versicherung VVAG	213
VII.	Bestimmung der Eigenkapitalausstattung der Wertschöpfungsstufe Risikogeschäft des Beispielunternehmens	214
VIII.	Überblick über die erforderliche Kapitalausstattung der Wertschöpfungsstufen des Beispielunternehmens	215
IX.	Übersicht über die wertschöpfungsspezifischen Kapitalkosten des Beispielunternehmens	215
XI.	Berechnung der Ergebnisgrößen für das Beispielunternehmen – Analyseszenario	216
XII.	Berechnung der Ergebnisgrößen für das Beispielunternehmen – Reorganisationsszenario	217
XIII.	Exemplarische Gewinn- und Verlustrechnungen der Wertschöpfungsstufen Schadenmanagement und Vertrieb	218
Literaturverzeichnis	219

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit	10
Abbildung 2:	Phasen der strategischen Planung	18
Abbildung 3:	Determinanten zur Bestimmung einer geeigneten Bewertungsmethode.....	22
Abbildung 4:	Anlässe einer Unternehmensbewertung.....	24
Abbildung 5:	Funktionen und Bewertungszwecke	26
Abbildung 6:	Bestimmung des Shareholder Values nach der Bruttomethode.....	36
Abbildung 7:	Bestimmung des Shareholder Values nach der Nettomethode.....	37
Abbildung 8:	Klassifizierung von Bewertungsverfahren.....	38
Abbildung 9:	Bestimmung des Shareholder Values nach dem investitionstheoretischen Konzept des Zukunftserfolgswertes.....	45
Abbildung 10:	Kapitalbereitstellung und Zahlungsströme	50
Abbildung 11:	Zusammenhang zwischen Planungshorizont und Anteil des Restwertes am Shareholder Value	54
Abbildung 12:	Planungsphasen bei der Prognose der zukünftigen Cash Flows und des Restwertes.....	56
Abbildung 13:	Cash Flows zwischen Investor, Investitionsobjekt und Umwelt ...	58
Abbildung 14:	Vorgehensweise bei der Prognose zukünftiger Cash Flows	60
Abbildung 15:	Wertpapiermarktlinie des CAPM	73
Abbildung 16:	Bestimmung des Restwertes auf Basis Cash Flow-basierter Verfahren	87
Abbildung 17:	Logikbaum zur Bestimmung des Shareholder Values.....	89
Abbildung 18:	Hypothesen zur Steigerung des Shareholder Values des Gesamtunternehmens.....	92
Abbildung 19:	Hypothesen zur Steigerung zukünftiger Cash Flows.....	94
Abbildung 20:	Perspektiven des strategischen Managements im Überblick.....	98
Abbildung 21:	Matrix der Wettbewerbsstrategien nach Porter	102
Abbildung 22:	Ressourcenmatrix: Kategorisierung nach Handelbarkeit und physischer Qualität	105
Abbildung 23:	Marketingkonzept der Versicherung als interaktiver, kundenorientierter Prozess.....	123
Abbildung 24:	Anzahl und Marktanteile von Versicherungsunternehmen nach Rechtsform im Jahr 2000 in Deutschland	132
Abbildung 25:	Wirkungskreis der Steigerung des Shareholder Values.....	138
Abbildung 26:	Wettbewerbskräfte in der Versicherungswirtschaft.....	142
Abbildung 27:	Aufteilung des Gesamtergebnisses eines Versicherungsunternehmens	149
Abbildung 28:	Typisierung potentieller Wettbewerber	152

Abbildung 29:	Differenzierungsmerkmale bei der Wahl einer Nischenstrategien: Kundengruppen, Produkte oder Wertschöpfungsstufen	157
Abbildung 30:	Konzeption des Bewertungsmodells.....	160
Abbildung 31:	Herausforderungen für die Virtuelle Versicherung VVaG.....	162
Abbildung 32:	Erforderliche Kernkompetenzen entlang der Wertschöpfungskette	169
Abbildung 33:	Innerbetriebliche Leistungsbeziehungen und Transferzahlungen	170
Abbildung 34:	Determinanten des Shareholder Values, des Kapitalwerts und des internen Zinsfußes	177
Abbildung 35:	Shareholder Values je Wertschöpfungsstufe im Analyseszenario	178
Abbildung 36:	Kapitalwert und interner Zinsfuß je Wertschöpfungsstufe im Analyseszenario	179
Abbildung 37:	Vorgehensweise bei der Transaktionskostenanalyse.....	181
Abbildung 38:	Analyse der Transaktionseigenschaften der Wertschöpfungsstufen des Beispielunternehmens.....	183
Abbildung 39:	Portfolio-Matrix der Wertschöpfungsstufen auf Basis finanzieller und transaktionskostentheoretischer Bewertung	186
Abbildung 40:	Strategieoptionen für die einzelnen Portfolio-Segmente	191
Abbildung 41:	Shareholder Values je Wertschöpfungsstufe im Reorganisationsszenario	194
Abbildung 42:	Weiterentwicklung des Produkt-Markt-Denkens hin zu einer drei-dimensionalen Betrachtung des Unternehmens	208
Tabelle 1:	Berechnete Kapitalkosten und Betafaktoren deutscher Versicherungsunternehmen 1978 bis 1998.....	77
Tabelle 2:	Beispiel zum pragmatischen Ansatz zur Bestimmung von wertschöpfungsstufenspezifischen Kapitalkosten	82
Tabelle 3:	Verkürzte Gewinn und Verlustrechnung der Virtuellen Versicherung VVaG	161

Abkürzungsverzeichnis

a.G.	auf Gegenseitigkeit
APT	Arbitrage Pricing Theory
BBE	Brutto-Beitragseinnahmen
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CF^{EK}, CF^{GK}	direkt den Eigenkapital- bzw. Gesamtkapitalgebern zufließende Cash Flows
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CF_t	Cash Flows zum Zeitpunkt t
Cov	Kovarianz
d.h.	das heißt
DV	Datenverarbeitung
$E(R_i)$	erwartete Rendite des Wertpapiers i
$E(R_M)$	erwartete Rendite des Marktportfolios
EBIT	Earnings before Interests and Taxes
EK	Eigenkapital
EK^M, FK^M	Marktwert des Eigen- bzw. Fremdkapitals
et al.	et alii (Verfasser)
EU	Europäische Union
EVA	Economic Value Added
FK	Fremdkapital
GE	Geldeinheiten
ggf.	gegebenenfalls
GK	Gesamtkapital
GUV	Gewinn- und Verlustrechnung
H	Holding
i	Kalkulationszinssatz bzw. Kapitalkosten
i^A	Kapitalkosten aus Analogiebetrachtung
i^{GK}	auf das Gesamtkapital bezogene Kapitalkosten
$i^{n,r}$	normierte, risikobasierte Kapitalkosten
INV	Investitionsauszahlung bzw. Kapitalausstattung
i^r	risikobasierte Kapitalkosten

IT	Informationstechnologie
$i^{u,m}$	unternehmenseinheitliche, marktorientierte Kapitalkosten
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
Mio.	Millionen
n	Anzahl Wertschöpfungsstufen
NBV (H)	Wert des nicht betriebsnotwendigen Vermögens auf Holdingebene
NBV ₀	Wert des nicht betriebsnotwendigen Vermögens zum Zeitpunkt t=0
p.a.	per annum
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
Plan-GUV	Plan-Gewinn- und Verlustrechnung
R _f	Rendite eines risikolosen Wertpapiers
Sp.	Spalte
SV	Shareholder Value
SV (WSS _w)	Shareholder Value der Wertschöpfungsstufe w
UW	Unternehmenswert
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
Var	Varianz
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
VU	Versicherungsunternehmen
VVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WSS _w	Wertschöpfungsstufe w
z.B.	zum Beispiel
β_i	Risiko des Wertpapiers i
β_M	Risiko des Marktportfolios

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die deutsche Versicherungswirtschaft war in den vergangenen Jahrzehnten durch kontinuierliches Prämienwachstum und auskömmliche Gewinne geprägt, so dass nur ein geringer Wettbewerb zwischen den einzelnen Akteuren zu erkennen war.¹ Aufgrund vielfältiger Faktoren hat sich diese Situation jedoch in den vergangenen Jahren geändert, so dass insbesondere kleine und mittlere Versicherungsunternehmen einer Reihe von Herausforderungen ausgesetzt sind:²

- zunehmender Wettbewerbsdruck auf allen Wertschöpfungsstufen;
- erhöhter Druck zur Steigerung des Shareholder Values³;
- Zwang zur Profitabilisierung des operativen Geschäfts;
- Vielfach eine problematische Positionierung der kleinen und mittleren Versicherungsunternehmen in der „unscharfen Mitte“⁴.

Der **zunehmende Wettbewerbsdruck** ist vor allem durch drei Entwicklungen gekennzeichnet. Zunächst kann seit einigen Jahren eine weitgehende Sättigung des Marktes beobachtet werden.⁵ Zudem nimmt der Wettbewerbsdruck auf allen Wertschöpfungsstufen durch fokussierte Spezialisten, z.B. Vertriebsgesellschaften wie die MLP AG, kontinuierlich zu. Auch die Kombination von Banken und Versicherungen, Allfinanz oder Bancassurance genannt⁶, übt zusätzlichen Druck sowohl auf der

1 Vgl. Hesse, D./ Schülenburg, J.-M. Graf v.d./ Wittmer, N./ Zietsch, D. (1993), S. XI

2 Für eine detaillierte Analyse der Herausforderungen und Veränderungstreiber in der Versicherungswirtschaft vgl. Kapitel 0

3 Eine Abgrenzung der Begriffe Shareholder Value und Unternehmenswert wird in Abschnitt 2.3.6 vorgenommen.

4 Farny, D. (1998), S. 13. Als „unscharfe Mitte“ bezeichnet *Farny* eine mittlere Marktposition, bei der weder eine klar definierte Nischenstrategie noch eine Strategie auf Basis von Größenvorteilen zu erkennen ist. Unternehmen dieser unscharfen Mitte verfügen demnach über eine mittlere Größe, mit marktüblichen Sortimenten und Produkt-gestaltungen, durchschnittlichen Prozessen und unspezifischen Vertriebssystemen; vgl. Farny, D. (1998), S. 13

5 Vgl. Hesse, D./ Schülenburg, J.-M. Graf v.d./ Wittmer, N./ Zietsch, D. (1993), S. XI sowie detailliert zur historischen Entwicklung des Versicherungsmarktes Abschnitt 4.3

6 Zur genauen Abgrenzung der Begriffe „Allfinanz“, „Bancassurance“, „Financial Services“ oder „Assurfinance“ vgl. Lehmann, A. (2000), S. 25

Seite der Marktleistung durch das umfassende Allfinanzangebot aus einer Hand⁷ als auch auf der Kostenseite durch hohe Skaleneffekte aus.⁸ Schließlich wurden bereits von einigen Unternehmen umfangreiche Effizienzsteigerungen durch das Outsourcing⁹ von Aktivitäten erzielt. Beispielsweise kommt eine gemeinsame Studie des Instituts für Versicherungswirtschaft an der Universität St. Gallen und der Unternehmensberatung Accenture zu dem Schluss, dass durch Outsourcing Kosteneinsparungen bis zu 17% und eine Qualitätssteigerung um knapp 20% möglich wären.¹⁰ Im Vergleich zur Automobilbranche, wo Eigenerstellungsquoten zwischen 22% und 50% gemessen werden können,¹¹ verzeichnet die Versicherungsbranche weiterhin eine eigene Wertschöpfung von knapp 90%.¹² Es bestehen jedoch vielfältige Hinweise darauf, dass eine niedrige Wert-schöpfungstiefe ein unternehmerischer Erfolgsfaktor sein kann¹³, so dass zunehmend Möglichkeiten des Outsourcings geprüft werden.¹⁴ *Lehmann* führt hierzu an, dass eine „Integration auf der Kundenseite, andererseits aber auch eine Tendenz zur Desintegration auf der Produzentenseite“¹⁵ zu beobachten wäre. *Haller* merkt hierzu sogar an, dass „die Identität von Versicherungen sich derzeit im Umbruch“¹⁶ befindet.

Ein weiterer Aspekt ist der auf das Management von Versicherungsunternehmen erhöhte Druck zur **Steigerung des Shareholder Values**. Ein wesentlicher und aufgrund des gestiegenen Kapitalbedarfes der Versicherungsunternehmen zunehmender Treiber ist die Forderung der Kapitalgeber nach einer angemessenen Rendite.¹⁷ Auch Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit und öffentlich-rechtliche Gesellschaften können sich diesem Renditedruck nicht entziehen, sofern sie auch zukünftig konkurrenzfähig bleiben wollen.¹⁸

7 Vgl. *Lehmann, A. (2000)*, S. 23 f.

8 Vgl. *Haller, M. (2000)*, S. 290 ff.

9 Für eine Definition des Begriffs des Outsourcings vgl. Abschnitt 1.5.3

10 Vgl. *Surminski, M. (2004)*, S. 8

11 Vgl. *Schneider, D./ Bauer, C./ Hopfmann, L. (1994)*, S. 25

12 Vgl. *Surminski, M. (2004)*, S. 8

13 Vgl. *Schneider, D. (1996)*, S. 894 und die dort angeführte Literatur

14 Beispielsweise können verschiedene Fälle der Auslagerung von IT-Dienstleistungen, aber auch des Risikogeschäfts beobachtet werden. So kommt *Schneider* in einer empirischen Studie für den IT-Bereich zu dem Schluss, dass 14 von 17 Wertaktivitäten ausgelagert werden könnten; vgl. *Schneider, D. (1996)*, S. 894. Die Verbriefung von Versicherungsrisiken, Securitization genannt, stellt als eine Form des alternativen Risikotransfers ebenfalls eine Auslagerung einer Wertaktivität dar; vgl. *Hartung, T. (2004)*, S. 401 ff.

15 *Lehmann, A. (2000)*, S. 26. Eine solche Disaggregation der Wertschöpfungskette ist bereits in einer Vielzahl von Branchen zu beobachten; vgl. *Picot, A./ Heger, D. (2001)*, S. 129 ff.

16 *Haller, M./ Maas, P. (1997)*, S. 286

17 Vgl. *Oletzky, T. (1998)*, S. 1

18 Vgl. *Wagner, F./ Deppe, S. (2004)*, S. 570 oder *Farny, D. (2000)*, S. 306

Zur Erreichung der gesetzten Renditeziele steht zukünftig die **Profitabilisierung** des **operativen** Geschäfts im Vordergrund. Während in der Vergangenheit operative Verluste, signalisiert durch eine so genannte Combined Ratio¹⁹ von mehr als 100%, durch hohe Erträge der Kapitalanlagen ausgeglichen werden konnten, entfällt aktuell diese Möglichkeit aufgrund der Kapitalmarktkrise der vergangenen Jahre.²⁰

Schließlich kann eine problematische **Positionierung** der kleinen und mittleren Versicherungsunternehmen in der unscharfen Mitte beobachtet werden. Nach *Farny* ist auf dem deutschen Versicherungsmarkt der „überwiegende Versicherertyp mittlerer Größe, mit marktüblichen Sortiments- und Produktgestaltungen, Preisen, Vertriebssystemen und Geschäftsprozesssystemen in einer wenig günstigen Marktposition“²¹. Die Nachteile aus der unklaren Positionierung werden durch den Preisdruck der großen Versicherer, ermöglicht durch Skalenvorteile, zunehmend verstärkt. Durch die Betriebsgröße entstehen positive Effekte auf die Rentabilität von Versicherungsunternehmen, so dass die „Betriebsgröße als strategischer Erfolgsfaktor“²² zu Wettbewerbsvorteilen für große Versicherungsunternehmen führen kann.

Diese umfangreichen Herausforderungen führen insbesondere für die kleinen und mittleren Versicherungsunternehmen zu den Kernaufgaben

- der Steigerung des Shareholder Values,
- der Schärfung und klaren Positionierung der angebotenen Marktleistung,
- der Überarbeitung bzw. Redefinition der Wertschöpfungskette²³ sowie
- der Einführung von Systemen zur effizienten Steuerung des Kapital-einsatzes²⁴.

In der betriebswirtschaftlichen Forschung bestehen zwar vereinzelt Ansätze in diesen Richtungen, jedoch existiert für die Versicherungswirtschaft kein integrierter Ansatz,

19 Die Combined Ratio gibt das Verhältnis von Schadenzahlungen zuzüglich der Abschluss- und Verwaltungskosten zu den Prämieinnahmen wieder. Bei einer Combined Ratio von mehr als 100% muss eine Versicherung also mehr für den Versicherungsbetrieb und die Schadenzahlungen aufwenden, als die Versicherung an Einnahmen hat, so dass ein operativer Verlust entsteht.

20 Vgl. o.V. (2003c), S. 126 oder Metternich, F. (2004), S. 372

21 Farny, D. (1998), S. 13

22 Kaluza, B. (1990), S. 1

23 Vgl. hierzu auch Hennerici, B./ Lang, C./ Meyer, R./ Ostermann, K. (2003), S. 88 ff. Hier wird die Corporate Fitness von Versicherungsunternehmen in den Vordergrund gestellt, welche durch Prozessoptimierung, Umgestaltung der Wertschöpfungskette sowie ein aktives Hinterfragen der aktuellen Systeme, Strategien und Strukturen erreicht werden soll. Insbesondere durch Beschreiten von so genannten Neuen Wegen bei Systemen, Strategien und Strukturen werden die größten Ergebnisverbesserungen für möglich gehalten.

24 Vgl. Oletzky, T. (1998), S. 1

der diese Kernaufgaben kombiniert betrachtet. Folgende Problemfelder bzw. Forschungslücken können identifiziert werden:

- fehlende vertikale Betrachtung von Wertschöpfungsstufen im Rahmen der wertorientierten Steuerung;
- Make-or-Buy- bzw. Outsourcing-Entscheidungen ohne wertorientierte Komponente;
- fehlende Integration von finanzieller und strategischer Analyse bei Entscheidungen über die Disaggregation der Wertschöpfungskette.

Bereits eine Vielzahl von Arbeiten hat sich mit dem Thema der **wertorientierten Steuerung** beschäftigt und hierbei vor allem die Vergleichbarkeit verschiedener Produktgruppen bzw. Sparten betrachtet. In dieser Arbeit soll diese horizontale Analyse um eine vertikale Sicht entlang der Wertschöpfungskette ergänzt werden.²⁵ Es finden sich in der Literatur auch eine Reihe von Artikeln zur Bedeutung des **Outsourcings**, zu Einsparpotentialen durch Outsourcing in Versicherungsunternehmen²⁶ und auch zur organisatorischen Ausgestaltung von Outsourcing-Projekten²⁷. Es existieren jedoch kaum Ansätze zur Analyse eines Unternehmens mit dem Erkenntnisgewinn, welche Prozesse oder Wertschöpfungsstufen ausgelagert werden könnten. Lediglich klassische Make-or-Buy-Konzepte, bei denen mögliche Kosteneinsparungen im Vordergrund stehen und in der Regel über keine wertorientierte Komponente verfügen, werden in der Literatur zahlreich diskutiert.²⁸ Zur Marktleistung bzw. **Positionierung** von Versicherungsunternehmen existieren ebenfalls verschiedene Arbeiten.²⁹

Es fehlt somit zum einen die wertorientierte Unterstützung von Outsourcing- bzw. Disaggregationsaktivitäten, zum anderen eine **integrierte Betrachtung des wertorientierten Managements von Wertschöpfungsstufen, der strategischen Analyse sowie des gezielten Aufbaus und Managements von Kernkompetenzen.**

Wie bereits erwähnt soll der Fokus dieser Arbeit daher auf der Entwicklung eines integrierten Modells zur Analyse und Steuerung der einzelnen Wertschöpfungs-

25 Für die horizontale Betrachtung nach Sparten bzw. Produkten vgl. beispielsweise Dotterweich, A. (2004) oder Oletzky, T. (1998). Zur allgemeinen Notwendigkeit der Einführung wertorientierter Steuerungssysteme bei Versicherungsunternehmen vgl. beispielsweise Koch, P./ Seifert, M. (2004), S. 386

26 Vgl. Surminski, M. (2004), S. 8

27 Vgl. beispielsweise o.V. (2004b), S. 8 ff.

28 Vgl. Schneider, D. (1996), S. 895

29 Vgl. beispielsweise Haller, M. (2000), Lehmann, A. (2000) oder Farny, D. (1998)

stufen sein, mit dessen Hilfe Strategien für kleine und mittlere Versicherungsunternehmen entwickelt werden können, welche die Steigerung des Shareholder Values durch Disaggregation der Wertschöpfungskette zum Ziel haben. Basierend auf diesem Modell sollen Hypothesen zu potentiellen Strategieoptionen für Versicherungsunternehmen, insbesondere für die einzelnen Wertschöpfungsstufen, untersucht und bewertet werden. Wesentlicher Bestandteil hiervon ist die Bewertung der einzelnen Wertschöpfungsstufen eines Versicherungsunternehmens hinsichtlich ihrer Eignung zur Fokussierung bzw. Disaggregation.

Neben den Ansätzen der **Unternehmensbewertung** bei der finanziellen Bewertung von Disaggregationsentscheidungen soll auf folgende theoretische Konzepte aufgebaut werden:

- die industrieökonomischen Ansätze nach *Porter* zur Analyse der Branchenstruktur³⁰;
- die Transaktionskostentheorie zur qualitativen und strategischen Bewertung von Disaggregationsentscheidungen³¹;
- das Konzept der Kernkompetenzen zur Beurteilung der Strategieoptionen³².

Aufgrund der vielfältigen Herausforderungen steht eine Vielzahl von Versicherungsunternehmen vor der Fragestellung, wie sich das Unternehmen in Zukunft positionieren sollte. Insbesondere die nachhaltige Steigerung des Shareholder Values stellt eine strategische Kernaufgabe für Versicherungsunternehmen dar. In vielen Industriezweigen wurde bereits vor einigen Jahren die vollständig integrierte Struktur der Wertschöpfungskette in Frage gestellt, und durch Outsourcing und Spezialisierungsentscheidungen wurden nachhaltig Wertsteigerungen erzielt. *Haller* sieht eine „Tendenz, wonach sich der Wettbewerb nicht zwischen den Institutionen im gesamten, sondern zwischen den einzelnen Gliedern der Wertschöpfungskette abspielt“.³³

30 Vgl. Porter, M. (1999), S. 33 ff.

31 Als Ursprung der Neuen Institutionenökonomik, zu der die Transaktionskostentheorie gezählt wird, kann der Aufsatz „The nature of the firm“ von *Ronald Coase* angesehen werden; vgl. Coase, R. (1937). Eine wichtige Weiterentwicklung wurde durch *Williamson* seit den 70er Jahren vorgenommen; vgl. beispielsweise Williamson, O.E. (1975). Für einen aktuellen Überblick über die Neue Institutionenökonomik vgl. Göbel, E. (2002)

32 Zum Konzept der Kernkompetenzen vgl. Hamel, G./ Prahalad, C. (1990) oder Hamel, G./ Prahalad, C. (1995)

33 Haller, M. (2000), S. 292

1.2 Zielsetzung und Skizzierung der Methodik

In diesem Abschnitt sollen die Ziele, die Instrumente und die Methodik der Vorgehensweise beschrieben werden. Es soll zwischen den Zielen der Arbeit sowie dem Ziel des Endproduktes differenziert werden. Als Ziel dieser Arbeit soll ein **Modell zur Unterstützung von Entscheidungen über die Disaggregation der Wertschöpfungskette** definiert werden. Zudem sollen für ein Beispielunternehmen konkrete Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Wettbewerbsposition und zur Steigerung des Shareholder Values formuliert werden. Wie bereits im vorherigen Abschnitt dargestellt wurde, sind bislang nur wenige Arbeiten in diesem Bereich entstanden, obwohl die Tragweite von Entscheidungen über die Wertschöpfungskette sehr hoch ist. „Entscheidungen über den Integrationsgrad sind zumindest kurz- bis mittelfristig kaum revidierbar und haben unmittelbare Folgen für den Erfolg des Unternehmens. Mit Nachdruck wird daher deutlich, dass die methodische Kompetenz auf dem Mob-Sektor³⁴ zum Engpass für das erfolgreiche Re-Design der Wertkette wird.“³⁵ Es ergeben sich hieraus folgende Kernfragen der Arbeit:

- Welches sind die relevanten Wertschöpfungsstufen bei Versicherungsunternehmen, wie können diese abgegrenzt werden, und welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren?
- Wie kann die Bewertung von Disaggregationsentscheidungen erfolgen, bzw. wie kann die Steigerung des Shareholder Values gemessen werden?
- Welche Strategien könnten für kleine und mittlere Versicherungsunternehmen Erfolg versprechend sein, und in welchen Wertschöpfungsstufen können langfristig Kernkompetenzen aufgebaut werden?

Im Rahmen dieser Arbeit sollen Lösungsansätze für diese Kernfragen erarbeitet werden, wobei die Entwicklung eines Modells zur Bewertung von Disaggregationsentscheidungen im Mittelpunkt stehen soll.

Das zuvor definierte **Endprodukt**, das Bewertungsmodell, besitzt das klare Ziel der **Maximierung des Shareholder Values** des betrachteten Unternehmens.³⁶ Das hier entwickelte Modell baut maßgeblich auf **Daten** des internen Rechnungswesens

34 Make-or-Buy-Sektor, Anmerkung des Verfassers

35 Schneider, D./ Baur, C./ Hopfmann, L. (1994), S. 92

36 Zur Relevanz des Ziels der Unternehmenswertsteigerung für kleine und mittlere Versicherungsunternehmen vgl. Abschnitt 4.4

auf, welche beispielsweise im Rahmen der Bestimmung eines adäquaten Kalkulationszinssatzes um externe Marktdaten ergänzt werden müssen. Als **Instrumente** zur Entwicklung eines integrierten Modells dienen die Investitionstheorie, insbesondere das Konzept des Zukunftserfolgswertes³⁷, die Ansätze des strategischen Managements sowie die Transaktionskostentheorie.

Der Auswahl einer geeigneten Forschungsstrategie soll eine wissenschaftstheoretische Einordnung der Untersuchung vorangehen. Üblicherweise wird zwischen einem theoretischen und einem praxeologischen Wissenschaftsziel unterschieden.³⁸

Bei einem **theoretischen** Wissenschaftsziel steht mit dem Ziel des Erkenntnisgewinns die Erklärung von Phänomenen im Vordergrund. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen dann in Theorien formuliert werden, die „ein System von logisch widerspruchsfreien Aussagen (Sätzen, Hypothesen) über den jeweiligen Untersuchungsgegenstand mit den zugehörigen Definitionen“³⁹ repräsentieren. Es soll nicht ein konkreter Fall beleuchtet werden, sondern generelle Aussagen bzw. Tendenzen festgehalten werden.⁴⁰

Im Rahmen einer **praxeologisch** ausgerichteten Arbeit wird nicht primär das Ziel der Erkenntnisgewinnung verfolgt. Es geht in erster Linie um die Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten und -empfehlungen für die Unternehmenspraxis.⁴¹ Praxeologisch gewonnene Aussagen sollen der Optimierung des Zielerreichungsgrades von betrieblichen Handlungen dienen, und es soll ein konkretes Ziel-Mittel-Denken einbezogen werden.⁴² Somit ergibt sich der Nutzen für die Managementpraxis als Maßstab für den Wert einer Arbeit.⁴³ Dennoch können auch praxeologisch ausgerichtete Arbeiten wichtige Ansatzpunkte für theoretische Arbeiten insofern liefern, als dass sie den zukünftig erforderlichen Forschungsbedarf beleuchten und ihrerseits die Grundlage für eine weitere kritische, wissenschaftliche Auseinandersetzung darstellen können. In der Betriebswirtschaftslehre finden sich praxeologische Arbeiten vor allem im angloamerikanischen Raum⁴⁴, jedoch existiert auch im deutschsprachigen

37 Dieser Begriff geht auf *Busse von Colbe* „Der Zukunftserfolg“ zurück; vgl. *Busse von Colbe*, W. (1957)

38 Vgl. *Kieser, A./ Kubicek, H.* (1992), S. 56 oder *Chmielewicz, K.* (1994), S. 17 ff.

39 *Kromrey, H.* (2002), S. 48

40 Allgemein zum theoretischen Wissenschaftsziel vgl. beispielsweise *Schanz, G.* (1988), S. 7 ff.

41 Vgl. *Kieser, A./ Kubicek, H.* (1992), S. 56

42 Vgl. *Chmielewicz, K.* (1994), S. 169

43 Vgl. *Hamel, G./ Prahalad, C.* (1995), S. 9

44 Vgl. beispielsweise *Hamel, G./ Prahalad, C.* (1995)

Raum eine Reihe von Veröffentlichungen, beispielsweise der entscheidungsorientierte Ansatz nach *Heinen* oder der konstruktivistische Ansatz nach *Steinmann*.⁴⁵

Da als Ziel dieser Arbeit die Entwicklung eines Modells zur Bewertung und Ableitung von Entscheidungen über die Disaggregation der Wertschöpfungskette definiert wurde und konkrete Handlungsempfehlungen für kleine und mittlere Versicherungsunternehmen abgeleitet werden sollen, steht im Rahmen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre ein **praxeologisches Forschungsziel** im Vordergrund.

Eine der wesentlichen Problemstellungen im Rahmen der strategischen Planung wie auch bei der Bewertung eines Unternehmens bzw. von Unternehmensteilen liegt in der Komplexität der strategie- bzw. bewertungsrelevanten Merkmale. Daher erfolgt in der Betriebswirtschaftslehre in der Regel eine Reduktion der realen Welt durch Modellbildung.⁴⁶ Im Rahmen einer solchen Modellbildung wird versucht, durch Transformation eines realen Objektes in ein entsprechendes Modell Erkenntnisse über die komplexe Realität zu gewinnen. Dabei sind jedoch bestimmte Anforderungen an ein Modell zu berücksichtigen.⁴⁷

Grundsätzlich werden drei Grundtypen von Modellen unterschieden: Beschreibungsmodelle, Erklärungsmodelle und Entscheidungsmodelle.⁴⁸ Während Beschreibungsmodelle reale Erscheinungen abbilden, ohne diese zu erklären oder zu analysieren, sollen mit Erklärungsmodellen Aussagen über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge getroffen und mögliche Gesetzmäßigkeiten formuliert werden. Entscheidungsmodelle hingegen sollen auf Basis theoretischer Erkenntnisse die Bestimmung optimaler Handlungsmöglichkeiten unterstützen. Es wird deutlich, dass das hier zu erarbeitende Modell den Charakter eines **Entscheidungsmodells** besitzen soll und damit auch das praxeologische Forschungsziel unterstützt. Eine Herausforderung dieser Arbeit wird die Verknüpfung verschiedener Modelle, beispielsweise Ansätze aus der Finanzierungs- oder Investitionstheorie, mit unterschiedlichen Prämissen in einem integrierten Modell sein.⁴⁹

45 Vgl. hierzu ausführlich Nienhüser, W. (1989), S. 20 ff.

46 Vgl. Helten, E. (1991), S. 137 f.

47 Einerseits soll ein solches Modell ein zweckorientiertes, vereinfachtes Bild der Realität repräsentieren, andererseits muss die Ähnlichkeit zwischen Modell und Realität gewahrt werden; vgl. Bamberg, G./ Coenenberg, A. (2004), S. 13

48 Teilweise werden auch vier Grundtypen definiert, wenn die Prognosemodelle als eigenständiger Typ definiert werden; vgl. beispielsweise Helten, E. (1986), S. 6.

49 Vgl. für die Prämissen des Konzeptes des Zukunftserfolgswertes Abschnitt 2.4.1 und für die Transaktionskostentheorie Abschnitt 3.4.

Die zu erarbeitenden Erkenntnisse sollen primär durch **Desk Research** betriebswirtschaftlicher Literatur gewonnen werden, um dann im Anschluss im Rahmen eines **Beispielfalls illustriert** und kritisch beleuchtet zu werden. Die Anwendung von Fallstudien wird in der Literatur durchaus ambivalent betrachtet.⁵⁰ Fallstudien beziehen sich auf eine detaillierte Betrachtung einzelner Fälle als Untersuchungseinheiten. Fälle in diesem Zusammenhang können beispielsweise Personen, Gruppen von Personen, Firmen oder auch Branchen sein.⁵¹ Die Analyse von Fallstudien verfolgt insbesondere das Ziel, ein ganzheitliches und nur so auch wirklichkeitsgetreues Bild der realen, sozialen Untersuchungsobjekte zu zeichnen.⁵² Aufgrund der umfangreichen Arbeit, der nur mangelhaften Verifizierung⁵³ durch eine Fallstudie sowie der Vertraulichkeit der gewonnenen Daten⁵⁴ wurde auf die Durchführung einer Fallstudie verzichtet.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit unterteilt sich in sechs Kapitel, welche in Abbildung 1 dargestellt werden. Im Grundlagenteil der Arbeit, den Kapiteln 2 und 3, sollen wesentliche theoretische Grundlagen wie das investitionstheoretische Konzept des Zukunftserfolgswertes, der Shareholder Value-Ansatz, die Transaktionskostentheorie sowie die Theorie der Kernkompetenzen dargestellt werden. Hierbei dienen das Konzept des Zukunftserfolgswertes und der Shareholder Value-Ansatz als theoretische Grundlage für die finanzielle Bewertung und die Transaktionskostentheorie sowie die Theorie der Kernkompetenzen als Grundlage der strategischen Bewertung bei der Entscheidung über die Disaggregation der Wertschöpfungskette. Die strategische Bewertung soll hierbei der Kontrolle der finanziellen bzw. quantitativen Bewertung dienen, um die Entscheidungsqualität zu steigern. Die Theorie der Kernkompetenzen soll zudem auch bei der Ausgestaltung der Strategien der einzelnen Wertschöpfungsstufen als Unterstützung dienen.

50 Vgl. z.B. die den Stand der Literatur zusammenfassenden Ausführungen bei Kittel-Wegner, E./Meyer, J.-A. (2002), S. 13 und Stake, R. (1994), S. 237. Zur Kritik an Fallstudien als Methode vgl. Kittel-Wegner, E./Meyer, J.-A. (2002), S. 24 f.

51 Vgl. Royer, S. (2000), S. 156

52 Vgl. Kittel-Wegner, E./Meyer, J.-A. (2002), S. 13

53 Nach *Popper* ist eine umfassende Verifizierung von Hypothesen nicht möglich, da sämtliche Zusammenhänge überprüft werden müssen. Daher wird postuliert, dass eine logisch hergeleitete Hypothese solange als richtig gilt, bis diese widerlegt wird; vgl. Popper, K. (1994), S. 7 f.

54 Vgl. Peschke, M. (1997), S. 15

In Kapitel 4 stellt ein Überblick über die aktuelle Situation und mögliche Entwicklungen in der Versicherungsbranche die wesentlichen Veränderungstreiber dar, welche zu einer Disaggregation der Wertschöpfungskette führen könnten. Hierbei wird deutlich, dass insbesondere kleine und mittlere Versicherungsunternehmen das bestehende Geschäftskonzept sowie die eigene Wertschöpfungstiefe überdenken sollten.

Das entwickelte Modell soll in Kapitel 5 exemplarisch auf ein virtuelles Beispielunternehmen angewendet werden, um daraus konkrete Handlungsempfehlungen für dieses Unternehmen abzuleiten.

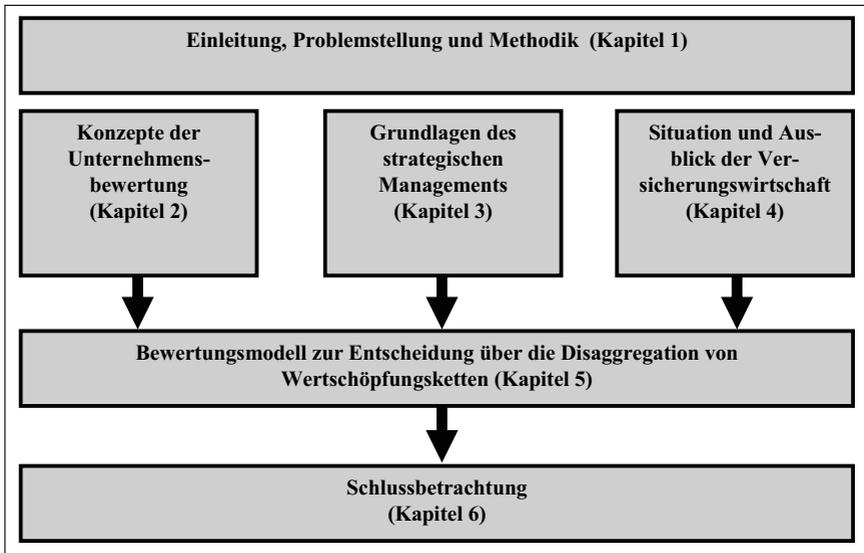


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit⁵⁵

1.4 Eingrenzung des Betrachtungsgegenstandes

Zur Eingrenzung der Betrachtung soll sich die Arbeit auf den deutschen Versicherungsmarkt fokussieren. Zudem soll das Konzept speziell für kleine und mittlere Versicherungsunternehmen mit einem Schwerpunkt im Sachversicherungsgeschäft entwickelt werden. Sachversicherungen eignen sich aufgrund der vielfältigeren

⁵⁵ Eigene Darstellung