

Barrieren im Produktinnovationsprozeß

Ein Erfahrungsbericht am Beispiel einer Produktinnovation in der Lebensversicherung

Dr. Peter Liebwein und Dr. Andreas Müller, Münchenⁱ

1 Einleitung

Die Notwendigkeit von Produktinnovationen lediglich auf die Deregulierung durch die dritte Richtliniengeneration zurückzuführen, ist nur bedingt richtig. Zwar hat in einigen Versicherungszweigen der Wettbewerb - teilweise drastisch - zugenommen,ⁱⁱ in anderen Bereichen zeigen sich jedoch nur relativ spärliche Veränderungen des Wettbewerbs. Unabhängig von den Rahmenbedingungen sind es die Innovationsfähigkeit und -bereitschaft, die Innovationen fördern. Daher wird hier die These vertreten, daß die Fähigkeit und die Bereitschaft zu Produktinnovationen zu dem *strategischen Erfolgspotential* eines Versicherungsunternehmens zählen.ⁱⁱⁱ Erst das ständige Hinterfragen und Optimieren des eigenen Produktprogramms erlaubt es, die sich wandelnden und individualisierenden Bedürfnisse der Kunden zeitnah zu befriedigen.

Bei *CLIP-Life* (Changeable Life Insurance Premium) handelt es sich um ein individuelles Lebensversicherungsprodukt,^{iv} das auf die Bedürfnisse verschiedener Kundengruppen eingeht. Anhand dieses exemplarischen Falles sollen im folgenden einige Aspekte des Produktinnovationsprozesses in der (Lebens-) Versicherungsbranche und insbesondere dessen Hemmnisse dargestellt werden. Dazu wird zunächst *CLIP-Life* kurz charakterisiert und im Anschluß daran die Wertschöpfungskette der Innovation entwickelt. Ausgehend von dieser Wertschöpfungskette wird schließlich ein Erfahrungsbericht über Hemmnisse bei der Markteinführung einer Produktinnovation in der (Lebens-) Versicherungsbranche gegeben.

2 *CLIP-Life*

Die Idee von *CLIP-Life* soll anhand folgender Aspekte kurz dargestellt werden:^v

- Problemstellung:

Das Absinken der gesetzlichen Rentenversicherung macht eine individuelle und

flexible private Ergänzung der Altersversorgung notwendig. Sinkendes Einkommen bei Arbeitslosigkeit oder Kurzarbeit bzw. steigendes Einkommen bei Gehaltserhöhungen führt unter Umständen zu dem Wunsch, die Prämienhöhe an die neue Situation anzupassen. Die wenigsten Lebensversicherungsprodukte sehen ausreichende Variabilitäten und Flexibilitäten in der Prämienzahlung vor,^{vi} so daß mit bisherigen Lebensversicherungsprodukten neuen Anforderungen nur eingeschränkt kundenorientiert begegnet werden kann. Dieses Problem verstärkt sich im Bereich der Betrieblichen Altersversorgung; eine unflexible Betriebliche Altersversorgung erschwert die zeitnahe und direkte Beteiligung der Mitarbeiter an der Entwicklung des Unternehmenserfolges. Auch hier ermöglicht eine flexible Prämienzahlung mehr Freiheiten in der unternehmensindividuellen Ausgestaltung.

- Lösungsansatz:

CLIP-Life sieht eine variable Prämienzahlung nach den individuellen Wünschen des Versicherungsnehmers vor.^{vii} Die Variabilität der Prämienzahlung wird hier durch die Bindung der Prämie an einen sogenannten Referenzindex ermöglicht. Die Prämienvariabilität könnte im Massengeschäft beispielsweise auf Referenzindizes wie einem Lebenshaltungskostenindex, einem Index tariflicher Stundenlöhne oder sogar einem Index individueller Einkommensentwicklung basieren.^{viii} Im Bereich der Betrieblichen Altersversorgung bieten sich unternehmensindividuelle Indizes wie ein Produktions- oder Auftragseingangsindex sowie Unternehmenserfolgsindizes (Bilanzgewinn, Börsenkurs etc.) an. Der zugrundeliegende Referenzindex wird zu Vertragsbeginn vereinbart; weiterhin könnte dem Versicherungsnehmer während der Vertragslaufzeit die Möglichkeit eines Indexwechsels (Index-Switching) eingeräumt werden. Der Lösungsansatz für eine indexgebundene Prämienvariabilität wird durch einen modularen Baustein realisiert, der mit allen gängigen Lebensversicherungsprodukten kombiniert werden kann.^{ix}

- Zielgruppen:

Aus dem oben genannten Lösungskonzept sind unmittelbar zwei Zielgruppen ersichtlich: Wird *CLIP-Life* einerseits im Massengeschäft verwendet, so stellen insbesondere jüngere Personengruppen sowie Selbständige oder Personen mit hohem Einkommen potentielle Interessenten einer variablen Prämienzahlung dar. Andererseits bietet *CLIP-Life* im Rahmen der Betrieblichen Altersversorgung ein interessantes Geschäftsfeld.

Für den Kunden besteht der wesentliche Vorteil in der Angleichung an sich verändernde finanzielle Rahmenbedingungen; insbesondere werden dem Versicherungsnehmer – wie oftmals kritisiert – beim Abschluß keine “teuren Fesseln”^x angelegt.

Neben der Förderung des Neugeschäftswachstums ergeben sich auch für das Versicherungsunternehmen eine Reihe weiterer Vorteile wie beispielsweise verstärkte Kundenorientierung, Gewinnung neuer (junger) Kundengruppen, erweiterte Chancen im Firmengruppengeschäft, aktives Stornomanagement bzw. Bestandsfestigung sowie Stabilisierung des Grundumsatzes.

3 Phasenkonzept eines Produkts und Status der Innovation *CLIP-Life*

Der Zeitraum zwischen Ideenfindung und Schließung eines Produktes so läßt sich in verschiedene Phasen einteilen, die in Abbildung 1 dargestellt sind. Ausgehend von einer tragfähigen *Produktidee* ist eine *Studie* durchzuführen, welche die potentiellen Einsatzmöglichkeiten und Absatzpotentiale eruiert. Dazu hat eine systematische Marktbeobachtung und eine Analyse sämtlicher Rahmenbedingungen (Steuer, Einkommensentwicklung, ...) ^{xi} zu erfolgen. Weiterhin bedarf es einer Überprüfung der Idee auf Verträglichkeit mit dem bereits vorhandenen Produktprogramm und der Kundenstruktur des Unternehmens. Die hier unter der Produktstudie genannten Aspekte erscheinen auf den ersten Blick selbstverständlich, finden in der Versicherungsbranche jedoch nicht immer in ausreichendem Maße Berücksichtigung. ^{xii}

Die sich anschließende *Produktentwicklung* umfaßt insbesondere eine hinreichend präzise Produktdefinition (inkl. Produktgestaltung und Kalkulationsprinzipien), eine Produktanalyse (z.B. Profit Test und Bilanzprojektion) sowie die Umsetzung in die bestehende IT-Landschaft und die vorhandenen Arbeitsabläufe.

Nach der Freigabe folgt die *Produktion*, zu welcher der laufende Vertrieb und die laufende Verwaltung des Bestandes zu zählen ist. Die Produktion sollte durch ein *Produktcontrolling* begleitet werden, in dessen Rahmen eine Zielkontrolle beispielsweise anhand einer Nachkalkulation erfolgt. Durch Aufnahme von Änderungsvorschlägen kann das Produktdesign den veränderten Rahmenbedingungen angepaßt werden (*Produktpflege*). Die Beendigung des Produktverkaufs und die Abwicklung des Be-

standes als letzte Stufe ist insbesondere für die Lebensversicherung mit ihren sehr langen Vertragslaufzeiten von nicht zu vernachlässigender Bedeutung.

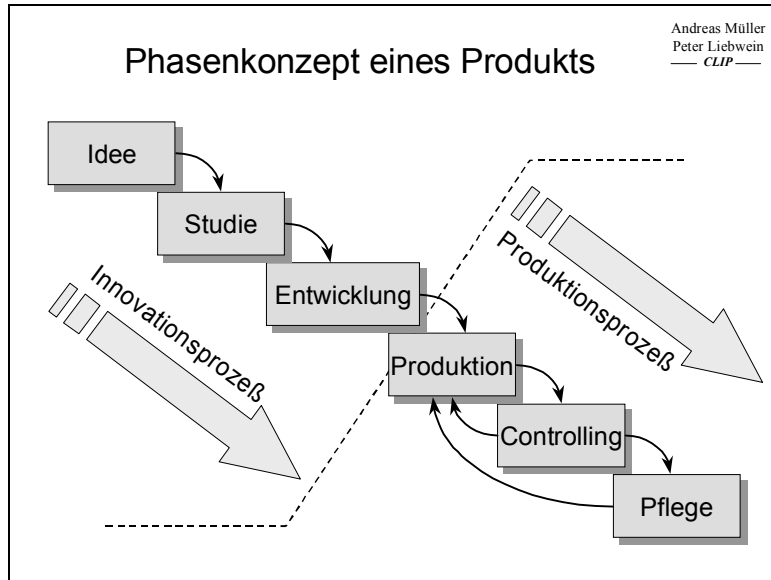


Abbildung 1: Phasenkonzept eines Produkts

Ordnet man die Entwicklung von CLIP-Life den aufgezeigten Phasen zu, so ergibt sich folgender Statusbericht:

- Die *Produktidee* der Prämienvariabilität durch die Bindung der Prämie an einen Referenzindex existiert.
- Erste empirische Ergebnisse, welche unter die *Produktstudie* zu subsumieren sind, liegen bereits vor. Neben mehreren Präsentationen bei Lebensversicherungsunternehmen konnten weitere Erfahrungen bei Beratungsunternehmen, auf Seminaren und im Rahmen mehrerer Workshops mit heterogenem Publikum auf der 3. Deckungskonzeptmesse^{xiii} in Bayreuth gesammelt werden. Ein Vergleich mit flexiblen Produkten^{xiv} sowie eine Analyse ihrer empirischen Akzeptanz wurde durchgeführt. Erkannt wurden potentielle Einsatzmöglichkeiten und Absatzpotentiale sowohl im Bereich des Massengeschäfts als auch in der Betrieblichen Altersversorgung. Ebenso konnten bereits einige Ansatzpunkte zur Integration von CLIP-Life in das jeweilige Produktprogramm und die jeweilige Kundenstruktur mehrerer Lebensversicherungsunternehmen erarbeitet werden.
- Die *Produktentwicklung* kann hinsichtlich der Kalkulationsprinzipien als weitgehend abgeschlossen erachtet werden; ebenso sind einige Aspekte der Produktgestaltung untersucht worden.^{xv}

4 Innovationsziele und -hemmnisse am Beispiel der Wertschöpfungskette

4.1 Wertschöpfungskette von Innovationen und Innovationsziele

Jeder Prozeß im Unternehmen dient zur Realisierung der Unternehmensziele und kann in einen zielsetzenden und steuernden Führungsteilprozeß sowie einen Leistungserstellungsprozeß unterteilt werden. Im vorliegenden Fall dienen die Teilphasen (Prozesse) innerhalb des – in Abbildung 1 aufgezeigten – Phasenkonzeptes zur Erreichung von Innovationszielen, die sich letztlich auf die Gesamtunternehmensziele projizieren lassen.

Betrachtet man das Phasenkonzept eines Produktes, so sind insbesondere die Phasen bis einschließlich zur Markteinführung von besonderem Interesse, welchen die entscheidenden Erfolgsfaktoren von Produktinnovationen zugeordnet werden können und einen nachhaltigen Einfluß auf die Innovationsziele haben. Abbildung 2 zeigt daher verschiedene Innovationsziele sowie die maßgeblichen Phasen eines Innovationsprozesses.

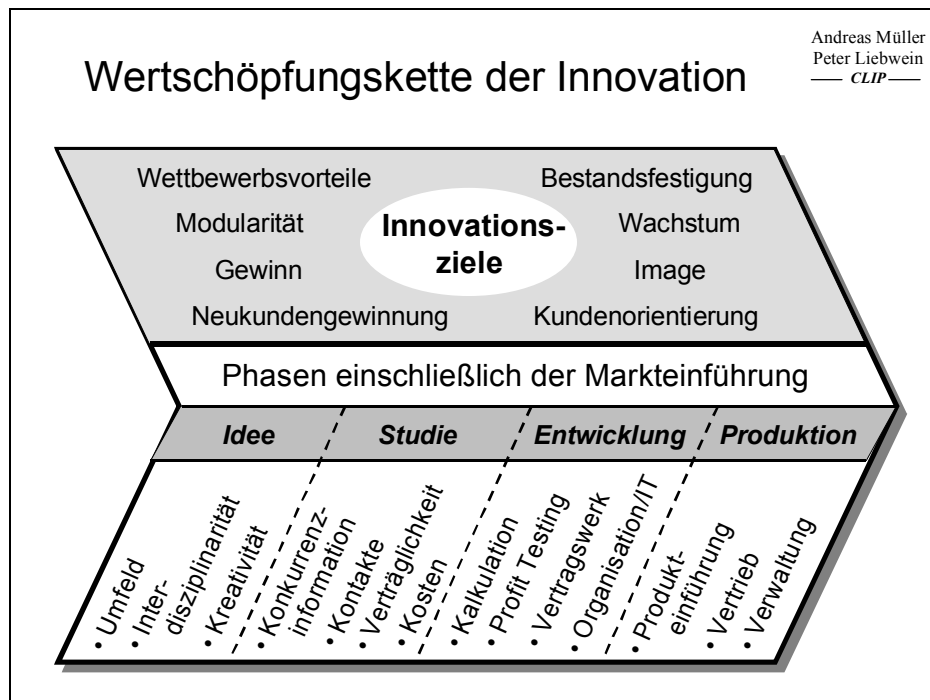


Abbildung 2: Wertschöpfungskette der Innovation

Neben allgemeingültigen Oberzielen wie Gewinn und Wachstum werden in Abhängigkeit der unternehmensindividuellen strategischen Ausrichtung weitere Ziele im Rahmen der Innovationstätigkeit verfolgt:

Beispielsweise dienen Produktinnovationen zum Aufbau eines modernen und fortschrittlichen Images, das sich nicht nur auf den Absatz des neuen Produkts per se, sondern auch auf die Produkte des bereits bestehenden Produktprogramms in positiver Weise auswirken kann. Entstehen Produktinnovationen aus dem Prinzip der Kundenorientierung, so wird sich dies mittel- bis langfristig auch in einer höheren Kundenbindung bzw. Bestandsfestigkeit niederschlagen. Kundenorientierung und erhöhte Attraktivität bestehender Produktlandschaften können zudem durch modulare Produktbausteine erreicht werden. Diese Modularität kann einerseits verschiedenen Kundenwünschen durch individuell kombinierbare Produkte Rechnung tragen und andererseits, aufgrund der damit einhergehenden Standardisierung von Produktkomponenten, auch Kostensenkungen ermöglichen.^{xvi} Weiterhin können gezielte Produktinnovationen zur Gewinnung gänzlich neuer Kundengruppen führen, womit sich mittelfristig verstärktes Wachstum und zumindest langfristig Gewinnsteigerungen erzielen lassen. Schließlich erlauben innovative und flexible Produkte, sich bei zunehmendem Wettbewerb von anderen Anbietern positiv abzusetzen.

Wie in Abschnitt 2 skizziert, werden von *CLIP-Life* die wesentlichen Innovationsziele berücksichtigt. Die durchgeführten Produktpräsentationen und Innovationsworkshops zeigen jedoch, daß es in den einzelnen Teilphasen bis zur Markteinführung verschiedene Innovationshemmnisse zu überwinden gilt. Im folgenden sollen einige Problemfelder skizziert werden, die auch im Rahmen anderer Produktinnovationen als kritische Erfolgsfaktoren anzusehen sind. An dieser Stelle sei jedoch darauf hingewiesen, daß es sich im folgenden lediglich um einen Erfahrungsbericht handelt und somit der Anspruch auf Vollständigkeit nicht erhoben werden kann.

4.2 Innovationshemmnisse – Ein Erfahrungsbericht

4.2.1 Phase der Ideenfindung

In der Phase der Ideenfindung sind insbesondere folgende Rahmenbedingungen hervorzuheben: Ein ausgeprägtes Innovationsbewußtsein auf Ebene der Unternehmensleitung (strategische Ausrichtung) ermöglicht ein innovationsfreundliches Umfeld, das sich im Idealfall in einem gesteigerten Innovationsbewußtsein und erhöhter Kreativität auf Seiten aller Mitarbeiter niederschlägt. Ein innovatives Umfeld bietet weiterhin einen fruchtbaren Nährboden für *Innovations-Teams*, deren Aufgabe darin

besteht, Ideen zu sammeln, zu systematisieren, zu koordinieren und gegebenenfalls einer Vorprüfung zu unterziehen. Bei der Bildung derartiger Teams trägt eine interdisziplinäre Mischung und eine – nach Möglichkeit – freiwillige Teilnahme maßgeblich zu deren Erfolg bei. Es sei darauf hingewiesen, daß hierbei unter Interdisziplinarität nicht nur der heterogene fachliche Hintergrund, sondern auch die Einbeziehung von Mitarbeitern aus verschiedenen unternehmensinternen Bereichen sowie sämtlicher Vertriebsorgane verstanden werden soll.^{xvii}

4.2.2 Phase der Produktstudie

Hat sich in einem Innovations-Team eine Idee konkretisiert, folgt die Phase der Produktstudie, die sich im Vergleich zur Ideenfindung als ungleich schwieriger darstellt. Diese Phase geht über das Brainstorming und die strukturierte Ideensammlung hinaus und erfordert die Definition verschiedener Aufgabenpakete, deren Erledigung von ersten Innovationshemmnissen begleitet wird. So stellt sich beispielsweise im Rahmen einer anzustellenden Marktbeobachtung unter anderem die Frage, ob und auf welchem Wege hinreichende Markt- und Konkurrenzanalysen – auch auf internationaler Ebene – gewonnen werden können. Dazu müssen Kontakte mit verschiedenen Bereichen innerhalb des Unternehmens, mit vorhandenen und potentiellen Vertriebsorganen, Beratern und Rückversicherern, Marktforschungsgesellschaften sowie Kunden oder potentiellen Zielgruppen hergestellt werden, wozu sich unter anderem Informationsplattformen wie Versicherungsmessen^{xviii} anbieten.

Im Falle von *CLIP-Life* stellte sich die Informationsbeschaffung hinsichtlich internationaler Produktvergleiche als relativ zeitaufwendig aber auch als sehr aufschlußreich dar. So zeigt beispielsweise der Erfolg von Universal-Life in den USA, daß Kunden sehr flexible Produkte akzeptieren und diese auch nachfragen.^{xix}

Neben Markt- und Konkurrenzanalyse bedarf es einer eingehenden Verträglichkeitsprüfung, inwieweit sich die Innovation mit dem bestehenden Produktprogramm und gegebenenfalls mit der vorhandenen Kundenstruktur vereinbaren läßt. Zusätzlich zur Verträglichkeit mit dem Produktprogramm und der Kundenstruktur muß die Innovation auf Verträglichkeit mit den externen Rahmenbedingungen geprüft werden.

Bezüglich der Verträglichkeit von *CLIP-Life* mit Produktprogramm und Kundenstruktur ergaben sich teilweise Hemmnisse, da aus strategischen Gesichtspunkten ein

stärkeres Engagement im Sektor der Betrieblichen Altersversorgung nicht möglich war, was von anderen Unternehmen wiederum gerade als Chance zur Erschließung neuer strategischer Geschäftsfelder erkannt wurde. Dies verdeutlicht insgesamt, daß Innovationsziele stets im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen müssen. Der Einsatz von *CLIP-Life* im Massengeschäft wurde von mehreren Unternehmen als interessant erachtet, der eigenen Kundenstruktur jedoch vereinzelt eine zu geringe Flexibilität unterstellt. Derartige Aussagen sind allerdings nur durch hinreichend breit angelegte Befragungen von Kunden und Vertriebsorganen validierbar, was die Bedeutung gewissenhafter Marktforschung in dieser Phase unterstreicht. Wie oben bereits angedeutet, stellte die Verträglichkeit der variablen Prämienzahlung mit den steuerlichen Rahmenbedingungen bei nahezu allen Gesprächen einen Diskussionspunkt dar.

Als weitere Problemfelder lassen sich sowohl die Kosten der Produktstudie als auch die Kosten der Innovationsumsetzung (Entwicklung und Markteinführung) anführen. Zu starke Kostenorientierung kann einerseits eine unzureichende Studie zur Folge haben, was im Extremfall langfristige Konsequenzen nach sich zieht (beispielsweise könnte ein Produkt am Markt bzw. Bedarf vorbei entwickelt werden). Allerdings bilden die Kosten der Marktforschung meist nur einen verschwindend geringen Anteil an den Gesamtkosten, die bei einer Produkteinführung entstehen.^{xx} Andererseits ergibt sich das Problem, daß sämtliche Kosten der Umsetzung relativ zeitnah und präzise angegeben werden können, der weiter in der Zukunft liegende Nutzen hingegen oftmals nur vage bewertet werden kann. Beide Aspekte können dazu führen, daß die Umsetzung zukunftssträchtiger Innovationen – möglicherweise ungerechtfertigt – nicht weiter verfolgt wird und erfolgversprechende Konzepte bereits in der Anfangsphase des Innovationsprozesses in Schubladen verschwinden.

4.2.3 Phase der Produktentwicklung

Sofern sich aus der Produktstudie eine Umsetzung der Innovation ergibt, schließt sich im nächsten Schritt die eigentliche Produktentwicklung an. Im Gegensatz zu den bisherigen Phasen des Produktkonzeptes erfordert die Produktentwicklung die Detailarbeit verschiedener Spezialistengruppen. Während bei der vorangegangenen Produktstudie einzelne Aufgabenpakete weitgehend unabhängig voneinander bearbeitet werden können, erzwingt der höhere Komplexitätsgrad dieser Phase nicht nur

umfangreichere Aufgabenpakete, sondern auch eine stärkere Vernetzung dieser Pakete und folglich eine intensivere Koordination der Bearbeitungsgruppen untereinander.

Folglich können sowohl innerhalb einzelner fachlicher Aufgaben als auch aufgrund der Heterogenität der involvierten Gruppen Innovationshemmnisse auftreten, sofern diese Gruppen nicht frühzeitig "an einen Tisch" gebracht werden. Bezüglich des letzteren Punktes konnte die Erfahrung im Falle von *CLIP-Life* zeigen, daß regelmäßige, zeitlich begrenzte und interdisziplinäre Informations- und Kommunikationsplattformen bestehende Barrieren abbauen und diese Heterogenität sogar zur Erzielung von Synergieeffekten genutzt werden können. Bezogen auf den erstgenannten Aspekt erweisen sich unter anderem folgende Problemfelder als relevant:

In einem ersten Schritt müssen im Rahmen der Kalkulation möglicherweise neue Modelle und Rechnungsgrundlagen entwickelt werden. Auch die im deutschen Markt übliche Zillmerung der Abschlußkosten kann für Lebensversicherungsprodukte mit höherer Flexibilität ein Problem darstellen und im Extremfall eine nur schwer realisierbare Umstellung der Provisionsstrukturen erfordern. Darüber hinaus sind aufgrund der verpflichtenden Überschußbeteiligung weitreichende Überlegungen beispielsweise zur Modellierung einer verursachungsgerechten Gewinnverteilung anzustellen. Der Kalkulation folgend, muß jedes Produkt vor seiner Markteinführung im Rahmen der Produktanalyse ein Profit Testing durchlaufen; hierbei kann der Fall auftreten, daß innovative Produkte im vorhandenen Profit Testing System nicht abgebildet werden können.^{xxi} Tritt andererseits der Fall ein, daß die Ergebnisse des Profit Testings einen unakzeptablen Preis oder eine nicht konkurrenzfähige Rendite erzwingen, so kann die Abstimmung der Aktuarien mit dem Marketing die weitere Produktentwicklung verhindern. An dieser Stelle tritt oftmals der klassische Zielkonflikt zwischen Marketing (hohe Individualität der Produkte) und Versicherungsproduktion (Homogenität der Solidargemeinschaften bzw. Kollektive) zu Tage.

Neben der aktuariellen Produktentwicklung ist die bestehende IT-Landschaft, insbesondere das Produktdefinitions- und Bestandsverwaltungssystem, an die technischen Erfordernisse der neuen Produktkomponenten anzupassen. Bei Produktinnovationen, die sich nicht direkt in das bestehende Produktprogramm einfügen, kann dies unter Umständen relativ aufwendige und kostenintensive "Insellösungen" nach sich ziehen. Gespräche hierzu ergaben, daß einige Unternehmen bereits in der Lage

sind, beinahe jedes Produkt in ihren Produkt- und Bestandsverwaltungssystemen abzubilden, andere Unternehmen hingegen hätten *CLIP-Life* aufgrund der hohen Flexibilität nicht in bestehende Systeme integrieren können. Somit müssen bestehende IT-Systeme als potentielle Innovationshemmnisse angesehen und als Nebenbedingung bei der Entwicklung aktuarieller Modelle berücksichtigt werden.

Schließlich sind für das neue Produkt entsprechende Antrags-, Vertrags- und Bedingungswerke zu entwickeln, was aufgrund der gegebenenfalls vorhandenen Komplexität hohe juristische Anforderungen an die rechtliche Ausgestaltung stellen kann. Dabei darf allerdings eine ausreichende Transparenz und Verständlichkeit für den Kunden keinesfalls vernachlässigt werden,^{xxii} womit man sich im klassischen Spannungsfeld zwischen juristischer Exaktheit und der in den Innovationszielen enthaltenen Kundenorientierung bewegt.

Wie die obigen Ausführungen zeigen, können sich innerhalb der Phase der Produktentwicklung zahlreiche Innovationshemmnisse ergeben. Darüber hinaus können neben den aufgezeigten Innovationshemmnissen per se auch Widerstände durch die am Innovationsprozeß beteiligten Spezialistengruppen entstehen. So wurde von seiten verschiedener Innendienstabteilungen, insbesondere aber durch das Marketing, eine zu hohe Komplexität von *CLIP-Life* und eine daraus resultierende Unverständlichkeit des Produkts unterstellt, die sowohl auf die Vertriebsorgane als auch auf die Kunden projiziert wurde.^{xxiii} Andererseits sind es gerade die Vertriebsorgane, als Sprachrohr der Kunden, die flexible und modulare Produkte wie *CLIP-Life* fordern. An dieser Stelle wird erneut deutlich, daß bereits in der Phase der Ideenfindung innerhalb der Innovations-Teams wie auch im gesamten Innovationsprozeß frühzeitig ein interdisziplinäres Umfeld zu schaffen ist.^{xxiv}

4.2.4 Phase der Produktion/Produkteinführung

Nach erfolgreicher Beendigung der Entwicklungsphase beginnt die Produktionsphase, die sich in die Teilphasen Produkteinführung, Vertrieb und laufende Verwaltung untergliedert und von Produktcontrolling sowie -pflege begleitet wird. Die Funktionsweise der Vertriebs- und Verwaltungssysteme wird idealerweise bereits im Rahmen der Produktentwicklung sichergestellt, womit der tatsächlichen Produkteinführung sowie dem Anstoß zum tatsächlichen Vertrieb in der Produktionsphase eine

nicht unmaßgebliche Bedeutung zukommt. Da diese beiden Teilphasen den eigentlichen Produktinnovationsprozeß abschließen (siehe Abbildung 1), sollen im folgenden einige der hier verbleibenden Innovationshemmnisse beleuchtet werden.

Einen der wesentlichen Erfolgsfaktoren in dieser Phase stellt die Kommunikation dar, sowohl unternehmensintern mit den Vertriebsorganen als auch unternehmensextern mit den Kunden. Obwohl mit *CLIP-Life* noch keine Erfahrungen bzgl. der Produkteinführung vorliegen, zeigen die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Phasen des Produktinnovationsprozesses, daß die unternehmensinterne Kommunikation mit den Vertriebsorganen - beispielsweise mittels Schulungen oder Workshops - idealerweise bereits während der letzten Teilphasen der Produktentwicklung beginnen sollte. Hiermit wird gewährleistet, daß die Vertriebsorgane einerseits das Produkt akzeptieren und andererseits – zeitgleich mit dem Abschluß der Produktentwicklungsphase – auch tatsächlich zum Verkauf des Produktes in der Lage sind. Seitens der Kunden sollte die unternehmensexterne Kommunikation durch eine geeignete Marketingstrategie zu einer Sensibilisierung für das neue Produkt bzw. dessen innovative Komponenten führen; wesentliche Ansatzpunkte hierzu können der bereits vorliegenden Produktstudie (z.B. Informationen über potentielle Kunden aus Marktforschungsergebnissen) entnommen werden. Schließlich ist darauf hinzuweisen, daß in der Phase der Produkteinführung die Innovation bei sorgfältiger Durchführung der Produktstudie und -entwicklung nur aus bisher unvorhersehbaren Gründen wie beispielsweise einschneidenden steuerlichen Veränderungen gestoppt werden sollte.

Insgesamt zeigt sich, daß jede der interdependenten Teilphasen des Produktinnovationsprozesses einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der verfolgten Innovationsziele leistet. Allerdings ist jede Prozeßphase unterschiedlichen Innovationshemmnissen ausgesetzt, die es durch ein nachhaltiges Innovationsmanagement, das stets im Einklang mit sämtlichen Innovationszielen stehen muß, zu überwinden gilt.

5 Fazit

Auch wenn gerade die Lebensversicherungsbranche in hohem Maße von Steuer- und Sozialgesetzgebung abhängt, was Barrieren in der Umsetzung von Innovationen zur Folge haben kann, so dürfen diese Abhängigkeiten nicht als Anlaß dazu genommen werden, den Produktinnovationsprozeß bereits im Keim ersticken zu lassen.

Die Umsetzung von Produktinnovationen bedarf somit eines Innovationsprozesses, der vom gesamten Unternehmen bzw. von allen internen und externen Mitarbeitern getragen wird sowie auf die bestehende bzw. angestrebte Produkt- und Kundenstruktur ausgerichtet ist.

Die *strategische* Bedeutung von Produktinnovationen (Innovationszielsetzung) ist sowohl in der Praxis als auch in der Literatur hinreichend bekannt und vielerorts diskutiert. Erst der konkrete Versuch einer Umsetzung von Produktinnovationen – wie am Beispiel von *CLIP*-Life aufgezeigt – bringt hier neuere Erkenntnisse, da die wahren Barrieren im Produktinnovationsprozeß – sofern Innovationsziele verfolgt werden – fast ausschließlich auf der *operativen* Ebene zu suchen sind.

Zur erfolgreichen Umsetzung von Produktinnovationen muß daher bereits frühzeitig ein Übergang von der strategischen hin zur operativen Ebene erfolgen. Dieser Schritt kann beispielsweise durch Innovations-Teams institutionalisiert werden, die zur schnellen Identifikation interessanter Ideen und potentieller Barrieren in der Lage sind.

Zusammenfassend kann die frühzeitig genutzte Interdisziplinarität der Teams als *Innovations-Treiber* interpretiert werden, der den gesamten Innovationsprozeß bis zur Produkteinführung begleiten muß und als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung einer Innovation anzusehen ist. Ist dieser Innovations-Treiber nicht in ausreichendem Maße operativ implementiert, so kann dies letztlich dazu führen, daß möglicherweise erfolgversprechende Ideen in Schubladen verschwinden oder riskante Zeitverzögerungen bis zur Produkteinführung in Kauf genommen werden müssen. In beiden Fällen besteht die Gefahr, daß Konkurrenzunternehmen ein ähnliches Produkt schneller erfolgreich auf dem Markt einführen.



-
- ⁱ Dr. Peter Liebwein ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Betriebswirtschaftliche Risikoforschung und Versicherungswirtschaft (INRIVER – Lehrstuhl Professor Dr. Elmar Helten) der Ludwig-Maximilians-Universität München, Tel.: 089/2180-3755, E-Mail: Liebwein@bwl.uni-muenchen.de. Dr. Andreas Müller ist Mitarbeiter der Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft im Geschäftsbereich Financial Reinsurance, E-Mail: AnMueller@munichre.com.
- ⁱⁱ So z.B. die Kraftfahrt-Haftpflichtversicherung.
- ⁱⁱⁱ Vgl. Schäfer, Sabine: Erfolgsfaktoren von deutschen Lebensversicherungsunternehmen, Wiesbaden 1996, S. 79.
- ^{iv} *CLIP-Life* wurde 1996/97 am Institut für Betriebswirtschaftliche Risikoforschung und Versicherungswirtschaft (INRIVER – Lehrstuhl Professor Dr. Elmar Helten) der Ludwig-Maximilians-Universität München entwickelt und kann als Produktbaustein bzw. Modul aufgefaßt werden, das sich mit jedem herkömmlichen (kapitalbildenden) Lebensversicherungsprodukt kombinieren läßt.
- ^v Siehe hierzu ausführlicher Müller, Andreas und Liebwein, Peter: Innovation in der Lebensversicherung - Zur Vereinbarkeit von Kundenorientierung und Stornomanagement, in: Versicherungswirtschaft 1997, S. 216-219 sowie dieselben: *CLIP-Life: Produktinnovation in der Lebensversicherung - Zur Vereinbarkeit von Kundenorientierung und Stornomanagement*, unveröffentlichtes Manuskript Nr. 23 des Instituts für Betriebswirtschaftliche Risikoforschung und Versicherungswirtschaft (INRIVER) der Ludwig-Maximilians-Universität München, München 1997.
- ^{vi} Von den wenigsten Versicherungsnehmern wird auf Möglichkeiten der Prämienfreistellung, Laufzeitveränderung, und die Veränderung der Versicherungssumme zurückgegriffen. Die Dynamisierungsvarianten wiederum sind bei Vertragsabschluß festzulegen und dann nur sehr eingeschränkt variierbar.
- ^{vii} *CLIP-Life* ist nach dem Prämienprimat (Prämienorientierung) konstruiert, d.h. der Versicherungsnehmer legt bei Vertragsabschluß die zu zahlenden laufenden Prämien fest. Erst als Folge dieser Prämienfestlegung ergibt sich die Höhe der Versicherungssumme bzw. -leistung. Vgl. hierzu auch Müller, Andreas: Analyse der Lebensversicherungsnachfrage anhand ökonomischer und psychologischer Einflußfaktoren – Eine quantitative Analyse des Abschlußverhaltens bei differenzierter Betrachtung einzelner Lebensversicherungsformen, Karlsruhe 1998, S. 25 sowie die dort angegebene Literatur.
- ^{viii} Vgl. hierzu ausführlicher Müller, Andreas und Liebwein, Peter: Innovation in der Lebensversicherung – Vereinbarkeit von Kundenorientierung und Stornomanagement, S. 217-218.
- ^{ix} Dieses Prämienvariabilitätsmodul kann vor allem bei kapitalbildenden Lebensversicherungsprodukten als sinnvoll erachtet werden.
- ^x o.V.: Teuere Fesseln, in: Finanztest 3/1994, S. 80.
- ^{xi} Relevante Rahmenbedingungen sind im (steuer-)rechtlichen und ökonomischen Bereich zu suchen. Siehe hierzu auch Vielreicher, Peter: Produktinnovationsmanagement in Versicherungsunternehmen, Wiesbaden 1995, S 75-85.
- ^{xii} Vgl. Müller-Peters, Horst: Der Tod im Aktenkoffer – Von der Schwierigkeit erfolgreicher Produktinnovation, in: Versicherungswirtschaft 1999, S. 911.
- ^{xiii} Zur 4. Deckungskonzeptmesse vom 13.-15.10.1999 in Dortmund vgl. URL: http://www.bbg-online.de/frame_messe.htm.
- ^{xiv} Beispielsweise Variable Life Insurance, Universal Life Insurance, Unit Linked Life Insurance sowie variable Produkte des deutschen Lebensversicherungsmarktes. Vgl. Müller, Andreas und Liebwein, Peter: Produktinnovation ..., a.a.O., S. 17ff.
- ^{xv} Insbesondere Fragestellungen hinsichtlich der Ausgestaltung von Gesundheitsprüfungen bei Verwendung einkommensabhängiger Indizes für den Fall steigender Einkommen. In diesem Zusammenhang liegt beispielsweise bei Versicherungsnehmern, die bis zu einem gewissen Grad ihr Einkommen selbst festlegen können (z.B. Geschäftsführer einer GmbH), ein moralisches Risiko vor. Eine Begrenzung der Erhöhungsmöglichkeiten oder eine zusätzliche Gesundheitsprüfung bei signifikanten Veränderungen der Prämie bzw. bietet in diesem Zusammenhang eine Lösungsmöglichkeit. Vgl. Müller, Andreas und Liebwein, Peter: Innovation ..., a.a.O., S. 218.
- ^{xvi} Zur Abstimmung heterogener Kundenbedürfnisse und unternehmensindividueller Produktpolitiken vergleiche auch das Spektralmodell der Produktinnovation, in: Liebwein, Peter und Müller, Andreas:

Spektralmodell der Produktinnovation, Vortrag anlässlich des MCC Seminars "Management von Produktinnovationen – Integration als Schlüssel zum Erfolg" in Düsseldorf am 22./23.6.1998, S. 15/5.

- ^{xvii} So z.B. das Produkt SecuriDive, das auf Initiative eines Maklers umgesetzt wurde. Vgl. o.V.: Die Integration von Maklern in unseren Produktentwicklungsprozeß, in: AssCompact 8/1999, S. 68. In Erweiterung dazu könnte der Begriff der Interdisziplinarität im weiteren Sinne auch auf (potentielle) Kunden ausgeweitet werden. Dies wird in der Literatur sogar zum Teil gefordert. Vgl. Müller-Peters, Horst: a.a.O., S. 911.
- ^{xviii} So z.B. die 4. Deckungskonzeptmesse vom 13.-15.10.1999 in Dortmund. Siehe hierzu URL: http://www.bbg-online.de/frame_messe.htm.
- ^{xix} Vgl. hierzu Fähnrich, Eberhard u.a.: Universal-Live – A Survey, in: Publications of the Cologne Re, Number 8, hrsg. v. Cologne Re 1989.
- ^{xx} Vgl. Müller-Peters, Horst: a.a.O., S. 911.
- ^{xxi} Es sei jedoch darauf hingewiesen, daß bereits sehr leistungsfähige Profit Testing Systeme existieren. Vgl. beispielsweise Lahme, D. und Segerer, Günter: TARGET – Ein universelles Profit-Testing-Programm, Vortrag anlässlich der Herbsttagung 1997 der Lebens-Gruppe der Deutschen Aktuarvereinigung, am 18.11.1997 in München.
- ^{xxii} Vgl. hierzu das Urteil des OLG Stuttgart, das die Überschubberechnungs-Klausel und die Abschlußkostenberechnungs-Klausel aufgrund fehlender Transparenz für unwirksam erklärte. Zur Forderung nach Transparenz vgl. auch Müller, Andreas und Liebwein, Peter: Innovation ..., a.a.O., S. 218 sowie Disch, Burkhard: a.a.O., S. 378.
- ^{xxiii} Beispielsweise stellen die aktienindexgebundene Lebensversicherung mit teilweise komplexen Indexzusammensetzungen oder die fondsgebundene Lebensversicherung mit verschiedenen Fondskonzepten ebenfalls nicht unmittelbar einsichtige Produkte dar. Die Erfahrung zeigt jedoch, daß sowohl Außendienst als auch Kunden diese Produkte sehr wohl aufnehmen. Somit steht für den Markterfolg einer Innovation nicht notwendigerweise der Komplexitätsgrad, sondern vielmehr der vom Kunden ersichtliche *Nutzen* im Vordergrund. Zum stark wachsenden Absatz der fondsgebundenen Lebensversicherung siehe Müller, Andreas: a.a.O., S. 90-95 sowie Maaß, Henning: Fondsgebundene: Kreis der Anbieter wächst – Aus dem Tillinghast FLV Update 1995, in: Versicherungswirtschaft 1996, S. 1497-1498. Bei Einsatz von *CLIP*-Life in der Betrieblichen Altersversorgung im Rahmen des Firmengruppengeschäfts sei darauf hingewiesen, daß hier nicht uninformierte Kunden, sondern professionelle Geschäftspartner verhandeln. Das Argument der Unverständlichkeit kann in diesem Fall mit Sicherheit entkräftet werden.
- ^{xxiv} Hier zeigt sich, daß der Innovationsprozeß nicht nur sukzessive aufeinander aufbaut, sondern darüber hinaus zahlreiche Verflechtungen innerhalb des Prozesses existieren. Zur globalen Interdependenz von Prozessen, Organisationen und Systemen vgl. auch Gabelmeier, Andreas: Die Welt als solche ist ein vernetztes System, in: The Munich Paper on Gowe and More 1998, S. 308.