

Die digitale (R)Evolution hat gerade erst begonnen

Von Dr. Henrik Naujoks

Deutschlands Versicherungen haben in den vergangenen Jahren eine digitale Aufholjagd gestartet. Nun geht es um eine Verstetigung und Erweiterung der Initiativen mit Blick auf die tief greifenden Veränderungen ihrer Märkte. Schritt für Schritt entstehen Versicherer der nächsten Generation.

Revolution? Kaum ein anderer Begriff scheint auf den ersten Blick so wenig zur stabilitätsorientierten, langfristig agierenden und auch deshalb eher als konservativ geltenden Versicherungsbranche zu passen. Und doch zählt er dort mittlerweile zum gängigen Vokabular. Revolution! Wie in vielen anderen Branchen entzündete sie sich an dem sich verändernden Konsumentenverhalten sowie dem Vordringen digitaler Technologien im Vertrieb und im Marketing. Dies aber war nur der Auftakt für eine viel weiter gehende Umwälzung der bestehenden Geschäftsmodelle.

Umdenken ist angesagt

Den permanenten Revolutionsprozess treiben vier Faktoren voran. Dabei handelt es sich um tief greifende Veränderungen in einer einzigartigen Koinzidenz. Im Einzelnen sind das

- > die wachsenden Erwartungen der Kunden,
- > das Aufbrechen der herkömmlichen Wertschöpfungsketten,
- > das Aufkommen zusätzlicher Wettbewerber und
- > der rasante technologische Wandel.

Alle vier Faktoren zwingen die Versicherer dazu, ihr Geschäftsmodell sowie Strukturen, Prozesse und Arbeitsweisen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu hinterfragen.

Digitale Platzhirsche wie Amazon oder Apple haben maßgeblich dazu beigetragen, dass Kunden es inzwischen als selbstverständlich ansehen, jeden Service zu jeder Zeit an jedem Ort nutzen zu können. Diese Verfügbarkeit rund um die Uhr ist ebenso wie Einfachheit und Transparenz binnen weniger Jahre auch in der Assekuranz zu einem wichtigen Differenzierungsmerkmal geworden. Doch während viele Versicherer noch an der entsprechenden Ausrichtung ihres Angebots arbeiten, zeichnen sich bereits neue Kundenerwartungen am Horizont ab. Insbesondere für die Millennials ist laut Bain-Studien die kanalübergreifende funktionale Exzellenz eine Selbstverständ-

lichkeit und sie achten verstärkt auf Themen wie Engagement, Personalisierung und Einbettung in eine Community.

Vom Produktverkäufer zum Lösungsanbieter

Diese neuen Kundenerwartungen zwingen Versicherer zum Umdenken. Den Kunden geht es nicht mehr nur darum, sich gegen Risiken abzusichern. Auch wollen sie den Wert von Vermögensgegenständen, sei es eine Immobilie oder sei es ein Auto, erhalten, sicher in den eigenen vier Wänden leben, Schäden schnell beheben lassen oder im Fall der Krankenversicherung einfach gesund bleiben. Der Versicherer wandelt sich hierdurch vom Produktverkäufer zum Lösungsanbieter. Gefragt ist künftig ein ganzes Bündel an Services – und damit das viel zitierte Ökosystem.

Für die Versicherungsbranche ergeben sich durch diesen Wandel der Wertschöpfung große Chancen. Denn laut der aktuellen Bain-Studie „Deutscher Versicherungsreport: Die Entschlüsselung der Kunden-DNS“ sind 85 Prozent der befragten Deutschen an solchen Ökosystemen interessiert, mehr als die Hälfte sieht sogar ihren Versicherer als bevorzugten Anbieter. Das ist eine Steilvorlage, wenn man berücksichtigt, dass mit der Zahl der Services zugleich die Loyalität der Kunden steigt, deren Preissensitivität sinkt und darüber hinaus viele Versicherte einen Wechsel zu einem Anbieter mit Ökosystemen in Betracht ziehen.

Millennials akzeptieren auch Branchenfremde

Mit Ökosystemen rüstet sich die Assekuranz zugleich für das Vordringen neuer Wettbewerber, der dritte Treiber der digitalen (R)Evolution. Das Spektrum reicht von Insurtechs über Plattformen wie Check24 bis hin zu Branchenneulingen. Dazu zählen Hightech-Konzerne wie Amazon, aber beispielsweise auch Kfz-Hersteller. Die jüngste Bain-Befragung im Rahmen der bereits erwähnten Studie verdeutlicht das Ausmaß der Bedrohung. Danach hätten 47 Prozent aller Kunden sowie 74 Prozent der Millenni-



Dr. Henrik Naujoks, Partner bei Bain & Company

als kein Problem, eine Versicherung auch bei einem Branchenfremden abzuschließen.

Der Vormarsch der Branchenneulinge im komplexen Versicherungsgeschäft hängt eng mit dem vierten Treiber zusammen: dem technologischen Fortschritt und hier allen voran der Verfügbarkeit einer immer höheren Zahl zunehmend umfangreicherer Daten. Telematik, Smart Home und andere Innovationen erleichtern es, Tarife passgenau zu kalkulieren und Angebote zu personalisieren – selbstverständlich im Einklang mit den jeweiligen Datenschutzrichtlinien. Dies gilt nicht nur für Privatkunden. Auch im Gewerbe- und Industriegeschäft eröffnen technische Entwicklungen wie Smart Factory neue Möglichkeiten, Risiken frühzeitig zu erkennen und Schäden zu verhindern.

Im Zusammenspiel mit dem Internet der Dinge stecken in Advanced Analytics und im maschinellen Lernen häufig die größten Potenziale für die Versicherer. Und dies gilt entlang der gesamten

Der Autor

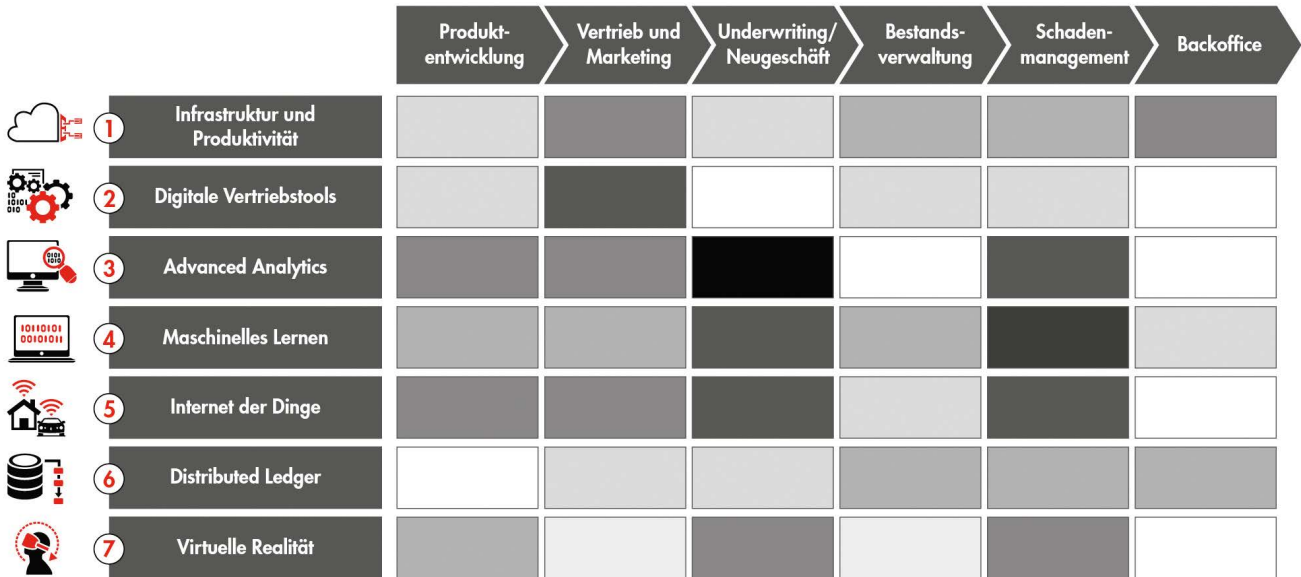
Dr. Henrik Naujoks ist Partner bei der internationalen Managementberatung Bain & Company und leitet deren weltweite Versicherungsaktivitäten. Der promovierte Betriebswirt verfügt über mehr als 25 Jahre Beratungserfahrung und unterstützt seine Kunden insbesondere in den Bereichen Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie, Kundenfokusprogramm und Post-Merger-Integration. In den letzten Jahren hat er sich schwerpunktmäßig auch dem Thema Digitalisierung gewidmet.

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Straße 11
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro
Grabengasse 4 · 69117 Heidelberg
www.manager-wissen.com

Layout: haessmedia · 69245 Bammatal · Hauptstraße 37
Druck: ColorDruck Solutions GmbH
Gutenbergstraße 4 · 69181 Leimen



Anm.: Schätzung des Einflusses auf die typische GuV eines Sachversicherers mit größtmöglichem positiven Effekt auf Umsätze und Kosten
 Quelle: Studie „Digitalisierung der Versicherungswirtschaft: Die 18-Milliarden-Chance“, Google/Bain & Company

Relative finanzielle Auswirkungen der Digitalisierung entlang der Wertschöpfungskette Am geringsten Am höchsten

Herausforderungen für die Versicherungsbranche: Wo die Digitalisierung die größten Potenziale verspricht

Wertschöpfungskette und damit auch in den Kernfunktionen des Underwriting, des Pricing und des Schadenmanagements (vgl. Abbildung).

Deutliche Kostensenkung möglich

In der Analyse „Digitalisierung der Versicherungswirtschaft: Die 18-Milliarden-Chance“ hat Bain gemeinsam mit Google am Beispiel der deutschen Sachversicherer ermittelt, welche finanziellen Effekte ein flächendeckender Einsatz digitaler Technologien über die komplette Wertschöpfungskette hinweg haben könnte. Danach würde ein typischer Sachversicherer durchschnittlich 27 Prozent seiner Kosten sparen. Vorreiter könnten zudem durch den Gewinn von Marktanteilen ihre Prämieinnahmen um rund 25 Prozent steigern. Bei dieser Analyse handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme. Weitere Technologien drängen auf die Agenda der Versicherer. Dazu zählen das autonome Fahren sowie vernetzte Produktionsanlagen und Eigenheime.

Fünf Handlungsmaximen für den digitalen Erfolg

Das Ausmaß und die Geschwindigkeit der Veränderungen stellen die Versicherungen sowohl hierzulande als auch weltweit vor große Herausforderungen. Fünf Handlungsmaximen ermöglichen es, in diesem Umfeld das Geschäft zu transformieren und – wo nötig – neu zu gestalten:

1. Strategie im Spannungsfeld von Evolution und Disruption weiterentwickeln
2. Aus der Kundenperspektive denken
3. Sich vom Produktverkäufer zum Lösungsanbieter wandeln
4. Transformation ganzheitlich angehen
5. Digitale Initiativen orchestriert skalieren

Bei der Strategie empfiehlt sich ein Zusammenspiel von „Today Forward“- und „Future Back“-Ansätzen. Das Topmanagement sollte nicht nur traditionell die Strategie der kommenden drei bis

fünf Jahre planen. Die Wucht der anstehenden Veränderungen erfordert es, sich zusätzlich mit Szenarien für die Versicherungsmärkte im Jahr 2030 auseinanderzusetzen. In der Praxis stellt sich in diesem Zusammenhang häufig die Frage, ob eine Organisation Schritt für Schritt transformiert werden sollte oder ob Investitionen in transformative beziehungsweise disruptive Innovationen sinnvoller sind. Aus Bain-Sicht ist die Antwort darauf kein „Entweder-oder“, sondern ein „Sowohl-als-auch“. Angesichts des Wandels kommt kein Versicherer um eine Transformation der bestehenden Organisation herum. Darüber hinaus gilt es, sich intensiv mit disruptiven Entwicklungen zu befassen und in der Folge mithilfe agiler Methoden neue Konzepte zu entwickeln und zu testen.

Die vermutlich größte Herausforderung besteht vielerorts in der fundamentalen Neuausrichtung,

an der im Rahmen der Transformation kein Weg vorbeiführt. Noch liegt der Fokus häufig auf den sichtbaren Elementen wie einem neuen Kundenportal, einer kundenfreundlichen App oder verbesserten Kundenschnittstellen. Auf Sicht müssen jedoch alle Versicherer auch grundlegende Komponenten wie IT-Architektur und Datenmodelle überprüfen und modernisieren sowie notwendige Kompetenzen aufbauen und Arbeitsweisen anpassen (vgl. dazu Kurzinterview).

Digital und kundenzentriert

Wer die Herausforderungen annimmt und die Handlungsmaximen beherzigt, hat sehr gute Chancen, zu den Gewinnern der digitalen (R)Evolution zu zählen. Im laufenden Betrieb entsteht so Schritt für Schritt ein Versicherer der nächsten Generation: vollständig digitalisiert und ohne Ausnahme kundenzentriert.

„Skalierung vielversprechender Konzepte gelingt nicht“

Bain-Partner Dr. Henrik Naujoks zu den aktuellen digitalen Herausforderungen der Versicherungsbranche

Wo steht die Versicherungswirtschaft in puncto Digitalisierung?

Naujoks: Die Branche hat in den vergangenen Jahren enorme Fortschritte gemacht. Doch derzeit klagen viele Versicherer, dass sich die wirtschaftlichen Effekte nicht wie erwartet einstellen.

Woran liegt das?

Naujoks: Es gibt viele zum Teil sehr gut umgesetzte Einzelprojekte. Doch mitunter fehlt die Einbin-

dung in ein stimmiges Gesamtkonzept oder aber es scheitert die Skalierung vielversprechender Konzepte wie zum Beispiel Analytics-Anwendungen oder die Neugestaltung von Kundenreisen. Mancherorts erfolgt sie gar nicht erst.

Wie lässt sich das ändern?

Naujoks: Zum einen braucht es eine klare Richtung und eine strategische Einbettung der Digitalisierungsbestrebungen. Zum anderen gilt es die Transformation sorgfältig zu orchestrieren, um Ressourcen und Veränderungsfähigkeit nicht überzustrapazieren. Und schließlich müssen Betriebsmodell und Kultur die Skalierung von Innovationen erleichtern.

Digitalisierung in der Lebensversicherung

Von Michael Kutzer



Michael Kutzer, Mitglied der Geschäftsführung der SCOR Rückversicherung Deutschland

Deckungszusage mit risikoadäquater Prämie direkt abgeschlossen werden kann.

Schlüssel zum Erfolg

In der Gestaltung der zukünftigen Prozesse und Produkte haben sich vier Erfolgsfaktoren herauskristallisiert:

- › **Modularisieren und Flexibilität:** Prozesse vom Ergebnis her neu denken und modularisieren. Damit kann in Zukunft auf Innovationen und geänderte Anforderungen in Teilbereichen einfacher reagiert werden.
- › **Sorgfältige Datenhaltung:** vom Kunden zur Verfügung gestellte Daten sicher und geschützt speichern. Der Nutzen liegt in der semantisch korrekten und detaillierten Datenspeicherung.
- › **Rechtssicherheit bewerten:** Neue Prozesse in der Interaktion mit dem Kunden bergen juristische Risiken. Diese Unsicherheit mit entsprechender Expertise gilt es zu bewerten und individuell einzuschätzen.
- › **Eingriffsmöglichkeiten behalten:** Algorithmen in eine laufende Qualitätskontrolle einbeziehen. So können ungewollte Ergebnisse bemerkt und korrigiert werden.

Für den Lebensversicherer ergibt sich daraus die Möglichkeit, alle notwendigen Daten im System zu haben und diese automatisch weiterverarbeiten zu können. Die Abläufe werden schneller, weniger fehleranfällig und günstiger.

Der Autor

Michael Kutzer ist Mitglied der Geschäftsführung der SCOR Rückversicherung Deutschland, Niederlassung der SCOR S.E. und verantwortet die Lebensrückversicherung in Deutschland, Österreich und Osteuropa. Er ist Aktuar (DAV) und seit fast 20 Jahren in der Rückversicherung tätig. Mit seinem Team unterstützt er Lebensversicherer in der Entwicklung neuer Produkte, in den Antrags- und Leistungsprozessen sowie in der Risikotragung.

Die Digitalisierung in der Lebensversicherung ermöglicht neue Produktkonzepte in Verbindung mit neuen Antragsprozessen. Die Absicherung gegen biometrische Risiken wird für Kunden damit attraktiver und günstiger. Die Leistungserbringung erweitert sich um Aspekte zur Frühintervention bei Beschwerden. Damit dies gelingt, sind besondere Aspekte in der Produktgestaltung zu beachten.

Auf den ersten Blick ist die Lebensversicherung eine wenig innovationsfreudige Branche. Seit über 2000 Jahren¹ werden die finanziellen Folgen des Todes eines Menschen für dessen Umfeld gelindert. Neben der Ausdehnung auf weitere biometrische Risiken, wie schwere Krankheiten oder die Arbeitskraft, waren regulatorische Änderungen häufig der Treiber für Innovationen.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung entwickelt sich die Lebensversicherung zum Partner für die *Verbesserung der Lebenssituation* der Kunden. Dies ist das ureigenste Anliegen der SCOR Rückversicherung. Was ist Digitalisierung konkret? Und was ist der Schlüssel zum Erfolg?

Zwei Ebenen der Digitalisierung

Bei der Digitalisierung in der Lebensversicherung sind zwei Bereiche zu unterscheiden. Einerseits die Digitalisierung in angrenzenden Themengebieten wie dem Gesundheitswesen. Andererseits die Digitalisierung der eigenen administrativen Abläufe.

Digitalisierung im *Gesundheitswesen* wird eingesetzt, um *medizinische Daten* schneller, kostengünstiger und vergleichbar zur Verfügung zu haben. Für die Risikoeinschätzung einer SBU² sind Erkenntnisse über die Beweglichkeit eines Versicherten relevante Indikatoren. Bisher werden diese über einen Fragebogen erhoben, bei Bedarf über ein ärztliches Gutachten detailliert und einzeln interpretiert, um sie in der Risikobewertung zu berücksichtigen. Mit der Hilfe eines 3D-Scanners wird dieser Prozess digitalisiert: Der Kunde führt vor einer Kamera eine genau beschriebene Bewegung aus, und der Vergleich mit anderen Aufnahmen ermöglicht es, Gelenkprobleme zu erkennen. Das Verfahren liefert konkrete vergleichbare Daten, die für den Risikobewertungsprozess einfacher zu verarbeiten sind als subjektive Einschätzungen aus Arztberichten.

Digitalisierung wird in der *Prävention* für eine durchgehende Beobachtung von Risikopatienten eingesetzt. Ziel ist es, bei einem Notfall schnell medizinische Hilfe bereitzustellen. Das können ausgebildete Ersthelfer sein, die bei Infarkten automatisch herbeigerufen werden, wie es iBeat³ in den USA umgesetzt hat. Das können aber auch CBT-Coaches⁴ für Menschen mit psychischen Problemen

wie z.B. Stresssymptome oder Angstzustände sein. Über einen hochsensiblen Tracker werden Stresssituationen des Versicherten identifiziert und zeitnah eine Tele- oder Cyber-Coaching-Session aufgesetzt.

Für die Lebensversicherung besteht hier in beiden Fällen das Interesse, einen höheren Schaden zu vermeiden und die Lebenssituation des Kunden zu verbessern. Mit dem inzwischen erreichten Kostenniveau ist diese Erweiterung des Leistungsangebots bei zielgenauer Auswahl der Teilnehmer auch für Lebensversicherer attraktiv.

Eine aktuelle ReMark-Studie⁵ ergab, dass knapp 50 Prozent der Befragten bereit sind, ihr *Aktivitätsprofil* mit ihrem Versicherer zu teilen. Dieses Aktivitätsniveau ist für die Lebensversicherung ein aussagekräftiger Indikator für das Risikoniveau des Versicherten und somit auch für die notwendige Risikoprämie. Für den Kunden lässt sich dieses Risikoniveau über ein Biological Age Model⁶ (BAM) in eine verständliche Aussage umformen: wieviel jünger ihn sein Lebensstil macht. So wird er motiviert, das erreichte Niveau zu halten und zu verbessern.

In den eigenen *administrativen Prozessen* profitieren Lebensversicherer von denselben Verbesserungen wie viele andere im direkten Kundenkontakt stehende Branchen. Identifizierung, Authentifizierung, Adressänderungen, Fragen zu Verträgen und mehr werden vollständig automatisiert über unterschiedliche Kommunikationswege hinweg umgesetzt.

Spezieller ist die *Bewertung des Gesundheitsrisikos* eines Interessenten. Bei hochsummigen SBU und Risikolebensversicherungen wurden bisher umfangreiche Gesundheitsfragen gestellt. Für eine Digitalisierung dieses Prozesses ist es nicht ausreichend, den bestehenden Fragebogen online zu stellen. Vielmehr gilt es, den Fragebogen dynamisch zu gestalten: Bereits verfügbare Daten werden vorausgefüllt, nur relevante Fragen werden gestellt. Zudem werden geschlossene Fragen gestellt, damit die Antworten direkt weiterverarbeitet werden können. Rückfragen werden deutlich reduziert.

Ein Schritt weiter in diese Richtung ist die Einführung von interaktiven Elementen. Das Alter und der BMI kann über ein Selfie angenähert werden, ein einfaches EKG kann mobil erstellt werden. Interaktive Elemente steigern die Bereitschaft, so lange durchzuhalten, bis eine

¹ Quelle: Wikipedia "Lebensversicherung – Historie" (am 02.05.2019)

² SBU: Selbständige Berufsunfähigkeitsversicherung

³ iBeat: www.ibeat.com

⁴ CBT: cognitive behavioural therapy – kognitive Verhaltenstherapie

⁵ ReMark – Reimagine Life; Global Consumer Study 2018

⁶ BAM: Biological Age Model – www.scor.com/en/biological-age-model-bam (am 02.05.2019)

Digitale Transformation eines öffentlichen Versicherers

Von Dr. Frank Walthes und Prof. Dr. Diane Robers

Welche Bausteine benötigt ein erfolgreicher Regionalversicherer vor dem Hintergrund des wachsenden Veränderungsdrucks durch neue Kundenanforderungen und der Digitalisierung? Wie es gelingt, den technologischen Wandel in ein über 200 Jahre altes Traditionsunternehmen zu integrieren und dieses auf Basis seines Geschäftsmodells in die Zukunft zu führen, zeigt das Beispiel des Konzerns Versicherungskammer.

Neben bekannten Herausforderungen wie Niedrigzinsphase, Regulatorik und demografischem Wandel wird die Veränderung der Versicherungsbranche maßgeblich durch zwei Einflussfaktoren beschleunigt: Zum einen durch veränderte Bedürfnisse und Wünsche der Kunden nach mehr Individualisierung und Interaktion, zum anderen durch die Digitalisierung. Dienstleistungen werden perspektivisch nicht mehr nur physisch, sondern vermehrt digital angeboten und erbracht. Im Monitoring Bericht der Wirtschaft DIGITAL 2018 der digitalen Vorreiter stehen Finanz- und Versicherungsunternehmen zwar noch an dritter Stelle (nach IT- und wissensintensiven Dienstleistern). Sie erwarten allerdings in den nächsten fünf Jahren einen deutlichen Digitalisierungsschub.

Diese neuen Möglichkeiten nutzt auch die stetig steigende „Everything Tech“-Szene, an vorderster Stelle die Fintechs. In Deutschland gibt es mittlerweile rund 800 Fintech-Startups, wobei PropTech und Finanzierung dominieren und die Anzahl der InsurTechs stetig wächst (comdirect 2018). Im November 2018 wurden 112 deutsche InsurTechs verschiedener Ausprägungen gezählt (Capgemini 2018a). Erwartet wird, dass die Interaktion mit den Kunden in den nächsten fünf Jahren mehrheitlich digital über alle Phasen der Wertschöpfungskette stattfindet (Bühler et al. 2017). Die etablierten Unternehmen entwickeln gleichzeitig ihre Strategien weiter: Innovation als Teil der Wachstumsstrategie gewinnt einen neuen Stellenwert, neue Geschäftsmodelle rücken in den Fokus ebenso wie gezielte Kooperationen mit Startups.

Innovationen und neue Geschäftsmodelle als Strategiepfiler

Eine Firma, die erfolgreich sein will, darf nicht in engen Produktkategorien denken, sondern in ‚Aufgaben, die es zu erfüllen gilt‘. Kunden kaufen Produkte, um Fortschritte bei der Lösung eines konkreten Problems in ihrem Leben zu machen (Christensen 2016). Im Kontext der Digitalisierung gewinnt genau diese Serviceinnovation an Bedeutung.

Serviceinnovation setzt unmittelbar am Kundennutzen an und schafft neue Wege für die Dienstleistungsarten und -erbringung. Der Versicherer wandelt sich vom „Schadensabwickler“ zum Lösungsanbieter, der Kundenbedürfnisse z.B. rund um Wohnen und Leben, Sicherheit oder Mobilitätsfragen und Gesundheit abdeckt.

Der Konzern Versicherungskammer als größter

öffentlicher Versicherer mit Beitragseinnahmen von 8,31 Milliarden Euro im Jahr 2018 positioniert sich aktiv in der Weiterentwicklung des Unternehmens mit Fokus auf Digitalisierung, Innovation, Marke. In der Konzernstrategie wurden 2016 entsprechende Weichen gestellt (Walthes et al. 2018). Die Digitalisierung eröffnet hierbei zahlreiche Möglichkeiten und Chancen, die zur Stärkung des Kerngeschäfts, für die Weiterentwicklung des digitalen Versicherers, der BavariaDirekt, und für den Aufbau von neuen Geschäftsmodellen wie z.B. Ökosystemen genutzt werden.

Innovationen entstehen dabei auf unterschiedliche Weise und müssen entsprechend ausgewählt, bewertet und gesteuert werden (vgl. bspw. Möller et al. 2011). Zunächst ist zwischen in- und externen Innovationen zu unterscheiden. Bei den internen Innovationen liegt der Fokus auf neuen Serviceleistungen und Produkten auf Basis neuer Bedürfnisse (z.B. die Wohngebäude- oder Hausratversicherung für neue mobile Geräte) oder neuer Technologien (z.B. Just-in-time-Police, schnelle Kfz-Schadensabwicklung über eine App) sowie auf Prozessinnovationen.

Mit dem Einsatz künstlicher Intelligenz in der Bearbeitung von Kundenbeschwerden mittels IBM Watson wurde das Unternehmen bereits 2015 mit dem digitalen Leuchtturm als Vorausdenker in der Versicherungswirtschaft ausgezeichnet. Neue technologische Verfahren ergeben sich durch Big Data und Data Analytics zur Analyse und Auswertung unstrukturierter Datenmengen in Echtzeit über verschiedene Server und Datenbanken. Anwendungsfälle sind bspw. Wetter- und Schadenprognosen. Die Versicherungskammer war der erste Versicherer in Deutschland, der diese Technologie so einsetzt (Spieleder 2017).

Neue Technologien revolutionieren aber auch das Kundenerlebnis. Unter dem Stichwort ‚Online und Mobile als Zugangsweg‘ im Sinne einer Omnikanalpräsenz wird es dem Kunden erleichtert, über seinen präferierten Kanal und Ort sowie seine präferierte Zeit mit dem Versicherer in Kontakt zu treten. Derzeit sind 16 verschiedene digitale Initiativen in Umsetzung. Die Themen reichen von Sprachassistenten, Clouds, Digital Twin, Virtual/Augmented Reality, Blockchain bis hin zu einem Showroom für IoT-Anwendungen. Sie haben zum Ziel, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, das Geschäftsmodell zu stärken und Wachstum zu befähigen. Dabei sind immer auch Mitarbeiter und Eigentümer mit auf

die Reise der Transformation entlang der unternehmensspezifischen Customer Journey zu nehmen.

Die Digitalisierung birgt durch virtuelle Vernetzung aber auch Potenziale für neue Geschäftsmodelle in neuen Anbieter- oder kontextuellen Ökosystemen (Robers/Kränzler 2018). Bereits 2001 wurde die Kombination von gewinnbringender Vermögensanlage und privaten Vorsorgekonzepten unter dem Stichwort Allfinanz diskutiert (Schulte-Noelle, H. 2001). Heute gehen die Konzepte einen Schritt weiter und werden nicht mehr nur aus Anbietersicht (Finanzdienstleistungen kombiniert mit Versicherungen), sondern auch in Lösungskontexten diskutiert.

Kontextuelle Kooperationen in und außerhalb der eigenen Wertschöpfungskette erzeugen zusätzlichen Mehrwert durch die Bündelung von Leistungen beispielsweise zum Thema Gesundheit. Das ePortal „Meine Gesundheit“, 2018 von führenden privaten Krankenversicherungen gestartet, bietet dem Kunden die Möglichkeit, die verschiedensten Bedürfnisse über ein individuelles Gesundheitsmanagement (wie Medikamentenplan, Terminverwaltung, Vorsorgetipps) zu stillen. Alle Gesundheitsdaten können digital über einen Dokumentensafe und in einer Notfallakte abgelegt werden. Dadurch wird auch ein schneller elektronischer Austausch von Dokumenten zwischen Leistungserbringern sowie ein elektronisches Rechnungsmanagement ermöglicht. Ein weiteres Beispiel ist die

Die Autoren



Dr. Frank Walthes,
Diplom-Volkswirt (Univ.), ist seit 2012 Vorstandsvorsitzender des Konzerns Versicherungskammer. Das Unternehmen gehört zu den zehn größten Erstversicherern in Deutschland und ist der größte öffentliche Versicherer mit heute sechs Kompositversicherern, drei Lebensversicherern, zwei Krankenversicherern, einem Rückversicherer, einem Direktversicherer und rund 6800 Mitarbeitern.



Prof. Dr. Diane Robers
ist Professorin für Service Innovation & Entrepreneurship & Co-Leiterin des Strascheg Instituts for Transformation, Innovation & Entrepreneurship (SITE) an der Business School der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden/Oestrich-Winkel. Neben ihrer Forschungs- und Lehrtätigkeit ist sie in verschiedenen Gremien aktiv (u.a. Expertenkreis des Innovationsdialogs der Bundesregierung, Wirtschaftsbeirätin der Versicherungskammer Bayern)

Initiative „digitale Dörfer“ mit einem Pilotprojekt in Wegscheid/Niederbayern, um durch digitale Vernetzung die Nahversorgung und Kommunikation sowie perspektivisch medizinische Pflege und Mobilität im ländlichen Raum sicherzustellen.

Zusammenarbeit mit Startups

Im Rahmen der externen Innovationen hat sich in den letzten Jahren – neben der Integration der Ideen von Kunden, Forschungs- oder Wertschöpfungspartnern – vor allem auch die Kooperation mit Startups etabliert. Erfolgreiche bestehende Unternehmen suchen nach Antworten im verschärften, digitalen Wettbewerb und nehmen Vorgehens- und Verhaltensweisen von erfolgreichen Entrepreneuren und Startups in den Blick, um auf

diese Weise das eigene Geschäftsmodell zu „verjüngen“. „Instead of viewing startups as simply agents of disruption, companies are trying to collaborate with startups to transform them into engines of corporate innovation“ (Weiblen/Chesborough 2015).

Dabei gibt es verschiedene Formen der Zusammenarbeit. Dazu zählen eigene Corporate-Venture-Capital-Abteilungen sowie Inkubatoren oder Acceleratoren-Modelle. In Europa betreiben mittlerweile knapp 90 Prozent der großen Unternehmen branchenübergreifend eine Open-Innovation-Initiative und knapp 80 Prozent kollaborieren mit Startups (Mind the bridge 2018). Dies scheint nicht nur ein globales Thema zu sein (vgl. Capgemini World Fintech Report 2018), sondern mittler-

weile auch in Deutschland in der Versicherungswirtschaft angekommen.

Zu den wesentlichen Zielen der Engagements gehören aktive Positionierung (in der Szene), Erkennen von neuen Trends sowie Zugang zu Ideen, Technologien, ggf. auch bestimmten Geschäftsmodellen und Marktsegmenten, Talenten und möglichen Akquisitionen. Die Versicherungskammer ist seit Sommer 2017 im InsurTech Hub Munich engagiert, bei dem 16 Partnerunternehmen gemeinsame Aktivitäten (Inkubation, Co-Working, digitale Plattform) für ein Netzwerk zur Zukunft der Assekuranz zwischen Wissenschaftlern, Startups, Versicherern und internationalen Talenten gestartet haben.

Quellen: www.manager-wissen.com/versicherungskammer

Europäische Innovationsplattform für Versicherungen

Von Johannes Wagner

Die Versicherungskammer Bayern zählt zu den Gründungsmitgliedern des 2017 gegründeten InsurTech Hub Munich. Zusammen mit weiteren Versicherern ist es gelungen, damit ein europäisches Innovationszentrum der Versicherungsindustrie ins Leben zu rufen.

Der Konzern Versicherungskammer hat als größter öffentlicher Versicherer und einer der zehn größten Erstversicherer die mit dem digitalen Wandel verbundenen Chancen frühzeitig aufgegriffen. Technische Innovationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette verbessern sukzessive Produkte und Serviceleistungen. Das Leitmotiv des Versicherungsgeschäfts - Sicherheit - bleibt auch im digitalen Zeitalter bestehen. Die Digitalisierung hat jedoch die Erwartungen der Kunden an Service stark verändert. Die Versicherungsbranche, die seit jeher ihre größten Potenziale aus der professionellen Interaktion mit dem Kunden schöpft, steht vor der Aufgabe, diese Basis digital zu festigen und die neuen Kundenerwartungen zu bedienen.

InsurTechs als Innovationsträger sind dafür ein entscheidender Partner. Die Investitionen in diesem Segment haben über die Jahre massiv zugenommen, das Kooperationspotenzial ist beeindruckend. In Kombination ergibt sich daraus die Chance zu einer immer stärker modularen Optimierung der bestehenden Wertschöpfungskette Versicherung. Die zentrale Herausforderung ist dabei das Ambitionsniveau beim Zugang zu innovativen Lösungen.

Grundlegendere Veränderungen von Geschäftsmodellen basieren im digitalen Zeitalter überwiegend auf exogenen Entwicklungen. Ein Beispiel: Die Entwicklung des E-Autos wurde zunächst nicht von den etablierten Automobilherstellern, sondern Tesla, einem Startup aus dem Silicon Valley, vorangetrieben. Die etablierten Hersteller nehmen nun diesen unumkehrbaren Impuls unter hohem Kostenaufwand auf und entwickeln eigene Modelle. Umso wichtiger ist es unter die-

sem Blickwinkel ein breites und aktuelles Bild von den weltweiten Innovationspartnern im Versicherungs-Segment zu entwickeln.

Um dies zu bewerkstelligen, hat sich die Versicherungskammer in den vergangenen Jahren als Gründungsmitglied stark im Projekt InsurTech Hub Munich engagiert. Zusammen mit den weiteren involvierten Versicherungsunternehmen ist es dabei gelungen, in München das europäische Innovationszentrum der Versicherungsindustrie ins Leben zu rufen. Der InsurTech Hub betreibt frühphasige und spätphasige Startup-Förderung. Ersteres in Eigenregie, letzteres mit der weltweit agierenden Innovationsplattform PlugandPlay. Im frühphasigen Bereich konnten für den derzeitigen bereits vierten Programmlauf des „W1 Forward InsurTech“ 163 internationale Bewerbungen erzielt werden. Die zehn vielversprechendsten Ideen wurden von den Partnerunternehmen in das Programm gewählt, das im Mai 2019 gestartet ist. PlugandPlay scoutet im Later-stage Bereich auf allen Kontinenten aktiv für die Programme. Im aktuellen Lauf haben es 17 Startups aus einer Analysegruppe von ca. 900 in den derzeitigen Batch des „InsurTech Europe powered by PlugandPlay“ geschafft. Beide Programme in Früh- und Spätphase sorgen mit ihrer auf die jeweilige Fokusgruppe zugeschnittenen Auswahl für höchste Qualität. Dies sind die Voraussetzung und der Garant für erfolgreiche Umsetzungen mit Versicherungspartnern.

Mit beiden Programmen analysiert die Versicherungskammer pro Jahr ca. 60 Startups und bewertet potenzielle Kooperationen. Dieser kontinuierliche Innovationszyklus für die Partnerunternehmen des InsurTech Hub Munich ist einzigartig in Europa.

Wir konnten daraus bereits verschiedene Projekte für die Versicherungskammer realisieren. Zuletzt mit Fair Fleet, einem Startup für Dienstleistungen mit Drohnen: Speziellschäden können mittels hochauflösender, datengestützter Bildanalyse und 3D-Bildern bewertet werden, was die Schadenabwicklung entscheidend beschleunigt.

Ausschlaggebend ist auch, innerhalb der Organisation ein Klima zu schaffen, das für externe Impulse aufgeschlossen ist. Neben konkreten Lösungen ist der InsurTech Hub Munich daher auch Wegbereiter für den kulturellen Wandel. Das Zutrauen der Startups, etablierte Geschäftsmodelle und Prozesse in Frage zu stellen, fußt auf einer Haltung, die uns angesichts der großen Herausforderungen des digitalen Wandels nur helfen kann. Jahrhundertelange Erfahrung, Kundenvertrauen und Kompetenz bringt weiterhin die Versicherungskammer ein. Dies ist und bleibt ein gewichtiges Asset. Doch nur wenn beides miteinander verbunden wird, ist es möglich, große Veränderungen zu bewirken und langfristig erfolgreich zu bleiben. Denn frei nach Darwin wird nicht der Stärkste bestehen, sondern der, der sich an veränderte Marktgegebenheiten am besten anpassen kann.

Der Autor

Johannes Wagner,
Assessor iuris (Volljurist), ist Leiter Startup-Cooperation des Konzerns Versicherungskammer sowie Gründungsvorstand des 2017 gegründeten InsurTech Hub Munich; zuvor Studien- und berufliche Stationen im In- und



Ausland, Stipendiat der Eberle-Butschkau-Stiftung der Sparkassen Finanzgruppe. Als internationale Innovationsplattform vereint der InsurTech Hub Munich zahlreiche Partnerunternehmen und betreibt anwendungsorientierte early- und later-stage Startup Förderung.

Kollaboration als digitaler Erfolgsfaktor

Von Dr. Mathias Bühring-Uhle und Sebastian Pitzler, MBA

Aktuelle Kundenbedürfnisse stehen im Fokus moderner, digitaler Produkte. Was wir im privaten Umfeld von anderen Dienstleistern bereits für selbstverständlich halten, muss nun auch innerhalb der Versicherungsunternehmen etabliert werden. Die ersten Weichen dafür sind gestellt, denn Digitalisierung ist für die Branche nicht mehr länger nur ein Buzzword.

Moderne Technologien und innovative Lösungen sind in aller Munde und bieten der Versicherungswirtschaft vielfältige Chancen. Diese proaktiv zu nutzen, ist für den zukünftigen Erfolg der einzelnen Unternehmen ausschlaggebend. Das Bewusstsein hierfür steigt stetig, was sich beispielsweise durch die Etablierung interner Innovationsabteilungen in Versicherungsunternehmen ausdrückt.

Doch anstatt ausschließlich unternehmensintern an neuen Produktideen zu arbeiten, lohnt sich der Blick über den Tellerrand. Denn die stetig wachsende InsurTech-Szene bietet der Versicherungsindustrie mit ihren kreativen, technologiegetriebenen Lösungen und digitalen Talenten eine erfolgsversprechende Grundlage für die eigene Weiterentwicklung. In 14 unterschiedlichen Kategorien vereinen sich mittlerweile über 1.500 junge Unternehmen weltweit, die als „Insurance Technology“ oder auch „InsurTech“ klassifiziert werden können. Und das Interesse an ihnen ist groß: Im Jahr 2018 flossen laut des Venture Scanners 28 Milliarden US-Dollar von mehr als 1.300 Investoren in InsurTech-Startups. Somit ist das Investitionsvolumen zum Vorjahr erneut gestiegen¹. Dieses große Potenzial wartet darauf, von etablierten Versicherungsunternehmen genutzt zu werden.

Innovation Hubs: Gemeinsam mehr erreichen

Innovation Hubs wie das InsurLab Germany unterstützen Wirtschaft, Wissenschaft und Startups dabei, sich Kooperationen gegenüber zu öffnen, Partnerschaften zu schließen und gemeinsam Projektideen in die Realität umzusetzen. Sie dienen sowohl als Austauschplattform als auch als Ideenschmiede, Begegnungsraum und Förderumgebung. Als einer von zwölf Hubs der Digital Hub Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie bietet das InsurLab Germany mit seinem Netzwerk aus Startups, Versicherungsexperten und Partnern hierfür ein breites Angebot. Im Mai 2017 gegründet, konnte das InsurLab Germany bis heute 77 Unternehmen für sich gewinnen, die gemeinsam mit einem Startup-Netzwerk aus über 250 Startups weltweit an der Zukunft der Versicherungsbranche arbeiten.

Kooperationen, die aus dem InsurLab Germany entstanden sind, sind beispielsweise ein „Self-Ident“-Projekt zwischen dem Startup Nect und der R+V Versicherung, ein Amazon Alexa-Skill der VGH mit dem Startup Future of Voice sowie eine

Kooperation zwischen dem Startup KASKO und der Zurich, die innerhalb von nur drei Tagen nach den ersten Gesprächen geschlossen wurde. Insgesamt konnte das „Insurtech-as-a-Service“-Startup KASKO bereits 15 Projekte mit vier Mitgliedsunternehmen beginnen.

Digitale Ökosysteme prägen die Zukunft

Die Zukunft der Branche wird sich um den Aufbau starker digitaler Ökosysteme drehen, die ohne kollaborative Ansätze nicht existieren können. Um dem Kunden der Zukunft komfortable, schnelle, maßgeschneiderte und sichere Lösungen bieten zu können, müssen Versicherer, Technologieexperten, Startups und Forschung eng zusammenarbeiten und in einem regen, transparenten Austausch miteinander stehen. Ein vielversprechendes Zielbild ist es, sich vom passiven Kostenerstatter zum aktiven Lebensbegleiter zu entwickeln. Prävention sowie individualisierte Kundenbetreuung und Produktentwicklung werden zukünftig einen wichtigen Platz in der Versicherungswirtschaft einnehmen. Aus diesem Grund fördert das InsurLab Germany intensiv den Austausch zwischen seinen Mitgliedsunternehmen und ruft eine Vielzahl an Formaten und Projekten ins Leben, die von den Mitgliedsunternehmen aktiv vorangetrieben werden.

Um Kundenerlebnisse dieser Art gewährleisten zu können, müssen sich Versicherer nicht nur innerhalb der eigenen Branche für Kooperationen öffnen, sondern zudem auch cross-industrielle Partnerschaften und Kooperationsmodelle anvisieren. Letztlich möchten sich Kunden zukünftig nicht mehr nur selbstständig mit verschiedenen Versicherungsangeboten auseinandersetzen, sondern direkt beim Kauf eines Produkts oder Inanspruchnahme einer Dienstleistung an ihre Bedürfnisse angepasste Absicherungsmöglichkeiten aufgezeigt bekommen. Beim Leasing eines Mietwagens oder einer Reisebuchung kann der Ökosystem-Gedanke bereits in seinen Ansätzen wahrgenommen werden. Direkt bei der Buchung werden dem Kunden bereits selbstverständlich Versicherungsmöglichkeiten aufgezeigt, die ideal auf den aktuellen Kontext des Kunden zugeschnitten sind.

Diese Art der Zusammenarbeit ist aber nur der Anfang einer neuen Ära an Kooperationen. Immermehr Versicherer suchen sich starke Partner anderer Industrien, um gemeinsam an innovativen Produkten und Services zu arbeiten, die über Platt-

formen und Web-Angebote hinausgehen. Die ersten „Smart Home“-Angebote rund um das vernetzte Zuhause sind erst der Anfang im Markt. Beispielsweise arbeiten Gothaer und Bosch seit kurzem eng zusammen, um einen digitalen Alltagshelfer rund um die Sicherheit des Kunden zu kreieren². Die Provinzial Rheinland und die Gothaer-Versicherung bieten ihren Kunden in Deutschland Wassersicherheitssysteme von GROHE an³. Ziel ist es, frühzeitig Schäden und Wasserrohrbrüche bei Kunden des Versicherers zu erkennen und zu verhindern. In der Krankenversicherung ergänzen eHealth-Angebote die reine Versicherungsleistung zu einer echten Gesundheitsdienstleistung. In Kooperation mehrerer Versicherer wie z.B. Allianz, Gothaer und Barmenia bietet etwa vivy eine Gesundheitsakte für die Versicherten.

Grundsätzlich eröffnet sich hier großes Potenzial durch die Kooperation mit Startups, die kundenorientierte Lösungen und neue Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI), IoT und Blockchain in die Entwicklung neuer Produkte und Services einfließen lassen können.

Alles in allem können wir den Service-Standard, den wir im Privatleben bereits von anderen Dienstleistern gewöhnt sind, in der Versicherungswirtschaft nur gemeinsam erreichen. Digitalisierung bietet der Versicherungsbranche die Chance, neue Lebensbereiche und Produkt-/Service-Segmente zu besetzen. Aus diesem Grund ist die Kollaboration mit Startups, Tech-Unternehmen und anderen Industrien ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Das InsurLab Germany steht als Plattform dafür, sich genau diesen Themen anzunehmen.

Die Autoren

Dr. Mathias Bühring-Uhle ist Vorstandsvorsitzender InsurLab Germany e.V. und Vorstand für IT, Operations und Digitalisierung Gothaer Konzern. Er ist seit Januar 2009 Vorstand im Gothaer Konzern und verantwortet dort neben der IT, Operations und Digitalisierung die Bereiche Allgemeine Verwaltung, Zahlungssysteme, Informationslogistik, Konzernorganisation und Datenmanagement.



Sebastian Pitzler, MBA, ist Geschäftsführer InsurLab Germany e.V. - der Plattform für die Vernetzung von Versicherern und InsurTech Startups in Deutschland. Das InsurLab Germany ist als Teil der sogenannten Digital Hub Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie InsurTech Kompetenzzentrum in Köln.



¹ <https://www.venturescanner.com/blog/tags/venture%20scanner%20insurtech>

² <https://www.versicherungsbote.de/id/4879485/Gothaer-will-mit-Bosch-zum-digitalen-Alltagshelfer-werden/>

³ https://www.grohe.com/de/corporate/news/category_news/pressreleases/pressrelease/news_5120.html

Die Zähmung der Wildnis: Ökosysteme und Versicherer

Dr. Alexander Bernert



Dr. Alexander Bernert, Head of Innovation & Market Management Zurich Gruppe Deutschland

Geschäfts führt zur traditionellen „Gemächlichkeit“, die nun auf die Hypergeschwindigkeit der Veränderung von Kundeninteraktion, Geschäftsmodellen und Datenflüssen trifft. Bei Aufbau und Betrieb eines Ökosystems wird das spürbar.

Versicherer müssen also ihre Stärken aus der traditionellen Kultur (im Umgang mit Daten) mit dem für die Bewältigung der Herausforderungen unerlässlichen Unternehmergeist und der erforderlichen Kundenorientierung sowie Dienstleistungsmentalität verbinden. Und weil Daten der „Leim“ sind, der das Ökosystem aus Kundensicht zusammenhält, müssen sich insbesondere die Datenspezialisten der Versicherer, d.h. die Aktuarer und die IT, kulturell anpassen, während gleichzeitig ihre Rolle wichtiger wird.

Fazit

Ökosysteme bieten für Versicherer große Chancen angesichts der wichtigen Rolle, die Versicherung in vielen Bereichen von Personen und Unternehmen spielt. Durch Ökosysteme lässt sich die heutige „Wildnis“ für ein konsistentes gesamthafes Kundenerlebnis nutzbar machen. Der Wettbewerb insbesondere anderer Branchen ist aber hart. Die Chancen zu nutzen, verlangt daher klare Vision, Fokus, Geschwindigkeit und Unternehmergeist in Kombination mit der Nutzung vorhandener Stärken im Management von Daten und Schnittstellen – eine herausfordernde Führungsaufgabe.

Der Autor

Dr. Alexander Bernert, Head of Innovation & Market Management, ist in der Zurich Gruppe Deutschland für Marketing, strategisches Kundenmanagement und die von ihm aufgebauten agilen Innovation Labs verantwortlich. Vor Zurich war er 14 Jahre als Berater für BCG und Bain & Company tätig. Die Zurich Gruppe Deutschland gehört zur weltweit tätigen Zurich Insurance Group. Sie zählt zu den führenden Versicherungen im Schaden- und Lebensversicherungsgeschäft in Deutschland.

Digitalisierung und Datenflüsse ermöglichen heute, komplexe Ökosysteme systematisch aufzubauen und zu steuern. Versicherer decken vielfältige Risiken ab, haben damit viele implizite Schnittstellen und sind so für relevante Rollen in Ökosystemen prädestiniert. Der Wettbewerb, vor allem aus anderen Branchen, ist aber hart. Der wichtigste Erfolgsfaktor ist Umsetzungsfähigkeit, vor allem die Kombination von versicherungs- und datentechnischen Fähigkeiten mit Kundenorientierung, Fokus und Unternehmergeist.

Ökosysteme hat es schon immer gegeben. Ein Ökosystem ist, wie in der Biologie, ein komplexes lebendes Netzwerk aus verschiedenen Unternehmen, die zusammen ein Bedürfnisfeld im Leben der Kunden abdecken. Zum Beispiel stellen Versicherer, Autohaus, Werkstatt und Tankstelle schon immer gemeinsam die automobilen Mobilität ihrer Kunden sicher, ohne zentrale Steuerung und Koordination – ein natürliches „wildes“ Ökosystem.

Zu solchen „wildem“ Ökosystemen gesellt sich nun das bewusst aufgebaute und bis zu einem gewissen Grad zentral gesteuerte Ökosystem. Der Park im Vergleich zum Urwald. Möglich wird das durch die Digitalisierung: Ökosysteme haben viele Schnittstellen zwischen den teilnehmenden Organismen. Die Standardisierung von Datenflüssen und Datenschnittstellen sowie die verfügbaren Datenbandbreiten ermöglichen es uns heute, solche komplexe Systeme überblicken und steuern zu können sowie Unternehmen im System aus Kundensicht zu koordinieren.

Versicherer sind für Ökosysteme prädestiniert

In jedem Lebensbereich eines Menschen oder eines Unternehmens gibt es viele versicherbare Risiken - die große Vielfalt von Produkten des breit differenzierten Versicherungsangebots zeigt das deutlich. Traditionell sind Versicherer „nur“ Bezahler, falls ein Risiko eintritt. Entsprechend gibt es eine Vielzahl weiterer Unternehmen, die Versicherungskunden helfen, Risiken zu vermeiden, Schäden zu bewältigen oder sich im jeweiligen Lebensbereich andere Bedürfnisse zu erfüllen. Damit haben Versicherer viele potenzielle Schnittstellen und vielfältige Optionen, an Ökosystemen teilzunehmen. Versicherungsverträge sind eben ein fundamentaler, wenn auch oft wenig beachteter Bestandteil vieler Lebensentscheidungen.

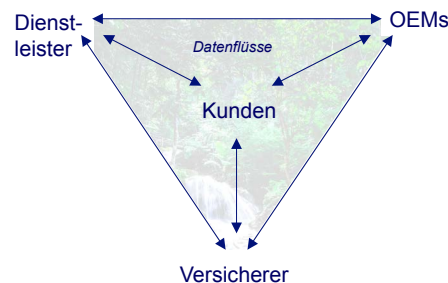
Die Kombination aus der umfassenden, aber meist verborgenen Rolle der Versicherer und ihren Erfahrungen im Umgang mit Daten und datenbasierter Steuerung aus ihrem Kerngeschäft gibt ihnen das strategische Recht, beim Aufbau „geplanter“ Ökosysteme eine relevante Rolle einzunehmen.

Erfolg ist möglich, aber der Wettbewerb hart

Als Vorbild können chinesische Versicherer dienen: Ping An und Zhong An erweitern systematisch Ökosysteme um ihr Kerngeschäft herum. So können sie Kunden begeistern und ihre Bedürfnisse

umfassend erfüllen (Kunden können beispielsweise fast alle Themen rund um ihr Auto über die Ping An App erledigen).

Ein Ökosystem aufbauen kann jeder, der eine ausreichend intensive Schnittstelle zum Kunden und zu anderen Unternehmen hat. Deshalb stehen Versicherer nicht nur innerhalb ihrer Branche im Wettbewerb, sondern mit Unternehmen vieler anderer Branchen wie Retailer, OEMs, Tech-Konzerne, Telekommunikationskonzerne und Energieversorger. Sie alle können in ihren jeweiligen Schwerpunktfeldern Ökosysteme aufbauen.



Chancen im Ökosystem: Versicherer gleichzeitig in Wettbewerb und Partnerschaft mit Dienstleistern und OEMs

Die Kombination aus technischem Verständnis und Unternehmergeist ist erfolgsentscheidend

Für diesen Wettbewerb bringen Versicherer potenzielle Stärken mit, wie beispielsweise den grundsätzlich hohen Vernetzungsgrad und ihre Fähigkeiten im Umgang mit Daten. Die Frage aber ist, ob Versicherer schnell genug sein werden, um erfolgreich zu sein.

„Ideas are cheap, execution is everything“ ist ein zentraler Leitsatz für jedes Startup. In der heutigen Welt, in der disruptive Wettbewerber plötzlich aus anderen Branchen auftauchen, gilt das ebenso für große Unternehmen – gerade beim Aufbau von Ökosystemen. Dort geht der Erfolg oft nicht an die beste Lösung, sondern an die erste, die aus Kundensicht gut genug ist. Dies erfordert eine klare Vision und einen klaren Fokus in der oft von Konsenssuche, Vorsicht und internem Fokus geprägten Branche, um schnell und vor allem kundennah den Markt zu bespielen.

Die dafür nötige Geschwindigkeit und Agilität sind Versicherern oft fremd. Die Langfristigkeit des

Versicherungsdeckung, ein Auslaufmodell? Versicherer wandeln sich zum Lebensbegleiter

Von Stefan Riedel

Versicherer sind auch heute noch durch vier große Markteintrittsbarrieren vor Wettbewerb geschützt: Regulierung, das Gesetz der großen Zahl, ihr immaterielles und vertrauensbasiertes Produkt und die Trägheit der Kunden. Was ist, wenn das in Zukunft nicht mehr reicht?

Wir können schon jetzt erkennen, wie Technologie – Smartphones, Cloud, das Internet der Dinge – diese Barrieren immer weiter senkt. Für die Kunden der Zukunft zählt Eigentum an sich immer weniger; es ist der Zugang, der wichtig ist. Netflix und Spotify bilden hier die Vorreiter, für Versicherer noch unverfänglich. Aber wenn der Kunde, anstatt einen Pkw mit Versicherung zu kaufen, lieber Car2Go und ZipCar nutzt, ist das Geschäftsmodell vieler Versicherer in Gefahr. Und Insurtechs, wendige Startups, die sich die Rosinen aus einer vielfach ineffizienten Versicherungswertschöpfungskette herauspicken, können diese Entwicklung noch weiter beschleunigen.

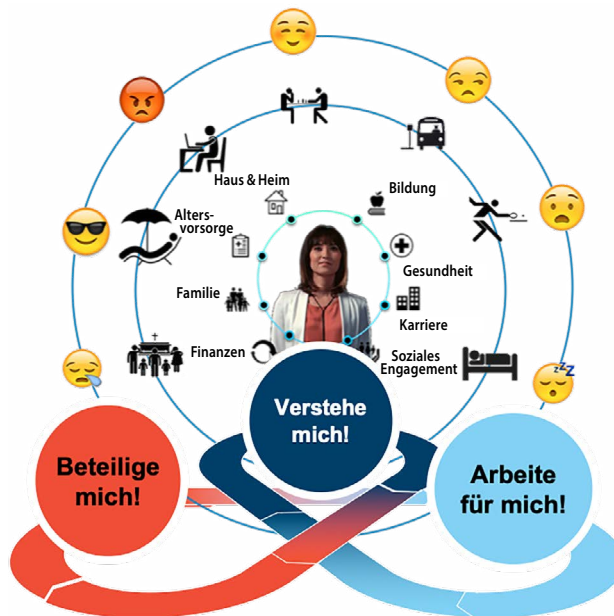
Den neuen Modellen ist gemein, dass sie auf wirtschaftlichen Ökosystemen basieren, einem komplexen Netzwerk voneinander abhängiger Organisationen und Beziehungen, oft quer über Branchen und sogar Länder hinweg. Wirtschaftliche Ökosysteme sind in der Regel um ein Bedürfnis oder eine Dienstleistung herum aufgebaut, sei es Mobilität (wie in den Pkw-Beispielen), Wohnen oder Gesundheit. Und die Summe dieser wirtschaftlichen Ökosysteme ergibt das, was wir in einer Studie das „Jeder-mit-jedem-Wirtschaften“ („Everyone-to-everyone“ oder E2E Economy) nennen.¹

In Ökosystemen und damit der E2E-Wirtschaft haben nur die Unternehmen einen Platz, die in der Lage sind, in Zusammenarbeit mit den Ökosystempartnern kontextbezogenen Mehrwert für den Kunden zu liefern und damit das Ökosystem als Ganzes zu stärken. Die Kunst wird dabei sein, Austauschbarkeit zu vermeiden – denn je ubiquitärer und austauschbarer die Leistung, desto geringer der Mehrwert für das System.

Das klassische Kerngeschäft eines Versicherers ist die Risikoübernahme. Leider ist genau diese relativ stark austauschbar – das uns allen bekannte White Labeling. Von Versicherer zu Versicherer mögen sich hier Preise und Konditionen unterscheiden, aber nicht der grundsätzliche angebotene Wert

und damit die Differenzierungsmöglichkeit. White Labels braucht die E2E-Wirtschaft nicht viele.

Was aber, wenn Versicherer ihre Risikokompetenz nutzen, um im Ökosystem eine viel exponiertere Rolle zu spielen? Der beste Schaden ist einer, der nie passiert – das heißt die Situation, in der der klassische Versicherer nie in Erscheinung treten würde. Statt der Rolle eines Risikoträgers sollten deshalb Versicherer in E2E-Wirtschaft die eines Lebensbegleiters und etablierten Ratgebers für Unternehmen anstreben – eines Partners, der den



Neue Rolle als Lebensbegleiter: Was Kunden von ihrem Versicherer erwarten

Kunden beteiligt, ihn versteht und für ihn regelmäßig erkennbare Leistung erbringt (vgl. Abbildung).

Was erwarten die Kunden von diesem Lebensbegleiter? Zu nennen sind hier vor allem drei Qualitäten bzw. Fähigkeiten:

› **Komfort** („Beteilige mich“): Hohe Konnektivität mit offenen Schnittstellen ist im Ökosystem ein grundsätzliches Teilnahmekriterium, denn der Kunde von heute ist Erreichbarkeit und schnelle Antwortzeiten überall und jederzeit gewöhnt. Komfort bedeutet allerdings nicht zwangsweise, dass alles Online sein muss. Ge-



Stefan Riedel, Vice President Insurance Europe bei IBM

rade im Umgang mit Risiko sind Vertrauen und damit der Ansprechpartner Mensch wichtig, ob in der verkaufenden, beratenden oder unterstützenden Funktion.

› **Individualisierung** („Verstehe mich“): Daten sind das Lebensblut der E2E-Welt. Versicherer besitzen bereits eine Fülle von Daten über ihre Kunden und die Objekte, die sie versichert haben, aber diese sind in der Regel strukturiert, statisch und vergangenheitsbezogen – ausreichend für die Massenprodukte der Vergangenheit, aber nicht für den „Maßanzug“ im Ökosystem. Entscheidend ist die Verwendung unstrukturierter, antizipativer und kontextbezogener situativer Daten.

› **Einfachheit** („Arbeite für mich“): Eine der Vokabeln, die aus dem modernen Versicherungslexikon eigentlich gestrichen gehört, ist der Versicherungsantrag – der Kunde als Bittsteller. Mit dem Lebensbegleiter im Ökosystem zu interagieren und Geschäfte zu machen, muss einfach sein. Cloud und Plattformen, beides wichtige technische Unterstützungen für Ökosysteme, können Versicherern hierbei helfen.

Ein Wandel vom Risikoträger zum Lebensbegleiter erfordert mehr als nur die Neueinführung von etwas anderen Produkten, es braucht ein grundsätzliches Umdenken im Geschäftsmodell und in der Unternehmenskultur. Ich bin aber überzeugt: Nur den Versicherern, denen dieser Schwenk gelingt, wird die ganze Zukunft in der E2E-Welt der Ökosysteme offenstehen.

Der Autor

Stefan Riedel, Vice President Insurance Europe, verantwortet den Versicherungsbereich der IBM in Europa. Zuvor führte er das Assekuranzteam in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Seine Erfahrungen davor sammelte er bei IBM Deutschland als Gesamtverantwortlicher für alle Industrien der IBM im Outsourcing sowie in der Verantwortung der Beratungsparte der IBM für Versicherungen in Zentral- und Ost-Europa.

¹ Bedell, Craig, Christian Bieck, Anthony Marshall and Stefan Riedel. "You, me or us? Digital Reinvention in the global insurance industry". IBM Institute for Business Value. Oktober 2017. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/drinsurance>