

# Stagnation ist keine Option

Ob Robotik, Voice Assistants, Künstliche Intelligenz oder Big Data: Breite und Vielfalt digitaler Technologien treffen mit voller Wucht auf das Geschäft der Versicherer. Etablierte Geschäftsmodelle werden auf den Prüfstand gehoben, traditionelle Vertriebswege neu gedacht.

Der Balanceakt gelingt aber nur, wenn die eigenen Kräfte richtig kanalisiert werden.

*Von Dr. Michael Seibold und Robert Meitz*

Mittelmäßige Versicherungsangebote haben langfristig keine Chance – die Digitalisierung macht den Versicherungswechsel zu einfach. Auf allen Gebieten gleich stark zu sein, ist nicht nur herausfordernd, sondern nahezu unmöglich für einen Versicherer. Eine Fokussierung des Geschäftsmodells kann helfen, das eigene Unternehmen zukunftsfest aufzustellen: Über die Sicherung der Kundenschnittstelle, die Bereitstellung besonders marktfähiger Produkte oder gezielte White-Label-Digitalleistungen können Versicherungen einen erfolgreichen Schwerpunkt setzen. Spannende Zeiten und lebhaft Diskussionen in der Versicherungsbranche. Ein Vertreter der Alteingesessenen postuliert: „Die Mitarbeiter im Vertriebsnetz sind noch nicht bereit sich auch digital mit dem Kunden auszutauschen. Der Vertrieb bleibt persönlich.“ Ein Vertreter der Insurtechs hält dagegen: „Jeder nutzt bereits WhatsApp. Auch ihre Mitarbeiter im Ausschließlichkeitsvertrieb.“ Wer liegt richtig?

## **FESTHALTEN AM STATUS QUO**

### **STELLT KEINE ROBUSTE STRATEGIE DAR**

Tatsächlich haben beide recht. Einerseits wächst die Nachfrage für digitale, innovative Services und Kommunikation. Andererseits wird der klassische persönliche Kontakt eine wichtige Stellung im Vertrieb und Service behaupten. Die Frage wird sein, wie sich die Versicherungsbranche erfolgreich auf diese Spreizung einstellt. Ein Festhalten am Status quo stellt keine robuste Zukunftsstrategie für Versicherer dar. Doch wie sollten sich die Assekuranzen aufstellen? Der Versuch, gleichmäßig auf breiter Front vorzugehen, scheitert regelmäßig. Oder, um Friedrich den Großen zu bemühen: „Wer alles defendieren will, der defendiert gar nichts.“ Der Wechsel der Versicherung auf Knopfdruck wird mittelfristig

Realität. Fallende Wechselhürden, etwa durch nutzerfreundliche Wechselservices von Online-Aggregatoren, drängen über kurz oder lang Mittelmäßigkeit aus dem Markt. Auf die Trägheit der Masse darf und sollte sich kein Unternehmen mehr verlassen. Eine erfolgreiche Strategie muss vor diesem Hintergrund klare Schwerpunkte setzen.

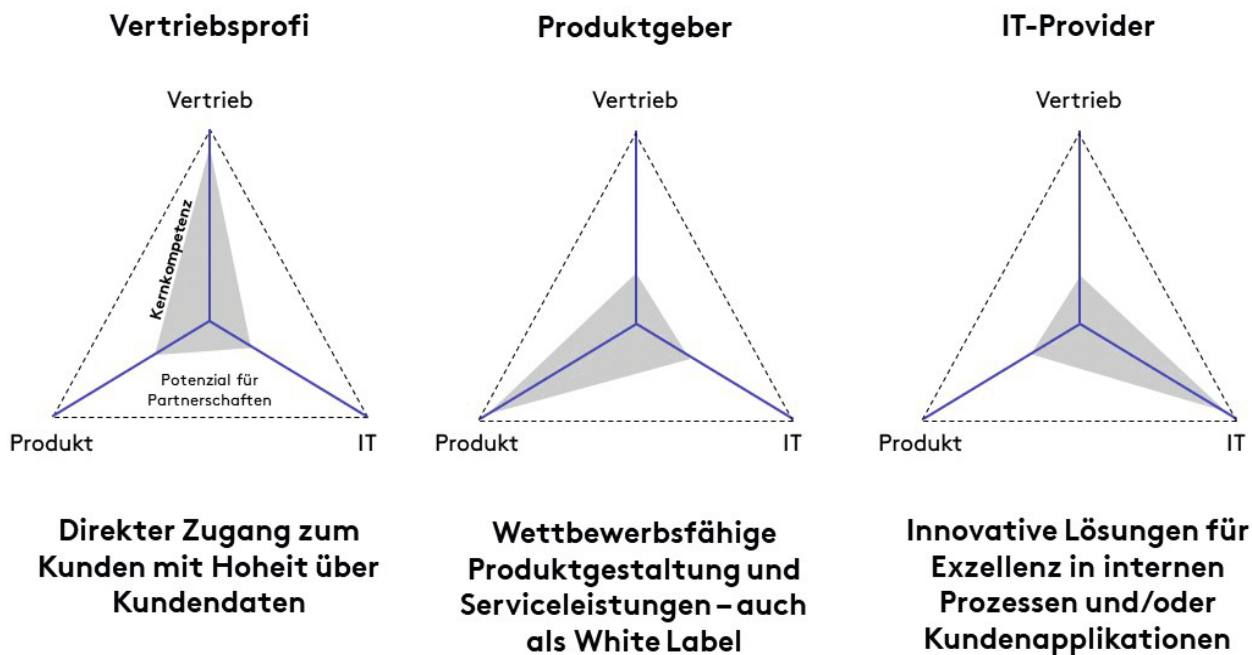
## **TRADITIONELLE PLAYER PUNKTEN MIT VERTRAUEN, ABER WIE LANGE NOCH?**

Zuerst sollten sich die einzelnen Häuser daher der eigenen Kernkompetenzen und Stärken bewusst sein. Auch in Zukunft wird es Platz für verschiedene Geschäftsmodelle geben, die Versicherer oder Start-ups erfolgreich bespielen können. Einige wenige werden sicherlich weiterhin die gesamte Wertschöpfungskette abbilden können, für die meisten ist eine Fokussierung auf einen Schwerpunkt erfolgversprechender: Vertrieb, Produkt oder IT. Für sie kommt es dann darauf an, die gewählten Schwerpunkte über Partnerschaften zu einem runden Gesamtangebot zu ergänzen. Im Vertrieb stehen die Versicherungsunternehmen mittlerweile nicht nur im gegenseitigen Wettstreit – immer stärker drängen Unternehmen aus anderen Bereichen in den Versicherungsmarkt. Mit einer enormen Kundenbasis und einer klaren Transparenz über Verhalten und Bedürfnisse ihrer Kunden sind die großen Tech-Unternehmen Google, Apple, Facebook und Amazon im digitalen Vertrieb den traditionellen Versicherern weit voraus. Zu selten werden dort grundsätzlich bereits vorhandene Daten ausgewertet und sich um Anschlussgeschäft bemüht. Die traditionellen Versicherer punkten über Vertrauen in die Marke und oft den persönlichen Kontakt an der Kundenschnittstelle. Die Frage ist, wie lange dies noch ausreicht. Amazon hat in Großbritannien bereits Gespräche für einen Markteintritt über eine Vergleichsplattform begonnen.

Eine erfolgreiche Strategie zur Besetzung der Kundenschnittstelle erfordert die Auswahl und Optimierung verschiedener Vertriebskanäle:

- Im **Ausschließlichkeitsvertrieb** ist der persönliche Kontakt großer Vertrauens- und Verkaufstreiber. Nach wie vor ist dieser Kanal bei den etablierten Versicherungsunternehmen mit Abstand der wichtigste und Teil der Zukunftsstrategie. Bei Kranken- und Lebensversicherungen ist dies laut Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) mit über 40 Prozent besonders ausgeprägt und wird es auch in Zukunft bleiben – insbesondere bei beratungsintensiven Versicherungsprodukten. Auch hier muss natürlich dem Trend zur Digitalisierung Rechnung getragen werden. Vertriebsmitarbeiter können etwa in ihren Ansprachen einfach unterstützt werden. Über ein vollintegriertes CRM-System lassen sich beispielsweise passende Gesprächsanlässe identifizieren und priorisieren. Zum anderen sollte der Kunde die Mitarbeiter über alle geläufigen Kommunikationskanäle erreichen können.
- Der **Direktvertrieb** wird immer wichtiger, gerade bei einfacheren Produkten. Zwar lag der Anteil an Abschlüssen bei Unfall- und Schadenversicherungen laut GDV nur bei rund 15 Prozent, die vertriebliche Bedeutung ist jedoch weit größer. Erfolgreiche Direktanbieter haben derzeit bereits erweiterte Kommunikationskanäle eingeführt, etwa Callcenter, Videotelefonie und Chat. ERGO investiert darüber hinaus stark in neue Technologien, etwa intelligente Sprachassistenten, die das Kundenerlebnis noch einfacher gestalten.
- **Ökosysteme** werden in Zukunft große Bedeutung erlangen. Sie beschreiben ein System, das Dienstleistungen und Produkte von verschiedenen Unternehmen zusammenbringt, um dem Kunden eine Rundumlösung für einen abgegrenzten Bereich anzubieten. Apple ist mit iPad, iPhone, iWatch, iTunes, iCloud und mehr das Paradebeispiel für ein solches System, das den Kunden bindet. Wer sich an der Schnittstelle zum Kunden langfristig eigenständig etablieren will, sollte die Host-Rolle einnehmen und ein eigenes Ökosystem aufbauen, in das Drittangebote integriert werden. Gelingt dies nicht

## Kernkompetenzen als Grundlage für Ausrichtung des Geschäftsmodells



BLC

**Rundes Gesamtangebot:** Versicherer sind heute zunehmend gefordert, ihre gewählten Schwerpunkte in Strategie und Praxis über kluge Partnerschaften zu ergänzen..

und ist der Versicherer nur Anbieter im Ökosystem eines Dritten, läuft er Gefahr, austauschbar zu werden. Die Schritte in diese Richtung sollten gut abgewogen werden. In welchem Bereich besteht wirklich das Potenzial als Host ein erfolgreiches Ökosystem aufzubauen? Die Organisation und die IT-Landschaft müssen für dieses Unterfangen bereit sein und die richtigen Partner gewonnen werden. Über einen Portfolioansatz können Partnerangebote schnell eingegliedert und bei mangelndem Kundeninteresse ausgetauscht werden.

- Das Prinzip von **Aggregatoren** können sich nicht nur Insurtechs zu eigen machen. Der digitale Versicherungsmanager oder -makler verspricht eine komfortable, zentrale Verwaltung aller Policen des Kunden. Über einen zentralen digitalen Versicherungsordner können alle Policen, auch die von anderen Versicherungen, verwaltet und sämtliche Schäden reguliert werden. Darüber hinaus kann die Abdeckung laufend an die aktuellen Umstände angepasst werden. Ist der direkte Kundenzugang Teil der Strategie, ist es geradezu Pflicht für Versicherungshäuser auch eigene virtuelle Manager aufzubauen und die Kunden dorthin zu lotsen. Dies kann in einem Ökosystem oder auch als Stand-alone-Lösung eines Versicherers geschehen.
- Der **vollintegrierte Multikanalvertrieb** verbindet die oben beschriebenen Geschäftsmodelle und bindet den Kunden dort, wo er natürliche Kontaktpunkte hat – sei es beim Online-Preisvergleich, bei der persönlichen Beratung, bei der Schadenabwicklung per Foto-App oder beim Sicherheitskonzept seines neuen Hauses. Dabei müssen Versicherer gar nicht zwangsläufig die gesamte Klaviatur des Versicherungsvertriebs bespielen – auch Outsourcing kann eine Lösung sein. Wer sich gute Partner sucht, kann sich stärker auf eine fugenlose Integration der Leistungen und die Gesamterfahrung des Kunden konzentrieren.

#### UM NEUE PRODUKTE ZU VERSICHERN MUSS MAN DIE RISIKEN DAHINTER VERSTEHEN

Die Positionierung als Produktgeber, also Entwickler und Bereitsteller von Versicherungsprodukten und -dienstleistungen, verlangt eine Spezialisierung auf die klassischen Kernbereiche, um besonders attraktive und preisgünstige Versicherungsprodukte anbieten zu können. Dazu gehören beispielsweise Risikomanagement, Schadenabwicklung und gänzlich neue Produktangebote. Innovationen können zugleich Herausforderung und Chance bei der Verbesserung von Risikomodellen sein. Um neue Produkte versichern zu

können, müssen Assekuranzen das dahinterstehende Risiko zunächst einmal verstehen. Beim Schutz von Unfällen mit Drohnen fehlen aber beispielsweise noch lange Zeitreihen. Das Risiko muss anders abgeschätzt werden. Auf der anderen Seite liefern Technologien wie etwa das Internet of Things, ganz neue Daten und Möglichkeiten, um Risiken besser abzuschätzen oder Schäden gar zu vermeiden.

Das Feld des Risikomanagements wird in jedem Fall breiter und bietet Raum für Spezialisten, die die Integration der vielen neuen Quellen für Risiko und Risikomodellierung beherrschen. In der Schadenabwicklung steckt ein hohes Potenzial für Digitalisierung und Automation. Über intelligente Erkennungssoftware lassen sich weitestgehend repetitive Vorgänge, etwa die Bearbeitung von Arztrechnungen, im Regelfall dunkel, also ohne Mitarbeiterinteraktion, verarbeiten. Dies spart Kosten und beschleunigt den Vorgang. Darüber hinaus haben einige Versicherer heute bereits nur mit erheblichem Aufwand wettzumachende Wettbewerbsvorteile. Die Huk-Coburg unterhält beispielsweise ein eigenes Werkstattnetz, das die Kosten für die Schadenbearbeitung senkt und für den Kunden darüber hinaus weitere Vorteile bietet: kostenloser Hol- und Bringservice oder einen günstigeren Tarif, wenn man sich auf die Partnerwerkstätten im Vollkaskofall festlegt.

---

**„Das Feld des Risikomanagements wird in jedem Fall breiter und bietet Raum für Spezialisten, die die Integration der vielen neuen Quellen für Risiko und Risikomodellierung beherrschen.“**

---

So individuell wie die Kundenansprache stattfindet, ist auch der Bedarf an maßgeschneiderten und innovativen Versicherungsprodukten. Allein im Kfz-Bereich ist die Spannbreite hoch und ein Produktgeber, der sich dort etablieren möchte, sollte sowohl die Standardprodukte im Portfolio mitbringen als auch nutzungsbasierte Tarife, etwa nach gefahrenen Kilometern oder dem Fahrverhalten. Zukünftig wird dieses Portfolio sicherlich noch durch Angebote rund um die Versicherung autonomen Fahrens ergänzt werden. Durch Kreativität und gezieltes Innovationsmanagement lassen sich diese Produkte entwickeln – selbstverständlich inklusive der oben angesprochenen Risikomodellierung.

Die so entstandenen Versicherungsprodukte können dann von Dritten, etwa Automobilherstellern, vertrieben werden. Wettbewerbsfähig sind dabei diejenigen Produktgeber, die über eine stringente Kostenkontrolle attraktive Preise und eine einfache Integration in Fremdsysteme sicherstellen können.

#### **SCHLANKE PROZESSE UNERLÄSSLICH FÜR DEN LANGFRISTIGEN GESCHÄFTSERFOLG**

Der Bedarf an Digitalisierung in der Versicherungsbranche wächst. An der Kundenschnittstelle sind beispielsweise Innovationen zur Schadenvermeidung und digitale Versicherungsmanager gefragt. Auch eine einfache voll-digitale Schadenbehebung, etwa über eine Schadenmeldung via Fotoupload, kommt zunehmend auf. Daneben sind auch schlanke und digitale Prozesse notwendig, die weitestgehend für den Kunden verborgen ablaufen. Repetitive Tätigkeiten können etwa durch Robotic Process Automation ressourcenschonend bearbeitet werden. Versicherer, die sich auf die Besetzung der Kundenschnittstelle oder die Bereitstellung von Produkten konzentrieren, müssen über diese digitalen Lösungen verfügen, um wettbewerbsfähig zu sein. Das heißt aber nicht, dass diese selbst entwickelt werden müssen – oft ist es besser, schon verfügbare Lösungen Dritter einzukaufen und zu integrieren.

Viele Insurtechs erkennen dieses Potenzial und stellen etablierten Spielern White-Label-Lösungen zur Verfügung, bei denen technische Innovationen eines Start-ups in die eigenen Systeme unter eigener Marke integriert werden. Ein Beispiel dafür ist Friendsurance, das den eigens entwickelten digitalen Versicherungsmakler, eine Plattform zur Verwaltung von Sachversicherungsverträgen, der Deutschen Bank zur Erweiterung des Angebots der „digitalen Hausbank“ zur Verfügung stellt. Genauso gut können auch bestehende Versicherer besonders gelungene Eigenentwicklungen am Markt bereitstellen. Klassische Versicherer mit langjähriger Erfahrung in der Dunkelbearbeitung von Schadenprozessen, könnten dieses Know-how beispielsweise auch umgekehrt jungen Insurtechs, die mit einem besonders kundenzentrierten Auftritt im Vertrieb erfolgreich sein wollen, anbieten. Hierfür können sich Prozesse eignen, die an sich keinen USP darstellen, aber durch Skaleneffekte Kostenvorteile ermöglichen. So gibt der Versicherer nicht den eigenen Wettbewerbsvorteil auf und erschließt eine neue Ertragsquelle.

#### **STARKE MARKEN, ZUVERLÄSSIGE KUNDENPROZESSE ANBIETEN**

Ob Robotik, Voice Assistants, Künstliche Intelligenz, Big Data: Die Breite und Vielfalt digitaler Neuerungen, die die Bedürfnisse der Kunden, aber auch die Prozesse und das

Geschäft der Versicherer beeinflussen, ist enorm. Ebenso wie die Geschwindigkeit, mit der immer neue Veränderungen auf Kunden, Unternehmen und Versicherer einprasseln. Etablierte Geschäftsmodelle müssen hinsichtlich ihrer Zukunftsfähigkeit auf den Prüfstand gestellt werden. Ein klarer Fokus hilft die eigenen Kräfte richtig zu kanalisieren.

---

**„Ein Auftritt als White-Label-Anbieter verspricht nur Erfolg, wenn die IT-Angebote nicht innerhalb jahrzehntealter Legacy-Systeme, sondern in moderner, schnittstellentauglicher Systemumgebung bereitgestellt werden“**

---

Um diesen Schwerpunkt auszuwählen, sollte aus der Innenbetrachtung ein detailliertes Stärken- und Schwächenprofil erstellt werden. Dabei werden diejenigen Häuser die Kundenschnittstelle am ehesten besetzen können, die eine starke Marke und bequeme, zuverlässige Kundenprozesse anbieten. Als Produktgeber sind jene Häuser prädestiniert, die schon heute effiziente Abwicklungsprozesse und eine günstige Kostenstruktur aufweisen.

Ein Auftritt als White-Label-Anbieter verspricht nur Erfolg, wenn die IT-Angebote nicht innerhalb jahrzehntealter Legacy-Systeme, sondern in moderner, schnittstellentauglicher Systemumgebung bereitgestellt werden. Auf dieser Betrachtung aufbauend lässt sich die Neuausrichtung des Geschäftsmodells umsetzen: Stärken ausbauen und Lücken über Partner schließen. Diese Neuausrichtung sollte sich keineswegs allein auf Neukundengewinnung konzentrieren. Der Schatz vieler etablierter Versicherer liegt im Bestandsgeschäft. Einige Häuser haben trotz der gesamten Bandbreite des Kompositgeschäfts Anbindungsquoten von unter 50 Prozent. Ein Pfund, mit dem sie auch in den spannenden und diskussionsgeladenen Zeiten der Digitalisierung wuchern können.



**Dr. Michael Seibold  
und Robert Meitz;**  
Berg Lund & Company