

GASTBEITRAG

„Klein-Klein“ hilft nicht weiter

Gegen neue Wettbewerber sollten sich etablierte Versicherer auf ihre eigenen Stärken besinnen

Börsen-Zeitung, 5.7.2019

Mit Insurtechs und Big Techs werden die Karten in der Versicherungsbranche neu gemischt. Nur wenn etablierte Versicherer diese Veränderung als Chance begreifen, können sie als Gewinner aus diesem Umbruch hervorgehen. Eine bewusste Fokussierung des Geschäftsmodells ist notwendig.

Mit dem Einstieg von Insurtechs in den Versicherungsmarkt prophezeien einige bereits das Ende der etablierten Versicherer. Statt Konfrontation setzten sich jedoch überwiegend Kooperationen durch. Beim B2C-Onlinebroker Knip, 2015 noch als Star und erklärter Gegner der klassischen Versicherer gefeiert, war nach zwei Jahren die Party schon wieder vorbei.

Im Gegensatz dazu hat der Onlinebroker Wefox das Potenzial von Kooperationen früh erkannt. Seine Plattformlösung stellt er auch anderen Maklern zur Verfügung. Anfang 2019 konnte das Insurtech eine Finanzierungsrunde mit der Rekordsumme von 110 Mill. Euro abschließen. Weltweit steigen die Investitionen in Insurtechs weiter: Allein von 2017 auf 2018 gab es laut Fintech Global eine Verdoppelung auf weltweit 3,18 Mrd. Dollar.

Mit Big Techs wie Google, Amazon und Alibaba rollt nun die zweite Welle an neuen Wettbewerbern auf die Versicherungsbranche zu. Sie haben bereits gezielte Schritte in das Versicherungsgewerbe unternommen. Mit Amazon Protect bietet der Internet-Riese etwa beim Kauf von elektronischen Artikeln eine Sachversicherung an. Die Regulatorik überlässt Amazon heute noch dem Kooperationspartner London General Insurance Company. Gemeinsam mit J.P. Morgan und der Beteiligungsfirma Berkshire Hathaway von Star-Investor Warren Buffett geht Amazon noch einen Schritt weiter. Zusammen wurde die Krankenversicherung Haven gegründet. Diese richtet sich zwar vorerst nur an die eigenen Mitarbeiter, jedoch hat die Nachricht die ganze Branche aufschrecken lassen.

Wo Insurtechs mit geringem Bekanntheitsgrad, begrenztem Kapital und fehlender Kundenbasis noch zu kämpfen hatten, punktet Big Tech gerade dort. Angesichts dieses Wett-

bewerbs und eines veränderten Marktes müssen etablierte Versicherer ihre Rolle neu definieren. Höhere Markttransparenz, einfache Wechselservices, neue innovative Angebote und ein verändertes Kundenverhalten lassen die Wechselhürden bröckeln. Stagnation ist keine Option. In einem dynamischen Umfeld in allen Bereichen mit der Entwicklung Schritt zu halten, scheitert regelmäßig. Oder, um Friedrich den Großen zu bemühen: „Wer alles defendieren will, der defendiert gar nichts.“ Eigene Ressourcen müssen priorisiert und fokussiert eingesetzt werden.

In vielen Unternehmen wird der Strategieprozess stiefmütterlich behandelt. Das funktioniert nur, solange das Umfeld stabil ist und die Organisation lang einstudierte Optimierungsmechanismen selbstständig durchführen kann. Grundsätzliche Fragen werden selten geklärt.

Ein ungeschönter Blick nach innen sollte ein umfassendes Stärken- und Schwächen-Profil hervorbringen. Zudem ist eine gemeinsame Hypothese zum Markt der Zukunft eine wichtige Gesprächsbasis. Mögliche Geschäftsmodelle können in drei Stoßrichtungen unterschieden werden: Vertrieb, Produktgeber und IT-Provider.

Schulterschluss zählt

Der persönliche Vertrieb ist nach wie vor großer Vertrauens- und Verkaufstreiber. Der Trend weist jedoch in Richtung Digitalisierung. Eine erfolgreiche Strategie muss den Schulterschluss schaffen.

Der persönliche Vertrieb ist mit Abstand der wichtigste Vertriebskanal und sollte auch weiterhin Teil der Zukunftsstrategie sein. Bei der Schaden- und Unfallversicherung war allein der Ausschließlichkeitsvertrieb laut Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft 2017 für knapp die Hälfte aller Abschlüsse verantwortlich. Über den Online-Kanal kam rund ein Fünftel der Neukunden. Bei der Kranken- und Lebensversicherung spielt der Online-Kanal dagegen noch kaum eine Rolle.

Mit Blick auf die gesamte Customer Journey täuscht die scheinbar geringe Relevanz. Vom Erstinteresse

bis zum Abschluss wechselt der Kunde regelmäßig zwischen den Kanälen. Zur Informationsbeschaffung ist der Online-Tarifrechner oft fester Bestandteil. Die verschiedenen Kanäle müssen deshalb nahtlos ineinander übergehen. Auf ein online berechnetes Angebot sollte etwa das Call-Center bei Rückfragen des Kunden Zugriff haben. Des Weiteren ist auch der persönliche Vertrieb selbst, etwa über Kontaktmöglichkeiten via Whatsapp oder Video-Chat, ins 21. Jahrhundert zu führen.

Der Direktvertrieb wird sowohl für Anbahnung als auch für den Abschluss immer wichtiger. Erfolgreiche Direktanbieter haben derzeit bereits erweiterte Kommunikationskanäle eingeführt, etwa Call-Center, Videotelefonie und Chat. Ferner kann auch die Verwendung neuer Technologien das Kundenerlebnis stark vereinfachen. Ein einfaches Foto des Fahrzeugscheins kann auslesen und intelligent interpretiert werden und ersetzt so die Eingabe von Daten in den Online-Rechner.

Ökosysteme werden eine zentrale Rolle im Vertrieb spielen. Um nicht nur White-Label-Produktgeber zu sein, müssen Versicherer Ökosysteme selbst aufbauen und orchestrieren. Allerdings muss der Kunde über täglich relevante Services gebunden werden. Das Versicherungsprodukt an sich eignet sich wenig. Services rund um Prävention bieten sich bei Krankenversicherern an. Über Life-Style-Apps können Kunden in diesem Bereich spielerisch zu einer gesünderen Lebensweise motiviert und dafür mit einem geldwerten Vorteil belohnt werden.

Wohin geht die Reise?

Mit der steigenden Relevanz von Ökosystemen wird auch der Raum für Geschäftsmodelle als Produktgeber größer. Der Versicherer schafft sich dadurch Zugang zu neuen Kunden. Allein Amazon hat laut Statista rund 44 Millionen regelmäßige Kunden in Deutschland. Um sich auf diesem Markt durchsetzen zu können, ist eine Spezialisierung auf die klassischen Kernbereiche wie Risikomanagement, Schadenabwicklung und Produktentwicklung eine zentrale Voraussetzung. Besonders wichtig sind sowohl die einfache und nahtlo-

se Integration des Produktes in die fremde Vertriebsoberfläche als auch ein hoher Automatisierungsgrad. Wo hier die Reise hingehet, zeigt der chinesische Versicherer Ping An. Bei der Schadenabwicklung von Autounfällen wird mithilfe von Bilderkennung und künstlicher Intelligenz (KI) der Schaden laut eigenen Angaben mit einer Genauigkeit von 95,5 % erfasst.

Großer Digitalisierungsbedarf

Der Bedarf an Digitalisierung und neuen Technologien bei den etablierten Versicherern ist groß, um an der Kundenschnittstelle oder als Produktgeber Schritt zu halten. Bei der Entwicklung stößt die eigene Or-

ganisation schnell an ihre Grenzen. Statt Lösungen selbst zu entwickeln, ist es oft ratsamer, diese von Dritten einzukaufen. Viele Insurtechs erkennen dieses Potenzial und stellen etablierten Branchenvertretern White-Label-Lösungen zur Verfügung, bei denen technische Innovationen eines Start-ups in die eigenen Systeme unter eigener Marke integriert werden.

Gleiches gilt für etablierte Versicherer, die dem Markt eigene Lösungen bereitstellen können. Oft wird das eigene Know-how in dieser Beziehung unterschätzt. Die Bearbeitung von Schadenprozessen könnte beispielsweise auch für andere Versicherer oder Insurtechs relevant sein. Zum einen wäre es eine neue Er-

tragsquelle, und zum anderen würde es leichter fallen, größere Investitionen in die Automatisierung zu rechtfertigen.

Mit den neuen Wettbewerbern wird eine breite Vielfalt digitaler Neuerungen in den Markt gespült. Um erfolgreich zu bestehen, reichen keine Maßnahmen im „Klein-Klein“. Eine Grundsatzdiskussion zur Ausrichtung des Geschäftsmodells muss stattfinden. Sind die Kernkompetenzen und die Stoßrichtung klar, fällt es leichter, die eigenen Ressourcen zu priorisieren. Verbleibende Lücken sollten über Partnerschaften geschlossen werden.

.....
Robert Meitz, Senior Manager bei
Berg Lund & Company