

Versicherungen sind sexy!

Auf dem Weg von der Umsatzfokussierung
zur echten Kundenzentrierung



Inhalt

Management Summary: Versicherungen sind sexy!	3
Der Status quo: papierzentriert statt kundenzentriert.....	4
Neue Maßstäbe durch marktfremde Player	5
Versicherer fokussieren sich auf das Lead Management und den Vertragsabschluss.....	6
InsurTechs besetzen Martknischen	6
Was ist das Erfolgsgeheimnis der innovativen InsurTechs?	7
10 Maßnahmen für traditionelle Versicherungsunternehmen	7
Fazit	11
Kontakt	11

Management Summary: Versicherungen sind sexy!

... so richtig glauben mag man das kaum. Schließlich kümmert sich die etablierte Versicherungsbranche bislang um die Optimierung von Produktivitätsfaktoren des Vermittlergeschäfts und die Effizienz von papierbasierten Prozessen. InsurTechs hingegen gewinnen an Marktrelevanz durch das Besetzen neuer Marktnischen auf Basis neuester Technologien, innovativer Designs und intelligenter Datenverknüpfung. Das Verständnis des gesamten Kunden-Ökosystems ist für traditionelle Versicherer der einzige Weg mit InsurTechs langfristig mitzuhalten oder sie sogar zu überholen.

Rund neunzig Prozent des gesamten Neugeschäfts werden heute noch im persönlichen Kontakt mit einem Versicherungsvermittler abgeschlossen. Diese neuen Umsätze werden von einer Schar von Versicherungsvermittlern mit (Papier-)Prozessen generiert, die sich in den letzten dreißig Jahren kaum verändert haben.

Für Versicherer ist es schwierig, ihr Geschäftsmodell weiterzuentwickeln und Kunden für digitale Angebote zu begeistern. Denn ihnen steht der Fokus auf das Leadmanagement und den Vertragsabschluss entgegen, genauso wie die geringe Kundeninteraktion und der fehlende Service-Mehrwert nach dem Abschluss. Auch die kapitalintensiven und komplexen Backend-Systemlandschaften stellen Hürden dar.

InsurTechs indes avancieren im Versicherungsmarkt zu ernstzunehmenden Herausforderern für die tradierten Anbieter. Denn sie umgehen genau diese Hürden durch ihre anbieterneutrale Position in der Wertschöpfungskette, das „Hijacken“ der Kundenschnittstelle und durch ihre Umsetzungsgeschwindigkeit hinsichtlich sich wandelnder Kundenbedürfnisse – ohne Rücksicht auf einschränkende Legacy-Systeme.

Aufgrund der Vielfalt von Herausforderungen sind Versicherer gut beraten eine Strategie für ihr digitales Zielbild zu entwickeln und dabei folgende Handlungsempfehlungen zu berücksichtigen:

- Gestalten Sie die Kundenbeziehung als Dialog
- Schaffen Sie ein neues Unternehmens-Selbstbild
- Kooperieren Sie mit den richtigen Start-Ups
- Etablieren Sie eine Marktplatzlogik („Versicherungs-Amazon“)
- Digitalisieren Sie konsequent Kundenprozesse
- Bauen Sie eine moderne IT-Landschaft auf
- Setzen Sie Predictive Analytics ein
- Bieten Sie kontextabhängige Produkte und Services an
- Setzen Sie künstliche Intelligenz (KI) mehrwertstiftend ein
- Betrachten Sie das gesamte Ökosystem der Kunden

Mit der Kombination dieser Lösungsoptionen wird es den Versicherern gelingen, auch weiterhin ein nachhaltig differenzierendes und mehrwertstiftendes Gesamtangebot für ihre Kunden zu schaffen.

Der Status quo: papierzentriert statt kundenzentriert

Hier ist ein Satz, den Sie so vermutlich noch nicht gehört haben: „Versicherungen sind sexy“! Junge Entrepreneurinnen und erfahrene Investoren haben den Markt in der Versicherungsbranche für sich entdeckt und stiften dort Unruhe. Mit einem Investitionsvolumen von über 831,5 Mio. \$ wuchsen die sogenannten InsurTechs (=Start-Up Technologie-Unternehmen, die die Versicherungs-industrie mit neuen Geschäftsmodellen bedienen) seit 2010 allein in den USA fast um den Faktor 10 (85,7 Mio. \$).

Heute zählt der Versicherungsmarkt mit 3.650 Mrd. € Umsatz zu den größten Märkten weltweit. Auch die deutsche Versicherungswirtschaft gehört mit Beitragseinnahmen in Höhe sechs Prozent am globalen Versicherungsvolumen zu den umsatzstärksten Branchen und nimmt somit weltweit den 6. Platz ein.

Der Clou dabei ist, dass immer noch rund neunzig Prozent des gesamten Neugeschäfts im persönlichen Kontakt mit einem Versicherungsvermittler abgeschlossen werden. Diese neuen Umsätze werden von einer Schar von Versicherungsvermittlern mit (Papier-)Prozessen generiert, die sich in den letzten dreißig Jahren kaum verändert haben.

Die großen Versicherer kümmern sich um die stetig wachsenden Herausforderungen durch die Kapitalmarktentwicklungen in volatilen Märkten und eruiieren Alternativen, um die gesetzlichen Zwänge durch die immer strengeren regulatorischen Anforderungen abzufangen. Sie werden seit Jahren von einer Niedrigzins-Politik begleitet, die die Renditen schmälert und somit den Umsatz sinken lässt und kämpfen um die Generation Y. Sie haben erkannt, dass der demographische Wandel durch das Langlebigkeitsrisiko das Geschäftsmodell langfristig gefährdet und dass sowohl die Kunden als auch die Mitarbeiter altern. Die Digitalisierung von Vertriebs- und Servicekanälen werden im Verhältnis als weniger kritisch erachtet. Das ist ein Trugschluss, denn der Megatrend der digitalen Transformation macht auch vor der Versicherungswirtschaft keinen Halt. Ganz im Gegenteil: Gerade die Versicherung als abstraktes, gegenstandsloses Produkt ist in höchstem Maße affin für digitale Initiativen.

Abb. 1: Die vier Treiber in der Versicherungsbranche



Neue Maßstäbe durch marktfremde Player

Während sich die Versicherungsbranche bislang mit der Optimierung von Produktivitätsfaktoren des Vermittlergeschäfts oder mit der Effizienz von papierbasierten Antragsstellungen beschäftigt, setzen digitale Marktführer Maßstäbe für die Erfüllung von Kundenanforderungen. Die Konsequenz: Kunden bauen hohe Erwartungen auf, die nun auch traditionelle Unternehmen mit ihren Produkten und Services zu erfüllen haben. Die Kundenerwartungen werden auch durch den Wettbewerb in der eigenen Reihe gesteigert.

Durch den technologischen Fortschritt lassen sich Daten global vernetzen und übergreifend orchestrieren. InsurTechs setzen diese Entwicklung gewinnbringend für sich ein, indem sie innerhalb der Wertschöpfungskette dort ansetzen, wo die etablierten Versicherer entweder nicht oder kaum aktiv sind. Sie bieten neue Produkte und Services an, wie beispielsweise die private Krankenversicherung Oscar aus New York. Diese meistert es, neueste Technologie, Design und Daten intelligent und übergreifend zu verbinden um dadurch beste User Experience zu liefern. **Oscar** versteht sich nicht nur als ein Versicherer, sondern vielmehr als ein **Organisator des persönlichen Gesundheitslebens**. Die Auswirkungen dieses Unternehmens-Selbstbildes sind enorm, denn sie resultiert in attraktiven Mehrwerten für die Kunden. Die App der Versicherung beinhaltet etwa eine Rückruf-Funktion durch einen Arzt - und das innerhalb von nur zehn Minuten. Auch erhält jeder Kunde einen Fitnesstracker als Teil eines Gratifizierungssystems: bei einer bestimmten Anzahl von täglichen Schritten erhält der Kunde beispielsweise eine Amazon-Geschenkkarte. Das junge Unternehmen hat die Messlatte für menschliches, nachhaltiges und gleichzeitig sehr innovatives Auftreten hoch gesetzt. Übrigens zog Gründer Mario Schlosser bereits ein Unternehmen im Gamification-Bereich hoch!

InsurTechs beobachten die sich stetig verändernden Kundenbedürfnisse und reagieren schnell auf neue Rahmenbedingungen, etwa mit Minimal Viable Products (MVP's), also lebensfähigen und realisierbaren Minimalprodukten, und krepeln so den gestandenen Versicherungsmarkt völlig um. Ein Beispiel dafür ist **Lemonade**, ebenfalls aus New York. Das Unternehmen vertreibt Sach- und Hausratsversicherungen – ganz ohne Makler. Auch wenn viele dieser Insur- und FinTechs nicht überleben werden, ihr Einfluss ist immens – nicht nur auf das Preisniveau der Branche. Mithilfe von KI (Künstlicher Intelligenz) kann binnen Sekunden mit der Handykamera eine Versicherung abgeschlossen werden. Preise sind fix und niedrig, Kommunikation ist schnell, Transparenz hoch und Prozesse einfach. Alles ganz anders also als bei den meisten traditionellen Versicherungsunternehmen.

Versicherer fokussieren sich auf das Leadmanagement und den Vertragsabschluss

Betrachtet man die Versicherungsbranche in Gänze, so stellt man fest, dass die meisten Versicherer den Fokus ihrer Optimierungsaktivitäten auf die ersten beiden Phasen legen, also auf das Leadmanagement und den Vertragsabschluss – mit dem Ziel Umsatzwachstum durch Prozessoptimierung der Vermittler voranzutreiben. Sie optimieren ihre Online-Präsenz durch die Neugestaltung der Homepages, durch das Anzeigen des passenden Vermittlers auf der Website oder durch die Einbindung von zusätzlichen dialogischen Features, etwa einer Chat-Funktion. Ganz selten kann man sogar eine ganz einfache Versicherung online abschließen. Vordergründig zumindest. Denn ein Online-Abschluss bedeutet noch lange nicht, dass die im Hintergrund lau-fenden Aktivitäten und Prozesse mit der Geschwindigkeit im Frontend schritthalten können. Dort ticken die Uhren immer noch wesentlich langsamer!



Abb. 2: Die fünf Phasen der Wertschöpfung und der Fokus der etablierten Versicherer

InsurTechs besetzen Marktnischen...

... in den Phasen des Vertragsmanagements, der Leistungserbringung und in der langfristigen Kundenbindung.

Analog zur FinTech Landschaft besetzen die meisten Insurance Start-Ups die Kundenschnittstelle im Bereich des Leadmanagements. Beispielsweise durch das Aufsetzen einer neuen, nutzerfreundlichen Website oder App, die den Versicherungsvergleich und -abschluss auch online ermöglicht.

Zunehmend strecken InsurTechs ihre Fühler auch in weitere Wertschöpfungsphasen aus: Sie ermöglichen Kunden die einfache Verwaltung von Verträgen, kümmern sich um eine bequeme, gezielte und somit nutzerfreundliche Erbringung der Leistung und schaffen es so, die Kunden langfristig zu binden. Zudem haben InsurTechs erkannt, dass nur die wenigsten Kunden bei nur einem Anbieter Verträge abschließen (möchten). So bietet zum Beispiel das Start-Up **AppSichern** einen mobilen, zeitlich flexiblen Versicherungsschutz für wechselnde Alltagsrisiken (situative Absicherung) mit dem jeweils passgenauen Versicherungspartner an.

Das Start-Up **allesmeins** erlaubt es den Kunden, nicht nur die Versicherungsverwaltung sondern auch die eigenen Finanzen über eine App zu managen. Dezent wird dem Kunden eine persönliche Beratung angeboten, die jedoch nicht im Fokus des Produktangebots steht. Der Kunde beißt an, weil er mehrwertstiftende Services nutzt – nicht, weil ihm weitere Versicherungen angeboten werden.



Abb. 3: Die fünf Phasen der Wertschöpfung und der Fokus der disruptiven InsurTechs

Was ist das Erfolgsgeheimnis der innovativen InsurTechs?

1. Vertikales Service-Angebot durch Ungebundenheit

InsurTechs bieten Ihre Produkte und Services anbieterunabhängig an und profitieren davon, dass Kunden ihre Verträge und Produkte bündeln möchten, um (Verwaltungs-)Zeit zu sparen. Sie bauen nutzerfreundliche, einfache und anbieterunabhängige Interfaces auf, werden zur präferierten Anlaufstelle für Kunden und kontrollieren somit gegenüber den traditionellen Anbietern den Zugang zur direkten Kundeninteraktion. So etwa auch **Knip**, ein Händler der den Kauf, die Verwaltung und die Schadensanmeldung unterschiedlicher Produkte von zahlreichen Anbietern über nur eine App ermöglicht.

2. InsurTechs sind Hijackers

InsurTechs „hijacken“ die Kundenschnittstelle und degradieren die Versicherer zu einem austauschbaren Zulieferer. Sie halten sich nicht an die tradierte Branchenlogik: Sie gehen die Versicherungskunden nicht über Vermittler, sondern over-the-top über digitale Kanäle an. Die Folge: Die gesamten internen Prozessoptimierungen der etablierten Versicherungen bringen als Verteidigung nichts!

3. Schnelligkeit durch Infrastructure Freeride

Digitale Champions setzen auf einfache Kundenschnittstellen anstelle von kapitalintensiven und komplexen Backend-Systemen, die sie nicht brauchen („Infrastructure Freeride“). Der Vorteil liegt klar auf der Hand: InsurTechs sparen sich nicht nur immense Kosten, sondern können sich auch auf ihre Kunden konzentrieren. Sie sind fähig, Kundenbedürfnisse zeitnah umzusetzen und somit den traditionellen Anbietern immer einen Schritt voraus zu sein. Denn die IT-Architekturen werden bedarfsgerecht auf der grünen Wiese aufgebaut, Services werden on-demand über APIs passend zum jeweiligen Geschäftsmodell dazugekauft.

10 Maßnahmen für traditionelle Versicherungsunternehmen...

...um mit den InsurTechs langfristig mithalten oder sie gar zu überholen.

1. Gestalten Sie die Kundenbeziehung als Dialog

Grundsätzlich ist die Beziehung zum Kunden als ein bidirektionaler kontinuierlicher Dialog zu verstehen und zu gestalten. **Brolly** beispielsweise versteht sich als kostenloser und persönlicher Versicherungs-Concierge. Angetrieben von KI und verfügbar über eine mobile App hilft Brolly bestehende und neue Versicherungen noch besser zu verstehen, zu verwalten und zu kaufen. Der Brolly Advisor berät den Nutzer proaktiv, wenn eine Versicherung endet oder der Kunde unter- oder doppelt versichert ist. Im Brolly Locker werden alle Versicherungspolicen gespeichert, die je vom Nutzer gekauft wurden. So sind alle Policen-Dokumente digital, Erneuerungstermine und Kontaktnummern griffbereit und neue, im Brolly Shop binnen Minuten gekaufte Versicherungen werden sofort im Brolly Locker aufbewahrt und im Hintergrund kontinuierlich mit anderen Angeboten verglichen. Das Umschalten auf eine günstigere Versicherung wird proaktiv vorgeschlagen. Brolly schafft es, die Wertschöpfungskette ganzheitlich zu betrachten und durch echte Kundenmehrwerte anzureichern.

2. Schaffen Sie ein neues Unternehmens-Selbstbild

Versicherungsunternehmen haben die Chance, ein neues Selbstbild (analog zu Oscar) zu schaffen. Und, daraus ableitend, ein neues Leistungsversprechen zu definieren und auf den Markt zu bringen. Es bietet sich an, hierfür ein eigenes Start-Up mit einer neuen Identität zu gründen. Dieses könnte in Ergänzung zum traditionellen Geschäft in der Funktion einer Entwicklungs- und Verprobungs-plattform für innovative Ideen aufgebaut werden. Oder im Wettbewerb zum Kerngeschäft agieren und das gesamtheitliche Leistungsangebot erweitern.

3. Kooperieren Sie mit den richtigen Start-Ups

Die Schnittstellen der InsurTechs können weiterhin als Vertriebskanäle genutzt und somit als eine Chance verstanden werden, da sie den Umsatz der etablierten Versicherungen unterstützen. Hier gilt es Start-Ups mit komplementären Leistungsangeboten zu identifizieren und durch Win-Win- Kooperationen (Reichweite und Markenbekanntheit vs. Know-How und Technologie) an den Versicherer zu binden. So kooperiert Allianz beispielsweise mit dem P2P-Autovermieter **drivy**, der automatisch alle Fahrzeuge über die Dauer der Anmietung durch die Allianz versichert.

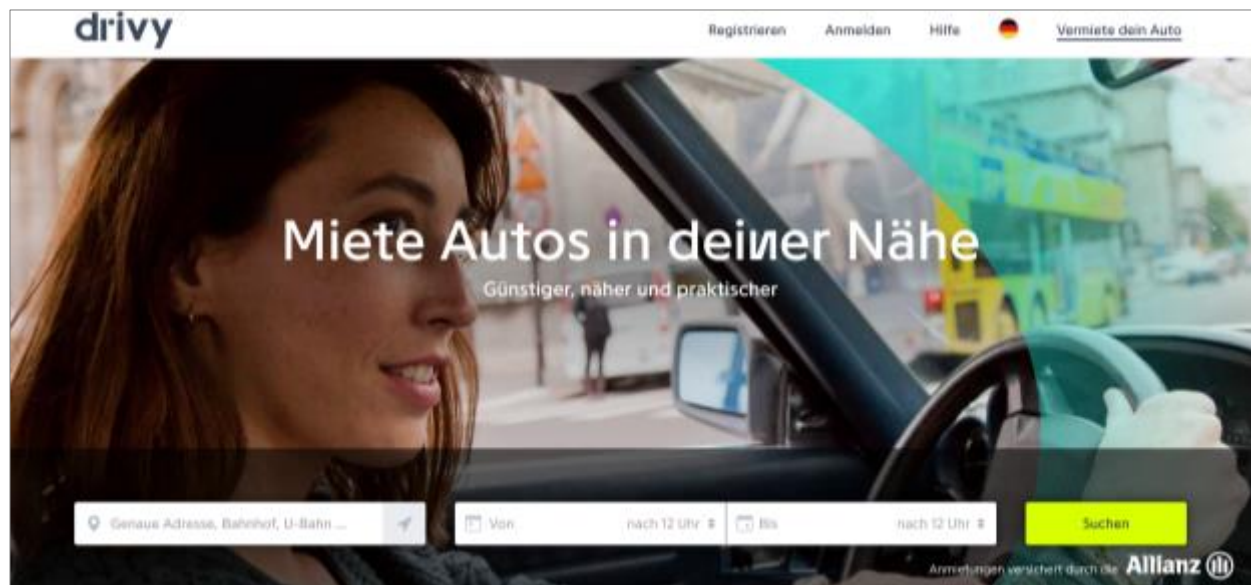


Abb. 4: Autovermieter drivy versichert automatisch alle Fahrzeuge durch die Allianz

4. Entwickeln Sie ein „Versicherungs-Amazon“

Berücksichtigt man die Erfolgsfaktoren der heutigen Digital Champions, so zählt die revolutionäre Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells zu den Kerntreibern ihres Erfolgs. Traditionelle Versicherungen können beispielsweise durch eine Vorwärtsintegration von anbieterunabhängigen Kundenschnittstellen neue Wege gehen und Marktplätze aufbauen („Versicherungs-Amazon“). Das Ziel: Den Markt ganzheitlich und das Kundenverhalten noch detaillierter zu verstehen, um daraus neue Umsatzpotentiale zu generieren.

5. Digitalisieren Sie Kundenprozesse

Um die Kundenfreundlichkeit zu erhöhen, ist es unabdingbar, die bestehenden Kundenprozesse zu digitalisieren. Hierzu zählen nicht nur die tradierten und die neu etablierten Vertriebsprozesse, sondern auch die Optimierung des historisch gewachsenen Bestandsmanagements. Die jährliche Standmitteilung, die heutzutage postalisch verschickt wird, könnte etwa in Form eines „My Account“ oder durch eine App-Benachrichtigung digital und automatisch übermittelt werden. Die Vorteile liegen auf der Hand: Der Kunde muss sich nicht um papierbasierte Dokumente kümmern und hat die Daten 24/7 parat; zusätzlich spart der Versicherer langfristig Kosten.

6. Bauen Sie eine moderne IT-Landschaft auf

Viele Versicherungen haben Schwierigkeiten mit dem technologischen Fortschritt mitzuhalten. Oft beginnt das schon bei der digitalen Infrastruktur. Der Aufbau einer nachhaltigen IT-Landschaft ist jedoch unumgänglich, um die Kunden von morgen zu bedienen. Hierzu zählen die Umstellung der Website auf ein flexibles Content Management System oder die Einführung einer Analytics Suite, um echte Digital Intelligence aufzubauen.

7. Setzen Sie Predictive Analytics ein

Ist die Basis einer modernen IT-Landschaft geschaffen, gilt es, die Intentionen der Kunden frühzeitig zu erkennen, um vorausschauend agieren zu können. Dies gelingt mittels Predictive Analytics Fähigkeiten (etwa IBM Watson), die in die bestehenden CRM-Analysen integriert werden. Ganz nebenbei können diese zusätzlichen Fähigkeiten die Rendite steigern - so hat die japanische Versicherung **Fukoku Mutual Life Insurance** 34 Mitarbeiter aus dem Bereich Schadensbearbeitung durch den Einsatz von IBM Watson Explorer ersetzt.

8. Bieten Sie kontextabhängige Produkte und Services an

Nach der Etablierung der Predictive Analytics Fähigkeiten ergeben sich neue Umsatz-Opportunitäten, die durch automatische, kontext- und somit kundenbezogene Content-Erstellung auf den Online-Kanälen induziert werden können. Personalisierte Content-Ausspielung führt zu kundenspezifischen Websites mit der Konsequenz, dass jeder Kunde „seine“ Website sieht. **Zalando** geht diesen Weg bereits seit Jahren, warum nicht auch Versicherungen?

9. Setzen Sie KI mehrwertstiftend ein

Versicherungen, die einen First-Mover-Anspruch haben, müssen die künstliche Intelligenz innerhalb ihrer Kundenzentrierungs-Strategie beachten. Ein großes Potential steckt in der ganzheitlichen Betrachtung des Kunden. Ganzheitlich bedeutet device-, ort- und zeitunabhängig! Stattdessen rücken Beziehungen, Emotionen und Kontexte in den Vordergrund und liefern Aufschluss über zukünftige Kundenbedürfnisse.

10. Betrachten Sie das gesamte Ökosystem des Kunden

Unter Kundenzentrierung verstehen wir den Erkenntnisgewinn über das gesamte Ökosystem des Kunden mit dem Ziel Bedürfnisse zu erkennen und individuelle Lösungen anzubieten. Wird das Kundenverständnis geschärft durch die intelligente Nutzung von digitalen Assistenten wie **Siri, Cortana oder Echo**, so ist es ratsam mehrwertstiftende Services über ebenfalls diese Formate anzubieten. Denkbar wäre etwa ein digitaler Laktose-Berater, der von einer Krankenversicherung angeboten wird. Hierzu bestellt ein laktose-intoleranter Nutzer einen gewünschten Warenkorb per Sprachsteuerung über Alexa, die ausschließlich für den User verträgliche Waren empfiehlt. Ein weiterer Anwendungsfall wäre die direkte Kontostandabfrage und eine daraus resultierende konkrete Handlungsempfehlung durch den digitalen Assistenten an den Nutzer - ganz einfach und wann immer der Nutzer es wünscht!

Fazit

Das Potenzial der Versicherungen ist groß. Aber nur diejenigen profitieren, die den Kunden multidimensional betrachten und innerhalb seines gesamten Ökosystems verstehen.

Die Versicherungsbranche befindet sich im Umbruch und alle sind davon betroffen – ungeachtet des Betreibermodells (B2C oder institutionelle Anleger), des Produkts (Krankenversicherung, Lebensversicherung etc.) oder der Wertschöpfungstiefe (Rückversicherer oder Erstversicherer). Unsere Empfehlungen gelten für alle Marktteilnehmer in der Versicherungsbranche, denn die Hürden müssen von allen überwunden werden.

Wenn die Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells für Sie eine Herausforderung darstellt, agiert **diconium strategy** als Begleiter bei der Identifikation neuer (r)evolutionärer Geschäftsmodelle, bei der Analyse der White Spots innerhalb derzeitiger Wertschöpfungsketten und bei der Formulierung konkreter Lösungen zur Implementierung neu definierter Geschäftsmodelle.

ⁱ <https://www.cbinsights.com/blog/insurance-tech-startups-investment-growth/>

ⁱⁱⁱ <http://www.was-war-wann.de/geschichte/versicherung.html>

^{iv} <http://www.asscompact.de/nachrichten/globales-pr%C3%A4mienvolumen-steigt-auf-rekordniveau>

^{iv} http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2015/11/GDV_Keyfactbooklet_Nov15_11app.pdf

^{vi} <http://www.asscompact.de/bestand/nachrichten/herausforderungen-der-versicherungsbranche>

^{vii} <https://www.theinquirer.net/inquirer/news/3001855/ibm-watson-replaces-34-staffers-at-japanese-insurance-firm>



Kontakt

Renate Weik
senior management consultant

Über diconium

Als unabhängiger Spezialist begleitet diconium Unternehmen in deren Neuausrichtung durch agile, skalierbare, voll integrierte und scharf aufeinander abgestimmte digitale Leistungsangebote. Dies ermöglicht die digitale Ausrichtung von Kundenbeziehungen, Produkten, Contents und Serviceleistungen. diconium ist Berater, Wegbegleiter im Prozess der digitalen Transformation und Erbauer von digitalen Unternehmen. Mit Hilfe eines einzigartigen Dienstleistungsportfolios wird die Parallelisierung von Strategieentwicklung und -umsetzung in einem gemeinschaftlichen Zusammenarbeitsmodell mit Unternehmen erreicht.