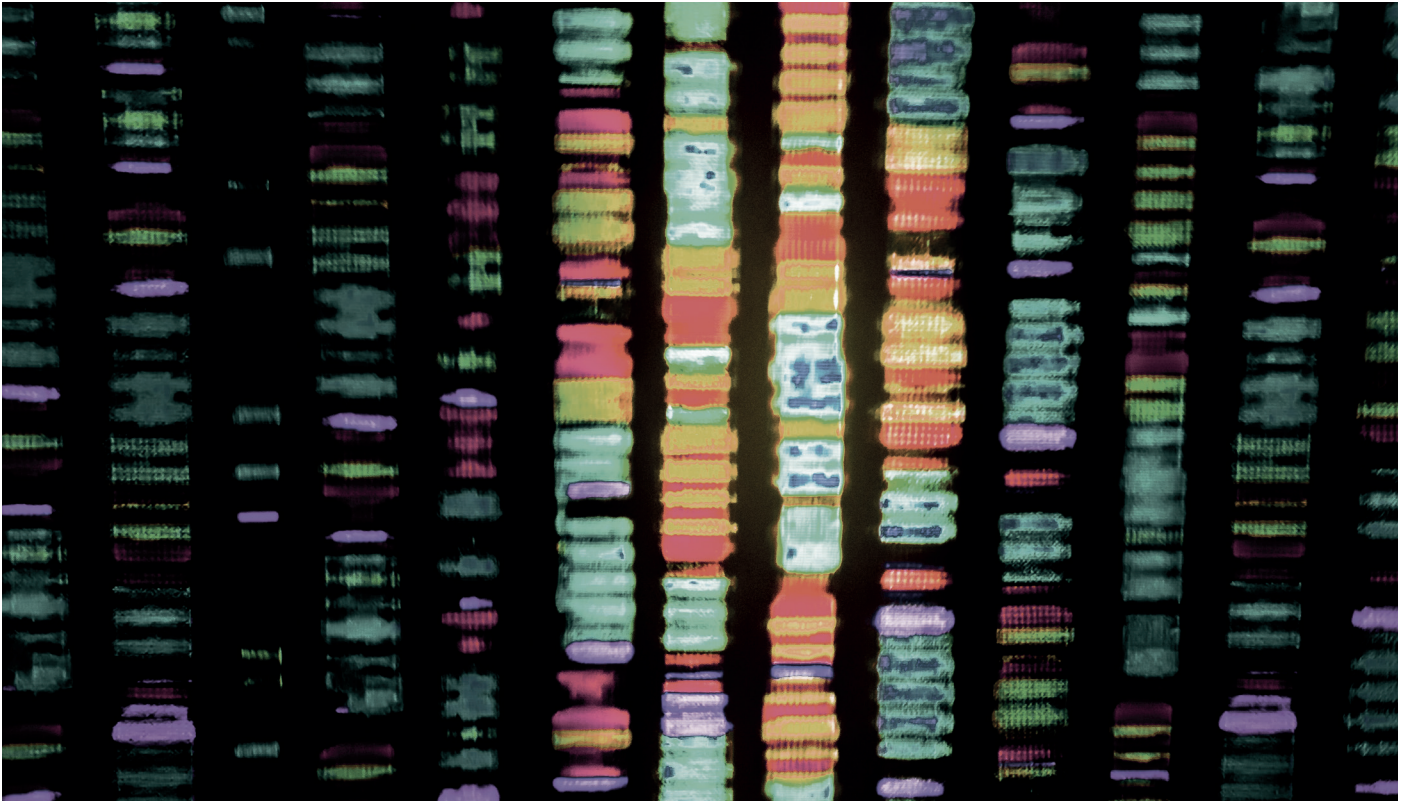




# Deutscher Versicherungsreport: Die Entschlüsselung der Kunden-DNS

Weltweit haben Versicherte klare Erwartungen. Doch nur wenige Anbieter erfüllen sie bislang – ein Einfallstor für Branchenneulinge. Wie Versicherungen gegenhalten können.

**Von Dr. Christian Kinder, Dr. Henrik Naujoks und Dr. Tanja Brettel**

## Über die Autoren

**Dr. Christian Kinder** ist Partner bei Bain & Company in München und leitet die Praxisgruppe Versicherungen im deutschsprachigen Raum sowie die Praxisgruppe Krankenversicherung/Krankenkassen in Europa, im Mittleren Osten und in Afrika (EMEA). Er verfügt über 20 Jahre Erfahrung in der Managementberatung und unterstützt führende Versicherungen bei ihrer gesamten Geschäftstätigkeit. Seine Beratungsschwerpunkte umfassen unter anderem Strategien auf Konzern- und Geschäftsbereichsebene sowie Kunden-, Digitalisierungs- und Wachstumsstrategien. Der promovierte Betriebswirt betreut seine Kunden außerdem in Kosten-, Organisations- und Schadenprojekten beziehungsweise Leistungs- und Versorgungsprojekten.  
*christian.kinder@bain.com*

**Dr. Henrik Naujoks** ist Partner bei Bain & Company in Zürich und leitet deren weltweite Versicherungsaktivitäten. Er verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Managementberatung und unterstützt seine Kunden insbesondere in den Bereichen Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie, Kundenfokusprogramm sowie Post-Merger-Integration. Darüber hinaus umfasst seine Beratungstätigkeit weitere Aspekte der Unternehmensorganisation, der operativen Verbesserung sowie der Restrukturierung. In den letzten Jahren hat sich der promovierte Betriebswirt schwerpunktmäßig auch der Digitalisierung gewidmet und gehört zum globalen Führungsteam von Bain zu diesem Thema.  
*henrik.naujoks@bain.com*

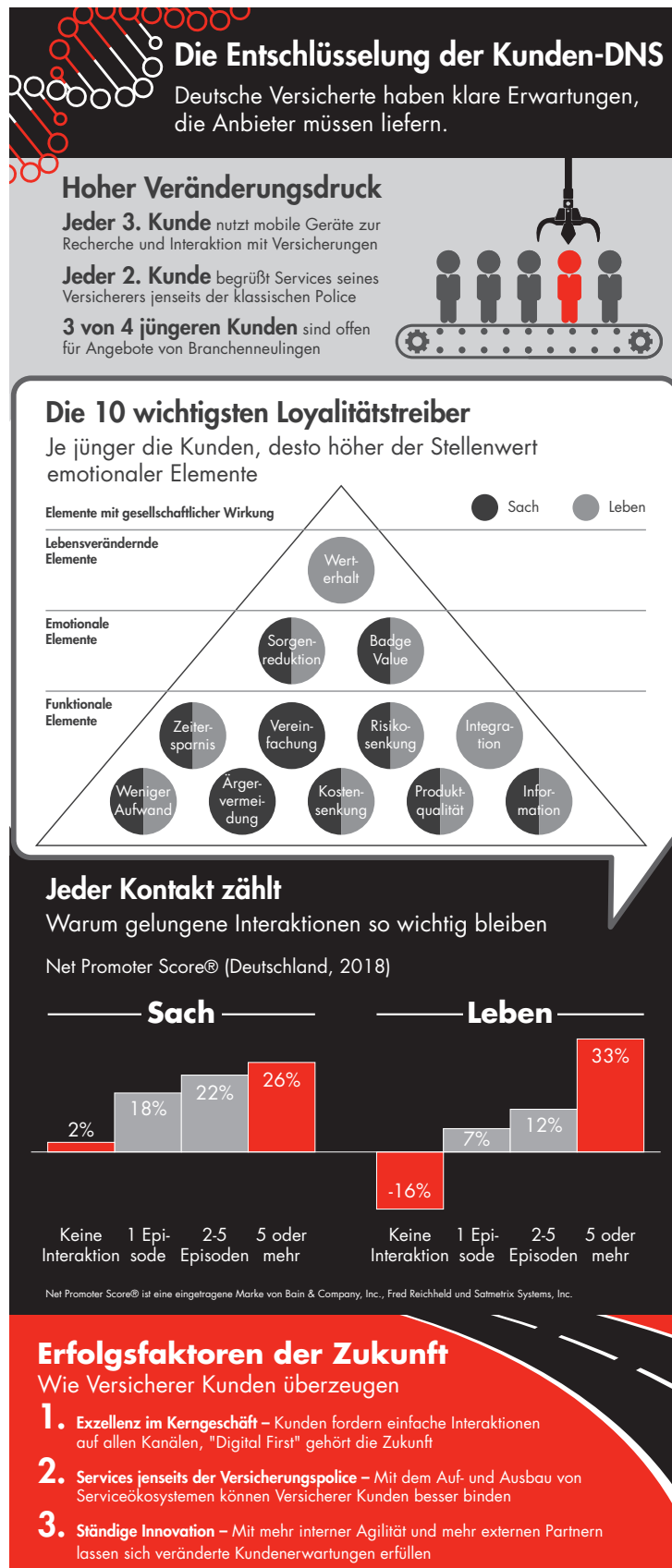
**Dr. Tanja Brettel** ist bei Bain & Company Practice Area Director in der Praxisgruppe Financial Services für Europa, den Mittleren Osten und Afrika (EMEA). Die promovierte Ökonomin ist im Düsseldorfer Büro tätig und berät seit fast 20 Jahren vorwiegend Finanzdienstleister. In zahlreichen Projekten unterstützte sie bereits Versicherungsunternehmen bei der Digitalisierung ihres Kerngeschäfts und dem Auf- und Ausbau von Servicenetzwerken. Wie in den Vorjahren verantwortete Brettel die globale Kundenbefragung und legte damit den Grundstein für die vorliegende Studie.  
*tanja.brettel@bain.com*

**Herausgeber** Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München  
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich  
**Kontakt** Pierre Deraëd, Marketingdirektor, Tel. +49 89 5123 1330  
Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin, Tel. +49 89 5123 1246  
**Gestaltung** ad Borsche GmbH, München  
**Druck** Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2019 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



## Deutscher Versicherungsreport: Die Entschlüsselung der Kunden-DNS



## Einfach, sicher und ein gutes Gefühl: Die wahren Wünsche der Versicherten

**Eine Pyramide wertschaffender Elemente enthüllt die vielschichtigen Bedürfnisse von Versicherungskunden. Diese zu erfüllen ist der beste Schutz gegen Branchenneulinge.**

Policen zu vernünftigen Preisen, transparente Informationen, reibungsfreie Interaktionen und Unterstützung im Schadensfall: Auf den ersten Blick erscheinen die Bedürfnisse von Versicherungskunden gut nachvollziehbar und wenig kompliziert. Doch hinter diesen rationalen Ansprüchen verbergen sich weitere Erwartungen. So zählen die Strahlkraft der Marke sowie der langfristige Werterhalt zu den fünf wichtigsten Themen der Kunden von Lebensversicherungsanbietern in Deutschland. Auch bei Sachversicherern achten die Bundesbürger auf die Marke. Darüber hinaus ist ihnen hier an der Verringerung ihres Risikos und vor allem an der Reduzierung ihrer Ängste gelegen.

Diese vielschichtigen Bedürfnisse der Kunden ermittelte Bain im Rahmen einer Befragung von weltweit 174.000 Versicherten, darunter 13.000 aus Deutschland. Die Einordnung der ausschlaggebenden Faktoren erfolgte erstmals anhand einer Liste von 30 „Elements of Value“. Über alle Branchen hinweg sind dies 30 elementare Merkmale einer Kundenbeziehung. Sie lassen sich vier Ebenen zuordnen. Das Spektrum reicht von funktionalen über emotionale und lebensverändernde Themen bis hin zur Selbsttranszendenz, sprich der Selbstverwirklichung durch Dienst an einer Sache oder anderen Menschen. Wer sich für Psychologie interessiert, dem wird diese Pyramide vertraut vorkommen. Tatsächlich geht der Bain-Ansatz auf die Bedürfnispyramide des US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow zurück. Das Modell der Nutzelemente erweitert diesen Ansatz, indem es den Menschen als Verbraucher wahrnimmt und sein Verhalten in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen beschreibt – in der vorliegenden Studie mit Blick auf seinen Umgang mit Sach- und Lebenspolicen.

### Kunden wollen einfache Interaktionen

Mit der Verwendung der Elements of Value gelingt es, die Kunden-DNS besser zu entschlüsseln. Im Versicherungsgeschäft dominieren danach funktionale Elemente, wobei die Qualität der Dienstleistung den höchsten Stellenwert besitzt. Darüber hinaus haben Themen wie „vereinfachen“, „Ärger verhindern“ und „Aufwand reduzieren“ ein besonders hohes Gewicht. Alle drei Begriffe stehen für einfache Interaktionen. Daran sind die Kunden in gleichem Maß interessiert wie an Qualität. Zweifelsohne spielt auch der Preis eine entscheidende Rolle, allein aber ist er nicht ausschlaggebend (Abb. 1). Integraler Bestandteil der Kunden-DNS sind zudem emotionale Elemente wie die Strahlkraft der Marke, also der „Badge Value“.

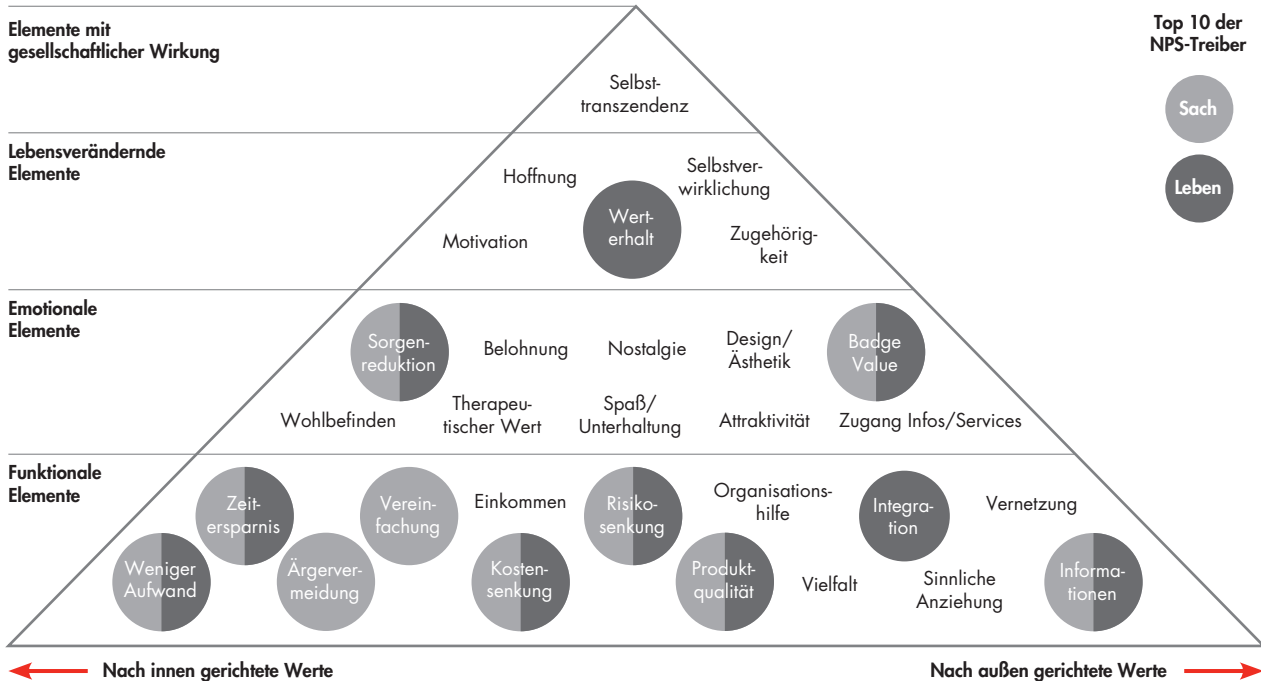
---

Wie wichtig es ist, nicht nur beim Preis, sondern auch bei Qualität, Einfachheit und emotionalen Elementen zu punkten, zeigt eine gesonderte Auswertung der US-Ergebnisse.

---

Wie wichtig es ist, nicht nur beim Preis, sondern auch bei Qualität, Einfachheit und emotionalen Elementen zu punkten, zeigt eine gesonderte Auswertung der US-Ergebnisse. Dort verfügen Versicherer, die das Gros ihrer Kunden bei mehr als fünf Faktoren überzeugen, über eine deutlich loyalere Kundenbasis als der Wettbewerb. Die Folge: In den vergangenen fünf Jahren konnten diese Anbieter ihre Prämieinnahmen im Durchschnitt um 8,4 Prozent steigern. Offenkundig lohnt es sich, Erwartungen auf breiter Front zu erfüllen.

## Deutscher Versicherungsreport: Die Entschlüsselung der Kunden-DNS

**Abbildung 1:** Elements of Value – was Kunden wirklich wichtig ist

Anm.: Die zehn wichtigsten NPS-Treiber wurden aus einer statistischen Regressionsanalyse zwischen dem Net Promoter Score® und den Elements of Value® abgeleitet.  
 Quelle: Bain & Company

### Deutschlands Versicherer fehlen eindeutige Differenzierungsmerkmale

Hierzulande macht sich bislang kein Versicherer das Wissen um die DNS seiner Kunden in ähnlicher Weise zunutze. Die Mehrzahl der Deutschen bewertet daher die Leistung ihres Anbieters bei den einzelnen Nutzelementen eher mäßig. Zudem gleichen sich die Einschätzungen. Die Kunden billigen beispielsweise Sachversicherern durchaus die Fähigkeit zu, Risiken und Ängste zu reduzieren. Doch was einfache Interaktionen und andere wichtige Themen angeht, sehen sie Defizite.

Die gleichförmige Positionierung erweist sich vor allem bei jüngeren Zielgruppen als Problem. Das zeigt eine weitere Auswertung der US-Ergebnisse. Dort unterscheiden sich die Elements of Value der Millennials – und damit der unter 35-Jährigen – bereits grundlegend von denen älterer Kunden. So legen die Jüngeren wesentlich mehr Wert auf emotionale und soziale

Elemente. Sie fordern Motivation, Belohnung und vor allem das Gefühl dazuzugehören. Der Community-Gedanke ist ein zentraler Bestandteil ihrer DNS. Für die Versicherer heißt das: Funktionale Exzellenz wird zur Selbstverständlichkeit, ein gutes Gefühl zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal.

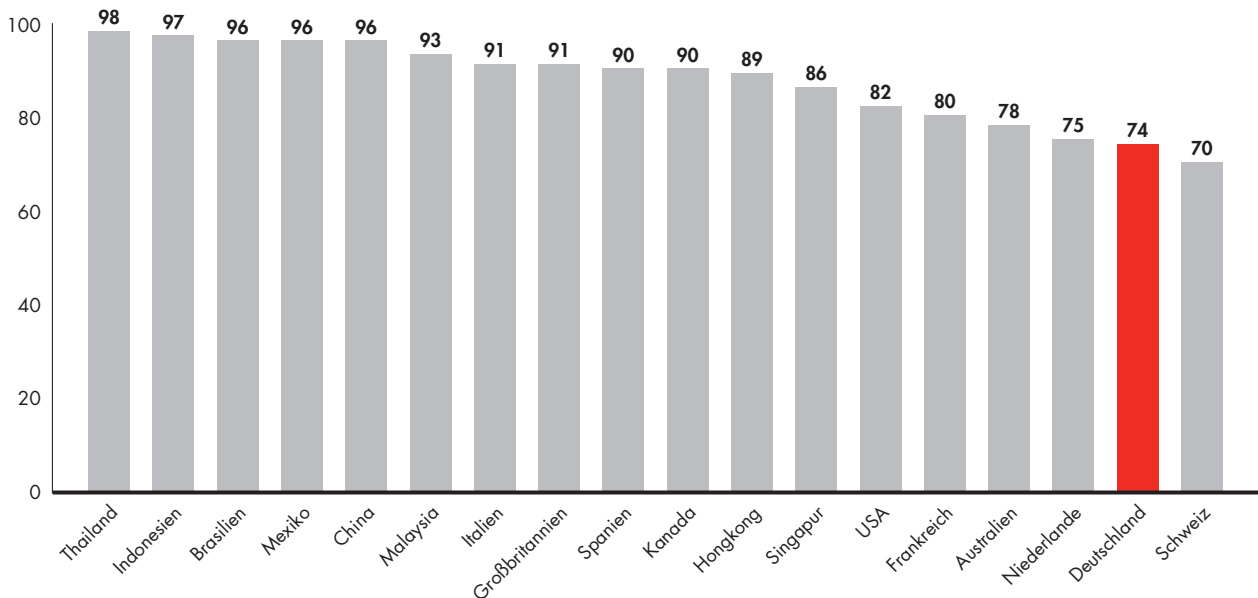
### Neuer Wettbewerb durch Hightech-Konzerne

Was für die Versicherer Neuland ist, ist für Hightech-Konzerne essenzieller Bestandteil ihrer Geschäftsmodelle. Derzeit mehren sich die Anzeichen, dass das Versicherungsgeschäft diese branchenfremden Unternehmen reizt. Die Ankündigung von Amazon, gemeinsam mit Berkshire Hathaway und JP Morgan einen Krankenversicherer aufzubauen, hat Anfang 2018 weltweit Aufsehen erregt.

Insbesondere jüngere Versicherungskunden begrüßen die Vorstöße der Hightech-Konzerne. In Schwellenländern sind zum Teil mehr als 90 Prozent von ihnen be-

**Abbildung 2:** Jüngere Kunden sind offen für Angebote von Branchenneuligen

Anteil der Millennials, die Versicherungen von Branchenneuligen kaufen würden (Sach und Leben, 2018, in Prozent)



Anm.: Millennials sind Kunden zwischen 18 und 34 Jahren  
 Quelle: Bain & Company

reit, Policen bei Branchenneuligen abzuschließen. In Deutschland liegt dieser Anteil bei 74 Prozent (Abb. 2). Drei von vier Kunden der Zukunft drohen damit abzuwandern. Nach eigenen Angaben könnten sie sich am ehesten für Versicherungsprodukte etablierter High-tech-Anbieter begeistern. Doch auch eine Police von Autokonzernen, Einzelhändlern oder neuen Anbietern stößt auf Interesse.

### Loyale Kunden schützen gegen Angriffe von Branchenfremden

Diese Offenheit für neue Anbieter verbunden mit der Tatsache, dass es den etablierten Versicherungen bislang nicht gelingt, sämtliche Erwartungen ihrer Kunden zu erfüllen, schafft Raum für neue Wettbewerber. Ein Warnschuss für die Branche. Doch mit dem Wissen um die DNS ihrer Kunden können Versicherer gegenhalten und sie erheblich besser binden als bisher.

Diese Offenheit für neue Anbieter verbunden mit der Tatsache, dass es den etablierten Versicherungen bislang nicht gelingt, sämtliche Erwartungen ihrer Kunden zu erfüllen, schafft Raum für neue Wettbewerber.



## Branchenneulinge verändern die Versicherungslandschaft

### Insurtech: Lemonade

Rein digital und doch persönlich: Diese ungewohnte Mischung steht am Anfang der Erfolgsgeschichte des 2015 gegründeten US-Insurtechs Lemonade. Das viel beachtete Start-up konzentrierte sich im ersten Schritt auf Hausbesitzer sowie Mieter und eroberte schon kurze Zeit nach dem Start im Neugeschäft zweistellige Marktanteile bei Mietern in der Heimregion New York. Die direkten Interaktionen mit Kunden laufen online oder mobil ab. Nach eigenen Angaben dauert der Abschluss einer Police per App gerade einmal 90 Sekunden, die Regulierung eines Schadens drei Minuten. Der Einsatz von Chatbots und künstlicher Intelligenz macht eine solch hohe Geschwindigkeit möglich und erlaubt zugleich

eine bis dahin nicht gekannte Personalisierung von Interaktionen. Die US-Amerikaner schätzen das neue Geschäftsmodell und bewerten Lemonade bei wichtigen Elements of Value mittlerweile besser als die meisten Wettbewerber.

Ausruhen wollen sich die New Yorker auf diesen Lorbeeren nicht. Im nächsten Schritt streben sie eine Neuerfindung der Versicherungspolice an – die Police 2.0 soll nur noch knapp 2.000 leicht verständliche Worte haben statt wie bisher 20.000 Worte in Juristensprache. An dem Open-Source-Dokument kann jeder mitarbeiten. Schon das ist eine kleine Revolution in einer Branche, die als eher konservativ gilt.

### Einzelhändler: Tesco & Co.

Einfach beim Einkauf versichern: In Großbritannien können Versicherer erleben, was passiert, wenn ihnen Branchenfremde den Zugang zum Kunden streitig machen. Seit einiger Zeit bieten dort große Einzelhändler wie Tesco oder Marks & Spencer auch Versicherungen an. Dabei handelt es sich um White-Label-Produkte etablierter Anbieter. Die Produkte unterscheiden sich kaum von deren eigenen Policen, doch die Einzelhändler nutzen das Vertrauen in ihre Marke sowie den unbestreitbaren Vorteil, jeden Tag

landesweit mit Hunderttausenden oder gar Millionen von Menschen zu interagieren. Die Versicherten sind offenkundig zufrieden. Unter den Top Five der Sachversicherer in Großbritannien mit den höchsten Loyalitätswerten rangieren gleich drei Einzelhändler. Ein Alarmsignal für andere Sparten und andere Länder. Denn was spricht dagegen, die Kfz-Police eines Autoherstellers oder -händlers zu nutzen oder sich der Gebäudeversicherung vom Baumarkt zu bedienen?



## Stark auf allen Kanälen: Welche Faktoren Loyalität besonders fördern

**Versicherern mit besonders loyalen Kunden gelingt es, online wie offline und über alle Episoden einer Kundenreise hinweg zu überzeugen. Stetige Interaktionen sind ein Schlüssel zum Erfolg.**

In Deutschland hat ebenso wie in vielen anderen Ländern die Bereitschaft von Versicherungskunden im Vergleich zum Vorjahr zugenommen, ihren Anbieter einem Freund und Kollegen zu empfehlen. Die hierigen Werte des Net Promoter Score® (NPS®)<sup>1</sup> stiegen zum zweiten Mal in Folge (siehe Infokasten: So berechnet sich der NPS). Unverändert klafft jedoch eine Lücke zwischen den Spitzenreitern im Loyalitätsranking und den Mitbewerbern. In der Sach- wie in der Lebensversicherung dominiert die HUK Coburg (Abb. 3 und 4).

### Regelmäßige Interaktionen zahlen sich aus

Nicht nur in Deutschland setzen die Spitzenreiter im Loyalitätsranking alles daran, ihren Vorsprung zu verteidigen und auszubauen. Dabei achten sie zum einen darauf, die vielfältigen Bedürfnisse ihrer Kunden noch besser zu verstehen und zu befriedigen. Zum anderen suchen sie den kontinuierlichen Austausch. Ihnen ist bewusst, dass regelmäßige Interaktionen eine entscheidende Voraussetzung für langfristige Beziehungen sind. Genau das belegt die aktuelle Bain-Befragung. Mit plus 26 Prozent liegt der NPS bei Kunden von Sachversicherern mit mehr als fünf Gelegenheiten zur Interaktion pro Jahr deutlich über den ansonsten erzielten Werten. Doch schon ein Anlass für einen Austausch reicht für einen Wert von plus 18 Prozent aus. Ohne jeden Kontakt sind es im Schnitt gerade mal plus 2 Prozent. Noch größere Diskrepanzen gibt es bei den Lebensversicherern. Einem NPS-Wert von plus 33 Prozent bei mehr als fünf Gelegenheiten zur Interaktion jährlich steht ein Wert von minus 16 Prozent bei anhaltender Kontaktlosigkeit gegenüber (Abb. 5).

Doch Vorsicht: Noch fataler als das Schweigen eines Versicherungsunternehmens sind schlechte Erfahrungen mit ihm. Der durchschnittliche NPS stürzt da-

nach drastisch ab – bei Sachversicherern auf minus 65 Prozent, bei Lebensversicherern auf minus 64 Prozent. Im Gegenzug schnellte er bei gelungenen Interaktionen extrem in die Höhe. Bewerten Kunden die letzten Kontakte positiv, erreicht der NPS bei Sachversicherern plus 81 Prozent, bei Lebensversicherern plus 78 Prozent. Ein derart hoher NPS hat unmittelbare wirtschaftliche Konsequenzen. Loyale Kunden bleiben einem Anbieter länger treu, empfehlen ihn häufiger weiter und erwerben mehr Produkte.

### Verbesserungsbedarf bei jeder Episode

Lange hielt sich in der Versicherungsbranche die Überzeugung, dass allein das Geschäftsmodell regelmäßige Interaktionen verhindern würde. Tatsächlich aber benötigen die von Bain befragten Kunden weltweit zumindest zwei- bis dreimal pro Jahr Informationen über Sach- oder Lebensversicherungen. In Schwellenländern ist dies zum Teil sogar vier- bis fünfmal der Fall. Das Informationsbedürfnis kann sich über verschiedene Episoden einer Kundenreise erstrecken. Der eine Versicherungsnehmer überlegt, eine neue Police abzuschließen, der andere strebt eine Verlängerung an, ein weiterer wiederum will Daten aktualisieren. In all diesen Momenten entscheidet sich, ob ein Kunde loyal ist und bei seinem bisherigen Anbieter bleibt oder nicht.

Erstmals hat Bain zusätzlich detailliert die Zufriedenheit der Kunden bei diesen und weiteren Episoden entlang der Kundenreise untersucht. Das Spektrum reicht von der Recherche über den Vertragsabschluss sowie dessen Verwaltung und Verlängerung bis hin zum Schadensfall. Die gute Nachricht ist, dass in jeder Episode der eine oder andere Versicherer zu überzeugen vermag. Doch nun die schlechte Nachricht: Bei jeder Episode gibt es massive Ausreißer nach unten. Die Enttäuschung über manche Versicherung sitzt tief.

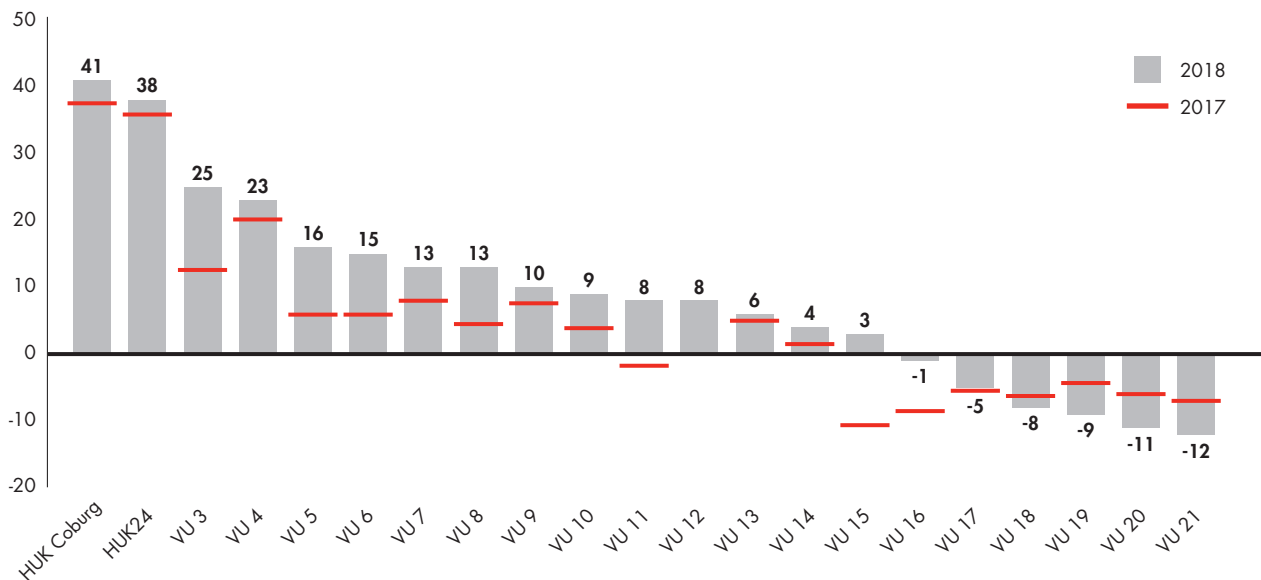
<sup>1</sup> Net Promoter Score® ist eine eingetragene Marke von Bain & Company, Inc., Fred Reichheld und Satmetrix Systems, Inc.



## Deutscher Versicherungsreport: Die Entschlüsselung der Kunden-DNS

**Abbildung 3:** Sachversicherer – NPS-Werte steigen auf breiter Front

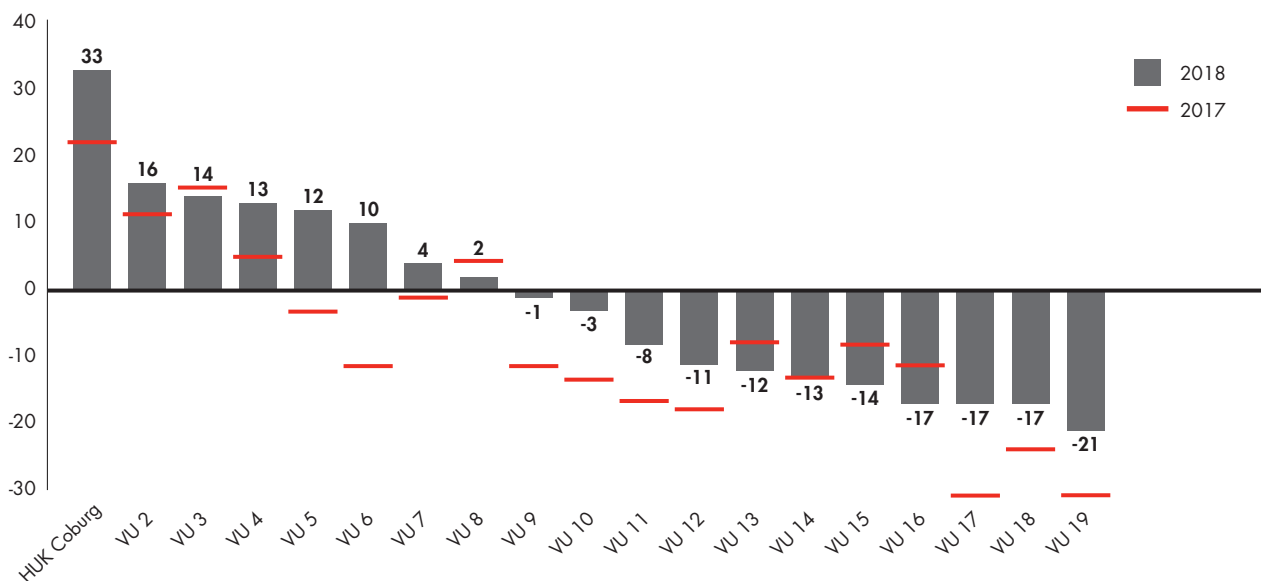
Net Promoter Score (Sach, Deutschland 2018, in Prozent)



Anm.: Ranking enthält alle Versicherer mit n>=100  
 Quelle: Bain & Company

**Abbildung 4:** Lebensversicherer – Nachzügler holen auf

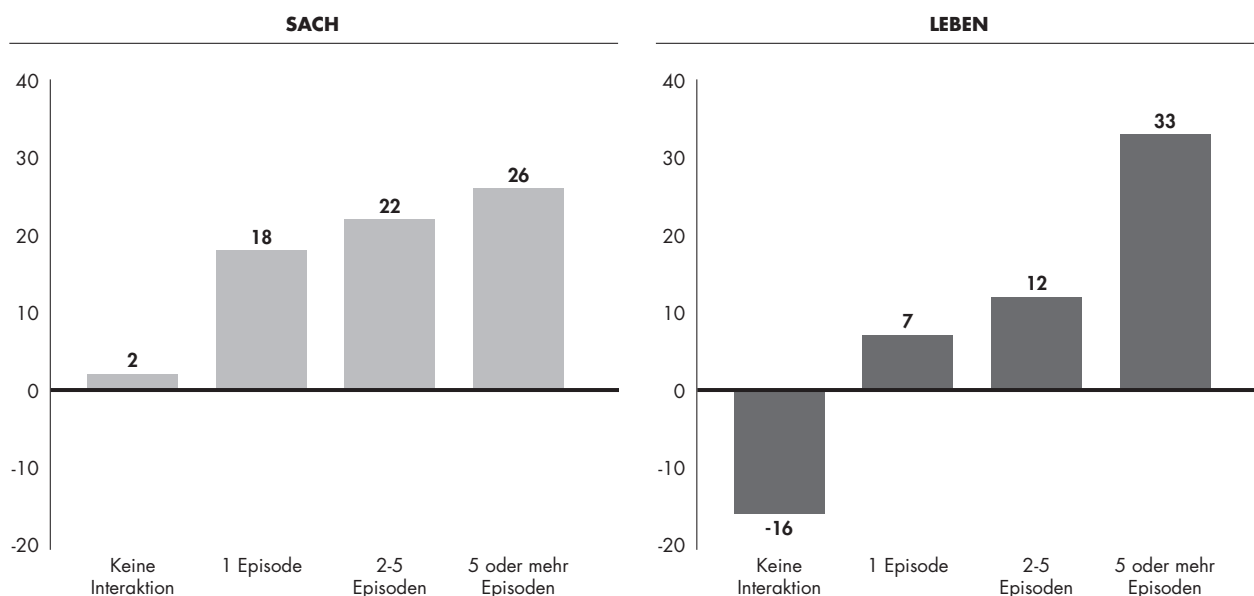
Net Promoter Score (Leben, Deutschland 2018, in Prozent)



Anm.: Ranking enthält alle Versicherer mit n>=100  
 Quelle: Bain & Company

**Abbildung 5:** Kundenloyalität nimmt mit Zahl der Interaktionen zu

Net Promoter Score (Deutschland 2018, in Prozent)



Anm.: Nur Interaktionen innerhalb der letzten zwölf Monate berücksichtigt  
 Quelle: Bain & Company

### Perfekte Schadensregulierung festigt Kundenbeziehung

Bedenklich ist dies vor allem im Rahmen von Schadensbeziehungswise Versicherungsfällen. Denn bei keiner anderen Kundenepisode können Sachversicherer derart positive Reaktionen hervorrufen. Mit einer gelungenen Abwicklung von Schäden schaffen sie die Basis für stabile Beziehungen. Auch bei Lebensversicherungen ist die Unterstützung im Fall der Fälle das Thema Nummer eins. Doch Beratungsgespräche und ein Prämienangebot können hier ebenfalls für nachhaltige Loyalität sorgen. Generell gilt: So wichtig Exzellenz im Schadensfall ist, so positiv können sich auch überzeugende Interaktionen in anderen Episoden auf die Loyalität auswirken. Wer den Kontakt nicht sucht und schweigt, ist auf verlorenem Posten.

Die stetig wachsende Verbreitung digitaler Kanäle vereinfacht Kommunikation und Interaktion. In der Regel ist bei den deutschen Anbietern mittlerweile zumindest die Hälfte der Kunden online aktiv, die Werte bei

Direktversicherern liegen noch höher. Dabei nutzen die Deutschen immer häufiger Tablets und Smartphones. Binnen eines Jahres verdoppelte sich der mobile Nutzungsgrad nahezu auf nunmehr 22 Prozent bei Sach- und 33 Prozent bei Lebensversicherern. Unangefochtener Spitzenreiter auf diesem Gebiet bleibt China. Sechs von zehn der befragten Chinesen greifen inzwischen zum Handy, wenn sie sich mit dem Thema Versicherungen beschäftigen (Abb. 6).

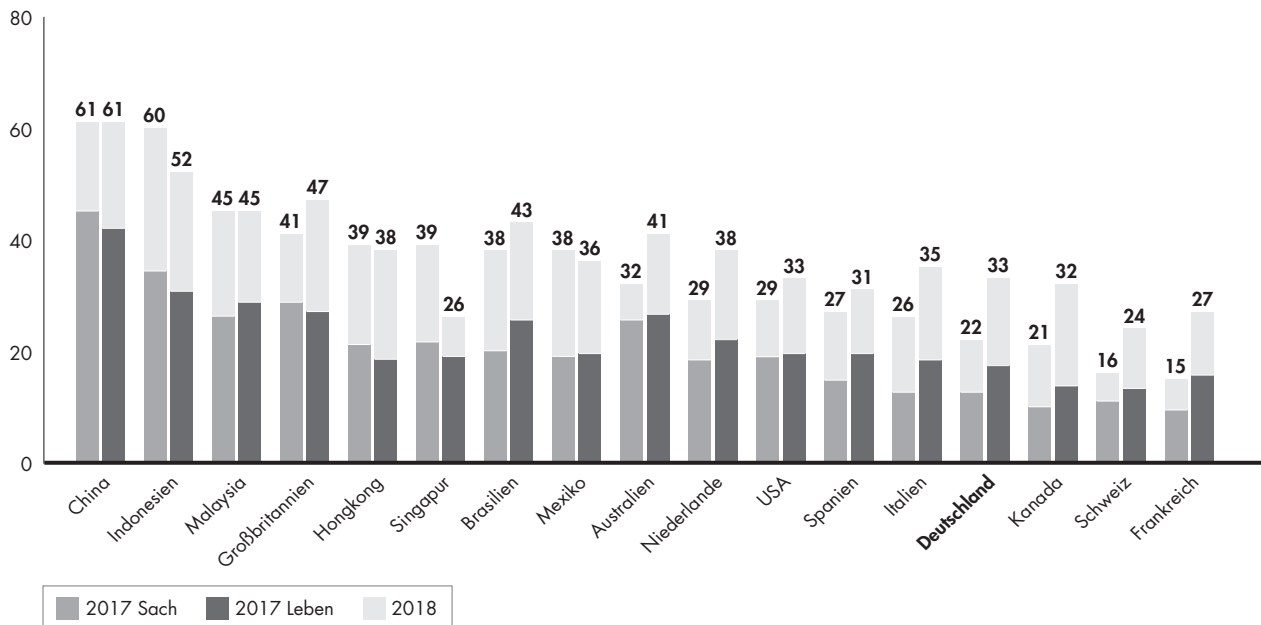
### Digitales Angebot von deutschen Versicherern zeigt Schwächen

Noch überzeugt das Mobil- und Onlineangebot vieler deutscher Anbieter offenbar nicht. Bei zahlreichen Episoden entlang der Kundenreise liegt der NPS digital aktiver Kunden unter den Werten der Nutzer herkömmlicher Kanäle. Auch daher halten viele Deutsche am persönlichen und telefonischen Kontakt fest. Auch daher halten viele Deutsche am persönlichen und telefonischen Kontakt fest. Bei Sach- und Lebensversicherungen suchen jeweils mehr als 40 Prozent beispiels-

## Deutscher Versicherungsreport: Die Entschlüsselung der Kunden-DNS

**Abbildung 6:** Weltweiter Siegeszug der mobilen Kanäle

Anteil der Kunden, die mobil Informationen suchen oder mit ihrem Versicherer interagieren (Sach und Leben, 2018, in Prozent)



Anm.: Berücksichtigt wurden Befragte, die in den letzten 12 Monaten Browser oder Apps auf einem Smartphone oder Tablet benutzt haben  
 Quelle: Bain & Company

weise bei Vertragsabschlüssen und -verlängerungen das persönliche Gespräch.

Auf die Frage, warum sie den Menschen und nicht die Maschine kontaktierten, erklären gut 50 Prozent der nur Offlinekanäle nutzenden Kunden deutscher Sachversicherer, dass sie persönliche Hilfe bevorzugen würden. Weitere knapp 30 Prozent sind der Meinung, dass sich ihre Fragen im persönlichen Gespräch leichter klären lassen als über digitale Kanäle. Damit ist die Stoßrichtung für den Ausbau des digitalen Angebots klar: Es muss so einfach und so persönlich sein wie ein Gespräch vor Ort oder per Telefon. Die Kurzformel zur Förderung der Kundenloyalität und Abwehr der Angriffe von Branchenneulingen muss deshalb fortan lauten: einfach und digital.

**So berechnet sich der NPS**

Der Net Promoter Score® (NPS®) von Bain ergibt sich aus den Antworten auf eine einzige Frage: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihren Hauptversicherer einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen (0 = sehr unwahrscheinlich bis 10 = sehr wahrscheinlich)?“ Die Antworten werden drei Kategorien zugeordnet. Die Erfahrung zeigt, dass nur Werte von neun oder zehn für wirklich loyale Kunden stehen („Promotoren“), sieben und acht Passive sind und Bewertungen von sechs oder weniger als Kritiker eingestuft werden müssen. Wird der Anteil der Kritiker von dem der Promotoren subtrahiert, ergibt sich der NPS.

## Reibungsloser Service und neue Dienste: Wie sich Versicherer vom Wettbewerb abheben können

**Mit einem starken Kerngeschäft, Serviceökosystemen und anhaltender Innovationskraft können sich Versicherer im Wettbewerb mit angestammten und neuen Konkurrenten durchsetzen.**

Eine Sekunde unaufmerksam, ein dumpfer Knall, das Geräusch von splitterndem Glas. Schon in den ersten Minuten nach einem Auffahrunfall mit Blechschaden können Versicherungen die Basis für eine nachhaltige Kundenbeziehung legen. Weltweit bestechen die Anbieter mit den höchsten NPS-Werten durch perfekten Service in Notsituationen. Beweisen aber können sie sich nicht nur im Schadensfall, sondern auch in Beratungsgesprächen sowie bei Vertragsabschlüssen und -verlängerungen.

Die größte Herausforderung liegt in der Implementierung einer „Digital First“-Strategie. Diese ist nicht nur Voraussetzung für mehr Effizienz, sondern auch die richtige Antwort auf ein verändertes Kundenverhalten.

### Einfach und digital: So punkten Versicherer im Kerngeschäft

Diese Exzellenz im Kerngeschäft ist einer der drei entscheidenden Stellhebel, mit denen sich Versicherer vom Wettbewerb abheben können. Hinzu kommen der Auf- und Ausbau von Servicenetzwerken sowie eine nicht nachlassende Innovationskraft. Ohne reibungslose und überzeugende Services verpuffen die weiterführenden Initiativen jedoch. Die größte Herausforderung liegt in der Implementierung einer „Digital First“-Strategie. Diese ist nicht nur Voraussetzung für mehr Effizienz, sondern auch die richtige Antwort auf ein verändertes Kundenverhalten. Doch erst, wenn das digitale Angebot so einfach und persönlich wie das klassische ist, wird

die Mehrzahl der Versicherten den Mobil- und Onlinekanal als erste Anlaufstelle akzeptieren.

Vorreiter wie die bereits erwähnte US-amerikanische Lemonade zeigen, dass dies durchaus möglich ist. Sie bieten ein überschaubares Portfolio und schaffen es, mit Chatbots und dem Einsatz künstlicher Intelligenz auf individuelle Bedürfnisse einzugehen. Diese und weitere innovative Technologien setzen chinesische Versicherer bereits auf breiter Front ein und fördern so die Nutzung digitaler Kanäle. Inzwischen interagieren drei von vier chinesische Kunden einer Lebensversicherung digital und bewerten ihren Anbieter danach besser als die Nutzer herkömmlicher Vertriebswege.

### Jeder zweite Deutsche begrüßt Services über die klassische Police hinaus

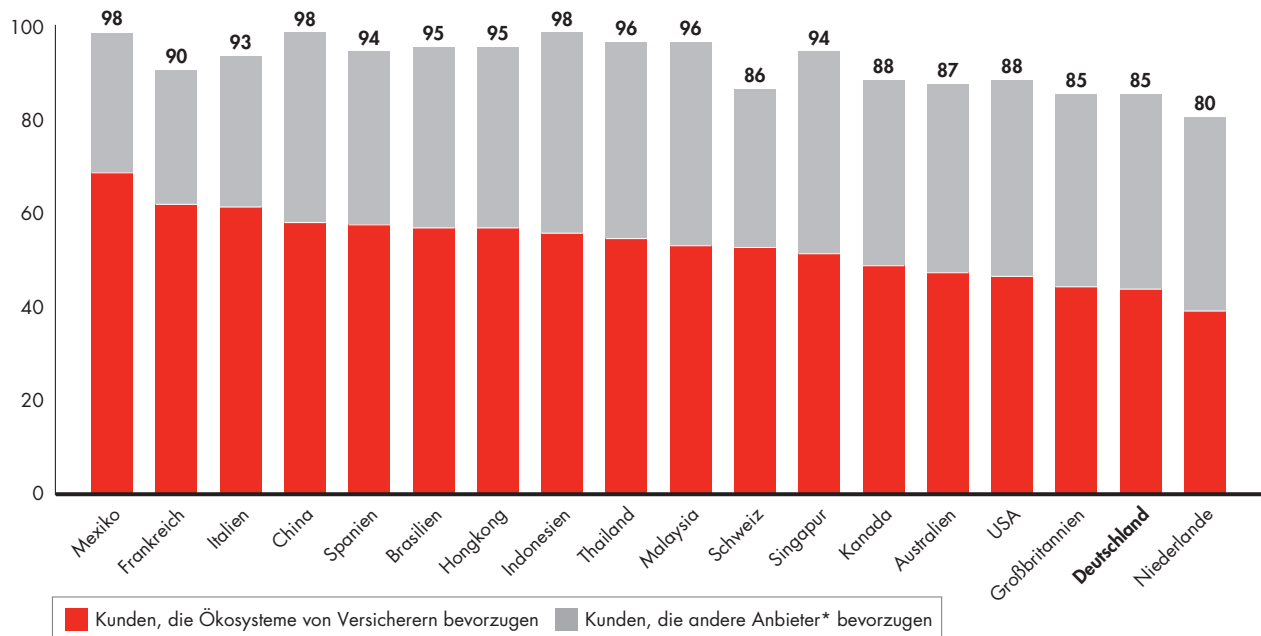
Digitale Kanäle vereinfachen regelmäßige Interaktionen – ein Schlüssel zu nachhaltiger Loyalität. Rund um den Globus entdecken aber immer mehr Versicherer, dass es noch andere Möglichkeiten gibt, um mit ihren Kunden in Kontakt bleiben und ihnen einen Mehrwert bieten zu können. Sie setzen auf Dienstleistungen über die Police hinaus und damit auf den Auf- und Ausbau von Serviceökosystemen.<sup>2</sup> Dazu zählen Reparaturdienstleistungen, Handwerkernetze und Gesundheitsprogramme. Mithilfe von Partnern sind Sachversicherer damit beispielsweise nicht mehr länger auf die Aufnahme und Begleichung von Schäden begrenzt. Vielmehr leisten sie wichtige Beiträge bei der Prävention, beispielsweise durch Telematikservices, und bei der Behebung von Schäden. Die Kunden begrüßen die neuen Angebote. Selbst im vergleichsweise skeptischen Deutschland befürwortet fast jeder Zweite Serviceökosysteme seines Versicherers (Abb. 7).

<sup>2</sup> Bain-Studie: „Versicherer der nächsten Generation: Die Servicerevolution“ (2017)

## Deutscher Versicherungsreport: Die Entschlüsselung der Kunden-DNS

**Abbildung 7:** Weltweit befürworteten Kunden Serviceökosysteme ihrer Versicherer oder anderer Anbieter

Anteil der Kunden, die an Serviceökosystemen interessiert sind (Auto/Gebäude/Kranken/Leben, 2018, in Prozent)



\* z.B. Einzelhändler, Technologiekonzerne, Hersteller  
 Quelle: Bain & Company

### Mit Servicenetzwerken den Kundenbedürfnissen gerecht werden

Versicherte, die die zusätzlichen Services nutzen, reagieren in der Regel positiv. In der Folge steigt der NPS und die Preissensitivität sinkt. Zudem können Serviceökosysteme einen wichtigen Beitrag leisten, um neue Kunden zu gewinnen. So wäre jeder zweite Besitzer einer Kfz-Police in Deutschland bereit, für zusätzliche Services seinen Anbieter zu wechseln.

Auch auf den Stellenwert der Elements of Value haben die Serviceökosysteme einen positiven Einfluss. Die Wertschätzung erhöht sich bereits, wenn Versicherer zusätzliche Dienstleistungen anbieten. Werden diese genutzt, nimmt sie noch einmal zu. Dabei gilt die Wertschätzung nicht nur funktionalen Aspekten, sondern vor allem auch emotionalen Themen wie Motivation und Selbstverwirklichung. Diese Faktoren spielen gerade bei jüngeren Versicherten eine wichtige Rolle bei der Auswahl eines Anbieters.

### Innovationen als Schlüssel zu künftigem Markterfolg

Serviceökosysteme sind das Gebot der Stunde. Darauf ausruhen dürfen sich die etablierten Anbieter aber nicht. Das digitale Zeitalter wird auch weiterhin geprägt sein durch einen ständigen und schnellen Wandel. Schon von daher muss jedes Unternehmen ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft und Innovationskraft aufbringen.

Ein gutes Beispiel ist die Spracherkennung. Alexa, Google Home, Siri und Co. schicken sich weltweit an, die Art und Weise zu verändern, wie Menschen mit Maschinen kommunizieren. In Schwellenländern nutzt zum Teil schon jeder Zehnte sprachbasierte Systeme für Recherchen und Interaktionen mit Versicherungen. In Deutschland sind es 6 Prozent.

### Mehr interne Agilität und externe Partner

Bei der Integration solcher Innovationen in das eigene Angebot können Versicherungen auf interne wie exter-

---

Deutscher Versicherungsreport: Die Entschlüsselung der Kunden-DNS

---

ne Ressourcen zugreifen. Kaum ein Anbieter verzichtet darauf, an der einen oder anderen Stelle mit Insurtechs zusammenzuarbeiten und so die eigene digitale Transformation voranzutreiben. Intern zeigt die United Services Automobile Association (USAA) in den Vereinigten Staaten, wie tief greifend der Veränderungsprozess sein kann. Die Texaner pushen ihre kundenzentrierte Transformation mithilfe von mehr als 500 agilen Teams. Diese entwickeln kontinuierlich einfache und digitale Kundenerlebnisse. Lohn der Mühen: Die USAA liegt hinsichtlich Kundenloyalität bei Sach- und Lebensversicherungen in den USA an der Spitze.

Andere Versicherungen verschreiben sich neuen, digitalen Geschäftsmodellen. Diese sind entweder unabhängig vom bisherigen Kerngeschäft oder sie bereichern und ergänzen es. Einige wenige Anbieter erfinden sich sogar komplett neu – die vermutlich risikoreichste, aber möglicherweise auch chancenreichste Strategie. Tatsache ist, dass etablierte Anbieter ohne Innovationen und steten Wandel eher früher als später ihren mutigeren Konkurrenten und Branchenneulingen große Angriffsflächen bieten. Der Vorstoß von Amazon in die Krankenversicherung ist nur der Anfang.

---

Tatsache ist, dass etablierte Anbieter ohne Innovationen und steten Wandel eher früher als später ihren mutigeren Konkurrenten und Branchenneulingen große Angriffsflächen bieten.

---

### Chancen nutzen mit der richtigen Strategie

Noch dominieren etablierte Versicherungen weltweit den Markt. Damit dies so bleibt, müssen sie ihr Kerngeschäft deutlich stärker an den Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten, ihre Geschäftsmodelle digitalisieren und diese in vielen Fällen durch Serviceökosysteme erweitern. Die globale Bain-Studie unterstreicht, welche Chancen sich durch ein solches Vorgehen eröffnen. Mit dem Wissen um die Kunden-DNS können Versicherungen die Loyalität bestehender Kunden steigern, zusätzliche Kunden von Nachzüglern gewinnen und ihre starke Stellung in ihrem Kerngeschäft verteidigen.

---

### Über die Studie

Regelmäßig ermittelt Bain & Company weltweit die Loyalität privater Versicherungskunden sowie ihre Produkt- und Kanalnutzung. Die Befragung wird ergänzt um aktuelle Themen – zuletzt Serviceökosysteme – und den Beitrag, den verschiedene wertschaffende Elemente zur Kundenzufriedenheit leisten. Der Schwerpunkt der Befragung mit dem Onlinemarktforschungsinstitut Research Now liegt auf Sach- und Lebensversicherungen. Für die aktuelle Ausgabe wurden weltweit 174.000 Kunden befragt, darunter 13.000 großer deutscher Anbieter. Auf Anfrage lassen sich Auswertungen für einzelne Regionen, Länder oder Versicherungssparten erstellen. Die hohe Grundgesamtheit der Befragten und die weltweit einheitliche Fragenstruktur erlauben einen einzigartigen Überblick über aktuelle Entwicklungen im globalen Versicherungsmarkt.

# Über Bain & Company

## Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Informationstechnologie, Organisation, Private Equity, digitaler Strategie und Transformation sowie M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

## Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen begeisterter Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

## Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.





Mehr Informationen unter [www.bain.de](http://www.bain.de), [www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)

Alle Bain-Studien finden Sie hier:



AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BERLIN • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DOHA  
DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS  
LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO  
PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • RIYADH • ROME • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEATTLE • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM  
SYDNEY • TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, DC • ZÜRICH