



# *Versicherungen: Die digitale Herausforderung*

Die wachsende Akzeptanz digitaler Kanäle auf Kundenseite erfordert eine rasche Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle von Versicherern. Sieben Stellhebel für eine erfolgreiche Digitalisierung.

## Über die Studie

Diese Studie basiert auf der umfangreichen, jahrzehntelangen Expertise von Bain & Company im Finanzsektor, im Bereich der Konsumgüter, der Telekommunikation und der IT. Sie nutzt darüber hinaus die Ergebnisse einer ausführlichen Befragung von mehr als 2.500 privaten Kunden der größten deutschen Versicherungen im Jahr 2012 sowie Interviews mit mehr als 3.000 Privatkunden von Retail-Banken in Deutschland aus dem gleichen Jahr. Beide Studien finden Sie auf unserer Homepage [www.bain.de](http://www.bain.de)

# Inhalt

Executive Summary	4
<hr/>	
1. Die neue Normalität: Wie die Digitalisierung das Versicherungsgeschäft verändert	6
<hr/>	
2. Versicherung 2.0: Die sieben entscheidenden Stellhebel für eine erfolgreiche Digitalisierung	12
<hr/>	
3. Der Masterplan: So gelingt die Digitalisierung des Geschäftsmodells	22
<hr/>	
Fazit	28
<hr/>	
Die Autoren	29

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Bain & Company  
Germany/Switzerland, Inc.  
Karlsplatz 1, 80335 München  
Rotbuchstr. 46, 8037 Zürich

### Kontakt

Pierre Deraëd  
Marketing Director  
Tel. +49 89 5123 1330

Julia Henry  
Marketing & Communications  
Tel. +49 89 5123 1428

### Gestaltung

ad Borsche GmbH, München

### Druck

Druckhaus Kastner, Wolnzach



KA-04/13-2000

# Executive Summary

## Wie Versicherer die digitale Herausforderung meistern können

Die Digitalisierung des Finanzsektors hat die konservative Versicherungsbranche erreicht und ist dort längst kein Fremdwort mehr. So verfügt das Gros der Versicherungsgesellschaften bereits über eine gewisse Online-Präsenz, und immer mehr Versicherer zeigen auch in sozialen Netzwerken Flagge. Viele Unternehmen setzen zudem auf Apps, um die Interaktion mit ihren Kunden zu vereinfachen. Beliebt ist auch die Ausstattung des Außendienstes mit mobilen Endgeräten. Weitere Technologien wie die Telematik beginnen, zumindest in ausgewählten europäischen Märkten, einen Beitrag zur Neuausrichtung der Produkt- und Preispolitik zu leisten.

Noch fehlt allerdings bei vielen dieser begrüßenswerten Initiativen bislang die Integration in einen funktions- und bereichsübergreifenden Ansatz. Sie haben häufig einen reaktiven Charakter und basieren nicht auf einer Analyse entscheidender Kundenbedürfnisse. Zudem überschreiten sie nur selten die althergebrachten Grenzen zwischen einzelnen Vertriebs- und Kommunikationskanälen. Doch genau dies ist unerlässlich, um dem grundlegend veränderten Kundenverhalten im digitalen Zeitalter gerecht zu werden. Die Bain-Studie, in deren Rahmen mehr als 2.500 Versicherungskunden in Deutschland befragt wurden, belegt, dass für rund 60 Prozent der Versicherten Internet-bezogene Kommunikationskanäle künftig bei einer Interaktion mit einer Versicherung am wichtigsten sind. Gerade in Kundensegmenten, die hohen Wert auf umfassenden Service legen, wächst die Zahl der Online-Fans. Diese Kunden erwarten ein umfangreiches digitales Angebot – sei es in der Beratung, sei es beim Vertragsabschluss oder sei es im Fall einer Schadensmeldung. Die Kundenbefragung offenbarte zudem, dass die Kunden keine Unterschiede mehr zwischen Online- und Offline-Kanälen akzeptieren. Online-Geschäftsmodelle sind damit nicht mehr länger ein Vehikel zur Ansprache besonders preissensitiver Kunden, sondern ein integraler, möglichst einfach zu handhabender Bestandteil des Leistungsspektrums einer jeden Versicherungsgesellschaft. Der Faktor „Convenience“ entwickelt sich zu einem zentralen Differenzierungsmerkmal im digitalen Zeitalter.

## Die sieben entscheidenden Stellhebel für eine erfolgreiche Digitalisierung

Der Aufbau der Omni-Kanal-Fähigkeit – und damit die Vereinigung digitaler und analoger Angebote – zählt daher zu den entscheidenden Stellhebeln einer jeden Digitalisierungsstrategie. Im Rahmen der Projekt- und Beratungsarbeit hat Bain & Company insgesamt sieben Stellhebel identifiziert, mit deren Hilfe die digitale Herausforderung erfolgreich gemeistert werden kann.



- 1. Der Kunde rückt ins Zentrum:** Der Treiber des Erfolgs im digitalen Zeitalter sind zufriedene, loyale Versicherte. Ihre individuellen Bedürfnisse sowie ihr spezifisches Verhalten zu verstehen und zu befriedigen, muss deshalb im Fokus stehen. Ermöglicht wird dies durch eine intelligente und weitreichende Segmentierung nach Kundengruppen. Jede erfolgreiche Digitalisierungsstrategie setzt damit auf einer klaren Kundenstrategie auf.
- 2. Auf dem Weg zum Omni-Kanal:** König Kunde macht im digitalen Zeitalter keine Unterschiede mehr zwischen den einzelnen Kommunikationskanälen eines Unternehmens. Er erwartet, dass sämtliche Informationen jederzeit auf allen Kanälen verfügbar sind und er selbst entscheiden kann, wann er wo mit einem Unternehmen in Kontakt tritt. Die Unternehmen müssen sich auf den Ausbau der Kommunikationskanäle und die Mengenverschiebung hin zu digitalen Kanälen ausrichten.
- 3. Befähigung des bestehenden Vertriebsnetzwerks:** Selbstständige Agenten oder Makler zählen in den Augen der Kunden weiterhin zu den wichtigen Kontaktpersonen einer Versicherung – die persönliche Beratung bleibt ein zentraler „Moment of Truth“ für Versicherte. Die Unternehmen sollten daher ihre Partner beim Übergang ins digitale Zeitalter soweit wie möglich unterstützen. Gleichzeitig gilt es, die technologischen Möglichkeiten für eine effektive Betreuung sicherzustellen.
- 4. Anpassung der operativen Kernaktivitäten:** Der richtige Einsatz digitaler Technologien steigert Effizienz und Profitabilität. Der Ausbau der Self-Service-Angebote kann hier genauso einen wichtigen Beitrag leisten wie die Nutzung von Kundendaten für eine individuelle Prämienkalkulation.
- 5. Weiterentwicklung und Ausbau der IT:** Eine erfolgreiche Digitalisierung erfordert die Weiterentwicklung der IT. Geklärt werden muss, welche Funktionen Kunden über welchen Kanal nutzen und welche Daten hierfür bereitgestellt beziehungsweise verarbeitet werden sollen. Am Ende steht fast zwangsläufig eine serviceorientierte Applikationsarchitektur. Welche Applikationen wann umgebaut werden, ergibt sich aus der Kundenstrategie sowie der Notwendigkeit, Altsysteme und Datenbestände ganz oder teilweise in zukunftsgerichtete Prozesse zu überführen.
- 6. Anpassung der Organisation an die neuen Rahmenbedingungen:** Den Wandel hin zu einer kundenzentrierten Organisation sollten Versicherer mit einem umfassenden

Change-Management-Prozess begleiten. Eine Verankerung der Verantwortung auf Geschäftsführungsebene stellt sicher, dass die Digitalisierungsstrategie im Tagesgeschäft nicht ins Hintertreffen gerät.

- 7. Kontinuierliche Marktbeobachtung und Reaktion auf externe Veränderungen:** Neue Technologien und neue Anbieter bilden eine Bedrohung für bestehende Geschäftsmodelle im Versicherungsmarkt. Eine kontinuierliche Marktbeobachtung trägt dazu bei, potenzielle Angriffe frühzeitig erkennen und parieren zu können.

Die vorliegende Bain-Studie zeigt, wie Versicherungsunternehmen Schritt für Schritt eine Digitalisierungsstrategie unter Nutzung dieser Stellhebel umsetzen und sich zu einer kundenzentrierten Organisation entwickeln können. Eine besondere Herausforderung bildet dabei die hohe Innovationsgeschwindigkeit im Technologiesektor. Sie macht es sehr schwierig, den Erfolg, den der Einsatz neuer Technologien beschert, vorab in seiner Gesamtheit zu beurteilen. Gefragt sind daher Flexibilität sowie die Bereitschaft, in einem Portfolio-Ansatz verschiedene Ansätze zu testen und je nach Erfolg am Markt über die Zeit auszubauen oder zu stoppen. Vor diesem Hintergrund zählen Flexibilität und Pragmatismus neben dem Fokus auf Kundenbedürfnisse und einem umfassenden Strategieansatz zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren bei der Digitalisierung.

## Digitale Angebote sind integraler Bestandteil der Wertschöpfung

Eine bereichs- und funktionsübergreifende Digitalisierungsstrategie ist die einzig mögliche Antwort von Versicherungen auf ein grundlegend verändertes Kundenverhalten. Neun Jahre nach Gründung von Facebook, sechs Jahre nach dem Verkauf des ersten iPhone und drei Jahre nach dem begonnenen Ansturm auf Tablet-Computer erwarten Privat- wie Firmenkunden von allen Dienstleistern und Lieferanten ein umfassendes, intuitiv bedienbares digitales Angebot. Nur wenn Versicherungsunternehmen dieses als integralen Bestandteil ihrer Wertschöpfung begreifen, und die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt ihrer Strategie stellen und ihr Geschäftsmodell entsprechend strategisch anpassen, können sie im Wettbewerb mit anderen Versicherern sowie Branchenfremden auf Dauer bestehen.

# 1. Die neue Normalität: Wie die Digitalisierung das Versicherungsgeschäft verändert

**Rund 60 Prozent der Bundesbürger sehen das Internet künftig als wichtigsten Kanal für Transaktionen mit ihrer Versicherung. Die Digitalisierung und der damit einhergehende rasante technologische Fortschritt erfassen die gesamte Wertschöpfungskette der Assekuranz.**

„Ich bin drin!“ Fast 14 Jahre ist es her, dass Internetpionier AOL mit Tenniskönig Boris Becker in Deutschland damit warb, einen einfachen Zugang zum Internet zu ermöglichen. Heute sind drei von vier Bundesbürgern online, bei den unter 40-Jährigen sind es sogar weit über 90 Prozent. Weltweit beläuft sich der Anteil der Internetnutzer auf 30 Prozent. Damit nutzen derzeit mehr als zwei Milliarden Menschen das World Wide Web – Tendenz steigend.

Mit dem Siegeszug der Smartphones und Tablet-Computer nimmt die Dynamik der Digitalisierung weiter zu, da diese

Endgeräte den ortsunabhängigen 24/7-Zugriff auf sämtliche Online-Angebote deutlich vereinfachen. Innerhalb von nur drei Jahren verfünffachte sich allein in Deutschland die Zahl der Smartphone-Nutzer auf rund 30 Millionen. LTE (long-term evolution), der Mobilfunkstandard der vierten Generation mit Download-Geschwindigkeiten von bis zu 300 Megabit pro Sekunde, eröffnet ihnen ganz neue Formen der ortsunabhängigen Internetnutzung. Und dies ist erst der Anfang. Zwischen den Jahren 2012 bis 2015 dürfte sich die Zahl der ausgelieferten Server pro Jahr auf 1,9 Millionen knapp verdoppeln, was einen unbegrenzten Zugriff auf alle Daten zu

jeder Zeit an jedem Ort möglich macht. Zugleich wächst die Datenmenge selbst immens: Bis zum Jahr 2015 werden sich verfügbare Daten im Vergleich zum Jahr 2012 mit einem Anstieg auf 7,9 Zetabyte verdreifachen. Ein Zetabyte entspricht einer Billion Gigabyte, die heute gängige Messgröße.

All diese Fakten verdeutlichen, in welchem Maß und in welcher Geschwindigkeit die Digitalisierung voranschreitet und zur neuen Normalität heranreift. Dies zwingt Unternehmen quer durch alle Branchen zur Anpassung und Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle. Ansonsten droht ihnen das gleiche Schicksal von Wirtschaftszweigen wie der Musikindustrie oder Videotheken, die bereits von einem „digitalen Tsunami“ überrollt wurden.

## Kunden setzen auf das Internet

Dies gilt auch für die Versicherungsbranche, deren Kunden längst die digitale Welt gewöhnt sind. Sie bestellen im Internet Bücher und Elektronikgeräte, buchen Urlaube, laden Musik und Filme herunter und erledigen Bankgeschäfte. Bislang spüren die Versicherer den umfassenden Wandel im Kundenverhalten nur begrenzt. Noch bietet die vergleichsweise geringe Kontaktfrequenz gerade bei langfristig laufenden Produkten wie Lebensversicherungen Schutz. Doch die Umwälzungen in Märkten mit häufigeren Interaktionen, allen voran der Kfz-Bereich, sind Vorboten der unumkehrbaren Digitalisierung der Branche. Eine repräsentative Bain-Befragung von mehr als 2.500 privaten Kunden aller führenden deutschen Versicherungsanbieter im Jahr 2012 bestätigt den Trend. Für rund 60 Prozent der Bundesbürger ist das Internet künftig der wichtigste Kanal bei der Interaktion mit einer Versicherung: Egal ob Beratung, Vertragsabschluss oder Schadensmeldung – Versicherte erwarten von ihrem Anbieter ein umfassendes digitales Angebot (Abb. 1). Dies geht weit über die klassische Website hinaus. Die Kunden sehen auch Smartphones, entsprechend vereinfachte mobile Webseiten sowie Apps, Online-Chats und -Communities als wichtige Zugangswege zu ihrer Versicherung.

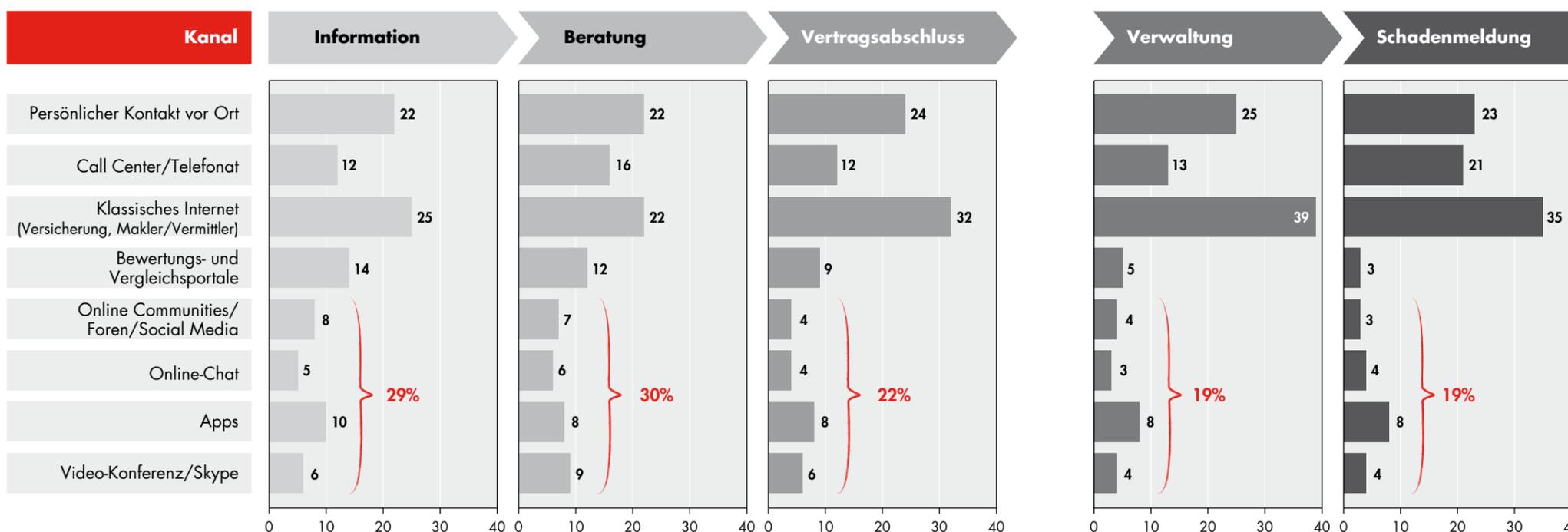
*Die Kunden wollen beides: persönliche Betreuung und einen 24/7-Zugang über sämtliche digitale Kanäle.*

Zugleich zeigt die Befragung, dass es trügerisch wäre, in den kommenden Jahren ausschließlich auf digitale Kanäle zu setzen. Die Kunden wollen beides: persönliche Betreuung und einen 24/7-Zugang über sämtliche digitale Kanäle (Abb. 2). Für 72 Prozent der Befragten ist eine persönliche Beratung wichtig oder gar sehr wichtig – und bleibt es auch.

Dieser vermeintliche Widerspruch löst sich mit Blick auf die Kundenbedürfnisse auf. Denn das grundlegende Bedürfnis bleibt im 21. Jahrhundert unverändert. Die Bundesbürger wollen mithilfe von Versicherungen ihr persönliches Risiko minimieren sowie für künftige Lebensabschnitte vorsorgen und suchen hierfür einen einfachen und bequemen Zugang zu einem vertrauenswürdigen, sicheren Partner. Im Rahmen

**Abb. 1: Versicherte erwarten von ihrem Anbieter ein umfassendes digitales Angebot**

Kundenerwartungen in Bezug auf zukünftige Kanalnutzung\* in %



\*Frage: Bitte schätzen Sie ein, auf welchem Weg Kunden in der Zukunft Informationen beziehen, Rat suchen, Verträge abschließen, Verwaltung und Service erhalten und Schäden melden/bearbeitet bekommen wollen

Quelle: Bain Kundenbefragung 2012



Abb. 2: Wie Kunden sich künftig beraten lassen wollen

Quelle: Bain-Kundenbefragung Deutschland 2012

der Befragung ermittelte Bain auch die entscheidenden Kriterien für die Loyalität und Zufriedenheit der Kunden mit dem einmal gewählten Partner. Dabei steht an erster Stelle ganz klar das Bedürfnis nach Fairness und Sicherheit, gefolgt von dem Wunsch nach Beratung und Eingehen auf individuelle Bedürfnisse. Auf den weiteren Plätzen rangieren ein gutes Preis-Leistungsverhältnis, transparente Produkte und ein empathischer Service. Dies belegt, dass digitale Kanäle nur ein Mittel sind, um die Kundenloyalität zu steigern.

Allerdings verändert die Digitalisierung die Wahrnehmung hinsichtlich der Erfüllung der Bedürfnisse. Ein gutes Beispiel ist die Preisgestaltung. Um Tarifunterschiede herauszufinden, ist nur noch ein kurzer Besuch bei einer Online-Plattform (Aggregator) erforderlich. Wer dennoch bei seiner Agentur einen teureren Tarif als im Internet erhält, fühlt sich unfair behandelt. Zugleich ist der Wunsch nach individueller Beratung nicht mehr unweigerlich an ein persönliches Gespräch vor Ort gekoppelt: Videokonferenzen und Online-Chats gewinnen an Bedeutung.

### Grenzen zwischen Online- und Offline-Welt verschwinden

Die Beispiele stehen für einen fundamentalen Wandel im Kundenverhalten: Die Versicherten differenzieren nicht mehr länger zwischen Online- und Offline-Welt, sondern erwarten ein kanalübergreifendes Angebot. In der Folge verschmelzen digitale und analoge Kanäle zu einem Omnikanal. Zahlreiche Unternehmen in anderen Branchen haben bereits reagiert und noch bestehende Barrieren zwischen Vertriebskanälen beseitigt, um ein einheitliches kanalübergreifendes Einkaufs- und Serviceerlebnis zu schaffen. Solche Veränderungen formen die Erwartungshaltung der Verbraucher und werden Nachzügler wie die Assekuranz eher früher denn später zum Handeln zwingen.

Im digitalen Zeitalter wollen Konsumenten unabhängig vom Produkt selbst entscheiden, wann und wie sie mit einem Unternehmen in Kontakt treten. Bei Versicherungen trifft dies nahezu auf alle Bevölkerungsgruppen zu. Dies belegt eine weitergehende Analyse der Ergebnisse der Bain-Befragung nach Kundensegmenten. Mit Ausnahme von 28 Prozent

„Konservativen“ – überwiegend im ländlichen Raum lebende ältere Versicherte mit durchschnittlichem Haushaltseinkommen – entpuppen sich alle Befragten zumindest als „Hybridkunden“, möchten also ihren Anbieter künftig sowohl online als auch offline kontaktieren. Das gilt für jüngere Großstädter ebenso wie für ältere Etablierte mit hohem Einkommen und moderne Leistungsträger. Knapp ein Viertel der Versicherten ordnet Bain sogar der Gruppe der „Unabhängigen“ mit einer hohen Online-Affinität zu. Diese aufgrund ihrer Einkommens- und Vermögensverhältnisse besonders interessante Zielgruppe achtet bei Versicherungen vor allem auf Transparenz, Sicherheit, Schnelligkeit sowie Preise und zieht die Online-Betreuung einer persönlichen Ansprache vor.

### Alle Macht den Kunden

Die Aushebelung der tradierten Vertriebskanäle ist bezeichnend für die schrittweise Machtverschiebung von den Produzenten hin zu den Konsumenten im digitalen Zeitalter. Die Kunden nutzen die neuen Technologien, um die Regeln für die Kommunikation mit einem Unternehmen festzulegen, sich über Erfahrungen mit Anbietern online auszutauschen, Interessierte an diesem Dialog teilhaben zu lassen und immer mehr auch Einfluss auf die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen zu nehmen. Das neue Selbstbewusstsein der Konsumenten kumuliert in einer wachsenden Wechselbereitschaft. Sie wissen, dass es nur ein paar Klicks braucht, um den Stromanbieter, den Reiseveranstalter oder eben den Versicherer zu wechseln.

Vom Anbieter ihrer Wahl erwarten die Konsumenten aber nicht nur ein umfassendes digitales Angebot, sondern auch dessen einfache, intuitive Bedienbarkeit. „Convenience“, sprich der Faktor Benutzerfreundlichkeit, wird zu einem entscheidenden Differenzierungsmerkmal im digitalen Zeitalter. Mobile Anwendungen weisen den Weg: Schon aufgrund des kleineren Bildschirms müssen sie auf unzählige Untermenüs und endlose Texte verzichten. Die Beschränkung auf das Wesentliche trägt zu ihrer Popularität bei und kann auch bei Versicherungen die Kundenbindung stärken. Wer einmal einen Schaden durch wenige Eingaben in einer App melden oder eine Arztrechnung durch simples Einscannen eines QR-Codes einreichen konnte, wird nie mehr den Postweg nutzen wollen. Unternehmen sollten daher sämtliche Interaktionen mit Kunden unter dem Gesichtspunkt der Benutzerfreund-

lichkeit neu durchdenken und überlegen, wie sie den Prozess vereinfachen können.

Je einfacher der Prozess, desto größer ist die Chance, dass sich Kunden positiv in sozialen Netzwerken – der zentralen Dialog- und Informationsplattform im digitalen Zeitalter – austauschen. Allein Facebook zählt mittlerweile mehr als eine Milliarde Mitglieder, und diese klickten bereits über eine Billion Mal den „Gefällt mir“-Button bei ihren Freunden, Stars und Unternehmen an. Um hier besser Fuß zu fassen, sollten deutsche Versicherer ihr Marketing kurzweiliger und unterhaltsamer gestalten. Der US-Anbieter Progressive macht es vor: Er scharft mit seiner Kunstfigur „Flo“ bereits Millionen Fans um sich. Diese bilden eine hervorragende Basis, mehr über Kundenbedürfnisse sowie Stärken und Schwächen des eigenen Angebots zu erfahren – vorausgesetzt man nutzt automatisierte Auswertungsverfahren. Doch die Bedeutung sozialer Netzwerke endet nicht im Marketing oder in der Marktforschung. Sie haben zunehmend auch Relevanz bei Abschlüssen, wenn sich Verbraucher aufgrund einer Diskussion in ihrem Freundeskreis oder eigener Recherche auf Facebook & Co. für ein bestimmtes Unternehmen entscheiden. Im Firmenkundengeschäft sollte der Einfluss von Freunden oder Geschäftspartnern ebenfalls nicht unterschätzt werden.

*Mit dem Vorstoß digitaler Plattformen steigt der Wunsch nach einer Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen.*

Die wachsende Macht der Konsumenten hat Auswirkungen bis hinein in die Produktentwicklung. Denn mit dem Vorstoß digitaler Plattformen steigt der Wunsch nach einer Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen. Dieser Wandel erfasste zuerst Konsumgüter – dort trat an die Stelle des begrenzten Sortiments in den Regalen des Einzelhandels eine unbegrenzte Warenvelfalt. Die Möglichkeit, sich am Rechner einen Überblick über denkbare Policen zu verschaffen, vergrößert auch bei Versicherungsprodukten den Wunsch nach einem maßgeschneiderten Angebot.

## Die Erfolge digitaler Pioniere

Die wachsende Macht der Konsumenten und damit verbunden der Wunsch nach Individualisierung von Produkten, einer einfachen Handhabung sämtlicher Transaktionen sowie einem orts- und zeitunabhängigen Zugang machen entsprechende Anpassungen des Geschäftsmodells der Versicherer erforderlich. Viele deutsche Anbieter zögern noch, ihre Wertschöpfungskette konsequent zu digitalisieren. Andere Finanzdienstleister hingegen nutzen die Gunst der Stunde und positionieren sich als digitale Pioniere.

Assurant Solutions sorgt beispielsweise mit seinem „Protect your Bubble“-Angebot im britischen Markt für Aufsehen. Nach eigenen Angaben bietet das Unternehmen eine neue Form der Versicherung, die angesichts der Hektik und Komplexität des Lebens im 21. Jahrhundert das Versicherungsgeschäft vereinfacht. In der Tat lassen sich mit wenigen Mausklicks ein Handy, ein Haustier oder der nächste Urlaub online versichern. Um das Interesse potenzieller Kunden zu wecken, setzt Assurant konsequent auf die Möglichkeiten digitaler Medien. Dazu gehören die virale Verbreitung von Spielen und Online-Videokampagnen mit Comic-Figuren. Welche Wirksamkeit solche Online-Kampagnen entfalten können, demonstriert der bereits angesprochene US-Anbieter Progressive. Dieser nutzt seine Kunstfigur Flo, um mit den Versicherten ins Gespräch zu kommen und News zu verbreiten. Mittlerweile hat Flo mehr als fünf Millionen Facebook-Fans und mehr als 19 Millionen Follower bei Twitter.

Dass sich digitale Plattformen auch für die Beratung einsetzen lassen, beweist die neuseeländische ASB Bank. In ihrer virtuellen Filiale auf Facebook finden Besucher ein ähnliches Angebot wie bei ihrer Filiale um die Ecke. Selbst ein individuelles Gespräch mit einem Berater lässt sich per Video-Chat aufsetzen. Auch die Bank of America hat Video Chats als Möglichkeit entdeckt, individuelle Beratung zu leisten, ohne dass ein Kontoinhaber in eine Filiale kommen muss.

Online-Vertragsabschlüsse sind bei zahlreichen Finanzdienstleistern mittlerweile Standard, auch in Deutschland. Zunehmend nutzen Versicherer wie Banken Apps, um den Kunden den Abschluss weiter zu erleichtern. Vorreiter im Bankensektor wie die Royal Bank of Scotland offerieren mittlerweile eine breite Palette von Produkten auf allen digitalen Kanälen, entlasten so ihre Filialen und befriedigen das Bedürfnis der Kunden nach orts- und zeitunabhängigen Transaktionen.

*Krankenversicherer vereinfachen mit Hilfe von Apps das Einreichen von Rechnungen, erinnern Patienten an die regelmäßige Einnahme von Medikamenten und ermuntern sie zu Vorsorgemaßnahmen.*

Auch nach Vertragsabschluss kommen immer häufiger digitale Technologien zum Einsatz. So lässt sich die Abwicklung von Kfz-Schäden mithilfe von Apps beschleunigen, die Schritt für Schritt die Erfassung der Schäden und deren Meldung an die Zentrale ermöglichen und Tipps geben, wo sich in der Nähe des Unfallorts ein Schaden beheben lässt. Solche Dienste werden bereits von einigen Versicherern angeboten. Krankenversicherer vereinfachen mit Hilfe von Apps das Einreichen von Rechnungen, erinnern Patienten an die regelmäßige Einnahme von Medikamenten und ermuntern sie zu Vorsorgemaßnahmen. Die Deutsche Krankenversicherung (DKV) setzt wie Allianz und Hanse Merkur in Deutschland auf ein System, mit dem Privatpatienten ihre Rechnung durch das Scannen eines QR-Codes unkompliziert einreichen können. Rund 38.000 Ärzte beteiligen sich bereits an diesem System.

Es ist kein Zufall, dass die hier aufgeführten Beispiele für die Digitalisierung der Wertschöpfungskette nicht nur Versicherer, sondern auch Banken umfassen. Durch die höhere Kontaktfrequenz waren diese früher als Versicherer gezwungen, sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung und dem Machtzuwachs der Konsumenten zu beschäftigen. Ihr digitales Angebot entspricht daher schon häufiger den Vorstellungen der Verbraucher in Sachen Einfachheit, Geschwindigkeit sowie orts- und zeitunabhängigem Zugriff. Gerade mit Blick auf den Wachstumsmarkt private Altersvorsorge ist

dies eine gefährliche Entwicklung. In der anhaltenden Niedrigzinsphase punkten die Banken mit einer einfachen und flexiblen Anlage von Beträgen zur Altersvorsorge und deren zwischenzeitlicher Verfügbarkeit bei unvorhergesehenen Ereignissen. Ein- und Auszahlungen auch großer Beträge lassen sich problemlos zu Hause erledigen, und online finden sich auch umfassende Informationen über den aktuellen Kontostand. Die Versicherer müssen kontern.

### Fazit: Versicherer müssen sich der neuen Normalität stellen

Das veränderte Kundenverhalten und der fortlaufende technologische Fortschritt bei gleichzeitig wachsendem Wettbewerbsdruck zwingen die Versicherer zum Handeln. Dieser Handlungsdruck trifft sie zur Unzeit: Die anhaltende Niedrigzinsperiode schmälert ihre Profitabilität und damit ihre Möglichkeit zu investieren. Zugleich beansprucht die striktere Regulierung, allen voran Solvency II, ihre Aufmerksamkeit und ihre Investitionsbudgets. Vor diesem Hintergrund sollte sich das Topmanagement auf die Beantwortung von sechs Fragen konzentrieren:

- Wo steht das eigene Geschäftsmodell derzeit am stärksten unter Druck?
- Welche digitalen Trends beeinflussen das eigene Geschäftsmodell maßgeblich – als Risiko oder Chance?
- Wie lässt sich die kundensegmentspezifische Ansprache über digitale Kanäle verbessern und ausbauen?

- Wie groß ist der mit einer Digitalisierung verbundene Aufwand, vor allem bei der Weiterentwicklung der eigenen Informations- und Telekommunikationstechnologie?
- Welcher Betrag steht für Investitionen zur Verfügung, und welche Prioritäten sollten angesichts knapper Ressourcen gesetzt werden?
- Wie lässt sich die Digitalisierung des Geschäftsmodells angesichts einer komplexen Struktur mit vielen Sparten und Gesellschaften vorantreiben?

Die beiden nachfolgenden Teile dieser Studie bieten Ansatzpunkte und Handlungsempfehlungen. Abhängig von Geschäftsmodell und Rahmenbedingungen müssen Manager hieraus Antworten für ihr Unternehmen entwickeln. Ignorieren dürfen sie den Wandel auf keinen Fall. Denn die digitale Welt ist die neue Normalität, der sich jedes Unternehmen in jeder Branche und in jedem Land stellen muss.

## 2. Versicherung 2.0: Die sieben entscheidenden Stellhebel

Eine überzeugende Digitalisierungsstrategie erfasst und verändert das gesamte Unternehmen. Am Ende steht eine kundenorientierte Organisation mit einem kanalübergreifenden Angebot, einem effizienten Betrieb auf Basis einer modernen IT sowie einer hohen Anpassungsfähigkeit an neue Konkurrenzsituationen.

Der rasante technologische Fortschritt und das dadurch veränderte Kundenverhalten treiben die Digitalisierung der Versicherungsbranche voran und beeinflussen ihr Geschäftsmodell entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Auf Basis der eigenen Markt- und Projekterfahrung hat Bain sieben Stellhebel erarbeitet, um die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern (Abb. 3).

### 1. Stellhebel

#### Der Kunde rückt ins Zentrum

Im digitalen Zeitalter gehört der Kunde als reiner Verbraucher standardisierter Produkte und Dienste der Vergangenheit an. Der Erfolg von Unternehmen hängt künftig davon ab, inwieweit es ihnen gelingt, bestehende Kundenbedürfnisse besser und schneller als der Wettbewerb zu identifizieren und zu befriedigen. Der Treiber des Erfolgs sind auch im Versicherungsgewerbe zufriedene, loyale Kunden. Diese empfehlen ihren Anbieter nicht nur an Freunde und Bekannte weiter, sondern erwerben auch mehr Produkte und bleiben einem Unternehmen länger treu. Bei der Bain-Befragung stellte sich heraus, dass Promotoren, also besonders loyale Kunden, im Durchschnitt 3,2 Produkte einer Versicherung erwerben, kritisch eingestellte Detraktoren dagegen nur 1,9 Produkte. Zugleich liegt die Vertragslaufzeit von Promotoren mit durchschnittlich 9,4 Jahren um 22 Prozent höher als bei anderen Versicherten.

Eine hohe Zufriedenheit beruht auf einem weitreichenden Verständnis des Versicherers für die wirklichen Kundenbedürfnisse und deren konsequente Integration in das eigene Leistungsspektrum. Dies setzt eine wesentlich differenziertere Auseinandersetzung mit bestehenden und potenziellen Kunden und deren Einstellung voraus als bislang üblich. Im deutschen Markt identifizierte Bain im Jahr 2012 in einem aufwendigen Prozess sechs typische Verhaltensmuster und gliederte sie in Konservative, Unabhängige, Kleinkunden, Großstädter, Etablierte und moderne Leistungsträger. Diese unterscheiden sich nicht nur durch Lebensform, Wohnsitz und Bildungsgrad, sondern auch hinsichtlich ihrer spezifischen Bedürfnisse bei Versicherungen. Während beispiels-

weise die Konservativen, in der Regel ältere Landbewohner mit einem durchschnittlichen Einkommen und mittleren Bildungsgrad, unverändert Wert auf physische Nähe und regelmäßige persönliche Ansprache legen, achten die Etablierten im städtischen Umfeld mit höherem Bildungsgrad viel stärker auf Faktoren wie Preis, Transparenz und Sicherheit. Da sie gewohnt sind, selbstständig zu agieren, sind sie für digitale Angebote wesentlich aufgeschlossener als Konservative und Kleinkunden. Ein solches Bewusstsein für die spezifischen Bedürfnisse einzelner Kundensegmente ist ein maßgeblicher Treiber für eine zielgenaue Digitalisierung. Je exakter die Segmentierung, desto besser ist ein Unternehmen in der Lage, seine jeweiligen Zielkundensegmente mit den richtigen Methoden und Argumenten anzusprechen – und so letztendlich die Zufriedenheit seiner Kunden weiter zu steigern.

### 2. Stellhebel

#### Auf dem Weg zum Omni-Kanal

König Kunde sieht im digitalen Zeitalter keine Unterschiede mehr zwischen den einzelnen Kommunikationskanälen seiner Versicherung. Selbstverständlich erwartet er, dass das Callcenter den gleichen Kenntnisstand besitzt wie die Agentur im Ort und dass er online ohne größere Umstände sämtliche Standardtransaktionen erledigen kann. Diese Erwartungshaltung stellt Versicherungen vor große Herausforderungen. Eine solche Omni-Kanal-Fähigkeit ihrer Organisation können sie in der Regel noch nicht gewährleisten.

Vorreiter in Europa und den USA haben zumindest begonnen, integrierte Kundenplattformen zu entwickeln und damit eine entscheidende Voraussetzung für eine echte Kundenorientierung zu schaffen. Diese Plattformen machen keine Unterschiede mehr zwischen Online- und Offline-Zugang und setzen konsequent auf integrierte Anwendungen. Sie sind das Ergebnis mehrjähriger, funktionsübergreifender Veränderungsprogramme und dürften diesen Unternehmen in den kommenden Jahren einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Abb. 3: Digitalisierung erfordert einen neuen Blick auf Prioritäten sowie verändertes Handeln

#### Sieben Handlungsfelder für Digitalisierung



Quelle: Bain & Company

Der Kraftakt dieser Versicherer dient auch dazu, im Wettbewerb mit Branchenfremden – allen voran den Banken – nicht ins Hintertreffen zu geraten. Denn viele Retail-Banken sind in Sachen Digitalisierung ein gutes Stück weiter. Die britische Lloyds TSB hat ihr Online- und Offline-Angebot bereits weitgehend synchronisiert. Das traditionsreiche Institut hat sein digitales Leistungsspektrum so weit ausgebaut, dass das Gros der Kontoinhaber selbst entscheiden kann, ob es überhaupt noch eine Filiale aufsuchen will. Mehr als 80 Prozent der Produkte und Dienste sind online verfügbar. Strikt achtet Lloyds auf eine einfache Bedienbarkeit sämtlicher digitaler Offerten und hat es so im Wettbewerb mit reinen Direktbanken in einer Befragung auf Platz eins der besten Retail-Internetbanken in Großbritannien geschafft.

Welche Umstellung Finanzdienstleister bewältigen müssen, um Omni-Kanal-Fähigkeit zu gewährleisten, macht ein zweites Beispiel deutlich: die spanische Bankinter. Diese Direktbank entwickelte ihre Callcenter zu Online-Centern, in denen die Mitarbeiter über alle Kanäle mit Kunden kommunizieren und interagieren können. Neben Telefon und E-Mail umfasst das Leistungsspektrum auch Videotelefonate, Chats und das gemeinsame Navigieren auf der Website. Die Mitarbeiter können hierbei zu jeder Zeit auf alle Daten der Kontoinhaber zugreifen und so anders als konventionelle Callcenter-Agenten deutlich stärker vertriebsorientiert agieren.



## Versicherung 2015: Die digitale Kfz-Police

Die erste Anlaufstelle für den Abschluss einer Vollkasko-Police für seinen neuen Wagen ist und bleibt für Kurt Müller seine Agentur im Ort. Er kennt seinen Versicherungsspezialisten schon seit Jahren und fühlt sich von ihm gut betreut, egal ob es um die Schäden an seinem Haus nach einem Orkan oder die Absicherung seiner beiden Kinder ging. Das Ambiente im Büro auf der Hauptstraße hat sich allerdings geändert: Das wichtigste Arbeitsgerät des Agenten ist sein Tablet-Computer. Auf diesem sind die Daten von Herrn Müller hinterlegt und dem langjährigen Kunden lassen sich anschaulich die verschiedenen Möglichkeiten präsentieren, wie er seinen Neuwagen absichern kann. Bei Spezialfragen reicht ein Klick auf den Telefonbutton und schon schaltet sich ein Spezialist aus dem zentralen Videocenter hinzu. Er kann genau sagen, wie sich die Prämie verändert, wenn Herr Müller das Auto ab und an dem Au-pair-Mädchen überlässt oder er es offroad nutzen möchte. Am Ende der Beratung hält Herr Müller ein maßgeschneidertes Angebot samt Vertragsentwurf in der Hand und findet es Sekunden später auch in seiner Inbox.

Am Abend vergleicht er auf seinem Tablet-Computer die vorgeschlagene Prämie noch einmal mit den Tarifen anderer Anbieter bei verschiedenen Aggregatoren. Er stellt zum wiederholten Mal fest, dass seine Versicherung den Wettbewerb

nicht zu scheuen braucht. Nach einem Gespräch mit seiner Frau unterschreibt er den Vertragsentwurf online und schickt ihn ab. Die Zentrale erhält den Vertrag Sekunden später, prüft ihn und druckt die Police.



Nur wenige Wochen später passiert das Malheur: Herr Müller fährt im Berufsverkehr auf seinen Vordermann auf. Glücklicherweise hat er sich die App seines Versicherers vor zwei Wochen auf sein Smartphone geladen. Er folgt den Anweisungen der App und nimmt den Schaden selbst auf. Dank GPS erfolgt automatisch die Lokalisierung des Unfallorts. Die App zeigt, wo die nächsten Werkstätten liegen, und veranlasst auch die Bereitstellung eines Mietwagens. Alle Rechnungen werden online ausgetauscht und beglichen. Selbst die Prämien-erhöhung nach dem Unfall mit erheblichem Sachschaden kommt automatisch.

### 3. Stellhebel

#### Befähigung des bestehenden Vertriebsnetzwerks

Omni-Kanal-Fähigkeit ist für Versicherungsunternehmen mit einer zusätzlichen Herausforderung verbunden, da sie in der Regel mit externen Vertriebspartnern zusammenarbeiten. Das Spektrum reicht vom Ausschließlichkeitsvertrieb bis hin zu unabhängigen Maklern. Auch hier gilt: Kunden unterscheiden nicht mehr länger zwischen den einzelnen Kommunikationskanälen und der Marke dahinter, sondern sehen sie alle als mögliche Zugangspunkte zu einer Versicherung.

In beiden Fällen haben die Institute frühzeitig die entscheidenden Voraussetzungen für ihre Omni-Kanal-Fähigkeit geschaffen:

- Sämtliche Kundendaten sind jederzeit auf allen Kanälen verfügbar.
- Das Informations-, Beratungs- und Produktangebot funktioniert kanalübergreifend. Kunden können selbst entscheiden, wann und wo sie mit ihrem Institut in Kontakt treten.
- Der Außenauftritt ist kanalübergreifend konsistent. Kunden finden sich ohne Schwierigkeiten zurecht.

Gerade bei den Agenturen besteht Weiterentwicklungspotenzial. Viele verfügen noch über einen veralteten Internetauftritt, der das Beratungs- und Transaktionsbedürfnis der Kunden nicht befriedigen kann. Es ist im Eigeninteresse der Versicherungen, diesen Zustand zu beenden und insbesondere dem Ausschließlichkeitsvertrieb den Übergang in das digitale Zeitalter zu erleichtern. Die Allianz beispielsweise stellt lokalen Agenturen Werkzeuge und Inhalte für deren Präsenz im Internet und in sozialen Netzwerken zur Verfügung. Rund 1.000 Vertreter engagieren sich auf dieser Grundlage bereits bei Facebook.

Maßnahmen wie die Bereitstellung von Tablet-Computern mit einer einheitlichen, intuitiven Beratungssoftware können dazu beitragen, dass die Vertriebskräfte vor Ort nicht nur stärker auf innovative Verkaufsformen setzen, sondern zugleich konsistent alle Kundendaten in das System der Versicherung einpflegen. Ein solcher Datenfluss in beide Richtungen stellt ein Novum für die bislang auf weitgehende Eigenständigkeit bedachten Agenturen und Makler dar. Doch nur wenn die Unternehmen und ihre Vertriebsnetzwerke sämtliche Daten teilen und sie damit jederzeit an jedem Ort über sämtliche aktuellen Informationen verfügen, können sie die Erwartungen ihrer Kunden erfüllen.

Zahlreiche Versicherer experimentieren bereits mit Apps für ihre Agenturen. Mit diesen mobilen Tools ermöglichen Generali France und John Hancock ihren Agenten zum Beispiel Einblicke in das Investmentportfolio von Kunden und dessen Entwicklung – wichtige Informationen, die die Qualität der persönlichen Beratung verbessern. Die Deutsche Vermögensberatung (DVAG) setzt konsequent auf iPads. Mehr als 10.000 Vermögensberater setzen die Tablet-Computer bereits in der Beratung ein. Ein Teil von ihnen besitzt einen vollständigen Zugang zur eigenen Kundendatenbank sowie zur Angebots- und Vermögensplanung und kann so bei Kapitalanlegern mit einem multimedialen und interaktiven Auftritt punkten.

Die Unterstützung unabhängiger Vertriebe ist auch im Firmenkundengeschäft notwendig. Allerdings kommen hier weniger die Versicherungen, sondern vielmehr unabhängige Anbieter zum Zuge. Plattformen wie ProspX in den USA und INEX24 in Deutschland erleichtern Brokern die Auswahl geeigneter Produkte und Anbieter. Für Industrieversicherer

hat diese Entwicklung eine gute und eine schlechte Seite. Sie können alle relevanten Broker über eine solche Plattform zielgerichtet erreichen und informieren. Dafür müssen sie im Gegenzug in Kauf nehmen, dass die Produktransparenz ihrer Angebote zunimmt und der Preisdruck steigt.

Mehr Gestaltungsspielraum haben Versicherer im direkten Geschäft mit Firmenkunden. Der intelligente Einsatz digitaler Plattformen kann hier zu einer stärkeren Kundenbindung führen. Ein deutscher Lebensversicherer beispielsweise hat ein Informationsangebot für die betriebliche Altersvorsorge entwickelt, das sich nahtlos in das Intranet von Unternehmen integrieren lässt. Es bietet einen Mehrwert für alle Beteiligten. Die Mitarbeiter können sich bequem an ihrem Arbeitsplatz oder zu Hause einen Überblick über den aktuellen Stand ihrer Altersvorsorge verschaffen. Dies entlastet die Personalabteilung des Arbeitgebers. Der Versicherer trägt die Kosten der zusätzlichen Informationen – und profitiert dennoch. Denn er hat erstmals die Möglichkeit, auch bei der betrieblichen Altersvorsorge einen direkten Kontakt zu den Endkunden aufzubauen, deren Vertrauen in die eigene Marke zu stärken und auf dieser Basis gezielt zusätzliche Produkte anzubieten.

Diese Beispiele zeigen, dass in allen Vertriebskanälen die Digitalisierung voranschreitet. Verzichtet ein Versicherer auf die Unterstützung seiner bewährten Partner, läuft er Gefahr, dass diese sich alternativen Anbietern zuwenden. Denn sie sind selbst mit dem Kundenwunsch nach einem überzeugenden Online-Auftritt konfrontiert und müssen handeln.

### 4. Stellhebel

#### Anpassung der operativen Kernaktivitäten

Die Auswirkungen der Digitalisierung erfassen nicht nur den Vertrieb und die Schnittstellen zum Kunden, sondern den gesamten Betrieb. Der Schlüssel für die allseits erhofften Effizienzgewinne liegt in der Anpassung operativer Kernaktivitäten wie der Schadensmeldung und -regulierung sowie der Prämienkalkulation.

Dies gilt vor allem für die Übernahme ganzer Wertschöpfungsschritte durch die Kunden. Gute Beispiele sind die automatisierte Meldung von Kfz-Schäden über Apps oder die Einreichung digitaler Rechnungen bei der Krankenversiche-

Je einfacher und intuitiver der Kunde diese Arbeiten mithilfe seines Smartphones oder Tablet-Computers erledigen kann, desto größer ist seine Bereitschaft, auf Postverkehr und Telefonate zu verzichten und desto höher sind die Effizienzgewinne für Versicherer. Eine Einbindung bislang papierlastiger Dienstleister wie Kfz-Werkstätten, Krankenhäuser und Arztpraxen verstärkt diesen Effekt noch. Am Ende steht im Idealfall ein vollständig digitaler Prozess – von der ersten Meldung eines Schadens bis hin zur Begleichung der letzten Rechnung. Zusätzliche Einsparungen resultieren aus der Tatsache, dass schon bei der Dateneingabe Plausibilitätschecks und Fehlersuche möglich sind. Dadurch kann der Prozess selbst zum Großteil in Dunkelverarbeitung erledigt werden.

Aber Vorsicht! Aus Sicht der Kunden ist nicht der Effizienzgewinn des Versicherers entscheidend, sondern die Vereinfachung und Beschleunigung des Prozesses. Es gibt daher nicht die eine universelle Lösung für die Digitalisierung der Kernaktivitäten. Vielmehr ist an jedem einzelnen Punkt zu entscheiden, welche Technologien bestmöglich zum Einsatz kommen. Mobile Anwendungen bieten sich beispielsweise für den Schadenfall bei Kfz-Versicherungen an. Sie ermöglichen die genaue Ortung des Fahrers und in der Folge das Aufzeigen möglicher Werkstätten in der Umgebung des Unfallorts. Dagegen spielen mobile Anwendungen bei langlebigen Produkten wie einer Lebensversicherung zumindest derzeit nur eine untergeordnete Rolle. Hier kommt es eher auf ein umfassendes Beratungs- und Dialogangebot sowie die ununterbrochene Auskunftsfähigkeit an – beispielsweise durch einfachen Zugriff auf den jeweiligen Kontostand und die geleisteten Beiträge über alle erhältlichen Kanäle.

#### Neue Formen der Produkt- und Preisgestaltung

Bei Betrachtung der Auswirkungen der Digitalisierung auf den Betrieb sind Effizienzgewinne und Einsparungen nur die eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite bieten die intelligente Nutzung und Aufbereitung vorhandener beziehungsweise verfügbarer Daten Möglichkeiten für eine Weiterentwicklung des operativen Geschäfts. Besonders gut lassen sich die Auswirkungen einer intelligenten Datennutzung in der Kfz-Versicherung beschreiben. Durch die Erfassung der tatsächlichen Fahrgewohnheiten ihrer Kunden sind Versicherer erstmals in der Lage, individuell risikoadäquate Prämien zu berechnen. So haben unter anderem die

britische AA sowie Direct Line bereits mit der Nutzung von Smartboxen begonnen, die im Fahrzeug zum Beispiel die Geschwindigkeit, das Bremsverhalten und die Art der genutzten Straßen erfassen können. Der Versicherte erhält sämtliche Daten online und kann so sein Fahrverhalten – und damit seine Prämien – über die Zeit anpassen. In Deutschland dürfte spätestens die derzeit für das Jahr 2015 geplante Einführung des europäischen Notrufsystems eCall und damit der Einbau entsprechender Geräte in Neuwagen dafür sorgen, dass die Debatte um Telematiktarife bei Versicherern an Fahrt gewinnt.

Telematiklösungen können auch eine entscheidende Rolle bei der Weiterentwicklung von Flottentarifern spielen. Pioniere in diesem Markt profitieren gleich mehrfach: Erstens können sie sich im Wettbewerb mit einer innovativen Lösung abheben. Zweitens schärft die Information über das Fahrverhalten das Risikobewusstsein der Fahrer, was zu rückläufigen Schäden führt. Und drittens bietet die Datenmenge aus den Fahrzeugen zahlreiche Anknüpfungspunkte für das Generieren von Folgegeschäften. Die Unternehmen empfinden dies keineswegs als lästig. Im Gegenteil: Sie müssen nicht nur geringere Versicherungsprämien zahlen, sondern profitieren selbst von dem vorsichtigeren Fahrverhalten ihrer Mitarbeiter. Denn diese sind nicht nur seltener in Unfälle verwickelt, sondern fahren darüber hinaus auch noch spritsparender.

Umfassende Einblicke in das tatsächliche Kundenverhalten lassen sich nicht nur im Kfz-Markt gewinnen. Auch soziale Medien bieten ein weites Feld, um mehr über die individuellen Bedürfnisse, Vorlieben und Abneigungen der Verbraucher zu erfahren – selbstverständlich unter strikter Beachtung des Datenschutzes. Die TD Bank nutzt eine spezielle Software, um jederzeit einen Überblick über aktuelle Themen und Diskussionen in sozialen Netzwerken zu haben und richtet die eigene Kommunikation entsprechend aus. Einen Schritt weiter geht die türkische Garanti Bank. Deren Facebook-Team bereitet die frei zugänglichen Informationen aus sozialen Netzwerken so auf, dass sie für die Weiterentwicklung von Produkten nutzbar werden. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis auch Versicherer damit beginnen, ihre eigenen Schlüsse aus der neuen Offenheit der Konsumenten in sozialen Netzwerken zu ziehen.



#### Versicherung 2015: Altes Gewerbe, neue Technologien

Herbert Schmitz, Erbe einer traditionsreichen Lackfabrik im Rheinland, konzentriert sich auf sein Kerngeschäft. Auswahl und Abschluss der notwendigen Versicherungen überlässt er einem Makler, mit dem schon sein Schwiegervater zusammengearbeitet hat. Allerdings kann er sich nur schwer vorstellen, dass sich der alte Herr mit den Arbeitsmethoden des Juniorchefs des Maklerbüros hätte anfreunden können. Denn dessen Büro ist komplett digitalisiert. Alle Informationen sind online gespeichert und auf mobilen Endgeräten abrufbar, alle Mitarbeiter werden regelmäßig online geschult und beraten. Vor Ort präsentiert der Makler sein Leistungsspektrum mit einem Tablet-Computer und schaltet bei Bedarf Experten zu den einzelnen Versicherungen hinzu. So lassen sich während eines einzigen Termins selbst knifflige Fragen bezüglich der Absicherung der mit Lackrohstoffen gefüllten Lagerhalle und der notwendigen Versiegelung klären. Nach dem zweistündigen Termin hält Herr Schmitz bereits diverse Prämienvorschläge und eine Empfehlung seines Maklers in den Händen.



Wie immer folgt Herr Schmitz dieser Empfehlung und unterschreibt den Vertrag wenige Tage später dem iPad seines Maklers. Prüfung und Ausfertigung der Police erfolgt beim Versicherer seiner Wahl voll-

automatisch. Danach haben sowohl er als auch sein Makler jederzeit einen vollständigen Einblick in die Police und können diese an neue Gegebenheiten anpassen. Eine Verlängerung erfolgt per Knopfdruck, neue schriftliche Dokumente sind nicht erforderlich.

Herr Schmitz ist froh über den technologischen Fortschritt. Denn erst kürzlich haben seine Mitarbeiter im Keller Platz geschaffen und dabei meterweise Versicherungsakten aus den vergangenen zwei Jahrzehnten entsorgt.

Diese Beispiele zeigen, dass die Digitalisierung die operativen Kernaktivitäten eines Versicherers verändert und seine Effizienz und Profitabilität steigern kann. Das Unternehmen muss aber in der Lage sein, aus dem umfassenden Spektrum digitaler Technologien die für die jeweilige Situation passende Lösung auszuwählen und diese für das eigene Geschäft zu adaptieren.

## 5. Stellhebel

#### Weiterentwicklung und Ausbau der IT

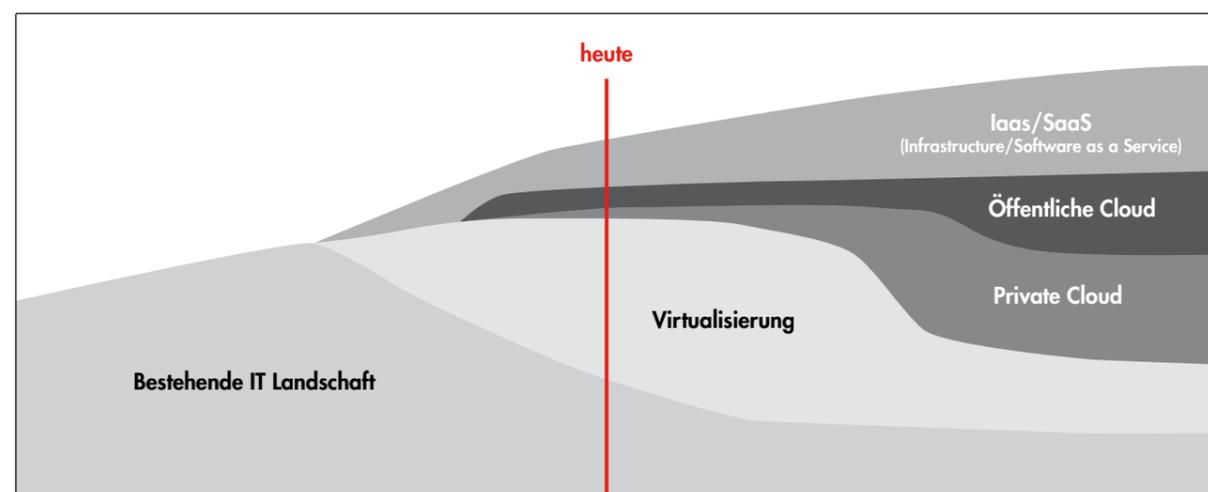
Zweifelsohne steigert die Digitalisierung noch einmal die Bedeutung der IT für eine Versicherung. Denn nur mithilfe intelligenter und moderner Lösungen für den Omni-Kanal, für mobile Anwendungen, soziale Medien und die Verarbeitung großer Datenmengen (Big Data) sind die Erwartungen der Kunden an ein kanalübergreifendes, einheitliches Angebot zu erfüllen. Zudem gilt es, die Möglichkeiten auszuschöpfen, die sich aus der Digitalisierung kunden- und abwicklungsre-

levanter Prozesse bei Verträgen und in der Schadensregulierung ergeben. Ein solcher Wandel lässt sich keineswegs von der IT-Abteilung allein bewerkstelligen. Es bedarf einer noch engeren Zusammenarbeit zwischen den operativen Einheiten und den IT-Experten als heute schon üblich.

Die Ausgangsbasis für diese weitreichende Veränderung der IT-Landschaft ist alles andere als ideal. Das Marktforschungsunternehmen Gartner schätzt, dass mehr als zwei Drittel der Schadens- und Lebensversicherer weltweit noch mit Systemen aus den 1970er- und 1980er-Jahren arbeiten. Dies führt in Einzelfällen zu hohen Systemausfällen, die sich in einer zunehmend digitalisierten Welt unmittelbar bei den Kunden oder in den Kundencentern bemerkbar machen. Schon eine um ein Prozent geringere Verfügbarkeit der IT bedeutet einen Ausfall von bis zu 45 Minuten pro Tag. In dieser Zeit ist kein Zugriff auf die IT-Systeme möglich – keine gute Voraussetzung für digitalisierte Prozesse.

**Abb. 4: Virtualisierung ermöglicht Einsatz von IaaS/SaaS Modellen und somit effizientere IT Nutzung und reduzierte Kosten**

**IT Leistungsbedarf in Unternehmen (Trenddarstellung)**



Ursprüngliche IT Infrastruktur	Phase 1: Anpassung IT Infrastruktur	Phase 2: Nutzungsoptimierte IT	Phase 3: IT als Dienstleistung (IaaS/SaaS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anwendungsspezifische Server Konfiguration ("ein Server, eine Anwendung")</li> <li>Direct attached storage (DAS) oder Network attached storage (NAS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virtuelle Maschinen (VM) verringern Hardware Bedarf und ermöglichen Server Nutzung für mehrere Anwendungen</li> <li>Direct attached storage (DAS) oder Network attached storage (NAS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibles Anwendungs-Management im Live-Betrieb über verschiedene Server und Rechenzentren</li> <li>Server und Speicher sind "VM-aware"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zugriffsbasierte/nutzungsabhängige IT Infrastruktur Kosten und "Intelligente IT"</li> <li>Einbezug von "IT Strategie" in Management Entscheidungen</li> <li>Vernetzung von Rechenzentren mit privaten/öffentlichen Clouds</li> </ul>

Quelle: Bain & Company

Angesichts der heranrollenden Digitalisierung haben Versicherer drei Möglichkeiten: Sie können den Status quo fortzuschreiben, das bestehende System weiterentwickeln oder eine neue Plattform aufsetzen. Option eins verbietet sich von selbst, da sie über kurz oder lang zu einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit führt. Die dritte Option ist mit massiven Investitionen und einem hohen Risiko verbunden. Von daher dürften sich die meisten Versicherer für den Einsatz einer serviceorientierten Architektur (SOA) und entsprechender Middleware entscheiden. Letzere erleichtert es Softwareentwicklern, die Defizite der alten Legacy-Systeme

zu überwinden und neue Anwendungen aufzusetzen sowie bestehende Daten allen Beteiligten im Prozess verfügbar zu machen.

Bei der Umsetzung kommt es darauf an, Prioritäten richtig zu setzen, die Zusammenarbeit zwischen IT und operativ Verantwortlichen zu verbessern sowie den Paradigmenwechsel von einer produkt- hin zu einer kundenzentrierten Organisation nicht aus den Augen zu verlieren. Bislang dominieren bei vielen IT-Entwicklungen noch interne Überlegungen und Ziele, doch am Ende kommt es nur auf die Beantwortung

einer einzigen Frage an: Was hat der Kunde davon? Dessen Bedürfnisse spielen auch eine entscheidende Rolle bei der Priorisierung sämtlicher IT-Projekte. Vorrang hat, was den größten Nutzen am Markt verspricht. Ein solcher Ansatz bedeutet aber nicht, dass die IT-Abteilung künftig zum Zuarbeiter des Vertriebs degradiert wird. Vielmehr müssen sich beide Bereiche einer neuen Logik unterwerfen und sich stets in ihre Kunden hineinversetzen. Nur so lässt sich feststellen, ob YouTube-Clips wirklich ihren Zweck erfüllen oder sich eine neue Eingabemaske eignet. Klar ist aber, dass künftig die Bedeutung von „Good-Enough“-Lösungen anstelle von perfekten neuen Anwendungen steigen wird. Der Vorteil eines früheren Tests am Markt und niedrigerer Vorlaufkosten dürfte in vielen Fällen die Nachteile eventueller Fehler der Piloten mehr als ausgleichen, zumal es für eine Reihe aktueller Themen ohnehin noch keine schlüsselfertigen IT-Lösungen gibt. Den bislang ungewohnten Umgang mit Piloten und deren Integration in bestehende Umgebungen können die IT-Abteilungen leichter meistern, wenn sie sich konsequent einer serviceorientierten Architektur verschreiben. Denn deren modularer Aufbau erleichtert das Andocken – und im Fall eines Scheiterns auch das Abdocken – neuer Anwendungen an den Kundenschnittstellen.

Während die IT-Abteilungen noch mit der Digitalisierung der Wertschöpfungskette beschäftigt sind, müssen sie einen sich abzeichnenden grundlegenden Wandel in der gesamten IT antizipieren: das Vordringen des Cloud Computing und damit verbunden die rückläufige Bedeutung der Datennutzung und -speicherung auf Endgeräten (Abb. 4).

In den kommenden Jahren werden Versicherer zunehmend öffentliche und firmeninterne „Rechenwolken“ sowie dort hinterlegte Programme nutzen. Im Gegenzug schwindet die Bedeutung der althergebrachten IT, bei der die Software auf jedem Rechner installiert ist und dort auch die Speicherung vieler Daten erfolgt. Den denkbaren Effizienzgewinnen, die sich gerade durch die zentrale Speicherung von Daten ergeben, stehen insbesondere in Deutschland noch erhebliche Zweifel hinsichtlich der Datensicherheit gegenüber. Doch der Wunsch von Kunden – und auch Mitarbeitern – nach einem orts- und zeitunabhängigen Zugriff auf Daten und Programme dürfte am Ende siegen und zu einer Rezentralisierung der IT führen.

## 6. Stellhebel

### Anpassung der Organisation an die neuen Rahmenbedingungen

Die beste Digitalisierungsstrategie verpufft, wenn sie im Alltag nicht gelebt wird. Dazu bedarf es weit mehr, als sämtliche Mitarbeiter im Umgang mit den neuen Technologien zu schulen. Denn mit der Digitalisierung und der zunehmenden Macht der Konsumenten geht ein weitreichender Wandel hin zu einer kundenzentrierten Organisation einher. Diese benötigt eine neue DNA und eine entsprechende Kultur. Versicherer können gar nicht früh genug damit beginnen, den notwendigen Bewusstseinswandel in einem Change-Management-Prozess voranzutreiben.

Parallel müssen sie entscheiden, wer die Digitalisierungsstrategie mit welchen Ressourcen forciert. In der Praxis haben sich drei Ansätze herauskristallisiert. So übertragen einige Unternehmen die Verantwortung dem CIO und/oder COO und damit dem Backoffice, andere nehmen den Marketingverantwortlichen in der Geschäftsführung in die Pflicht. Die dritte Möglichkeit ist, die Verantwortung zwischen Treibern im Backoffice und Entscheidern möglichst nah am Kunden aufzuteilen. Für die Zentralisierung unter der Ägide eines CIO und/oder COO spricht deren zentrale Steuerungsmöglichkeit über alle Sparten und Gesellschaften hinweg. Die IT gibt den Takt vor. Ganz anders ist die Situation bei der Führung durch Vertriebs- und Marketingverantwortliche. Hier stehen von Beginn an die Bedürfnisse der Kunden im Mittelpunkt. Die IT liefert lediglich die notwendigen Werkzeuge. Die Vorteile beider Ansätze versucht die dritte Möglichkeit zu vereinen. Hierbei sind IT und Zentrale für die Digitalisierung verantwortlich, müssen sich bei Entscheidungen aber mit den Geschäftsführern vor Ort abstimmen. Dies erhöht zwar die Komplexität bei Entscheidungen, gewährleistet aber, dass weder die Kundensicht noch die Potenziale und Grenzen der IT aus dem Blick geraten.

Unabhängig von dieser Entscheidung ist für den Erfolg jeder Digitalisierungsstrategie ausschlaggebend, inwieweit ein Unternehmen diese tatsächlich als funktions- und bereichsübergreifendes Thema versteht und umsetzt. Insellösungen oder reine IT-Projekte sind zum Scheitern verurteilt, da sie den Wandel hin zu einer kundenzentrierten Organisation kaum vorantreiben.

## 7. Stellhebel

### Kontinuierliche Marktbeobachtung und Reaktion auf externe Veränderungen

Lange haben Versicherer darauf gesetzt, dass sie angesichts der komplexen Regulierung ihrer Branche auf Dauer unter sich bleiben. Doch die Digitalisierung führt dazu, dass die Markteintrittsbarrieren sinken. Neue Anbieter buhlen mit höherer Geschwindigkeit und Bequemlichkeit sowie niedrigeren Preisen um die Gunst der Kunden. Hinzu kommt, dass sich der Wettbewerb innerhalb der Branche intensiviert. Viele Anbieter machen sich den wachsenden Wunsch nach Individualisierung zunutze und entwickeln spezifische Lösungen für klar abgegrenzte Segmente. So bauen ERGO direkt und der Finanzarm des Versandhändlers Otto ein eigenes Finanzportal für Frauen unter der Adresse [www.einfachanders.de](http://www.einfachanders.de) auf. Signal-Iduna hat mit Sijox eine eigene Marke für junge Kunden kreiert.

### Aggregatoren als neue Kraft im Versicherungsmarkt

Welch massive Folgen das Vordringen neuer Anbieter in den Markt haben kann, zeigt der Siegeszug der Aggregatoren. Online-Anbieter wie Check24, beatthatquote und Transparo haben sich in den vergangenen Jahren am Markt etabliert. Die Möglichkeit, bei Standardpolicen auf einer einzigen Seite eine Übersicht über die besten Tarife verschiedener Anbieter zu erlangen, lockt vor allem private Nutzer. Jeder dritte Wechsel einer Kfz-Police in Deutschland erfolgt mittlerweile über einen Aggregator. Längst schon haben sich rund um diese Vergleichsplattformen weitere Geschäftsmodelle etabliert. Es gibt eine Plattform, die die unterschiedlichen Aggregatoren miteinander verbindet. Andere Geschäftsmodelle fokussieren sich auf die Verwertung von Leads, die auf Vergleichsplattformen generiert werden. Der Eintritt von Google Compare erhöht die Dynamik in diesem Markt zusätzlich. Für die Versicherer wird es wichtig sein zu beobachten, wie der Suchmaschinen-gigant sein umfassendes Wissen über die Endkunden in dieses Geschäftsmodell einfließen lässt und daraus möglicherweise konkrete Anforderungen an die Produktgeber ableitet.

Die Transparenzoffensive bleibt nicht auf Privatkunden beschränkt. In jüngster Zeit haben Portale wie das britische [www.simplybusiness.co.uk](http://www.simplybusiness.co.uk) begonnen, auch den Markt für Firmenversicherungen zu bearbeiten. Mehr als 170.000 Firmeninhaber in Großbritannien verschaffen sich bei Simply Business bereits einen Überblick über Versicherungen für ihren Laden, ihre Immobilien und ihre Geschäftstätigkeit.

Angesichts der hohen Bedeutung von Aggregatoren kommen Versicherer nicht umhin, sich mit diesem Thema zu beschäftigen und sich auf ausgewählten Portalen zu engagieren. Übertriebene Berührungsängste sind an dieser Stelle nicht angebracht, zumal die Aggregatoren die klassischen Vertriebskanäle keinesfalls verdrängen werden. Dagegen spricht schon der überwältigende Wunsch der Versicherten nach individueller Betreuung.

Noch unklar ist hingegen, welchen Stellenwert zwei weitere Geschäftsmodelle künftig haben, die derzeit diskutiert werden: Crowd-Sourcing-Portale wie friendinsurance sowie Einkaufsportale wie iMingle. Letztere setzen allein auf die Bündelung der Einkaufsmacht der Verbraucher. Der Versicherer muss ihnen zwar niedrigere Tarife gewähren, spart dafür aber in erheblichem Maß Akquisitionskosten. Das Geschäftsmodell von friendinsurance ist komplexer und erinnert an die Anfänge des Versicherungsgeschäfts. Gleichgesinnte schließen sich zusammen und vereinbaren, kleinere Schäden selbst abzudecken. Nur bei größeren Summen schalten sie einen Dritten ein. Den wesentlich höheren Selbstbehalt dieser Versichertengruppe honorieren Anbieter mit Beitragsnachlässen von bis zu 50 Prozent. Bislang bleibt ein Ansturm auf die attraktiven Rabatte aus, denn das Modell erfordert ein hohes Maß an Eigeninitiative, Disziplin und Vertrauen. Unabhängig vom Markterfolg dürften solche Ansätze aber in jedem Fall zu einem weiteren Bewusstseinswandel und einer Stärkung der Konsumentenmacht am Markt beitragen.

### Wacher Blick auf neue Technologietrends und angestammte Kunden

Crowd Sourcing ist ein Trend, der längst nicht nur die Versicherungswirtschaft erfasst. Für Aufmerksamkeit sorgt unter anderem die Finanzierung von Start-ups über spezielle Crowd-Funding-Portale. Versicherungsunternehmen sollten vor diesem Hintergrund den Blickwinkel ihrer Marktbe-

achtung erweitern. Wichtige Entwicklungen entstehen im Umfeld von Start-ups sowie in den Innovationsabteilungen großer Technologiekonzerne. Verstanden werden muss, ob und wie weit solche Innovationen das eigene Geschäftsmodell verändern könnten. Daneben steigt die Bedeutung von Partnerschaften, um beispielsweise Datenbestände auswerten zu können, die heute noch gar nicht zugänglich sind. Dies gilt nicht zuletzt für die Auswertung des Fahrverhaltens von Kfz-Nutzern durch eine Datenaufzeichnung in deren Fahrzeugen und den sich hieraus ergebenden Implikationen für die Tarifgestaltung. Frühzeitig sollten sich die Unternehmen auch mit den Konsequenzen technologischer Durchbrüche auseinandersetzen. Eine der Fragen muss sein, welche Parameter einer Kfz-Versicherung zugrunde liegen sollten, wenn sich die Idee der führerlosen PKWs durchsetzen sollte.

Mindestens genauso wichtig für den langfristigen Schutz des Geschäftsmodells ist die Bindung attraktiver Kunden. Je besser ein Unternehmen deren Bedürfnisse nach digitalen Angeboten und persönlicher Betreuung aus einem Guss abdecken kann, desto geringer ist ihre Wechselbereitschaft. Der Bindung dient auch ein weitreichendes Verständnis für das individuelle Verhalten und – darauf aufbauend – die Entwicklung maßgeschneiderter Angebote, die Ausrichtung sämtlicher Kundenschnittstellen auf eine möglichst einfache Handhabung sowie die Stärkung der eigenen Marke. Derart umsorgte Kunden verzeihen es, wenn ein Anbieter eine Innovation nicht als Erster auf den Markt bringt. Allerdings muss das Unternehmen sicherstellen, dass es auf Vorstöße eines Konkurrenten schnell reagieren kann. Technologische Kompetenz wird vor diesem Hintergrund noch stärker als bisher zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor.

### Fazit: Auf dem Weg zur kundenzentrierten Organisation

Die Digitalisierung erfordert von den Versicherern einen weitreichenden Umbau ihrer Geschäftsmodelle, denn die neuen technologischen Möglichkeiten verändern das Verhalten und die Anforderungen der Kunden von Grund auf. Die Unternehmen müssen reagieren. An erster Stelle stehen dabei die konsequente Ausrichtung der gesamten Organisation auf die Kundenbedürfnisse und – in diesem Zusammenhang – die Aufhebung der Grenzen zwischen ihren analogen und digitalen Vertriebskanälen. Diese Neuausrichtung bedingt eine Anpassung der operativen Kernaktivitäten sowie eine Weiterentwicklung der IT und muss von einem umfassenden Change-Management-Prozess begleitet werden. Das klingt nach einer Herkulesaufgabe – und das ist es auch.

Im dritten Teil zeigt diese Studie, wie die Versicherungsunternehmen dies meistern und die Digitalisierung vorantreiben können.

### 3. Der Masterplan: So gelingt die Digitalisierung

In drei Stufen können Versicherungen den Übergang in das digitale Zeitalter vorbereiten und bewältigen. Die Praxis zeigt, dass für einen erfolgreichen Wandel neben einem klaren Kundenfokus auch eine gehörige Portion Pragmatismus und Flexibilität gefragt sind.

Mit Blick auf neue Apps, die Präsenz auf Facebook oder das Digitalisierungsprojekt der hauseigenen IT-Abteilung mag sich mancher Versicherungsmanager an dieser Stelle zurückerlehen. Doch es wäre kurzsichtig, eine Digitalisierungsstrategie ausschließlich mit der Einbindung neuer Technologien oder dem Einsatz sozialer Medien gleichzusetzen oder sie als reine IT-Aufgabe zu begreifen. Im Mittelpunkt stehen vielmehr die fundamentalen Veränderungen in Bezug auf Verhalten und Anforderungen der Kunden. Sie sind Ausgangspunkt und Schlüssel zur Digitalisierung. Diese wiederum ist ein entscheidender Baustein, um der wachsenden Kundenzufriedenheit und erhöhten Wechselbereitschaft entgegenzuwirken.

Dazu ist ein Umdenken in der gesamten Unternehmensorganisation erforderlich. Die Digitalisierung impliziert eine grundlegende Machtverschiebung von Anbietern, Produzenten hin zu Konsumenten. Dieser lässt sich nur mit einer konsequenten Ausrichtung der gesamten Organisation auf die Bedürfnisse der Versicherten begegnen. Digitale Technologien selbst bieten lediglich Transportwege und Plattformen. Erst wenn diese richtig genutzt werden, tragen sie dazu bei, die zentrale Anforderung der Kunden zu erfüllen: individuell entscheiden zu können, wann, wo und wie sie mit ihrer Versicherung in Kontakt treten wollen.

Am Anfang jeder Digitalisierungsstrategie stehen damit der Blick auf den Kunden und die Beantwortung der Frage, welche Formen des Zugangs und der Kommunikation dieser an welcher Stelle der Wertschöpfungskette erwartet. Da Versicherte auch künftig eine individuelle und persönliche Betreuung wünschen, wird es immer um eine Zusammenführung digitaler und analoger Kanäle über sämtliche Bereiche des Unternehmens hinweg gehen. Egal ob Marketing, Schadenabwicklung oder unabhängige Agentur: Alle Beteiligten müssen zu jeder Zeit an jedem Ort auf alle Daten eines Kunden zugreifen und diese auch aktualisieren können.

Ein weiterer Faktor erschwert die Formulierung einer Digitalisierungsstrategie: der rasante technologische Fortschritt. Versicherungsunternehmen sind es gewohnt, in regulierten Märkten zu arbeiten und langfristig zu agieren. Nun müssen sie lernen, sich in schnell wandelnde Märkte hineinzudenken und kurzfristig zu agieren. Wer denkt heute noch an die virtuelle Welt „Second Life“? Und wer hätte vor fünf Jahren prophezeien können, dass sich Tablet-Computer zu einem globalen Verkaufsschlager entwickeln? Angesichts der Kundenerwartungen haben die Unternehmen keine andere Wahl, als möglichst frühzeitig, aber mit begrenztem Aufwand bei neuen Plattformen und Technologien Flagge zu zeigen und in einem Portfolio-Ansatz die verschiedenen Projekte voranzutreiben, zu verfolgen und bei Desinteresse auch wieder zu stoppen.

#### In drei Stufen zur digitalen Versicherung

Der Ausbau der Technologiekompetenz gehört vor diesem Hintergrund für jede Versicherung zu den Schwerpunkten bei der Formulierung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie. Diese soll die Chancen der neuen Technologien für das eigene Unternehmen nutzbar machen und aufkommende Risiken minimieren. Je nach Geschäftsmodell verteilen sich Chancen und Risiken sehr unterschiedlich. Ein Patentrezept für alle Versicherungen kann es an dieser Stelle deshalb nicht geben. Doch der dreistufige Ansatz hilft jedem Unternehmen, sein spezifisches Vorgehen zu systematisieren.

#### Stufe 1

##### Ausgangslage bestimmen

Ein weitreichendes Verständnis für Technologietrends und -themen zu gewinnen bildet in der Regel den Auftakt bei der Formulierung einer Digitalisierungsstrategie. Dabei geht es zum einen um die Erfassung und Bewertung aktueller Trends – sei es das mobile Internet, sei es Cloud Computing oder Big Data. Zum anderen ist deren Relevanz für die eigene Geschäftstätigkeit zu untersuchen. Während einige



#### Mythen und Wahrheiten zur Digitalisierung der Versicherungswirtschaft

##### Mythos 1:

Es bleibt viel Zeit, um die Digitalisierung voranzutreiben.

##### Die Wahrheit:

Geschwindigkeit ist im digitalen Zeitalter ein kritischer Erfolgsfaktor. Der wesentliche Grund: Die Innovationszyklen haben sich fast exponentiell beschleunigt. Da weltweit Millionen Menschen solche Innovationen rasch aufgreifen und umsetzen, wirken Versicherungen ohne entsprechende Angebote schnell veraltet – und müssen die Abwanderung gerade jüngerer Kunden hinnehmen.

##### Mythos 2:

Es geht doch „nur“ um Apps.

##### Die Wahrheit:

Es hat zweifelsohne einen gewissen Reiz, einen einfachen Zugang und moderne Funktionalitäten für mobile Endgeräte anzubieten, doch ohne die Integration in eine umfassende digitale Strategie bleiben in eine umfassende digitale Strategie bleiben Apps eine technische Spielerei, die das Kerngeschäft eines Versicherers nicht fördert.

##### Mythos 3:

Investitionen in die Digitalisierung sind überflüssig, da Kunden kaum wechseln.

##### Die Wahrheit:

Die vermeintliche Wechselträgheit der Kunden gehört der Vergangenheit an. Knapp 40 Prozent der Versicherten in Deutschland sind mittlerweile wechselwillig. Und gerade Versicherte mit einer höheren Internetaffinität wissen genau, wie sich über Aggregatoren und andere Websites Leistungen und Preise vergleichen lassen. Sie scheuen den Wechsel nicht. Schließlich kostet der nur noch ein paar Mausklicks.

##### Mythos 4:

Dies ist ein Job für die IT Spezialisten.

##### Die Wahrheit:

Ohne IT-Experten funktioniert kein Digitalisierungsprojekt. Doch entscheidend für den Erfolg im digitalen Zeitalter sind eine neue strategische Ausrichtung des gesamten Unternehmens und ein weitreichender Kulturwandel durch das Topmanagement. Die IT ermöglicht danach die Umsetzung neuer digitaler Angebote.

Technologien – allen voran soziale Netzwerke – primär das Kundenverhalten verändern, eröffnen andere in erster Linie Chancen für Effizienzgewinne. Neben allgemein zugänglichen Marktdaten wird diese Analyse in der Regel auf einer intensiven Beobachtung des Wettbewerbs im Versicherungsmarkt sowie der angrenzenden Branchen und großen Technologiekonzerne basieren.

Die so gewonnenen Erkenntnisse helfen, die Annahmen und Rahmenbedingungen der aktuellen Unternehmensstrategie zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Sie dienen zugleich als Basis für eine Analyse des Ist-Zustands in Sachen Digitalisierung und des zugrunde liegenden IT-Systems sowie

einem ersten Soll-Ist-Vergleich. Dieser erfasst sämtliche Vertriebskanäle und Unternehmensbereiche. An jedem Punkt ist mit Blick auf die Kundenbedürfnisse und den Wettbewerb zu entscheiden, ob und in welchem Maß die Digitalisierung diesen Bereich erfasst und wie weit sie hier bereits vorangeschritten ist. Erfahrungen von Bain zeigen, dass diese Analysen erfolgskritisch sind, wenn es darum geht, ein gemeinsames Verständnis für den Handlungsbedarf im Führungsteam eines Unternehmens zu schaffen.



## Sechs Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur digitalen Versicherung

In den vergangenen Jahren initiierte und analysierte Bain diverse Digitalisierungsprojekte europäischer, amerikanischer und asiatischer Versicherungen. Auch wenn jedes Unternehmen eine andere Ausgangslage aufwies und andere Prioritäten zu setzen waren, gab es bei allen Projekten Gemeinsamkeiten. Aus diesen Beobachtungen heraus entstanden die folgenden sechs Erfolgsfaktoren.

### Erfolgsfaktor 1:

#### Kanal- und bereichsübergreifende Strategie

Traditionell sind Versicherungen nach Sparten, Vertriebskanälen und/oder Regionen aufgestellt. Eine solche Organisation führt zu einem Silodenken, was aber Gift für jede Digitalisierung ist. Nur wer von Beginn an konsequent Beteiligte in allen Unternehmensbereichen einbindet und den damit verbundenen Kulturwandel fördert, schafft den Sprung hin zur digitalen Versicherung. Vertrieb, Marketing, operative Einheiten und IT gehören vom Start weg an einen Tisch.

### Erfolgsfaktor 2:

#### Fokus auf Kundenbedürfnisse

Nahezu jeden Monat zeichnet sich im Silicon Valley oder in anderen Epizentren der Digitalisierung ein neuer Trend ab. Bevor eine Versicherung einen solchen Trend aufgreift und eigene Angebote entwickelt, sollte sie immer analysieren, welchen Nutzen der Einsatz dieser Technologie für den Kunden an welcher Stelle der Wertschöpfung stiftet. Je besser das Verständnis für wahre Kundenbedürfnisse ist, desto leichter fällt die Einschätzung des tatsächlichen Mehrwerts einer Innovation.

### Erfolgsfaktor 3:

#### Portfolio-Ansatz bei neuen Technologien

Die Fülle der digitalen Innovationen macht es unmöglich, in jedem Fall vorab Erfolgsaussichten abschließend zu beurteilen. Daher empfiehlt es sich, die eigenen Aktivitäten mit den Augen eines Venture-Capital-Investors zu sehen. Eins von zehn Projekten wird vielleicht tatsächlich den Markt von Grund auf verändern und dem eigenen Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorsprung verschaffen. Jedes zweite Projekt läuft und rechnet sich – der Rest scheitert. Anders als ein Investor ist die entscheidende Zielgröße nicht die Rentabilität beim Exit, sondern vielmehr der Mehrwert für den Kunden. Mit dessen Bedürfnisse im Blick gehört das Portfolio digitaler Initiativen einer Versicherung regelmäßig auf den Prüfstand. Dort wird auf Basis der erreichten Meilensteine und des mess- oder zumindest spürbaren Mehrwerts für den Kunden entschieden, welche Projekte weiterverfolgt werden und welche nicht.

### Erfolgsfaktor 4:

#### Pragmatismus und Flexibilität

Der Portfolio-Ansatz steht für den erforderlichen Pragmatismus im digitalen Zeitalter. Ob ein neues Angebot beim Kunden ankommt, ist vorab nicht bis ins Detail planbar. Auch lässt sich nicht in jedem Fall vorhersagen, ob sich die gewählten Technologien tatsächlich durchsetzen. Gefordert sind vor diesem Hintergrund viel Flexibilität und die Bereitschaft, auch laufende Projekte immer wieder zu hinterfragen und zu optimieren. Zudem empfiehlt es sich, neue Projekte zunächst in kleineren Teilmärkten zu testen und auszuwerten und sie erst dann in der gesamten Organisation einzuführen.

### Erfolgsfaktor 5:

#### Entwicklung einer neuen DNA

Die Digitalisierung ist die Antwort auf geänderte Kundenbedürfnisse und -anforderungen im digitalen Zeitalter. Diesen grundlegenden Wandel muss jeder einzelne Mitarbeiter nachvollziehen und in seiner täglichen Arbeit leben. Es erfordert weit mehr als eine Einführung in neue Technologien, damit erfahrene Versicherungsexperten den Paradigmenwechsel akzeptieren. Eine offene Informationspolitik, die Förderung einer Trial-and-Error-Mentalität und intensive Schulungen schaffen die Voraussetzungen, damit sich nach und nach eine kundenorientierte DNA herausbildet.

### Erfolgsfaktor 6:

#### Einfach loslegen!

Dieser Erfolgsfaktor mag auf den ersten Blick banal klingen, hat aber eine enorme Bedeutung in der Praxis. Hier diskutieren Experten über Monate das Für und Wider verschiedener Strategien und adjustieren ihre Überlegungen immer wieder anhand neuer Entwicklungen am Markt. Es ist Aufgabe des Topmanagements, an einem bestimmten Punkt eine Entscheidung über erste Projekte zu treffen und diese voranzutreiben, während die Überlegungen hinsichtlich der nächsten Schritte noch laufen. Eine Digitalisierungsstrategie wird angesichts der Innovationsgeschwindigkeit am Markt niemals eine fertige Strategie aus einem Guss sein. Sie ist vielmehr ein lebendes Produkt, das ständig optimiert und Schritt für Schritt umgesetzt wird.

## Stufe 2

### Digitalisierungs-Roadmap entwickeln

Vor diesem Hintergrund liegt in der zweiten Stufe der Digitalisierungsstrategie ein Fokus auf der Priorisierung der Kundenerwartungen. So verlockend kurzfristige Effizienzgewinne auch sind: Bei der Digitalisierung handelt es sich um eine kundenzentrierte Strategie. Dies gilt es sich bewusst zu machen. Und dieser Grundsatz sollte auch bei der Festlegung der Ziele für die kommenden drei oder fünf Jahre vorherrschen.

Der vordringliche Handlungsbedarf auf dem Weg hin zur Zielerreichung lässt sich danach durch eine Verfeinerung des Soll-Ist-Vergleichs in Form einer „Heatmap“ feststellen. Für jede Sparte, für jeden Vertriebskanal und für jede Stufe der Wertschöpfung ist es möglich herauszuarbeiten, wie weit ein Unternehmen bereits ist, die gesetzten Ziele zu erreichen. Aus dieser Übersicht ergeben sich Prioritäten und hieraus wiederum die Reihenfolge der Implementierung.

Ein solches Vorgehen verhindert, dass einfach eine Social-Media-Initiative gestartet oder die Präsenz bei Facebook erweitert wird. Vielmehr fließt die Nutzung sozialer Netzwerke in die Überlegungen der unterschiedlichsten Bereiche ein – vom Marketing bis hin zur Personalabteilung. Wenn diese die Nutzung von Facebook & Co. als wichtige Maßnahme zur Erreichung ihrer Ziele erachten, wird die Präsenz ausgebaut. Ansonsten haben andere Themen und Technologien Vorrang.

## Stufe 3

### Implementieren und Überprüfen

Ein Projekt wird ausgewählt, implementiert und evaluiert, bevor das Nächste in Angriff genommen wird. Ganz so stringent funktionieren Digitalisierungsprojekte leider nicht; dafür ändert sich das Umfeld viel zu schnell. Auch vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, das Thema Digitalisierung programmatisch und ganzheitlich anzugehen. Zwar erfolgt die Implementierung auch hier in Einzelprojekten. Doch bei jedem Schritt in Richtung Digitalisierung müssen die Versicherer auf eine hohe Flexibilität für Erweiterungen und Andocken neuer Bestandteile achten.

Ungeachtet dessen bedingt der Start eines Projektes ein Budget und die Festlegung von Kennzahlen zur Erfolgsmessung. Angesichts des rasanten technischen Fortschritts erweist sich die Budgeterstellung als eine Rechnung mit Unbekannten. Daher empfehlen sich die Nutzung von Szenarien sowie eine gewisse Flexibilität bei der Terminierung der Einzelprojekte innerhalb des Digitalisierungsprogramms, damit neue Entwicklungen in laufenden Projekten noch Berücksichtigung finden können. So wäre es vermessen, heute abschließend festzulegen, ob man künftig Apps nicht nur für Android und iOS, sondern auch für Windows und weitere, derzeit noch gar nicht marktgängige Betriebssysteme benötigt.

Bei der Erfolgsmessung sollten Versicherer nicht allein auf eine Verbesserung der Ertragslage achten. Auch eine Steigerung der Kundenloyalität oder, in einem ersten Schritt, eine höhere Verweildauer von Interessenten auf einem Portal bzw. eine rückläufige Abbruchrate bei Transaktionen können zeigen, dass ein Projekt beim Kunden ankommt. Mittel- und langfristig aber sollte jedes Digitalisierungsprogramm einen adäquaten Return-on-Investment erwirtschaften und zu einer nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsposition führen.

### Veränderungen systematisch im Unternehmen verankern

Ein umfassendes Digitalisierungsprogramm leistet einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und ist Bestandteil einer ganzheitlichen Strategie. Daher geht die Tätigkeit des zuständigen Programmmanagements weit über die klassischen Aufgaben der Projektsteuerung hinaus und umfasst außerdem den Abgleich der jeweiligen Projektfortschritte mit der Gesamtsteuerung der Strategie sowie das Anstoßen und Begleiten der notwendigen Veränderungsprozesse.

*Der Kunde soll künftig selber entscheiden, wann, wie und wo er mit seiner Versicherung in Kontakt tritt.*

Mit Results Delivery hat Bain ein Instrumentarium entwickelt, solche Change-Prozesse zu steuern und voranzutreiben. Am Beginn steht die Festlegung eines klaren Zielbildes, beispielsweise: Der Kunde soll künftig selber entscheiden, wann, wie und wo er mit seiner Versicherung in Kontakt tritt; die Versicherung stellt ein einheitliches Kundenerlebnis sicher. Die Erreichung dieses Ziels erfordert Veränderungen in vielen Bereichen, was naturgemäß Widerstände hervorrufen wird. Daher ist der Aufbau einer Unterstützungsstruktur auf allen Ebenen der Organisation unentbehrlich. Gleichzeitig wird die Programmplanung aufgesetzt und die konkrete Organisation und Steuerung von Einzelprojekten gestartet. Das Programmmanagement begleitet die Linienorganisation bei der Umsetzung und achtet auf die Einbindung neuer Fähigkeiten in die Organisation. Dies kann die Weiterbildung betroffener Angestellten oder die Einbindung zusätzlicher Ressourcen bedeuten und bis hin zu Organisationsveränderungen führen. Hinzu kommt eine umfassende Kommunikation, die motiviert und Erwartungen prägt. Sie zielt insbesondere auf die Veränderung von Verhaltensweisen ab. Entsprechende Incentivierungsmaßnahmen fördern die Veränderungsbereitschaft zusätzlich.

Dieser kurze Überblick zeigt, wie vielschichtig Digitalisierungsprogramme sind und wie wichtig deren Einbindung in eine Gesamtstrategie mit klaren Zielen ist. Vielleicht noch mehr als andere Change-Projekte benötigen solche Projekte die volle Rückendeckung des Managements. Es reicht nicht aus, dass sich die Geschäftsführung bzw. der Vorstand regelmäßig mit dem Thema befassen und die Fortschritte beobachten. Vielmehr gilt es auch auf Ebene der Bereichs-, Abteilungs- und Gruppenleiter um Unterstützung zu werben und Vorreiter zu gewinnen. Eine solche strukturelle Unterstützung lässt sich sehr gut über den Aufbau eines Sponsoren-Gerüsts schaffen. Hierbei ist zu prüfen, welche Mitarbeiter ihre Arbeitsweisen konkret ändern müssen und wen diese als glaubhaften Sponsor akzeptieren. In der Regel sind das die unmittelbaren Vorgesetzten, denen ebenfalls Sponsoren zugeordnet werden – ein Prozess, der sich bis zur Geschäftsführungsebene fortsetzt. Abgeleitet vom Ziel

der Digitalisierungsstrategie werden danach für jeden Sponsor und letztendlich für jeden Mitarbeiter konkrete Ziele in Zielvereinbarungen festgehalten. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass jede Führungskraft schon aus Eigeninteresse die Digitalisierung vorantreibt und sich interne Barrieren auf dem Weg zur digitalen Versicherung überwinden lassen. Ein konsequentes Change Management stellt damit sicher, dass der Masterplan für eine Versicherung 2.0 Schritt für Schritt Realität und von Erfolg gekrönt wird.

### Bain-Check: Wo steht Ihr Unternehmen?

Die Digitalisierung ist längst Thema bei allen Versicherungen. Doch wo genau steht Ihr Unternehmen? Bain hat eine standardisierte Analyse entlang der sieben, im zweiten Kapitel vorgestellten Stellhebel entwickelt, deren 220 Kriterien eine Standortbestimmung möglich macht. Der „Digital Readiness“-Check deckt interne und externe Entwicklungen ab und gleicht die eigenen Fortschritte mit Marktstandards ab. Bei Interesse können Sie uns jederzeit gerne kontaktieren.

# Fazit

## Zügige Digitalisierung erhöht Kundenzufriedenheit

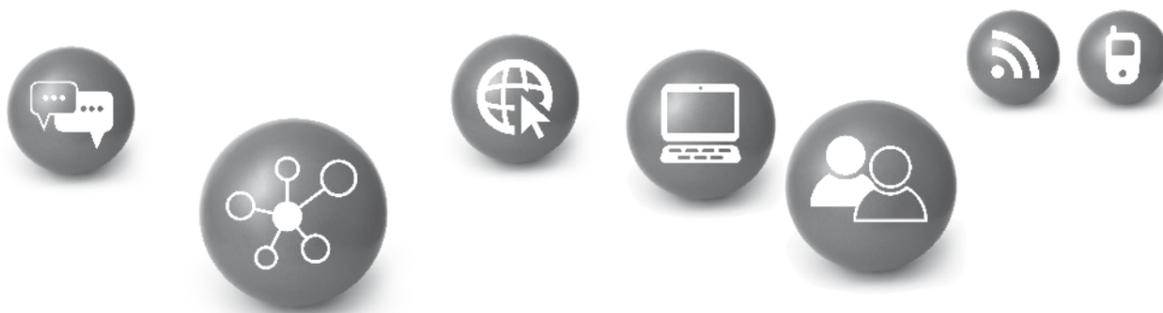
Die digitale Welt ist die neue Normalität. Sie verändert das Verhalten und die Anforderungen von Kunden grundlegend – unabhängig von der Branche, dem Wohnort und den Einkommensverhältnissen. Die Versicherungswirtschaft hat die Wucht der digitalen Revolution anders als beispielsweise die Medien und der Versandhandel bislang nur gebremst zu spüren bekommen. Allein der Erfolg der Aggregatoren kündigte einen tief greifenden Wandel an. Lange Vertragslaufzeiten und eine vergleichsweise geringe Kontaktfrequenz boten in den vergangenen Jahren einen vermeintlichen Schutz.

Doch die Zeiten ändern sich. Die Kunden werden sich zunehmend ihrer Macht bewusst und erwarten in Kenntnis der neuen technologischen Möglichkeiten von jedem Unternehmen ein umfassendes digitales Angebot. Die Versicherer müssen reagieren und das Gesetz des Handelns zurückerobern. Im Zentrum steht die Ausrichtung der gesamten Organisation auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden. Da diese selbst entscheiden wollen, wann, wo und wie sie mit ihrer Versicherung in Kontakt treten, müssen die Unternehmen auf dem Weg dorthin noch bestehende Grenzen zwischen den einzelnen Kommunikationskanälen überwinden und ihre Omni-Kanal-Fähigkeit sicherstellen. Dieser Omni-Kanal umfasst auch externe Vertriebspartner. Die Digitalisierung des Ausschließlichkeitsvertriebs gehört ebenso auf die Agenda wie die Integration der eigenen Produkte in Makler- und Brokerplattformen.

## Höhere Loyalität und höhere Effizienz dank Digitalisierung

Die Digitalisierung endet keinesfalls in den kundennahen Bereichen, sondern erfasst auch die nachgelagerten Bereiche. Im Betrieb kann der Einsatz neuer Technologien beispielsweise die Schadenabwicklung in der Sachversicherung vereinfachen und die Prämienkalkulation verbessern. Eine intelligente Nutzung sämtlicher verfügbarer Daten ermöglicht eine risikogerechte Aufteilung von Kundensegmenten und eine entsprechend differenzierte, risikogerechtere Preissetzung. In der Regel können die heutigen IT-Systeme die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette noch nicht optimal unterstützen. Die Überarbeitung der IT-Plattformen zählt daher ebenso zu den sieben Stellhebeln für eine erfolgreiche Digitalisierung wie die Anpassung der gesamten Organisation an die neuen Rahmenbedingungen durch einen umfassenden Change-Management-Prozess.

Letztendlich dient eine Digitalisierungsstrategie vor allem zwei Zielen: die Zufriedenheit und Loyalität bestehender Kunden zu erhöhen und zusätzliche Kunden zu gewinnen. Deren Erwartungshaltung zwingt Versicherer in den kommenden Jahren, massiv in den Auf- und Ausbau digitaler Angebote zu investieren und das Geschäftsmodell konsequent weiterzuentwickeln. Eine ganzheitliche Herangehensweise ist mit Blick auf die Versicherten notwendig und wird durch sie belohnt werden. Daneben können Versicherer Effizienzpotenziale in ihren Prozessen heben und mehr Effektivität – beispielsweise im Underwriting – erzielen. Wer die digitale Herausforderung meistert, muss den Wettbewerb mit angestammten und neuen Konkurrenten nicht fürchten. Im Gegenteil: Diese Anbieter dürften in den kommenden Jahren zu den Gewinnern im Markt zählen.



## DIE AUTOREN

### Henrik Naujoks

Dr. Henrik Naujoks ist Partner bei Bain & Company in Düsseldorf und Leiter der Praxisgruppe für die Beratung von Finanzdienstleistern in Europa, dem Nahen Osten und Afrika (EMEA). Darüber hinaus verantwortet er die Deutsch/Schweizer Versicherungs-Praxisgruppe.

[henrik.naujoks@bain.com](mailto:henrik.naujoks@bain.com)

### Gunther Schwarz

Dr. Gunther Schwarz ist Partner bei Bain & Company in Düsseldorf und Leiter der Versicherungs-Praxisgruppe für Europa. Zu den Beratungsschwerpunkten gehören lokale und internationale Wachstumsstrategien, organisatorische Veränderungen sowie Programme zur Steigerung der operativen Exzellenz und Ertragskraft.

[gunther.schwarz@bain.com](mailto:gunther.schwarz@bain.com)

### Gero Matouschek

Dr. Gero Matouschek ist Partner bei Bain & Company in München. Sein Branchenschwerpunkt liegt im Finanzdienstleistungssektor, wo er zahlreiche Versicherungsunternehmen, Banken und Vermögensverwalter berät. Sein Beratungsspektrum reicht von Finanzen und Controlling bis hin zu Vertrieb und Marketing.

[gero.matouschek@bain.com](mailto:gero.matouschek@bain.com)

### Bodo von Hülsen

Bodo von Hülsen ist Principal bei Bain & Company in Frankfurt und Teil der Praxisgruppe für die Beratung von Finanzdienstleistern in Europa, dem Nahen Osten und Afrika (EMEA). Er hat langjährige internationale Erfahrung in den Bereichen Kunden-, Wachstums- und Vertriebskanalstrategien und in Programmen zur Steigerung der operativen Exzellenz und Ertragskraft.

[bodo.huelsen@bain.com](mailto:bodo.huelsen@bain.com)

## *Shared Ambition, True Results*

Unsere Herangehensweise an das Unternehmen eines Klienten ist so, als wäre es unser eigenes. Wir nehmen die Perspektive unserer Klienten ein, koppeln unsere Honorare an den messbaren Erfolg und bringen das volle Potenzial des Klienten zur Entfaltung. So entstehen vertrauensvolle und nachhaltige Beziehungen. Dabei war unser Beratungsansatz bereits ergebnisorientiert, bevor dies modern wurde. Und wir setzen auch weiterhin Maßstäbe in der Branche. **Konkrete Resultate sind maßgeschneiderte Lösungen**, die nicht an den Grenzen von Abteilungen, Branchen, Regionen oder Hierarchien scheitern dürfen; sie sind pragmatisch und handlungsorientiert, nachhaltig und wiederholbar.

## *Unsere Beratungsethik „True North“*

Der geografische Nordpol „**True North**“ verändert, im Gegensatz zum magnetischen Nordpol, niemals seine Position. Damit steht True North exakt für die Beratungsethik, der Bain & Company seit der Gründung treu geblieben ist. Ein moralisches Commitment, welches in den frühen 90er Jahren von Bain definiert wurde und das unsere Unternehmenskultur und unsere Arbeit entscheidend prägt.

## **Bain & Company**

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Managementberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bisher waren Bain-Berater weltweit für über 4.900 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Beratung 48 Büros in 31 Ländern und beschäftigt 5.400 Mitarbeiter, 600 davon im deutschsprachigen Raum.

[www.bain.de](http://www.bain.de)

[www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)