



# Versicherer der nächsten Generation: Die Servicerevolution

Erste Anbieter erweitern bereits ihr Leistungsspektrum, die Kunden ziehen mit.  
Wie Versicherer die Kundenloyalität erhöhen, Umsätze steigern und Kosten  
senken können.

Von Dr. Henrik Naujoks, Dr. Florian Mueller und Dr. Tanja Brettel

**DEUTSCHE EDITION**

## Über die Autoren

**Dr. Henrik Naujoks** ist Partner bei Bain & Company in Zürich und Leiter der Praxisgruppe Financial Services für Europa, den Mittleren Osten und Afrika (EMEA). Er sieht die Versicherungsbranche vor einem grundlegenden Wandel, getrieben durch die Digitalisierung sowie das Eindringen neuer und branchenfremder Anbieter in ihre angestammten Märkte. Diesen Herausforderungen können Versicherer nur durch umfangreiche Transformationen begegnen und beispielsweise mit einem eigenen Ökosystem ihre Positionierung im Markt entscheidend verbessern. Im Rahmen seiner mehr als 20-jährigen Beratungskarriere hat der promovierte Betriebswirt bereits zahlreiche Finanzdienstleister bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien unterstützt.

*henrik.naujoks@bain.com*

**Dr. Florian Mueller** ist Partner bei Bain & Company in München und Mitglied der Praxisgruppe Versicherungen. Seine Kunden berät er insbesondere bei Transformations- und Reorganisationsprogrammen, in Fragen des Leistungs- und Schadensmanagements sowie in der Vertriebs- und Serviceoptimierung. Fast immer ein Thema ist die Digitalisierung. Mueller war 2016 maßgeblich an der Studie „Digitalisierung der Versicherungswirtschaft: Die 18-Milliarden-Chance“ über die Zukunft in der Sachversicherung beteiligt. Auch der Aufbau von Servicenetzwerken ist aus Sicht des promovierten Betriebswirts ohne Digitalisierung nicht denkbar.

*florian.mueller@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 beschäftigt sich seit mehr als 15 Jahren vorrangig mit Finanzdienstleistern. In vielen Projekten erlebte sie den tief greifenden Wandel der traditionsreichen Branche und sieht in Ökosystemen einen Befreiungsschlag. Brettel hat die globale Kundenbefragung verantwortet und damit die Grundlage für die vorliegende Studie geschaffen.

*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 © 2017 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-10/17-500

# DIE SERVICEREVOLUTION

Wie Versicherer sich vom Wettbewerb differenzieren

## DIE HERAUSFORDERUNG

Versicherungsunternehmen haben oft nur wenig Kontakt mit ihren Kunden. Der Aufbau von Kundenloyalität fällt ihnen deshalb schwer.



## DER LÖSUNGSWEG

1.  
2.

Interaktionen steigern Kundenloyalität

**Sachversicherer**

+21% NPS bei Interaktion\*

-1% NPS ohne Interaktion\*

**Lebensversicherer**

+9% NPS bei Interaktion\*

-19% NPS ohne Interaktion\*

[\*in den letzten 12 Monaten]

Ökosysteme: Die neuen Loyalitätstreiber ...

Hohe Nachfrage

|         |     |
|---------|-----|
| Kfz     | 53% |
| Gebäude | 52% |
| Kranken | 62% |
| Leben   | 58% |

Anteil Kunden, die an Serviceökosystemen interessiert sind

Hohe Zahlungsbereitschaft

|         |     |
|---------|-----|
| Kfz     | 51% |
| Gebäude | 57% |
| Kranken | 25% |
| Leben   | 62% |

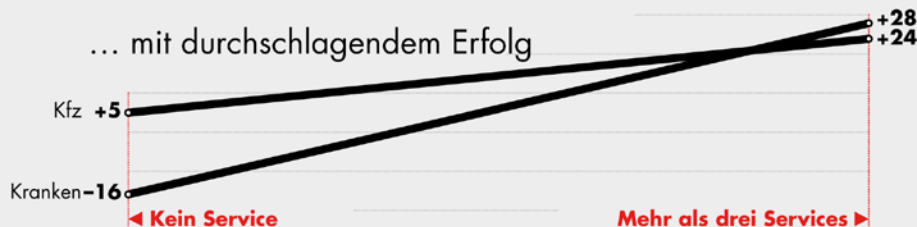
Anteil Kunden, die bei drei oder mehr genutzten Services höhere Prämien zahlen würden

Hohe Wechselbereitschaft

|         |     |
|---------|-----|
| Kfz     | 37% |
| Gebäude | 34% |
| Kranken | 32% |
| Leben   | 39% |

Anteil Kunden, die für gewünschte Services Versicherer wechseln würden

... mit durchschlagendem Erfolg



**NPS nach Anzahl der angebotenen Services (in Prozent)**

Der Net Promoter® Score (NPS®) misst die Kundenloyalität und ergibt sich aus den Antworten auf die Frage: „Auf einer Skala von null bis zehn, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihren Hauptversicherer einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Wird der Anteil der Kritiker von dem der Promotoren subtrahiert, ergibt sich der NPS. Mehr zur Berechnung des NPS unter [www.netpromotersystem.com](http://www.netpromotersystem.com).

## Welche Services Kunden erwarten



## Ausgangslage: Interagieren zahlt sich aus

**Mit neuen Services wollen immer mehr Versicherer ihr Geschäftsmodell revolutionieren. Doch bereits mit überzeugenden Interaktionen können sie bestehende Kunden begeistern.**

Revolution! Kaum ein anderer Begriff passt im ersten Moment so wenig zur stabilitätsorientierten, langfristig agierenden und auch deshalb eher konservativen Versicherungsbranche. Und doch ist er immer häufiger aus dem Mund ihrer Top-Manager zu hören. Revolution? Wie in vielen anderen Branchen entzündet sie sich an den neuen Möglichkeiten digitaler Technologien. Doch das ist nur der Auftakt für eine tief greifende Umwälzung tradierter Geschäftsmodelle. Am Ende werden zum einen Kostenführer und zum anderen Versicherungskonzerne auf der Gewinnerseite stehen, die über Policen hinaus gemeinsam mit anderen Unternehmen ein breites Serviceportfolio anbieten.

Welche Kraft die Servicerevolution entfalten kann, verdeutlicht die Auswertung der Antworten von weltweit 172.000 Versicherungskunden, darunter 15.000 aus Deutschland, die im Rahmen der vorliegenden Bain-Studie befragt wurden. Das entscheidende Ergebnis: Das Gros der Kunden ist an Servicenetzwerken – auch Ökosysteme genannt – rund um Pkw, Eigenheim, Altersvorsorge und Gesundheit interessiert (Abb. 1). Dafür würden 30 bis 40 Prozent der Kunden in Deutschland sogar einen Wechsel ihres Versicherers in Erwägung ziehen. Und selbst eine höhere Prämie schreckt nur eine Minderheit.

### Mehrzahl der Kunden bislang ohne Kontakt mit ihrem Versicherer

Mit mehr Services lässt sich also endlich der gordische Knoten des Versicherungsgewerbes zerschlagen. Bislang handelt es sich um ein „Low Touch Business“. Weltweit erwerben Kunden in der Regel nur alle drei bis sechs Jahre eine neue Auto-, Gebäude-, Hausrat-, Kranken- oder Lebensversicherung. Und weniger als die Hälfte interagiert zumindest einmal jährlich mit seinem Anbieter. Die Folge: Der Wettbewerb wird vor allem bei Sachpolicen primär über den Preis ausgetragen, was nun durch das Vordringen der Vergleichsplat-

formen zusätzlich angeheizt wird. Es kommt zu einer Abwärtsspirale. Je vergleichbarer die Produkte sind, desto größer ist der Preisdruck und desto niedriger sind die Gewinne.

Mit dem Aufbau von Ökosystemen rund um die Bedürfnisse ihrer Kunden können Versicherungsunternehmen dieser Abwärtsspirale entkommen. Mit mehr Services erhöhen sie die Möglichkeiten für Interaktionen und heben sich so vom Wettbewerb ab. Der Preis verliert seine dominante Rolle, und im Gegenzug können neue Ertragsquellen entstehen. Um diese Chancen nutzen zu können, müssen die Versicherer allerdings erst ihre Hausaufgaben machen und die Loyalität ihrer Kundenbasis festigen.

### HUK Coburg führt Loyalitätsrankings an

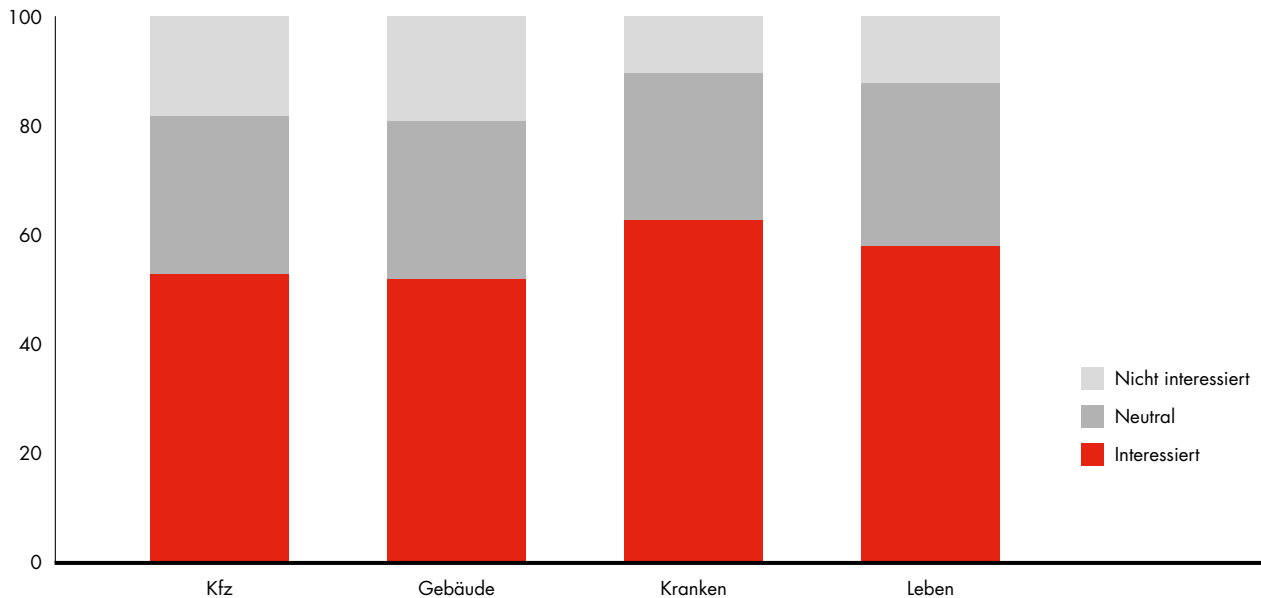
Der Schlüssel zum Erfolg im Versicherungsmarkt ist und bleibt die Loyalität der Kunden. Sind sie zufrieden, erwerben sie mehr Produkte, kündigen seltener und empfehlen ihren Anbieter häufiger Freunden und Kollegen. Wie loyal die Versicherten in Deutschland sind, zeigt der Net Promoter® Score<sup>1</sup> (NPS®, siehe Infokasten) von Bain. Danach verfügen die HUK Coburg und die CosmosDirekt wie bereits im vergangenen Jahr über eine besonders loyale Kundenbasis. Auf den nachfolgenden Plätzen hat es gerade bei den Sachversicherern zum Teil erhebliche Verbesserungen gegeben. Ihre Anstrengungen in puncto Kundenorientierung zahlen sich aus (Abb. 2 und 3).

Dennoch bleibt eine Lücke zwischen den Publikumsbeliebten und dem Gros der Verfolger – und das nicht nur in Deutschland. In der Regel haben die Spitzenreiter ihr Angebot frühzeitig an Kundenreisen ausgerichtet und setzen nun alles daran, ihren Vorsprung über gelungene Interaktionen auszubauen.

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

## Abbildung 7: Kunden begrüßen Ökosysteme

Kundeninteresse an Ökosystemen (Deutschland, in Prozent)



Quelle: Bain/Research Now – weltweite Kundenstudie 2017

### Gelungene Interaktionen begeistern Kunden

Branchenübergreifend zeigt sich immer wieder, dass regelmäßige Interaktionen die Loyalität erhöhen. Das gilt auch für Versicherer in Deutschland. Der NPS liegt bei zumindest einem Kontakt in den vergangenen zwölf Monaten deutlich höher als bei anhaltendem Schweigen, und zwar um 22 Prozentpunkte bei Inhabern von Sachpolice und um 28 Prozentpunkte bei Lebensversicherungen. Wird die Zufriedenheit der Kunden mit dieser Interaktion berücksichtigt, wird die Kluft noch größer. Überzeugt beispielsweise ein Lebensversicherer, liegt der NPS rund 150 Prozentpunkte über den Werten von Anbietern, denen dies nicht gelungen ist.

Wer die Kunden mit einer Interaktion begeistert, schafft also eine hervorragende Basis für nachhaltige Loyalität. Aber wie lässt sich bei einem so langlebigen Produkt wie einer Versicherungspolice regelmäßig, wertschöpfend und effizient interagieren und dabei auch noch überzeugen? Mit dem verstärkten Einsatz digitaler Kanäle. Dadurch eröffnen sich ganz neue Möglichkeiten.



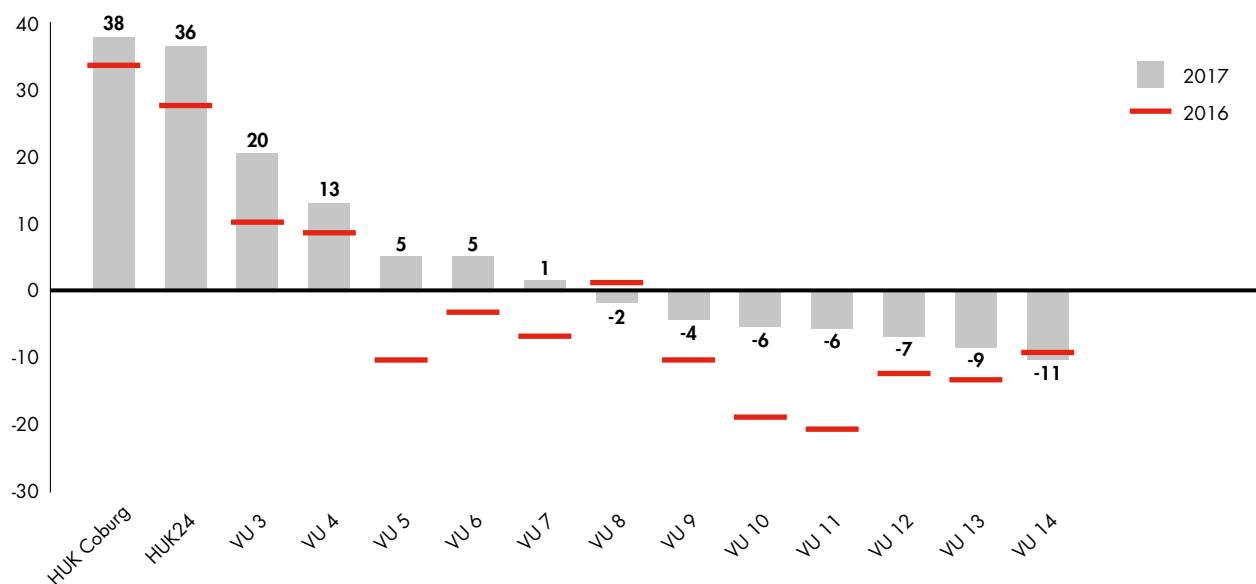
### So berechnet sich der NPS

Der Net Promoter® Score (NPS®) von Bain ergibt sich aus den Antworten auf eine einzige Frage: „Auf einer Skala von null bis zehn, 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 passiv Zufriedene 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.

## Versicherer der nächsten Generation: Die Servicerevolution

**Abbildung 2:** Welche Sachversicherer deutsche Kunden besonders schätzen

Net Promoter Score (Deutschland, Sach, in Prozent)

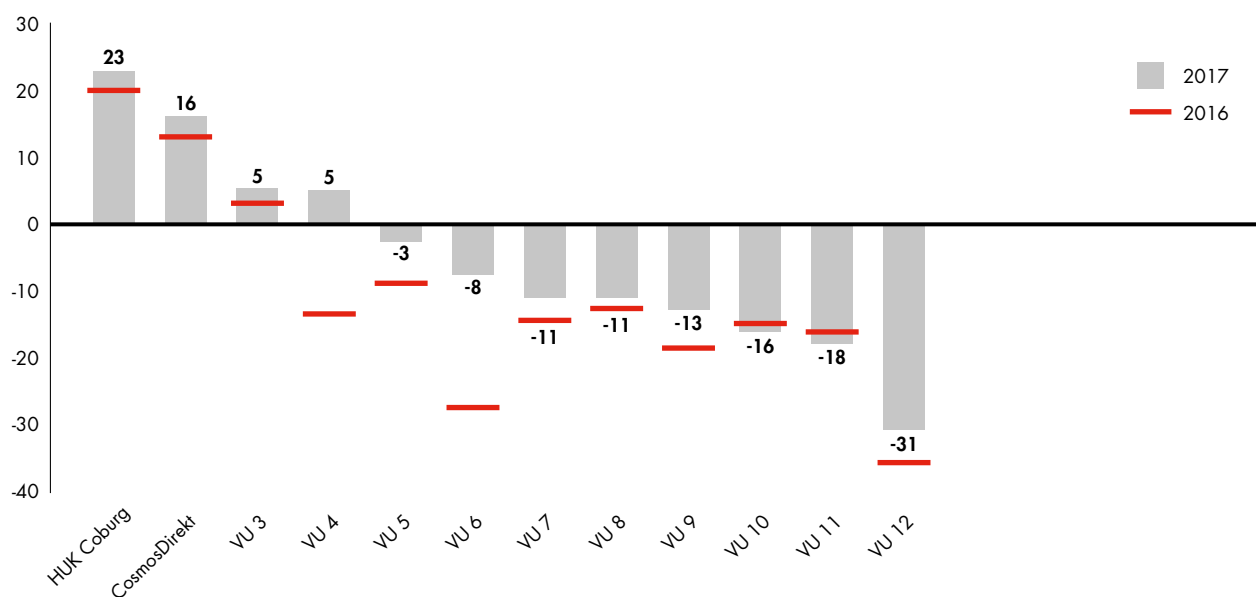


Anm.: Ranking enthält alle Versicherer mit n>=200

Quelle: Bain/Research Now – weltweite Kundenstudie 2016-2017

**Abbildung 3:** Welche Lebensversicherer deutsche Kunden besonders schätzen

Net Promoter Score (Deutschland, Leben, in Prozent)



Anm.: Ranking enthält alle Versicherer mit n>=200

Quelle: Bain/Research Now – weltweite Kundenstudie 2016-2017

## Fortschritt: Digitalisieren erleichtert Interaktionen

**Die Mehrheit der Kunden nutzt bereits digitale Kanäle für ihre Versicherungsgeschäfte. Deren Einbindung in Omnikanal-Konzepte ist ein Schlüssel zu höherer Loyalität.**

Eine E-Mail gibt Tipps für eine sichere Reise und weist auf eine Reisegepäckversicherung kurz vor den Sommerferien hin. Eine Videokonferenz mit dem Chefanalysten nach einer Zinsentscheidung der Europäischen Zentralbank ist für alle Kunden offen. Im Onlinechat klärt sich sofort nach dem Umzug, ob die Hausratversicherung angepasst werden muss. Digitale Kanäle erleichtern Versicherern den Kontakt mit ihren Kunden enorm. Zumindest theoretisch. Praktisch aber ergreifen nicht alle Unternehmen die sich bietenden Chancen, und die Kunden nutzen längst nicht sämtliche neuen Angebote.

### Mobiler Kanal nur selten im Einsatz

Dessen ungeachtet verwendet die überwiegende Zahl der Kunden die digitalen Kanäle auch für ihre Versicherungsgeschäfte. In Deutschland treten gut 60 Prozent mittlerweile über diese Kanäle mit ihrem Versicherer in Kontakt oder suchen online nach passenden Angeboten. Doch im Gegensatz zu vielen anderen Branchen spielen Smartphones und Tablets dabei bislang nur eine untergeordnete Rolle. Lediglich 3 Prozent der Sach- und 6 Prozent der Lebensversicherungskunden nutzen hierzulande derzeit den mobilen Kanal. In China, Indonesien und anderen asiatischen Ländern ist dieser Anteil fünf- oder sogar zehnmal so hoch.

---

Richtig eingesetzt vermag der mobile Kanal Kunden in einem Maß zu begeistern, wie es nur selten im persönlichen Gespräch, per Telefon oder online gelingt.

---

Richtig eingesetzt vermag der mobile Kanal Kunden in einem Maß zu begeistern, wie es nur selten im persönlichen Gespräch, per Telefon oder online gelingt. Im Retail-Banking gilt dies bereits auf allen Kontinenten, für die Assekuranz indes bislang lediglich in den asiatischen Märkten. Allerdings reicht es nicht aus, nur auf diesem Kanal zu überzeugen. Erst in der Kombination mit herkömmlichen Vertriebswegen entsteht nachhaltige Kundenbindung.

### Omnikanal-Nutzer sind besonders loyal

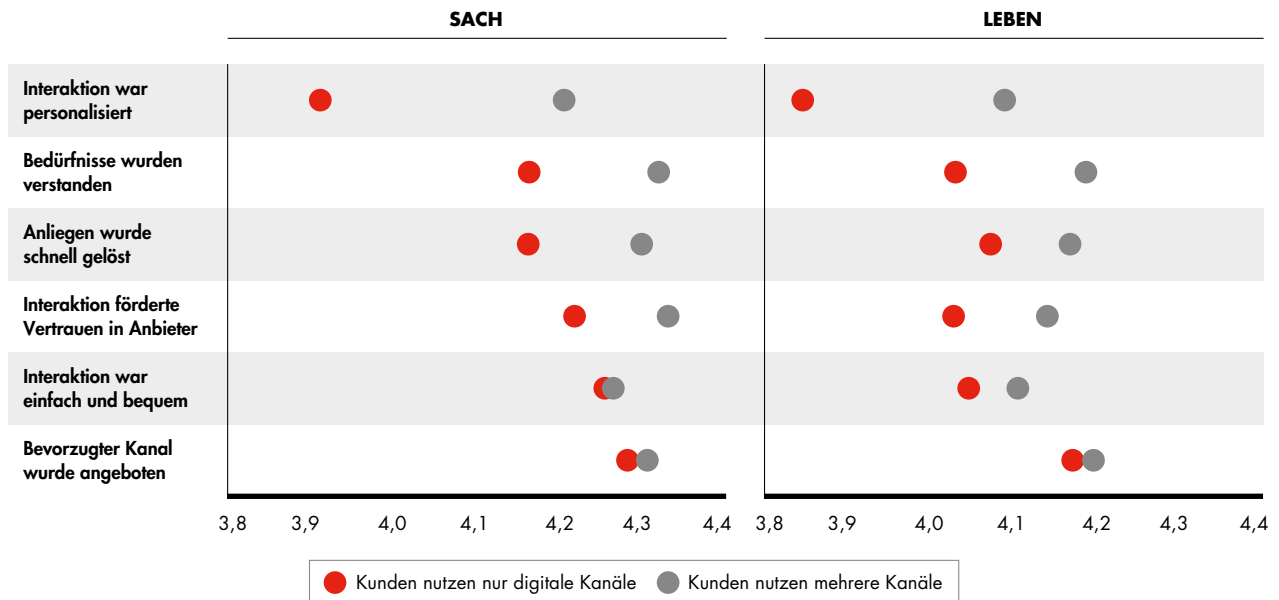
Noch liegt der NPS reiner Digitalkunden von Versicherern in Deutschland unterhalb der Loyalitätswerte anderer Kundengruppen. Doch der Abstand schrumpft. Erheblich besser schneiden unverändert Omnikanal-Nutzer ab. Der NPS liegt hier bei plus 24 Prozent bei Sach- und plus 12 Prozent bei Lebensversicherern. Im Zusammenspiel der verschiedenen Vertriebswege gelingt es offenkundig am besten, auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen und ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Zudem entsprechen kanalübergreifende Konzepte am ehesten dem Nutzerverhalten. Hybride Kunden sind weltweit die größte und unverändert am schnellsten wachsende Kundengruppe.

Langsam, aber sicher verschiebt sich dabei das Gewicht in Richtung der digitalen Zugangswege. Genau hier muss die Versicherungsbranche noch nachlegen. Denn in Deutschland bewerten ausschließliche Nutzer digitaler Kanäle ihre Interaktionen in der Regel schlechter als andere. Das gilt in Maßen für die Geschwindigkeit und das Eingehen auf ihre Bedürfnisse und ist eklatant beim Thema Personalisierung (Abb. 4).

Andere Branchen punkten an dieser Stelle mit individualisierten Empfehlungen, persönlicher Ansprache und maßgeschneiderten Kundenportalen. Damit setzen sie auch für die Assekuranz Standards. Erste Versicherer ziehen nun nach. So nutzen AXA und HDI

### Abbildung 4: Wie Versicherungskunden die Interaktion mit ihrem Versicherer beurteilen

Kundenbewertung der wichtigsten Interaktion mit ihrem Versicherer in den letzten zwölf Monaten (Deutschland, auf einer Skala von 1 bis 5\*)



\* 1 = sehr unzufrieden mit Interaktion bis 5 = sehr zufrieden mit Interaktion  
Quelle: Bain/Research Now – weltweite Kundenstudie 2017

in ausgewählten Ländern personalisierte Videos zur Aktivierung von Bestandskunden. Dem US-Anbieter Progressive gelingt sogar eine Personalisierung von Produkten. Er fordert Interessenten auf, selbst ihre Preisvorstellungen zu nennen, und erstellt auf dieser Basis ein maßgeschneidertes Angebot.

Für die meisten Anbieter klingen solche Konzepte vermutlich noch wie Zukunftsmusik.

### Anknüpfungspunkte für Interaktionen schaffen

Für die meisten Anbieter klingen solche Konzepte vermutlich noch wie Zukunftsmusik. Doch die Zukunft ist nah. Immer mehr branchenfremde Unternehmen integrieren Policen in ihr Leistungsspektrum und drohen die Versicherer zu reinen Zulieferern eines austauschbaren Produkts zu degradieren. Diese Anbieter – seien es Banken, Autohersteller oder Telekommunikationskonzerne – haben in der Regel vielfältige Anknüpfungspunkte für regelmäßige Interaktionen und sehen Versicherungspolicen als einen Baustein ihres Leistungsspektrums. Hier sollten und können die Versicherer gegenhalten und selbst den Aufbau von Ökosystemen rund um die Bedürfnisse ihrer Kunden vorantreiben. Regelmäßige Interaktionen über digitale Kanäle sind dann nur noch ein, wenngleich wichtiger, Bestandteil, um die Loyalität der Kunden zu fördern.

## Durchbruch: Integrieren schafft neue Potenziale

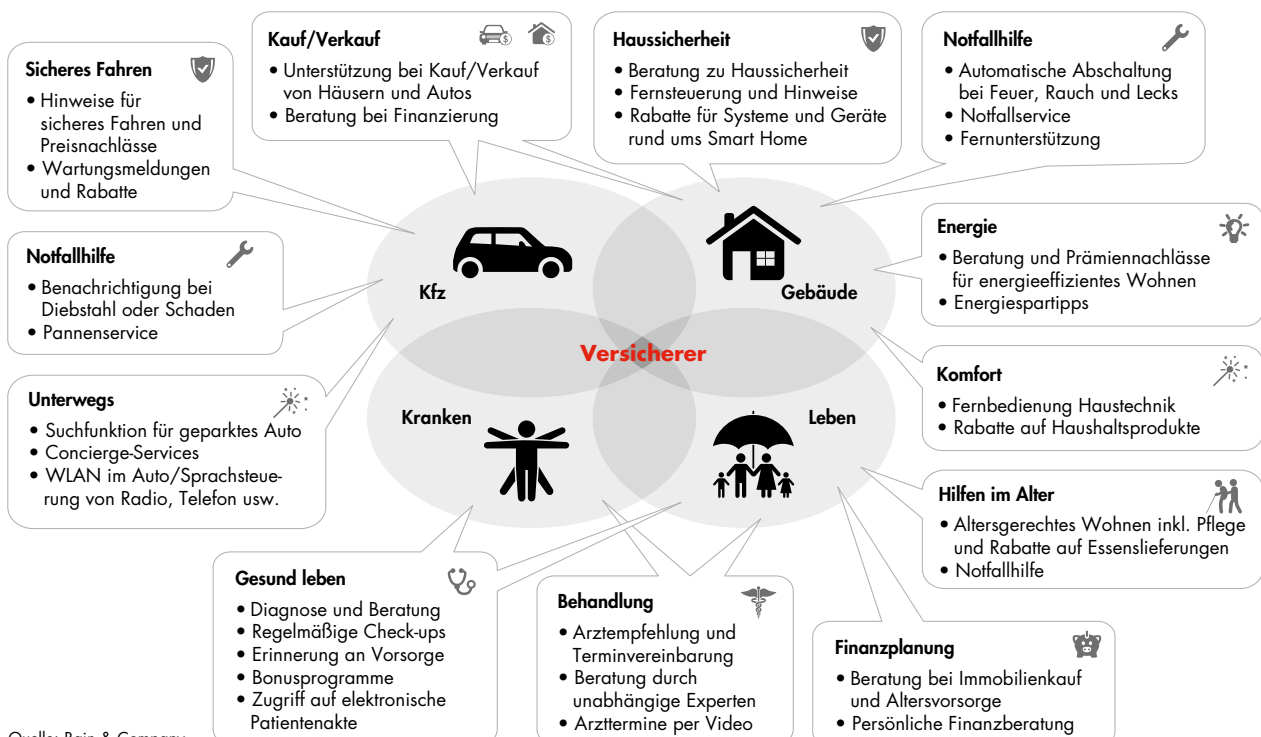
Mit einem Ökosystem können Versicherer die Loyalität bestehender Kunden steigern und neue Kunden gewinnen. Und das selbst dann, wenn die Beiträge steigen.

Transportschäden, Beerdigungskosten, Invalidität: Seit der Antike dienen Versicherungen als Schutz gegen fundamentale Risiken des Lebens. Frühzeitig reifte die Erkenntnis, dass sich mit intelligenter Prävention Zahl und Ausmaß der Schäden reduzieren lassen. Doch erst jetzt, zu Beginn des 21. Jahrhunderts, erkennen Versicherer, dass ihr Geschäftsmodell noch weit größere Potenziale birgt. Rund um den Globus preschen Anbieter mit immer neuen Ideen rund um ihr Kernprodukt vor (Abb. 5). Das Spektrum reicht inzwischen von der Beratung beim Immobilienkauf über Gesundheitsportale und Prämien für sichere Fahrweisen bis hin zu Rabatten auf Haustechnik, Essen auf Rädern oder die Mitgliedschaft im Fitnessstudio.

### Ausbau des Servicespektrums von Vorteil

Willkommen in der neuen Welt der Versicherung! Angesichts des harten Wettbewerbs und der Austauschbarkeit ihres Kernprodukts setzen immer mehr Unternehmen darauf, sich über zusätzliche Services zu differenzieren und damit gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe zu schlagen. Sie interagieren regelmäßig mit ihren Kunden und verstärken so deren Loyalität, gewinnen neue Kunden und können höhere Prämien verlangen. Zudem öffnen sich zusätzliche Ertragsquellen, und die Schadensaufwendungen und Kosten sinken tendenziell.

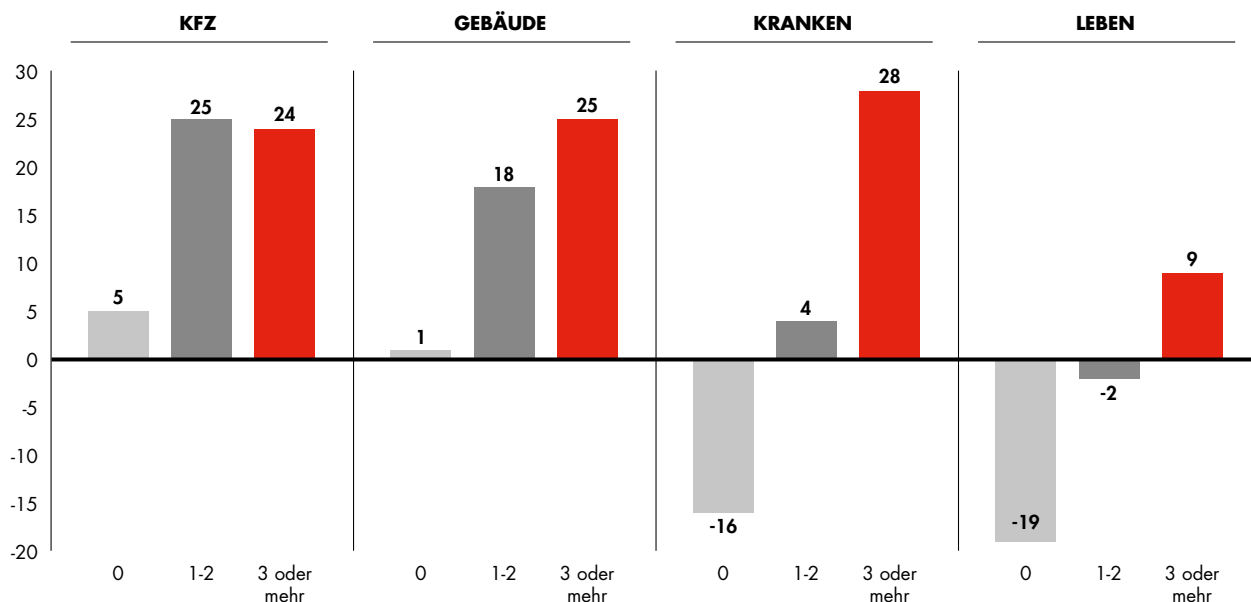
Abbildung 5: Versicherer beginnen in allen Sparten ihre Wertschöpfung zu erweitern



Quelle: Bain & Company

### Abbildung 6: Zusätzliche Services fördern die Loyalität

Net Promoter Score nach Anzahl der angebotenen Services über das klassische Dienstleistungsspektrum hinaus (Deutschland, in Prozent)



Quelle: Bain/Research Now – weltweite Kundenstudie 2017

Ein Ausbau des Servicespektrums entspricht zudem den Kundenwünschen. Mehr als die Hälfte der Versicherten zeigt sich in Deutschland an zusätzlichen Dienstleistungen interessiert. Und auch die Vorstellung, dass gerade ihr Versicherer zum Serviceanbieter mutiert, verstört nur wenige. Im Gegenteil: Vorreiter profitieren bereits heute von einer höheren Loyalität. Bei der Kfz-Versicherung steigt beispielsweise der NPS in Deutschland von plus 5 Prozent auf plus 25 Prozent, wenn den Kunden wenigstens ein Service bekannt ist (Abb. 6). Im Fall der Lebensversicherung verbessert sich die Kennzahl unter den gleichen Bedingungen immerhin von minus 19 Prozent auf minus 2 Prozent. Noch höhere Werte lassen sich erzielen, wenn der Versicherer bei einer Serviceinteraktion überzeugt. Der NPS steigt dann bei Inhabern von Kfz-Policen auf plus 39 Prozent und in der Sparte Leben auf plus 33 Prozent. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass mangelhafte Services zu nachhaltiger Enttäuschung führen können. Beim Aufbau von Servicenetzwerken kommt es daher

entscheidend darauf an, die richtigen Partner auszuwählen, gemeinsam hohe Qualitätsstandards festzulegen und diese dann auch entsprechend einzuhalten.

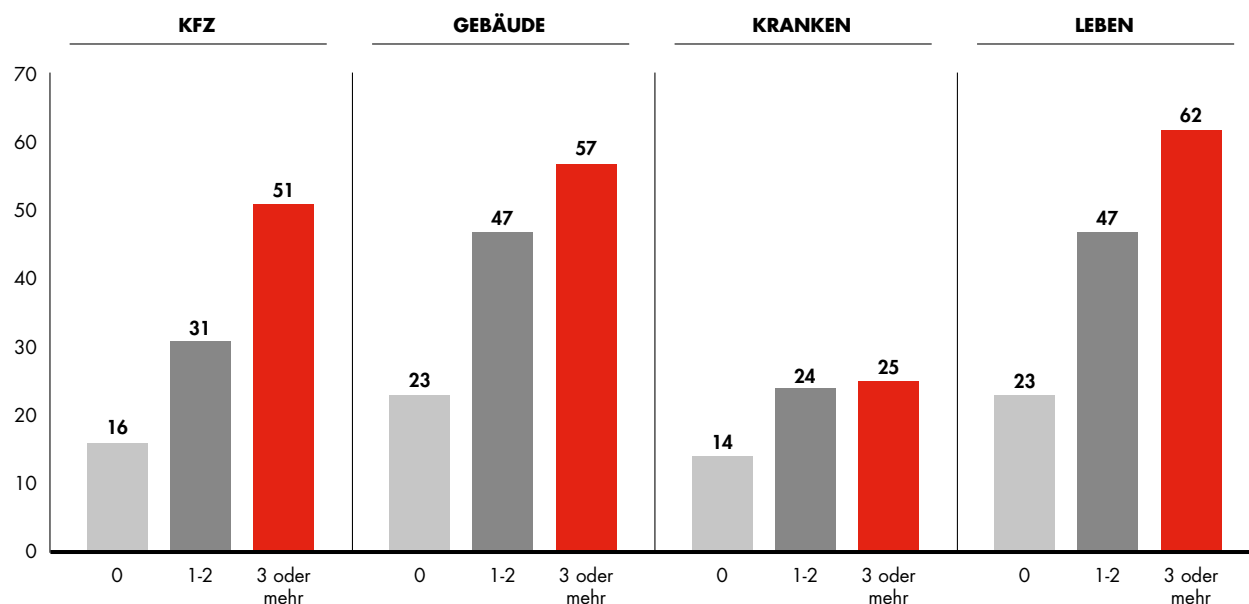
Qualitativ hochwertiger Service kostet Geld. Selbst das ist den Kunden bewusst. Nutzen sie drei oder mehr Dienstleistungen, wäre die Mehrzahl der Inhaber von Gebäude-, Kfz- und Lebenspolice bereit, höhere Prämien zu bezahlen (Abb. 7). Zwar lässt sich eine geäußerte Zahlungsbereitschaft nicht eins zu eins in zusätzliche Einnahmen übersetzen. Doch offenkundig erkennen viele Kunden den Wert zusätzlicher Dienstleistungen.

### Ökosysteme ziehen neue Kunden an

Welche Wertschätzung Services genießen, zeigt auch die bekundete Wechselbereitschaft. Im Rahmen der Bain-Studie erklären 30 bis 40 Prozent der Verbraucher in Deutschland, sie könnten sich einen Wechsel zu einem anderen Versicherer vorstellen, wenn dieser die gewünschten zusätzlichen Dienstleistungen im

## Abbildung 7: Mehr Services erhöhen die Zahlungsbereitschaft

Anteil der Kunden, die eine höhere Prämie zahlen würden, nach Zahl der genutzten Services (Deutschland, in Prozent)



Anm.: Zu den Kunden, die keinen Service nutzen, zählen auch Kunden, denen kein Service angeboten wurde  
 Quelle: Bain/Research Now – weltweite Kundenstudie 2017

Angebot hätte. Selbst bei nach eigenen Angaben eher skeptischen Verbrauchern will jeder Sechste zumindest einmal darüber nachdenken, was ihm ein Vertrag mit einem Anbieter samt Ökosystem bringen könnte.

### Steilvorlage für die Versicherungsbranche

Die im Rahmen der Bain-Studie befragten Kunden haben klare Vorstellungen von den Services. Im Mittelpunkt stehen die Themen Sicherheit, Prävention, Vereinfachung des Alltags sowie Prämien für kooperatives Verhalten. Bei Kfz-Versicherungen heißt dies konkret: Verbraucher wünschen sich einen Notfallservice bei Pannen und Unfällen, Rabatte für sicheres Fahrverhalten, Alarmsysteme bei Beschädigungen oder Diebstahl eines geparkten Pkw sowie Terminvereinbarungen und Preisnachlässe bei ausgewählten Werkstätten. Hinzu kommen Rabatte auf Autoteile aller Art – vom Winterreifen bis hin zur neuen Stoßstange.

Ähnlich bodenständig sind die Wünsche von Eigenheimbesitzern. Sie möchten einen Notfallservice im Fall von Reparaturen, intelligente Systeme, die im Schadensfall etwa Wasser oder Strom abschalten, Videoüberwachung sowie Informationen, wenn im Haus etwas Ungewöhnliches passiert. Bei den Krankenversicherern liegt der Fokus auf der Unterstützung bei Behandlungen und Reha-Maßnahmen sowie auf Gesundheits-Check-ups, Vorsorgeuntersuchungen und Onlinediagnosen. In der Lebensversicherung erwarten die Kunden ähnliche Services. Sie sehen ihren Anbieter als Partner für ein längeres Leben und nicht mehr nur als Risikoschutz für die Familie oder als sicheren Anlagehafen. Aus dieser Positionierung ergeben sich ganz neue Chancen für die Branche, die zuletzt so stark unter Druck stand.

Die klaren Vorstellungen der Verbraucher sowie ihre Wechsel- und Zahlungsbereitschaft sind eine Steilvorlage für Versicherer. Jetzt gilt es, die richtigen strategischen Weichen zu stellen und die Organisation zügig auf die neue Ära vorzubereiten. Die Revolution beginnt.

## Aufbruch: Wie Versicherern die Servicerevolution gelingt

**Klare strategische Ziele, eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit und agile Arbeitsweisen zählen zu den Erfolgsfaktoren beim Aufbau eigener Ökosysteme.**

Der brasilianische Versicherer Porto Seguro versteht sich als das, was sein Name aussagt: als sicherer Hafen. Der Spitzenreiter im nationalen NPS-Ranking hat sich als einer der ersten Anbieter weltweit vollständig dem Servicegedanken verschrieben und bietet über mehr als 20 eigenständige Gesellschaften neben Versicherungen auch zahlreiche Dienstleistungen an. Diese reichen vom Handwerkerservice bis hin zu Konsumtenkrediten. Das Konzept kommt an. Die Brasilianer gewinnen kontinuierlich Marktanteile im Versicherungsgeschäft, obwohl sie nicht die Preisführerschaft anstreben.

### Angebot an Services steigt permanent

Mehr Services erleichtern mehr Interaktionen, erhöhen tendenziell die Loyalität und eröffnen neue Wachstumsmöglichkeiten. Was Porto Seguro in Brasilien, aber auch Discovery in Südafrika und Ping An in China bereits erfolgreich praktizieren, dürfte in den kommenden Jahren weltweit Schule machen. Noch befinden sich die meisten Versicherer in der Experimentierphase. Bisher nutzen im Durchschnitt nicht einmal 10 Prozent der Kunden weltweit mehr als drei Services ihres Anbieters. Doch die Zahl steigt stetig, und das auch in Deutschland. Die AOK Nordost fördert beispielsweise mit dem Bonusprogramm FitMit AOK das Gesundheitsbewusstsein ihrer Mitglieder. Diese erhalten für eine Mitgliedschaft im Sportverein und regelmäßige Bewegung hier ebenso Bonuspunkte wie für Vorsorgeuntersuchungen oder Blutspenden.

### Mit drei strategischen Entscheidungen an den Start gehen

Ob Kranken, Leben oder Sach: Das Prinzip der Servicenetzwerke bleibt unverändert. Über zusätzliche Services wandelt sich die Rolle des Versicherers vom Helfer in der Not zum Helfer im Alltag. Damit das in der Praxis auch gelingt, müssen sich Versicherer zuvor

mit zahlreichen, zum Teil äußerst komplexen Themen auseinandersetzen.

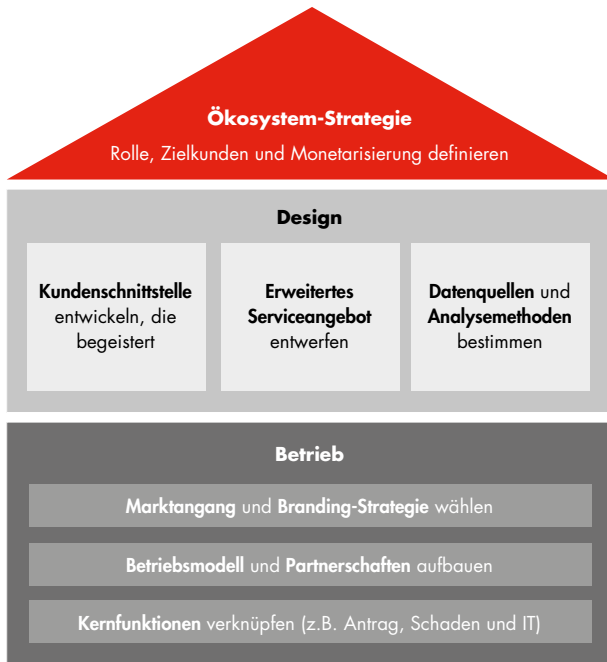
Den Anfang macht die Beantwortung von drei zentralen Fragen:

- Welche Rolle will ein Versicherer in seinem Ökosystem spielen?
- Wer sind die Zielkunden?
- Wie lässt sich mit einem solchen Ökosystem Geld verdienen?

Je nach Marktposition sind verschiedene Rollen denkbar. Versicherer können allein oder gemeinsam mit Partnern ein Netzwerk aufbauen. Sie können selbst an dessen Spitze stehen oder sich alternativ einem anderen Ökosystem anschließen. Auch können sie sich branchenfremde Verbündete wie Technologieunternehmen oder Einzelhändler suchen. Die Praxis zeigt, dass nur marktstarke Versicherer die Chance haben, ein eigenes Netzwerk zu etablieren. Für alle anderen ist es leichter, zusammen mit Wettbewerbern oder Branchenfremden zu agieren.

Zu berücksichtigen ist dabei, dass Servicenetzwerke nur eine von zwei besonders zukunftssträchtigen Optionen für Versicherer sind. Speziell Anbieter mit äußerst wettbewerbsfähigen Kostenstrukturen können sich auch weiterhin auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und sich mit günstigen Konditionen beim Underwriting und einer raschen Schadensabwicklung vom Wettbewerb abheben. Dies macht sie zum Wunschpartner für jeden Netzbetreiber, der Policen anbieten will. Beispielhaft geht die chinesische Zhong An diesen Weg. Im Jahr 2013 von den beiden Tech-Giganten Alibaba und Tencent sowie dem Versicherer Ping An gegründet, zählt der reine Onlineanbieter mittlerweile mehr als 400 Millionen Kunden. Fast 90 Prozent davon stammen von Partnerplattformen.

**Abbildung 8:** Wesentliche Bausteine beim Aufbau eines Ökosystems



Quelle: Bain & Company

### Grenzen der Zielklientel abstecken

Wer sich auf zusätzliche Services konzentriert, sollte seine Zielkunden klar abgrenzen – und das frühzeitig. Ein entsprechendes Ökosystem kann sich ausschließlich an Policeninhaber richten und so einen erheblichen Anreiz für einen Wechsel schaffen. Es kann sich aber ebenso gut für Dritte öffnen, dadurch mehr potenzielle Kunden erreichen und letztendlich zusätzliche Einnahmen generieren.

Bei der Monetarisierung gibt es drei Denkansätze, um die erforderlichen Investitionen und laufenden Kosten zu rechtfertigen. So kann ein Servicenetzwerk primär die Schäden und damit die Kosten reduzieren, die Loyalität und damit die Umsätze im Bestand stärken oder eben selbst Gewinnbeiträge erwirtschaften. Im ersten Fall rückt automatisch die Prävention in den Fokus, im zweiten sind es vielfältige Maßnahmen zur Kundenbindung und nur im dritten Fall eigenständige Einnahmen etwa aus Umsatzbeteiligungen und Kickbacks.

### Schritt für Schritt in die Servicewelt

Mit der Beantwortung dieser grundlegenden Fragen ist ein erster Schritt getan. Die eigentliche Arbeit beginnt danach mit der Entwicklung der Kundenschnittstelle und der Auswahl der Services. Von Anfang an zu berücksichtigen ist dabei eine passende Datenstrategie: Welche Daten sollen erhoben werden? Und wie lassen sich diese nutzen, um das Angebot sukzessive auf die individuellen Bedürfnisse zuzuschneiden? In der Umsetzung geht es unter anderem um den Marktangang, das Branding und die konkrete Auswahl der Partner. Der erhoffte Mehrwert für die Versicherer stellt sich zudem nur ein, wenn eine Verknüpfung der neuen Services mit den Kernprozessen gelingt. Das ist schon für sich genommen eine Mammutaufgabe für die IT (Abb. 8).

### Fünf Erfolgsfaktoren von Ökosystemen

Unabhängig von der konkreten Ausgangslage, den jeweiligen Herausforderungen und Lösungswegen gibt es fünf zentrale Erfolgsfaktoren:

- 1. Ein einzigartiges Leistungsversprechen.** Vorreitern gelingt es, durch kontinuierliche Weiterentwicklung ihres Servicenetzwerks Nutzer immer stärker einzubinden. Sie machen es ihren Kunden so einfach wie möglich, zwischen versicherungseigenen und -fremden Leistungen zu wechseln, und fördern regelmäßige Interaktionen. Sie wissen, dass ein kontinuierlicher Kontakt der Schlüssel zu einer nachhaltigen Kundenloyalität ist.
- 2. Schnelle Skalierung.** Je mehr Kunden ein Netzwerk nutzen, desto besser. Daher sollten Versicherer alles daransetzen, durch ein intensives Marketing auf sämtlichen Kanälen alsbald eine kritische Masse zu erreichen. Durch eine geschickte Partnerauswahl bereichern sie ihr Ökosystem mit zusätzlichen Nutzern, Experten und Daten.
- 3. Gemeinsame Nutzenmaximierung.** Bei Aushandlung der Verträge sollte eine Win-win-Situation für alle Beteiligten geschaffen werden. Nur wenn auch Partner und Kunden den Mehrwert erkennen, füllen sie das Ökosystem mit Leben.

**4. Intelligente Datennutzung.** Mit Eintritt in ein Netzwerk vervielfältigt sich die Zahl vorhandener Daten. Durch künstliche Intelligenz lassen sich auf dieser Basis Interaktionen personalisieren und auf die Bedürfnisse Einzelner zuschneiden. Die Versicherer können mit den zusätzlichen Daten zudem ihre Effizienz erhöhen, Prämien zielgenauer kalkulieren und die Schadensprävention verbessern.

**5. Einsatz agiler Methoden.** Gerade bei datenbasierten Innovationen können Versicherer eine Menge von Insurtechs lernen. Dort entwickeln kleine Teams mit agilen Methoden kontinuierlich neue Produkte und Services und nutzen dazu bestehende Daten. Ihre Innovationen verfeinern sie dann im direkten Austausch mit Kunden. Bei vielen etablierten Versicherungsunternehmen kollidieren solche Arbeitsweisen unter anderem noch mit der bestehenden IT-Infrastruktur und ihren Legacy-Systemen. Vorreiter konzentrieren sich daher in einem ersten Schritt auf klar definierte Anwendungen, die sie über Schnittstellen mit den Altsystemen verknüpfen. Allerdings kommt auch unabhängig vom Thema Services kein Anbieter auf längere Sicht umhin, seine IT zu modernisieren. Denn eine moderne IT-Architektur ist die Basis für den Erfolg im digitalen Zeitalter.

---

Wenn sich Versicherer dem Aufbau von Ökosystemen verschreiben, verändert sich ihre Positionierung am Markt.

---

### Auf dem Weg zum Helfer in allen Lebenslagen

Wenn sich Versicherer dem Aufbau von Ökosystemen verschreiben, verändert sich ihre Positionierung am Markt. Sie werden von Helfern in der Not zum Helfer im Alltag und etablieren sich als Ansprechpartner in vielen Lebenslagen. Damit können sie die Hürde des „Low Touch Business“ überwinden, zahlreiche Anknüpfungspunkte für Kundenkontakte schaffen und die Loyalität erhöhen. Es entsteht eine kundenzentrierte Organisation mit einem Bestand an Kunden, die mehr Produkte erwerben, länger treu bleiben und als Markenbotschafter weitere Kunden im Freundes- und Kollegenkreis gewinnen. So ist es kein Wunder, dass auch Top-Manager nun vermehrt von einer Revolution in ihrem traditionsreichen Gewerbe sprechen.

---

### Über die Studie

Regelmäßig ermittelt Bain & Company weltweit die Loyalität privater Versicherungskunden sowie ihre Produkt- und Kanalnutzung. Die Studie erfasst traditionell die Anbieter in den Sparten Sach und Leben und erstreckt sich zum Teil auch auf Krankenversicherer. Für die aktuelle Ausgabe wurden weltweit 172.000 Kunden in 20 Ländern befragt, darunter 15.000 Kunden großer deutscher Anbieter. Die weiteren Länder sind Australien, Brasilien, China, Frankreich, Großbritannien, Hongkong, Indonesien, Italien, Japan, Kanada, Malaysia, Mexiko, Niederlande, Polen, Schweiz, Singapur, Spanien, Südkorea und die USA. Auf Anfrage lassen sich Auswertungen für einzelne Regionen, Länder oder Versicherungssparten erstellen. Die hohe Grundgesamtheit der Befragten und die weltweit einheitliche Fragenstruktur geben 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, digitale 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 • 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 • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO  
TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, D.C. • ZÜRICH