

Deutscher Versicherungsreport: Wer vernetzt, gewinnt

Gelungene Interaktionen sind der Schlüssel für hohe Kundenloyalität,
Ökosysteme bieten Versicherern neue Anknüpfungspunkte.
Viele Kunden warten bereits auf Angebote.

Von **Dr. Christian Kinder** und **Dr. Tanja Brettel**

Über die Autoren

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

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

Herausgeber Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

Kontakt Pierre Deraëd, Marketingdirektor, Tel. +49 89 5123 1330
Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin Deutschland, Tel. +49 89 5123 1246
Patrick Pelster, Pressesprecher Schweiz, Tel. +41 79 201 86 47

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach

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




Deutscher Versicherungsreport: Wer vernetzt, gewinnt

Wer vernetzt, gewinnt!

Versicherungen können in Ökosystemen und über vernetzte Geräte ihre Kunden stärker binden

Sachversicherung




+1% ohne Interaktion
+26% mit zwei Interaktionen

NPS

ohne Interaktion **-15%**
mit zwei Interaktionen **+14%**

Lebensversicherung

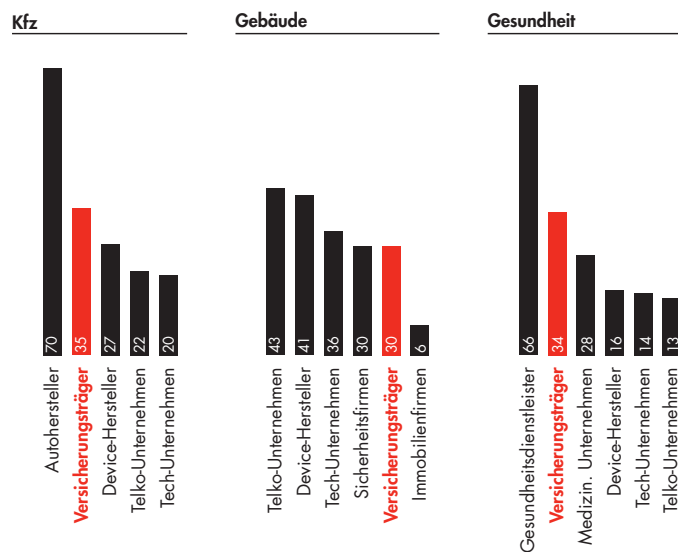


42%

der Versicherten hatten keinen Kontakt zu ihrem Anbieter in den letzten 12 Monaten.

Kunden erwarten vernetzte Services – und damit funktionierende Ökosysteme

Von diesen Dienstleistern erwarten Kunden, dass sie Smart Services anbieten (in Prozent, Deutschland, 2019)



Fünf Stellhebel für den Aufbruch in eine vernetzte Welt

- 1 **Aufbau eines Ökosystems**
gemeinsam mit Partnern
- 2 **Entwicklung einer Datenstrategie,**
um Informationen vernetzter Geräte zu nutzen
- 3 **Weiterentwicklung des Vertriebsmodells**
in Richtung Omnikanal
- 4 **Optimierung von Produkten und Prozessen**
vor allem für mobile Endgeräte
- 5 **Zweigleisiger Strategieansatz,**
der eine strategische Vorausschau sowie eine längerfristige Vision beinhaltet

Der Alltag: Kampf um jeden Kunden

Weltweit charakterisieren geringe Wachstumsraten und zunehmende Wechselbereitschaft das Versicherungsgeschäft. Noch profitieren die deutschen Anbieter von einem loyalen Kundenstamm. Doch fehlende Interaktionen sind ein Einfallstor für neue Wettbewerber.

Um durchschnittlich jährlich 1 Prozent sind die Prämieinnahmen der Sachversicherer in Nordamerika in den vergangenen Jahren geschrumpft. In der Region Europa, Mittlerer Osten und Afrika (EMEA) kommen Sachversicherer einer Analyse der Swiss Re zufolge mit einem Zuwachs von 1,1 Prozent zwar noch etwas besser weg. Doch die gesättigten Märkte erschweren mittlerweile in vielen Ländern das Versicherungsgeschäft mit Privatkunden erheblich.

Digitalisierung erleichtert Anbieterwechsel

Mit der steigenden Wechselbereitschaft kommt in vielen Ländern eine zweite Herausforderung hinzu. Weltweit erleichtern digitale Plattformen das Kündigen und sie verbilligen den Abschluss von Verträgen. 2018 wechselte sowohl in Großbritannien als auch in Indien bereits jeder Vierte seine Sachversicherung. Insbesondere in Schwellenländern sind zweistellige Churn Rates inzwischen eher die Regel als die Ausnahme. Dies zeigt die aktuelle Bain-Studie, an der 167.000 Versicherungskunden in 16 Ländern teilgenommen haben. Noch befinden sich die deutschen Anbieter in einer vergleichsweise komfortablen Position. Laut der Befragung von 14.000 Versicherten hierzulande haben sich zuletzt 7 Prozent der Kunden in der Sach- und 6 Prozent in der Lebensversicherung einen neuen Anbieter gesucht (Abb. 1).

Doch zugleich steigt die Bereitschaft, eine Police auch bei einem Branchenfremden abzuschließen. Mittlerweile würden sich laut der Studie 38 Prozent der Deutschen bei einem Hersteller, beispielsweise einem Automobilkonzern, oder bei einem Dienstleister versichern. 36 Prozent wären offen für Angebote etablierter Technologieanbieter wie Amazon, Apple, Facebook oder Google. Und 32 Prozent stehen Offerten neuer Tech-Unternehmen, den Insurtechs, aufgeschlossen gegenüber (Abb. 2).

Mittelfristig birgt der wachsende Einfluss von Technologieanbietern – und damit verbunden digitalen Plattformen – eine fundamentale Gefahr für die traditionellen Versicherungen. Der direkte Kundenkontakt droht verloren zu gehen.

Mittelfristig birgt der wachsende Einfluss von Technologieanbietern – und damit verbunden digitalen Plattformen – eine fundamentale Gefahr für die traditionellen Versicherungen. Der direkte Kundenkontakt droht verloren zu gehen. Am Horizont würde sich damit eine nur wenig befriedigende Rolle als Zulieferer von Herstellern, Dienstleistern oder den Tech-Unternehmen selbst abzeichnen.

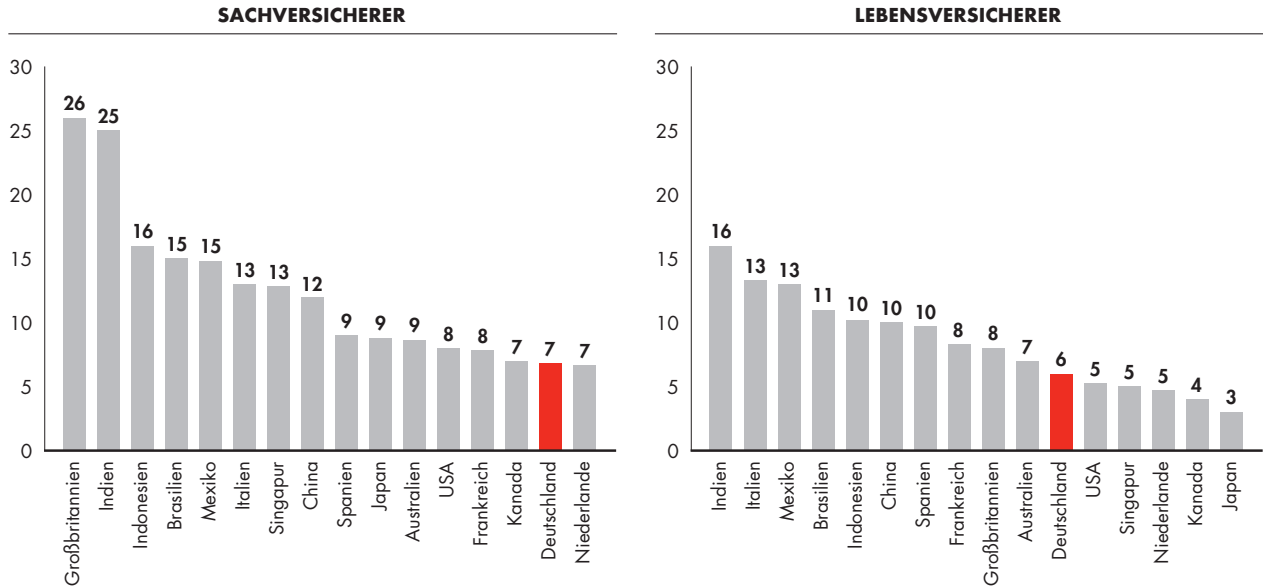
Vertrauensvorschuss für Versicherer

Zwangsläufig ist eine solche Entwicklung jedoch nicht, wie die diesjährigen Befragungsergebnisse belegen. Denn die deutschen Kunden liebäugeln zwar mit Offerten von Branchenfremden, doch sie vertrauen der Assekuranz in puncto Versicherungsleistung nach wie vor mehr als jedem alternativen Anbieter (Abb. 3). Diesen Vertrauensvorschuss genießt die Branche im Übrigen weltweit – zumindest heute noch. Denn gerade die Millennials und damit die Kunden von morgen schenken Tech-Anbietern wie Amazon mehr Vertrauen als ältere Generationen. Damit sinkt die Hemmschwelle, zu einem branchenfremden Anbieter zu wechseln (siehe Infokasten: „Amazon ante Portas“).

Deutscher Versicherungsreport: Wer vernetzt, gewinnt

Abbildung 1: Deutsche Kunden wechseln noch vergleichsweise selten ihren Anbieter

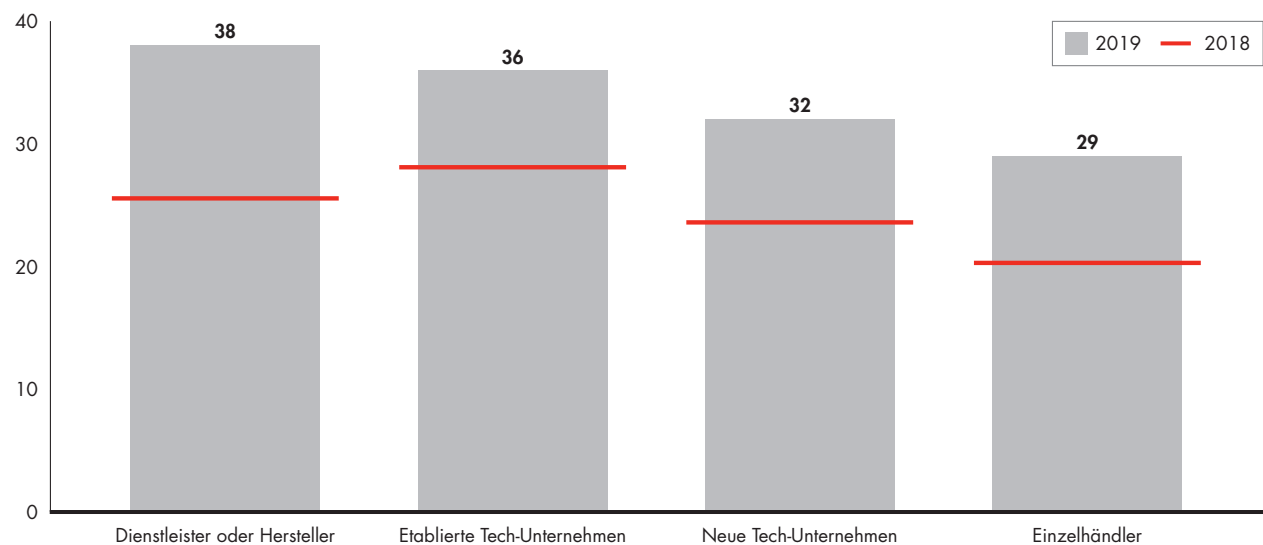
Wechselrate bei Sachversicherten und Lebensversicherten (in Prozent, 2019)



Anm.: Die Wechselrate umfasst nur Befragte, die zu einem anderen Anbieter gewechselt sind. Nicht enthalten sind Befragte, die nur die Versicherung gekündigt haben
Quelle: Bain & Company

Abbildung 2: Versicherungsnehmer sind offen für Angebote anderer Unternehmen

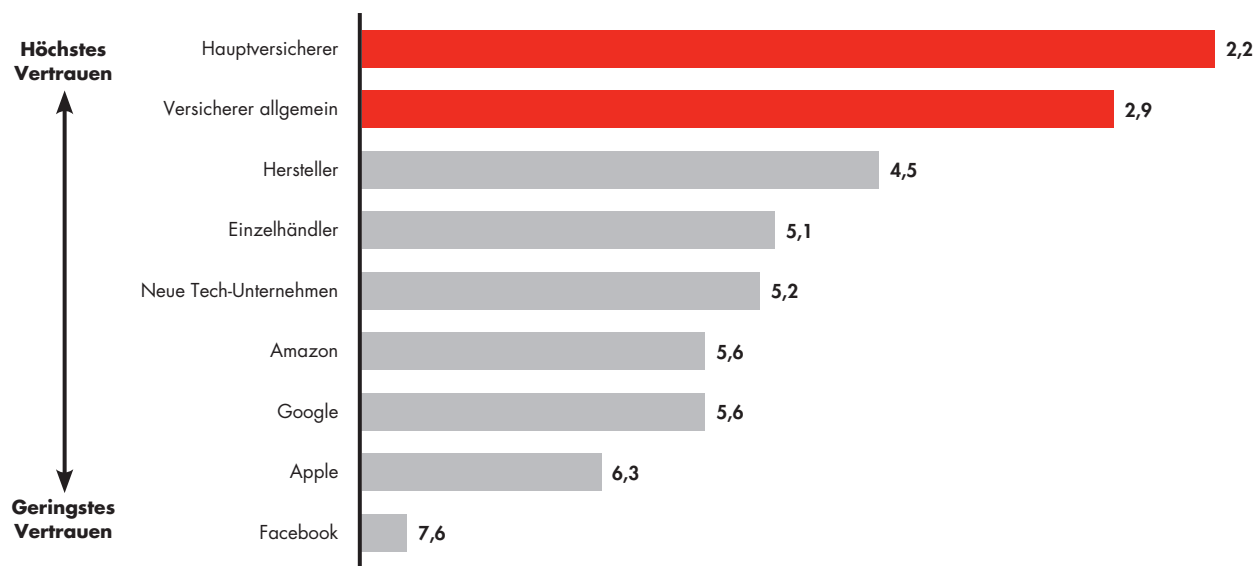
Anteil Versicherter mit der Bereitschaft, eine Police bei Branchenfremden abzuschließen (in Prozent, Deutschland, 2018-2019)



Anm.: Etablierte Tech-Unternehmen, z.B. Google, Amazon, Facebook, Apple; Dienstleister oder Hersteller, z.B. Autohersteller, Sicherheitsfirmen, Immobilienmakler
Quelle: Bain & Company

Abbildung 3: Vorteil Vertrauen – Deutsche Kunden schätzen ihren Versicherer

Frage: „Welchem Anbieter würden Sie bei Ihrem nächsten Versicherungskauf vertrauen?“
Durchschnittliches Ranking der Versicherungskunden (Deutschland, 2019)



Anm.: Rankings auf einer Skala von 1 bis 9, wobei 1 das höchste Vertrauen anzeigt
Quelle: Bain & Company

Erst in Verbindung mit persönlichen und telefonischen Interaktionen können die neuen Kanäle überzeugen. So liegt der NPS hybrider Nutzer in der Sach- und Lebensversicherung jeweils 8 Prozentpunkte über dem Wert digitaler Kunden.

Kunden suchen den persönlichen Kontakt

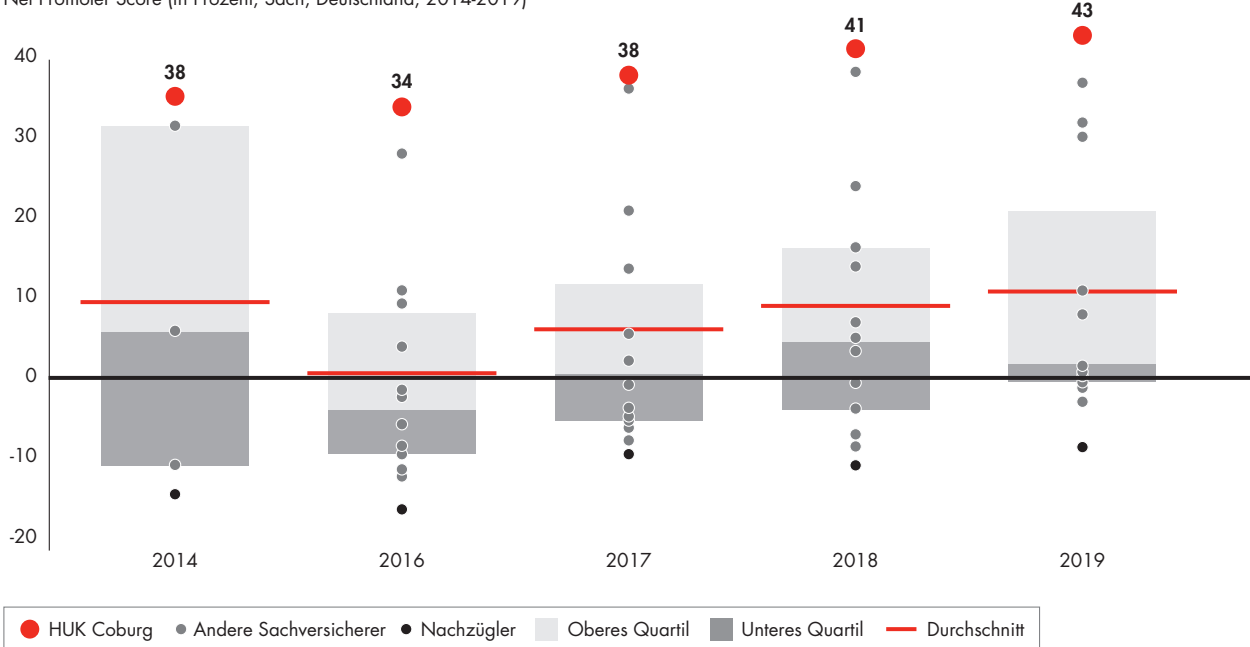
Im Wettbewerb mit den Technologiekonzernen können die etablierten Versicherungen auch in anderer Hinsicht punkten: mit ihren Offlinekanälen. Zwar nutzen selbst in Deutschland immer mehr Kunden die digitalen Zugangswege. Doch in entscheidenden Momenten su-

chen sie nach wie vor den telefonischen und noch mehr den persönlichen Kontakt. So spielen der Befragung zufolge bei Beratung und Kauf unverändert die Agentur oder die Niederlassung vor Ort die entscheidende Rolle. Im Schadenfall setzen sich deutsche Versicherte am häufigsten per Telefon mit ihrem Ansprechpartner in Verbindung.

Wie wichtig der menschliche Kontakt ist, unterstreicht die Auswertung der Loyalität nach Kanalnutzung. Danach liegt der Net Promoter Score® (NPS®)¹ bei Offlinekunden in Deutschland nach wie vor deutlich höher als bei der rein digitalen Klientel (siehe Infokasten: „So berechnet sich der NPS“). Erst in Verbindung mit persönlichen und telefonischen Interaktionen können die neuen Kanäle überzeugen. So liegt der NPS hybrider Nutzer in der Sach- und Lebensversicherung jeweils 8 Prozentpunkte über dem Wert digitaler Kunden. Mit Blick auf die wachsende Bedeutung digitaler Kanäle sollte der niedrige NPS Ansporn sein, das bestehende Angebot zu optimieren. Dabei aber darf der Stellenwert persönlicher Interaktion nicht außer Acht gelassen werden.

Abbildung 4: Vorteil Loyalität – NPS bei Sachversicherern steigt seit Jahren

Net Promoter Score (in Prozent, Sach, Deutschland, 2014-2019)



Anm.: Befragung wurde im Jahr 2015 nicht durchgeführt; Ranking enthält alle Sachversicherer mit n>200
Quelle: Bain & Company



So berechnet sich der NPS

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

Loyalität im Bestand wächst seit Jahren

Über alle Kanäle hinweg steigt der NPS vor allem in der Sachversicherung bereits seit Jahren. Die Anstrengungen vieler Versicherungsunternehmen, ihren Service zu verbessern und auszubauen, zahlen sich messbar aus (Abb. 4). Die höchsten Loyalitätswerte hat 2018 einmal mehr die HUK Coburg in beiden Sparten erzielt. Auf den Plätzen folgen in der Sachversicherung HUK24 und LVM, in der Sparte Leben CosmosDirect und ERGO Direkt. Hinter den Führungstrios verbessern sich bei den Sachversicherern einzelne Anbieter zum Teil deutlich. Insbesondere Nachzügler holen auf und nähern sich zumindest einem ausgewogenen Verhältnis von besonders loyalen und sehr kritisch eingestellten Kunden. Bei den Lebensversicherern gelingt es einigen gutplatzierten Unternehmen, die Loyalität weiter zu steigern. Ansonsten kommt es teilweise zu empfindlichen Rückschlägen.

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

Top 3 der Sachversicherer gemessen am NPS:

1. HUK Coburg
 2. HUK24
 3. LVM
-

Top 3 der Lebensversicherer gemessen am NPS:

1. HUK Coburg
 2. CosmosDirect
 3. ERGO Direkt
-

Auswertung des NPS entlang der Kundenreise – von Information und Beratung bis hin zum Schadenfall – bringt sowohl in der Sach- als auch in der Lebenssparte keinen klaren Loyalitätsführer über alle Episoden hinweg hervor. Demzufolge können sämtliche Versicherungsunternehmen ihre Leistung und ihren Service zumindest bei einigen Episoden noch verbessern.

Die entscheidenden Stellschrauben für eine höhere Loyalität bleiben über die gesamte Kundenreise hinweg die Zahl der Interaktionen und deren Qualität. Wer länger als ein Jahr keinen Kontakt zu seinem Versicherer hatte, sieht seinen Anbieter generell erheblich kritischer als andere. Noch schlechter fallen die Loyalitätswerte aus, wenn eine Interaktion nicht überzeugt. Dies kann eine Versicherung desto eher wiedergutmachen, je häufiger sie Kontakt zu ihrem Kunden hat.

Achillesferse Interaktionen

Gerade das Thema Interaktion ist nach wie vor die Achillesferse vieler Versicherungsunternehmen. Der Austausch mit ihren Kunden beschränkt sich in der Regel auf ein- oder zweimal pro Jahr. 42 Prozent der Policeninhaber haben binnen eines Jahres überhaupt keinen Kontakt zu ihrem Anbieter – ein ideales Einfallstor insbesondere für neue Wettbewerber mit Technologiehintergrund. Denn diese sind es gewohnt, regelmäßig Anknüpfungspunkte zu schaffen und so ihre Kunden zu binden. Doch auch an dieser Stelle sind die etablierten Versicherer nicht wehrlos. Vorausgesetzt, sie machen sich die Vorteile moderner Ökosysteme zunutze und vernetzen sich mit Partnern aus anderen Branchen.



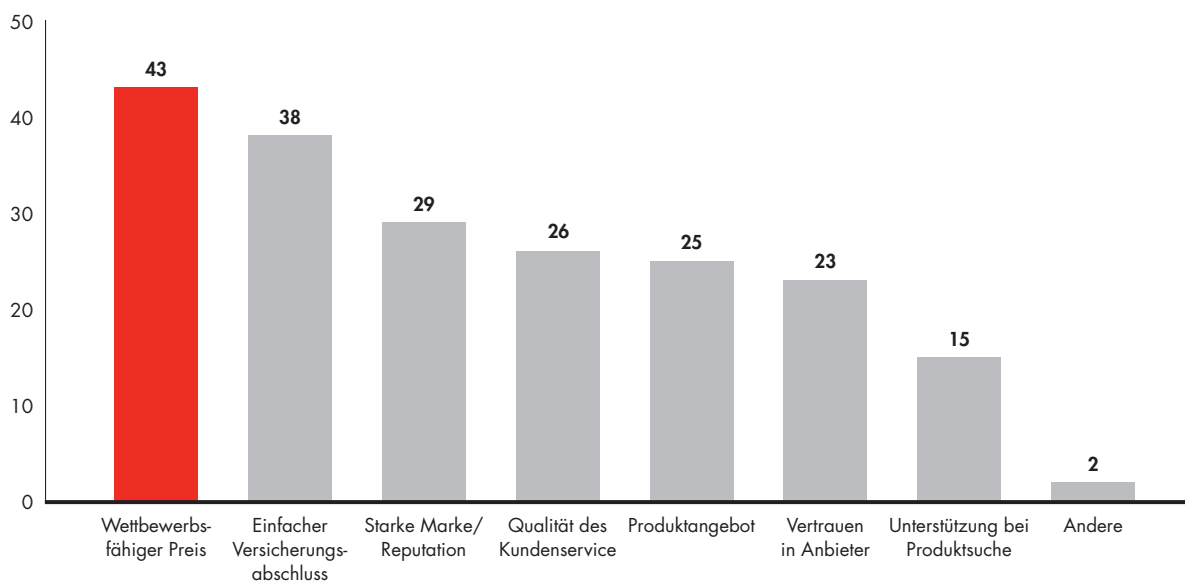
Amazon ante portas

Unter dem Namen Haven operiert seit Frühjahr 2019 das Joint Venture von JP Morgan, Berkshire Hathaway und Amazon in den USA. Viele Marktbeobachter erwarten, dass Amazon seine Erfahrungen bei dem Krankenversicherer nutzen wird, um sich mittel- bis langfristig weitere Märkte zu erschließen. Deutsche Kunden würden einen solchen Vorstoß begrüßen. Insbesondere jüngere Menschen vertrauen dem E-Commerce-Giganten bei Versicherungen wie sonst nur der Assekuranz selbst.

Auf die Frage nach einem möglichen Policenkauf bei Amazon nennen die Deutschen vor allem zwei Gründe: wettbewerbsfähige Preise und das einfache Einkaufserlebnis (Abb. 5). In der Vergangenheit gelang es dem Onlineversandhändler mit seinen aus Kundensicht einfachen Prozessen immer wieder, Märkte zu knacken. Grund genug für die Versicherungsbranche nachzulegen. „Simple and digital“ lautet auch im Geschäft mit Policen die Erfolgsformel der Zukunft.

Abbildung 5: Wettbewerbsfähiger Preis ist entscheidend

Gründe, warum Versicherte Amazon gegenüber traditionellen Anbietern beim Versicherungskauf bevorzugen würden (in Prozent, Deutschland, 2019)



Anm.: Mehrfachauswahl möglich
Quelle: Bain & Company

Die Zukunft: Mehr Kontakt mit jedem Kunden

Ökosysteme und die Nutzung vernetzter Geräte vergrößern den Informationsfluss und erleichtern Interaktionen. Mit fünf strategischen Schwerpunkten lassen sich die neuen Chancen optimal nutzen.

Jeder dritte Deutsche nutzt bereits ein Smart Device und misst damit Gesundheitswerte, kontrolliert sein Eigenheim oder erleichtert sich die Autofahrt. In den USA verlässt sich bereits jeder Zweite auf solch vernetzte Helfer. Und das ist erst der Anfang. Rund um den Globus dürfte sich in den kommenden Jahren die Zahl der Nutzer noch einmal verdoppeln. In China kann sich kaum noch jemand vorstellen, in Zukunft ohne zumindest ein Smart Device zu leben (Abb. 6).

Idealer Nährboden für langfristige Kundenbindung

Für die jeweiligen Anbieter haben die vernetzten Geräte gleich mehrere Vorteile. Sie bekommen kontinuierlich Informationen über das tatsächliche Verhalten ihrer Kunden und können regelmäßig mit ihnen interagieren. Je größer ihr Know-how ist, desto personalisierter fällt die Ansprache aus – ein idealer Nährboden für langfristige Kundenbindung sowie Up- und Cross-Selling.

Mit vernetzten Geräten ließe sich auch das Grundproblem im Versicherungsgeschäft lösen: die häufig nur geringe Zahl der Interaktionen.

Mit vernetzten Geräten ließe sich auch das Grundproblem im Versicherungsgeschäft lösen: die häufig nur geringe Zahl der Interaktionen. Dabei geht es weniger um das Werkzeug, die Smart Devices selbst. Vielmehr können sich die handlichen Helfer zum Dreh- und Angelpunkt funktionierender Ökosysteme entwickeln. Nahezu ubiquitär verfügbar, liefern sie die erforderlichen Informationen und erleichtern Interaktionen.

Noch aber nehmen die deutschen Versicherer im Geschäft rund um vernetzte Geräte nur eine Nebenrolle ein. Laut Bain-Befragung nutzen 64 Prozent der vernetzten Bundesbürger derzeit ein Gerät von Tech-Unternehmen wie Amazon, Apple oder Google zur Überwachung oder Steuerung ihrer Immobilie. Auf den Plätzen folgen Device-Hersteller, Telekommunikationsunternehmen und Sicherheitsfirmen. Nur bei 5 Prozent kommt zu Hause ein Smart Device ihres Versicherers zum Einsatz. Ähnlich ist das Bild in der Automobilsparte: Jeder zehnte Kfz-Versicherte nutzt ein Tool seines Versicherers. Ansonsten finden sich in Fahrzeugen vor allem Devices der Autobauer. Rund um das Thema Gesundheit spielen derzeit Technologieanbieter sowie Gerätehersteller die entscheidende Rolle. So haben viele Medtech-Unternehmen den Markt frühzeitig besetzt (Abb. 7).

Kunden erwarten vernetzte Services ihres Versicherers

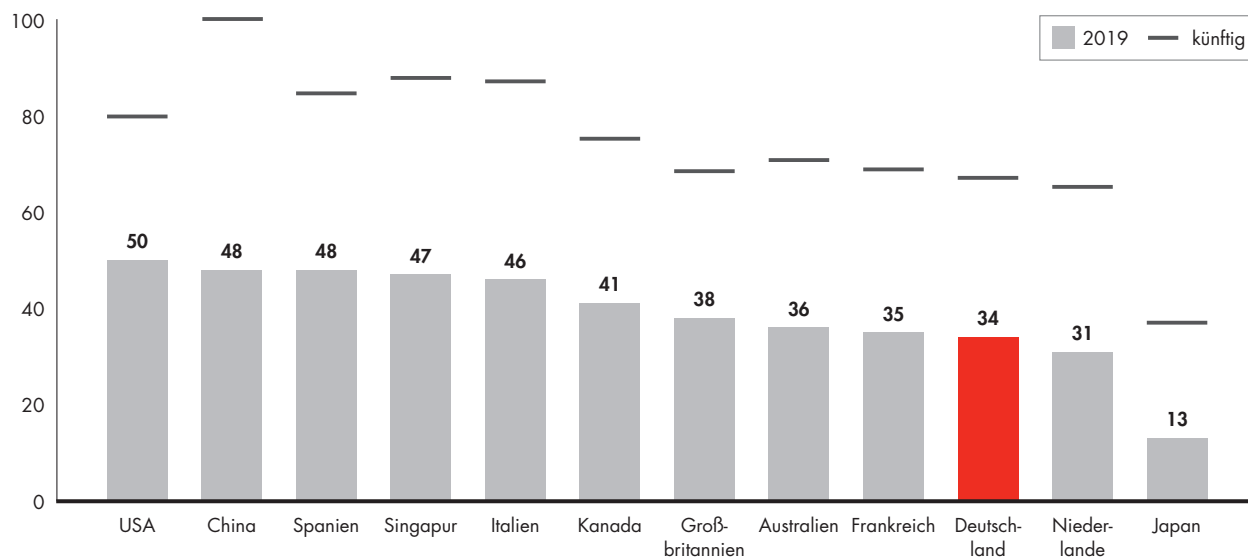
Viel wichtiger für die Versicherungsanbieter ist, dass in allen drei Sparten – Kfz, Gebäude und Gesundheit – jeweils ein knappes beziehungsweise ein gutes Drittel der Deutschen erwartet, dass ihr Versicherer künftig vernetzte Services anbietet und sich damit die Vorteile von Smart Devices zunutze macht (Abb. 8). Das ist eine klare Aufforderung zum Handeln. Umso mehr, da heutige Nutzer von Zusatzleistungen bereits sechsmal häufiger als andere mit ihrem Anbieter interagieren und 7 Prozent mehr Produkte besitzen.

Branchengrenzen sind kein Thema mehr

Damit bestätigt sich ein bereits länger erkennbarer Trend: Die Kunden, allen voran die Millennials, denken nicht mehr in Branchengrenzen. Vielmehr erwarten sie von ihrem Versicherer, dass er sie bei einer sicheren und gesunden Lebensführung unterstützt. Entsprechend ist die Police nur noch ein Baustein in einem

Abbildung 6: Nutzerzahlen vernetzter Geräte wachsen weltweit rasant

Anteil der Kunden, die ein oder mehrere Smart Devices nutzen (in Prozent, 2019)



Anm.: Zu den Smart Devices gehören Connected Car Devices (z.B. Fahrzeugfunktions- und Sicherheits-Tracker im Auto, intelligente Assistenten), Smart Home Devices (z.B. vernetzte Kameras, Leckagesensor und Rauchmelder, intelligente Thermostate) sowie Fitness- und persönliche Sicherheitsgeräte (z.B. intelligente Uhr, Blutdruckmessgerät)
Quelle: Bain & Company

umfassenden Leistungskatalog, der von der Prävention möglicher Schäden bis hin zu deren raschen Regulierung in Zusammenarbeit mit lokalen Dienstleistern reicht.

Doch wie können die Versicherer diese Bedürfnisse erfüllen? Ihre Ausgangslage ist alles andere als einfach. Angesichts seltener Interaktionen fehlen ihnen bislang detaillierte Daten über das tatsächliche Verhalten ihrer Kunden. Hier besteht zweifellos Nachholbedarf. Ökosysteme bieten den Versicherern nun die Möglichkeit, diese Datenlücke zu schließen und gemeinsam mit Partnern die Erwartungen der Kunden im digitalen Zeitalter zu erfüllen.

Kfz-Bereich als Vorreiter

Insbesondere in der Automobilsparte haben viele Versicherungsunternehmen bereits Erfahrungen mit solchen Systemen und der Rolle vernetzter Geräte gesammelt. Moderne Fahrzeuge verfügen vom Werk ab über zahlreiche Sensoren, die beispielsweise Beschleu-

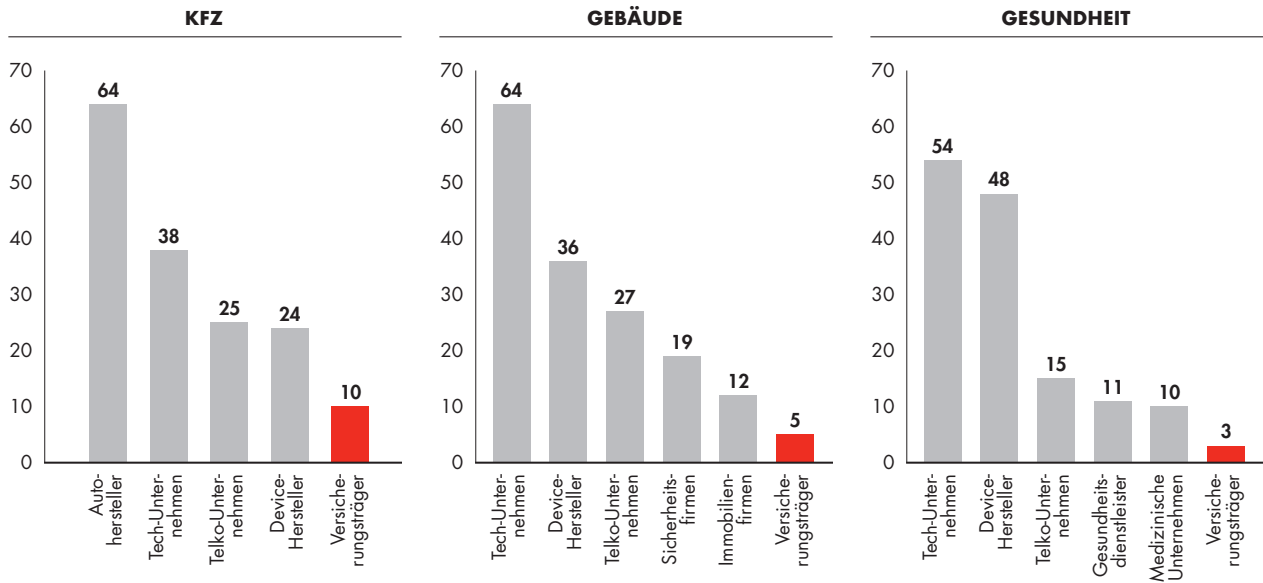
nigungs- und Bremsmuster, Benzinverbrauch und Materialverschleiß messen. Solche Daten lassen sich mit Plug-in-Dongles oder auch Apps auslesen. Einige Versicherer sind dazu Partnerschaften mit Autoherstellern eingegangen, andere arbeiten mit spezialisierten Technologieunternehmen zusammen oder bieten Kunden eigene Diagnostiktools oder entsprechende Apps an.

Bislang beschränken sich viele Versicherer darauf, auf Basis so gewonnener Daten vorsichtige Fahrweisen zu belohnen. Dabei lassen sich aus diesen Informationen auch Rückschlüsse auf das Risiko unterschiedlicher Fahrzeuge und Gruppen von Fahrzeughaltern ziehen. Mehr noch: Sie erlauben eine individualisierte Prämienkalkulation. In den USA erfasst Root Insurance, ein US-Insurtech, über drei Wochen hinweg die Daten eines potenziellen Kunden via App, wertet sie aus und erstellt nachfolgend ein maßgeschneidertes Angebot. Auch in Deutschland sind Telematiktarife auf dem Vormarsch. Zu den Vorreitern zählt mit der HUK Coburg der Anbieter mit den höchsten Loyalitätswerten aller deutschen Sachversicherer.

Deutscher Versicherungsreport: Wer vernetzt, gewinnt

Abbildung 7: Bislang nutzt kaum ein Kunde die vernetzten Geräte seines Versicherers

Anteil der Kunden, die ein Smart Device und/oder eine App/ein System eines Anbieters besitzen (in Prozent, Deutschland, 2019)



Anm.: Auswahlmöglichkeit „Andere“ nicht in Grafik dargestellt; Tech-Unternehmen sind u.a. Google und Amazon; Gesundheitsdienstleister sind u.a. Ärzte und Kliniken; medizinische Unternehmen sind u.a. Pharma- und Biotechnologieunternehmen
 Quelle: Bain & Company

Zusammenarbeit mit Partnern in einem Ökosystem

Nun schaffen erste Versicherer auch im Immobilienbereich ein Ökosystem mit Device-Herstellern sowie Dienstleistern und nutzen dazu die Informationen vernetzter Geräte. So arbeitet Generali mit Google Nest zusammen. Das Versprechen: Sicherheit in den eigenen vier Wänden dank Vermeidung beziehungsweise Früherkennung von Rohrbrüchen, Bränden oder Einbrüchen.

Für alle Sparten gilt, dass die Versicherer nicht unbedingt selbst in das Smart-Device-Geschäft einsteigen müssen. Wichtiger ist es, ein entsprechendes Ökosystem aufzubauen, mit Einverständnis der Kunden Daten zu sammeln und auf Basis dieser Informationen maßgeschneiderte Lösungen zu offerieren. Wenn sich Versicherer nicht selbst als Partner für ein sicheres Eigenheim, ein gesundes Leben oder unfallfreies Fahren positionieren, werden dies branchenfremde Anbieter tun. Schon heute bewegen sich die großen Autobauer in

diese Richtung und binden ihre Kunden enger über Flatrate- und Abomodelle, die eine Kfz-Police einschließen.

Auch die Insurtechs lauern auf ihre Chance. Bislang beschränken sich die meisten darauf, Marktplatz oder virtueller Versicherungsagent zu sein, nur die wenigsten sind als Underwriter unterwegs. Doch Vorreiter wie Root Insurance oder Lemonade Insurance in den USA sowie Acko General Insurance in Indien überwinden diese Hürde. Sie demonstrieren, wie schnell und einfach es sein kann, Policen abzuschließen oder Schäden zu regulieren. Nicht umsonst haben Amazon in Acko und Alphabet in Lemonade investiert.

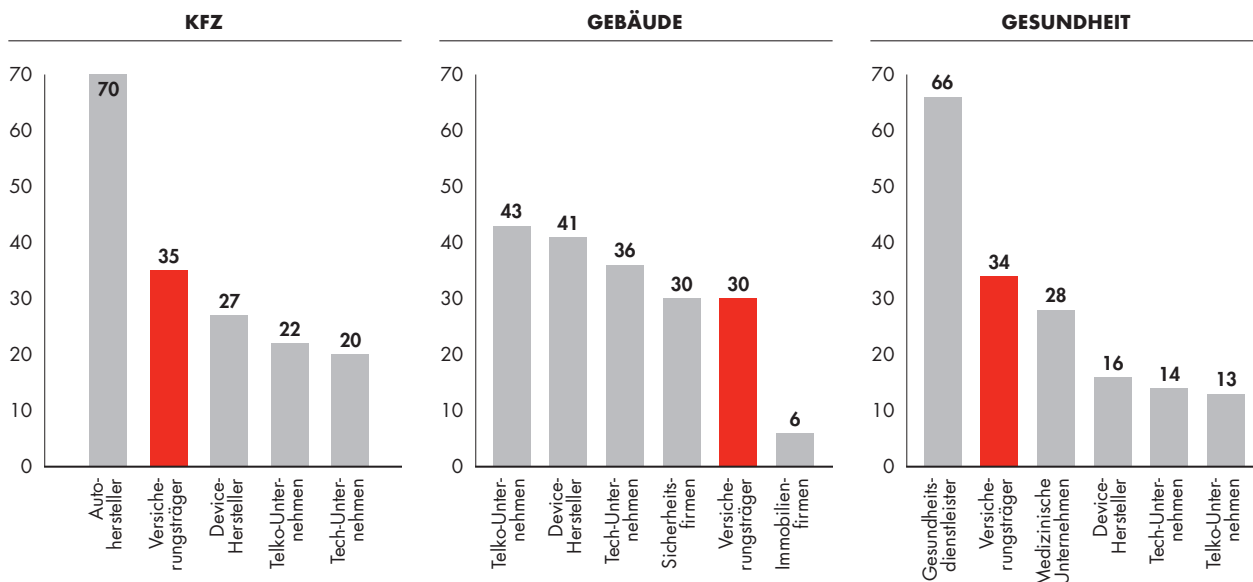
Mit der richtigen Strategie in die vernetzte Welt

Solche Vorstöße zwingen traditionelle Versicherungsunternehmen, ihre angestammten Geschäftsmodelle zu überdenken und weiterzuentwickeln. Sie müssen entscheiden, ob sie ihr Geschäftsmodell selbst transformieren, ihren eigenen digitalen Angreifer schaffen,

Deutscher Versicherungsreport: Wer vernetzt, gewinnt

Abbildung 8: Deutsche sind offen für vernetzte Services ihres Versicherers

Von diesen Dienstleistern erwarten Kunden, dass sie Smart Devices anbieten (in Prozent, Deutschland, 2019)



Anm.: Auswahlmöglichkeit „Andere“ nicht in Grafik dargestellt; Tech-Unternehmen sind u.a. Google und Amazon; Gesundheitsdienstleister sind u.a. Ärzte und Kliniken; medizinische Unternehmen sind u.a. Pharma- und Biotechnologieunternehmen
Quelle: Bain & Company

sich mit einem Technologieanbieter zusammenschließen – oder ob sie alle drei Optionen nutzen. In diesem Zusammenhang sollten sie sich mit fünf zentralen Themen beschäftigen:

- Aufbau eines Ökosystems.** Jeder Versicherer muss klären, ob und in welcher Form er sich an einem Ökosystem beteiligt oder ob er ein solches selbst aufbaut. Die Antwort hängt entscheidend von den Erwartungen der Kunden und dem eigenen Mehrwert ab. Zudem ist zu prüfen, wie das jeweilige Geschäftsmodell funktioniert und welche Partner sich hierfür eignen.
- Entwicklung einer Datenstrategie.** Vernetzte Geräte erzeugen ohne Unterlass Daten. Diese Informationen sind die Voraussetzung für neue Dienste. Fraglich ist, inwieweit die bestehende IT-Infrastruktur einer Versicherung auf die Verarbeitung und Analyse solcher Datenmengen vorbereitet ist und wie sich noch bestehende Lücken schließen lassen.
- Weiterentwicklung des Vertriebsmodells.** Ökosysteme können ihre volle Wirkung nur entfalten, wenn alle Vertriebskanäle deren Mehrwert erkennen und fördern. Dazu bedarf es einer Omnikanal-Strategie sowie der Anpassung des Agenturmodells an die Realitäten der digitalen Welt.
- Optimierung von Produkten und Prozessen.** Je stärker sich die Versicherer in die vernetzte Welt vorwagen, desto erfolgskritischer werden einfache, intuitiv bedienbare Oberflächen. Deren Bedeutung wächst weiter, da auch Recherche, Policenkauf und Schadensmeldungen zunehmend per Handy erfolgen.
- Zweigleisiger Strategieansatz.** Der rasante technische Wandel und das technologiegetriebene Verhalten jüngerer Kunden erfordern eine Ergänzung der üblichen strategischen Vorausschau (Today Forward) durch eine längerfristige Vision (Future Back). Beantwortet werden sollten folgende Fragen: Wie sieht das Versicherungsgeschäft in zehn Jahren

aus? Welche disruptiven Kräfte sind vonseiten der Technologie, der Regulierung und der Kundenbedürfnisse zu erwarten? Wie kann sich das eigene Unternehmen darauf vorbereiten?

Den Wandel frühzeitig forcieren

Diese kurze Auflistung umreißt die zentralen Herausforderungen für die Assekuranz. In der Summe steht die Branche vor einer tief greifenden Transformation. Je früher die neuen Realitäten akzeptiert und der Wandel forciert werden, desto größer sind die Chancen im Wettbewerb mit möglichen Brancheneindringlingen. Noch können die etablierten Versicherungsunternehmen mit ihren Pfunden wuchern: mit der Loyalität im Bestand, dem dicht geknüpften Offlinenetzwerk sowie dem Vertrauensvorschuss ihrer Kunden. Doch je größer der Anteil der Digital Natives am Kundenstamm wird, desto stärker kommen andere Erwartungen ins Spiel. An erster Stelle steht dabei der Wunsch nach einem Versicherer, der nicht mehr nur Policen verkauft und Schäden reguliert, sondern auch und vor allem Lösungen anbietet. Dies erfordert Partner. Ökosysteme sind die richtige Antwort auf das geänderte Nutzerverhalten gerade jüngerer Menschen. Und vernetzte Geräte sind das passende Werkzeug, um solche Ökosysteme mit Daten zu füttern sowie Interaktionen mit den Kunden zu fördern. Wer vernetzt, gewinnt. Dieses Motto wird zur Erfolgsformel im digitalen Zeitalter.

In der Summe steht die Branche vor einer tief greifenden Transformation. Je früher die neuen Realitäten akzeptiert und der Wandel forciert werden, desto größer sind die Chancen im Wettbewerb mit möglichen Brancheneindringlingen.

Über die Studie

Regelmäßig ermittelt Bain & Company weltweit die Loyalität privater Versicherungskunden sowie deren Produkt- und Kanalnutzung. Die Befragung wird jeweils ergänzt um aktuelle Themen – in diesem Jahr ging es dabei um den Einfluss vernetzter Services und die Nutzung von Smart Devices. Der Schwerpunkt der Befragung mit dem Onlinemarktforschungsinstitut Dynata liegt auf Sach- und Lebensversicherungen. Für die aktuelle Ausgabe wurden weltweit 167.000 Kunden in 16 Ländern befragt, darunter 14.000 Kunden großer deutscher Anbieter. Die weiteren Länder sind Australien, Brasilien, China, Frankreich, Großbritannien, Indien, Indonesien, Italien, Japan, Kanada, Mexiko, Niederlande, Singapur, Spanien und die USA. Auf Anfrage lassen sich Auswertungen für einzelne Regionen, Länder oder Sparten 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, digitaler Strategie und Transformation sowie M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

Shared Ambition, True Results

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

Unsere Beratungsethik

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



Mehr Informationen unter www.bain.de, www.bain-company.ch

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