

## Studie: So wollen Versicherer die Zukunft meistern

Von René Janesch, CEO des Softwareherstellers Adcubum AG, St. Gallen

**In der Versicherungsbranche vollzieht sich derzeit ein fundamentaler Wandel. Um die Herausforderungen der digitalen Welt zu bewältigen, setzen die Unternehmen dabei noch auf unterschiedliche Strategien. Laut der aktuellen Studie „Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt“ sind zu fast gleichen Anteilen drei verschiedene Strategieprofile zu beobachten.**

So legen die Versicherungsunternehmen den Fokus entweder auf die Optimierung der Wertschöpfungsprozesse (Operational Excellence), auf die Verbesserung der Kundenbeziehung (Customer Intimacy) oder auf die Produktentwicklung (Product Leadership). Für die Studie befragten der Softwarehersteller Adcubum gemeinsam mit dem Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen Ende 2014 mehr als 100 Versicherungsunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Studie erhält ein besonderes Gewicht durch die Tatsache, dass gut die Hälfte der Befragten C-Level-Führungskräfte sind.

### Erster empirischer Beleg

Erstmals konnten die Wissenschaftler mit dieser Studie empirisch belegen, dass die tatsächlichen strategischen Muster der Unternehmenslenker mit den generischen Mustern der strategischen Managementforschung übereinstimmen. Die Existenz der drei Cluster in den Ergebnissen weisen nach, dass die idealtypisch in der Managementliteratur beschriebenen Vorgehensweisen in der Realität der Versicherungsunternehmen tatsächlich angewendet werden. Ob das darauf zurückzuführen ist, dass die Unternehmenslenker die Theorien kennen und sie bewusst umsetzen oder ob die Entscheidung für einen der drei Strategiecluster nur zufällig die Forscherthesen bestätigt, sei dahingestellt.

In jedem Fall ist auffällig, dass bei allen derzeit von der Assekuranz favorisierten strategischen Profilen die Orientierung der Unternehmung am Kunden ein zentrales Thema ist. So bewerten 75 Prozent der Befragten den Beziehungsaufbau oder die Bindung des Kunden als entscheidende strategische Herausforderung. Im Vergleich zur Befragung im Jahre 2007 zeigt sich eine klare Akzentverschiebung (siehe Abbildung 1). Damals betrafen die meistgenannten strategischen Herausforderungen fast ausschließlich die Steigerung der Prozesseffizienz. Damals war dies ein Ausfluss des Crashes 2001/2002, von dem die Versicherungswirtschaft wirtschaftlich stark getroffen worden war. Es musste mehr Effizienz her. Durch den Crash im Jahr 2008 hat sich der Fokus geändert. In punkto Kosteneffizienz sind die Unternehmen durch die vorangegangenen Restrukturierungsmaßnahmen deutlich besser aufgestellt, die Dringlichkeit weiterer Kosteneinsparungen ist in Relation zu anderen Themen gesunken.

Jahr	Rang	Herausforderung
2007	1	Optimierung der Prozesse / Operational Excellence
	2	Vertriebssteuerung optimieren
	3	Erschliessung neuer Märkte
	4	Senkung operativer Kosten
	5	Reduktion interner Komplexität
2015	1	Stärkere Beziehung zum Kunden aufbauen
	2	Servicequalität auf allen Kommunikationswegen
	3	Kundenbedürfnisse besser verstehen
	4	IT-Infrastruktur / Schnittstellen verbessern
	5	Automatisierung von Prozessschritten

Abbildung 1: Strategische Herausforderungen der Versicherungsunternehmen 2007 und 2015

### Fokus liegt auf Beziehungen

Heute betrachten die Versicherungsmanager die Orientierung ihres Geschäfts am Kunden als primäre strategische Herausforderung. Drei Viertel der Befragten (75 Prozent, siehe Abbildung 2) halten den Beziehungsaufbau oder die Pflege der Beziehung zum Kunden als entscheidend. Ein Grund dafür ist, dass sich unsere Interaktionsmuster mit der zunehmenden Verlagerung der Kommunikation auf mobile Geräte verändern. In Abhängigkeit von dem örtlichen Umfeld und den individuellen Vorlieben wählen Kunden verschiedene Kommunikationswege. Das können wir an uns selbst beobachten: Vor allem jüngere Menschen schreiben keine E-Mails mehr. Um sie zu erreichen, sind Handynummern, Messenger und WhatsApp-Kontakte entscheidend. Während noch vor wenigen Jahren das Telefonieren wichtig war, werden heute Kurznachrichten geschrieben. Über soziale Medien werden längst nicht nur private Neuigkeiten und Meinungen ausgetauscht. Immer mehr Menschen erwarten, dass ein Unternehmen eine Nachricht auf seiner Facebook-Seite nicht nur zur Kenntnis nimmt, sondern auch individuell reagiert. Hier geht es nicht nur darum, dass grundsätzlich die verschiedensten Kommunikationswege angeboten werden. Sie müssen auch gemonitort werden, damit auf Kontaktaufnahmen reagiert werden kann, und zwar mittels des gleichen Kanals. Wer eine Frage per WhatsApp schreibt, möchte keine Antwort per E-Mail erhalten. Wichtig ist zudem nicht nur, dass überhaupt eine Reaktion erfolgt, sondern vor allem auch um deren Schnelligkeit und Qualität. Dies stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen und daher sehen heute 75 Prozent aller Befragten die Sicherstellung einer gleichbleibend hohen Servicequalität auf allen Kommunikationswegen als entscheidend an.

Um das veränderte Interaktionsverhalten zu verstehen und die Interaktionswege darauf anzupassen, müssen allerdings erst der Kunde und seine veränderten Bedürfnisse verstanden werden. 72 Prozent der Befragten bewerten dies als entscheidend.

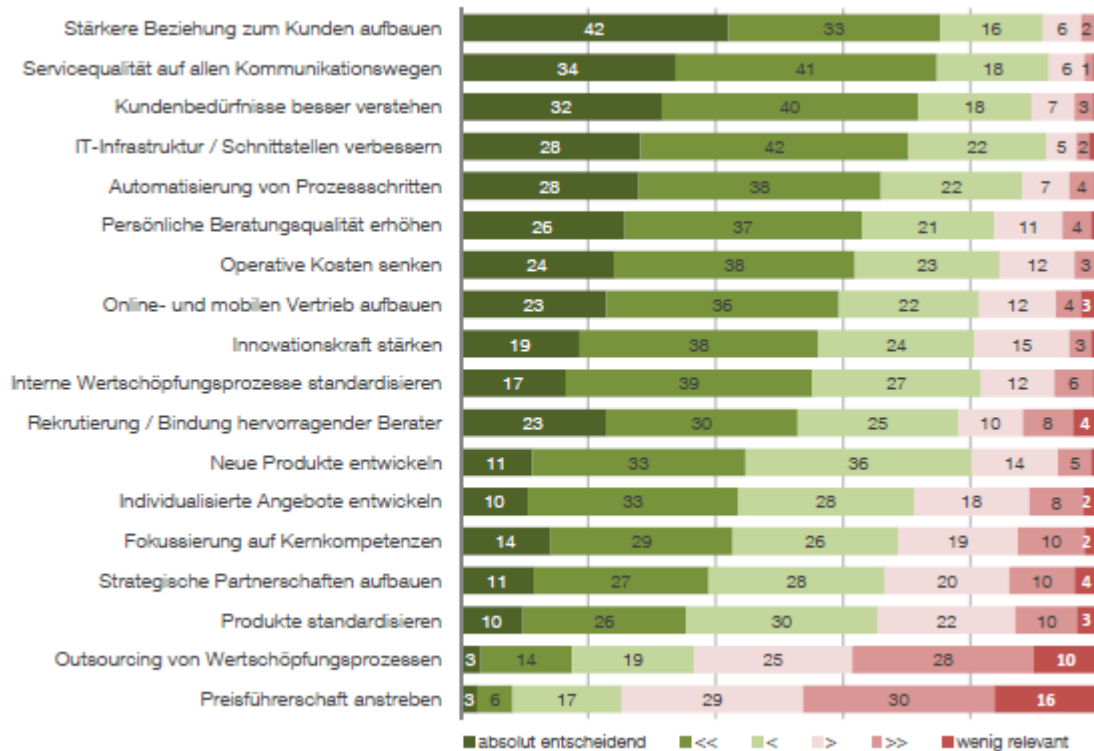


Abbildung 2: Strategische Herausforderungen der Assekuranz (Anteil in Prozent von „absolut entscheidend“ bis „wenig relevant“)

## In Funktionen denken

Das Denken in Funktionen kann bei der Beantwortung der Frage helfen, was der Kunde denn eigentlich will und erwartet. Hier kommt heute dem Mobiltelefon eine zentrale Rolle zu. Der Wert eines Mobiltelefons aus Kundensicht besteht nicht in dessen bloßem Besitz, obwohl Marke und Ausstattung durchaus Ausdruck der jeweiligen Persönlichkeit sind. Wichtig ist vielmehr die Möglichkeit, unabhängig von Ort und Zeit zu kommunizieren und sich zu informieren.

Auch Versicherer können zahlreiche ökonomische, soziale oder technische Funktionen erfüllen. Sie können zum Beispiel innere Sicherheit vermitteln, Helfer in Not sein oder als Ernährungscoach fungieren. Um diese Rollen einzunehmen, muss das Unternehmen seine Positionierung festlegen und eine Kommunikationsstrategie entwickeln. Oft klagt die Branche darüber, den Kunden wenig involvieren zu können, weil das Thema Versicherungen an sich nicht attraktiv sei. Werden Versicherungen aber nicht – wie es häufig passiert – über Ängste verkauft, sondern über positive Angebote, besteht eine gute Chance, sich in der Wahrnehmung des Kunden neu zu positionieren. Risiko und Sicherheit spielten schon immer eine zentrale Rolle in der Gesellschaft. Je höher das Wohlstandsniveau, desto höher auch die Zahlungsbereitschaft für Dienstleistungen, die helfen, die eigenen Risiken besser zu managen.

## **Kreative Kommunikation**

Hier kann die Assekuranz ihre zentralen Fähigkeiten einbringen, zumal in einer sich schnell wandelnden, digitalen Welt der Stellenwert von Risiko-Management noch ansteigen wird. Schafft es die Assekuranz, diese Funktion zu besetzen, indem sie hilft, das Risiko-Bewusstsein ihrer Kunden zu stärken, wird dies von Kunden als wertvoller erachtet als der reine Verkauf von Versicherungsprodukten. Gelingt es zudem, eine vertrauensvolle und gleichberechtigte Beziehung zum Kunden aufzubauen, stellt dies einen nicht zu überbietenden Vorteil in einem zunehmend branchenübergreifenden Wettbewerb dar. Hierzu gibt es eine Reihe von neuen Möglichkeiten und Formaten.

So hat beispielsweise der US-amerikanische Versicherer Progressive mit „Flo, the progressive girl“ eine Kunstfigur geschaffen, die eine Anhängerschaft von mehr als fünf Millionen Follower auf Facebook erreicht. Nur in wenigen Fällen haben die Posts etwas mit dem Versicherungsgeschäft zu tun, Marke und Ideen des Unternehmens werden allerdings beim Kunden erfolgreich platziert. Nur kreative Kommunikation erreicht die Kunden und potenziellen Kunden.

Videos stellen ein anderes höchst wirksames Instrument dar, um das Thema Risiko und Sicherheit visuell und auf den Kunden zugeschnitten aufzuarbeiten. Von der Prävention über den Risiko-Transfer bis hin zu nachgelagerten Dienstleistungen bestehen viele Möglichkeiten, neue Interaktionspunkte mit Kunden zu schaffen und die Frequenz der Kontakte zu erhöhen. Behavioral Data sind diesbezüglich ein zentraler Ansatzpunkt. Es bleibt eine zentrale Aufgabe der Versicherer, diese Chance zu ergreifen, bevor das Feld von branchenfremden Wettbewerbern besetzt ist.

## **Transparenz als Chance**

Gleichzeitig eröffnet die Digitalisierung nicht nur neue Kommunikationswege, sondern schafft auch enorme Transparenz. Vergleichsportale ziehen Versicherungssuchende an und austauschbare Produkte, wie sie längst nicht nur im Bereich Kfz-Versicherung bestehen, schaffen die Grundlage für eine Vergleichbarkeit. Angesichts dieser erhöhten Transparenz besteht die Gefahr, dass sich der Versicherungsmarkt zu einem ausschließlich über den Preis definierten Massenmarkt entwickelt. Dies haben die Versicherungsunternehmen weitgehend erkannt und tendieren inzwischen wieder eher zu einer Ausdifferenzierung ihrer Leistungen.

Transparenz bedeutet aber auch, dass Leistungsunterschiede für den Kunden sichtbar werden. Wer mehr bietet, kann damit punkten – und durch die Digitalisierung kann das Plus auch schneller den Kunden kommuniziert werden. Es ist demzufolge entscheidend, Transparenz nicht als Gefahr, sondern als Chance zu begreifen.

## **Prozesseffizienz ist noch nicht ausgeschöpft**

Eine ebenfalls hohe strategische Aufmerksamkeit weist weiterhin das Thema Industrialisierung auf, seit Jahren ein Top-Thema in der Assekuranz. Eine Mehrheit von 80 Prozent der Befragten ist der Meinung, dass das Potenzial noch nicht ausgeschöpft ist. Die Zielsetzung der Industrialisierung verschiebt sich und orientiert sich neben der Prozesseffizienz neu auch an der Optimierung der Kundenprozesse. Während Front-End-Prozesse auf den Kunden ausgerichtet werden, sollen Back-End-Prozesse in ihrer Effizienz gesteigert werden. Die Vereinfachung von Vertrags- und Schadensprozessen, die Verbesserung der digitalen Nahtstellen und die Vereinheitlichung der Kommunikation über alle Interaktionspunkte in der Customer Journey hinweg sind wichtige Hebel, um die Wirksamkeit von Kundenprozessen zu erhöhen.

Operational Excellence durch Automatisierung beziehungsweise Dunkelverarbeitung senkt operative Kosten und erhöht die finanzielle Flexibilität. Der Anteil automatisierter Prozesse an der Gesamtwertschöpfung wird aktuell auf über 40 Prozent geschätzt und ist auf Basis der heutigen Technologie weiter ausbaufähig. Das zusätzliche Einsparungspotenzial durch weitere Automatisierungsschritte wird auf 14 Prozent der operativen Gesamtkosten geschätzt. Unter der Annahme durchschnittlicher Geschäftsbedingungen entspricht dies einem Gewinnzuwachs von 10 bis 14 Prozent.

Die Verlagerung von Fachwissen und Entscheidungen auf die Maschine birgt allerdings die Gefahr einer verschlechterten Kundenkommunikation. Bei Automatisierungsprojekten ist daher eine konsequente Beteiligung von Vertrieb und Marketing von zentraler Bedeutung. Nicht nur die Effizienz, sondern auch die Effektivität in Bezug auf Geschwindigkeit, Fehlerhäufigkeit und Convenience für den Kunden sollte im Vordergrund stehen.

### **Falsche Vorstellung von Outsourcing**

Unter dem Renditedruck des Kapitalmarkts haben viele Versicherungsgesellschaften die Fokussierung auf einzelne Wertschöpfungsprozesse in Betracht gezogen. Die Entwicklung der vergangenen Jahre zeigt allerdings wieder zurück zum Ursprung, zu vollintegrierten Konzernen mit hoher Leistungstiefe und einem breiten Dienstleistungsangebot. Nach Schätzung der befragten Versicherungsmanager beträgt die interne Wertschöpfung noch immer 84 Prozent der Gesamtwertschöpfung der Branche. Die traditionell vertikal integrierte Wertschöpfungsarchitektur soll nicht grundsätzlich verändert werden, der durchschnittliche Integrationsgrad soll auch in Zukunft so bleiben.

Versicherer haben offensichtlich kein Interesse daran, strategische Partnerschaften aufzubauen. Provozierend ausgedrückt: Auch künftig wollen die Versicherer alles, was mit ihrem Geschäft zusammenhängt, selbst machen – nur die Bäume, aus denen das Papier für den Schriftverkehr hergestellt wird, pflanzen sie auch weiterhin nicht selbst an. Dahinter steckt ein sehr einseitiges Verständnis von Outsourcing. Denn mit alternativem Sourcing wird derzeit hauptsächlich versucht, an neue Technologien zu gelangen und die Kostenstruktur zu flexibilisieren. In den nächsten fünf Jahren rechnen die Versicherungsmanager mit einem moderaten Anstieg des alternativen Sourcings. So gehen sie davon aus, dass die IT in fünf Jahren mehrheitlich von externen Partnern betrieben und entwickelt wird.

Weitergehende Sourcing-Möglichkeiten zieht die Branche nicht in Betracht. Es herrschen noch große Bedenken in Bezug auf die vermeintliche Gefahr eines Kontrollverlustes, die Datensicherheit, den Verlust des Kundenzugangs und sinkende Qualität. Die Unternehmen sehen in dem Auslagern von Fertigungstiefe noch immer das Herausgeben von Macht und Kompetenzen an. Doch nach dem Vorbild anderer Branchen sollten die Versicherer sich die Fachkompetenz anderer sichern und Netzwerke bilden. Hier könnte beispielsweise die Automobilindustrie ein Vorbild sein. Nur ein Netzwerk starker Partner kann eine bestmögliche Wertschöpfung erreichen, denn kein Unternehmen kann in allen Bereichen das Beste sein. Genau davon sind die Versicherer aber überzeugt.

Vernetzung beschleunigt auch die Entstehung und Verbreitung von neuen Geschäftsmodellen. Auch dies ist eine Chance, vor allem wenn Veränderung im Unternehmen aktiv gefördert wird. Eine Unternehmenskultur, die Experimente zulässt und Misserfolge toleriert, erhöht die Chancen, Innovationen von innen heraus zu entwickeln. Führende Versicherer, beispielsweise die Axa, haben Innovation-Labs gegründet, welche explizit die Grenzen ihres traditionellen Versicherungsgeschäfts sprengen sollen.

## **Fehlender Kooperationswille wird zum Bumerang**

Der Mangel an Kooperationswillen kann sich rasch zum Bumerang und zur Gefahrenquelle wandeln. Denn branchenfremde Unternehmen haben einen direkten Zugang zu ihren Kunden, den sie nutzen und mit kaum vorstellbarer Geschwindigkeit in den Markt einsteigen können. Google weiß vermutlich frühzeitig, ob ein junger Erwachsener demnächst aus dem Elternhaus in eine eigene Wohnung auszieht und eine neue Hausratsversicherung benötigt. Die Versicherungsgesellschaften wissen von diesem Bedürfnis in der Regel erst nach einer konkreten Anfrage. Die gesamte Versicherungsbranche wartet derzeit wie gebannt auf den Markteintritt eines Apple oder Google, der den Markt umkrempeln und neue Regeln aufstellen wird, statt sich aktiv auf diese Situation vorzubereiten. Doch ist das Prinzip Hoffnung, dass dies schon nicht geschehen werde und die Branche noch Zeit habe, sich zu besinnen und neu zu positionieren, hier nicht angebracht. Andere Branchen haben die leidvolle Erfahrung bereits machen müssen oder bereiten sich seit Jahren intensiv darauf vor, indem sie sich mit Kundenfokus neu aufstellen. Doch zumindest die neue Kundenorientierung (Customer Journey) scheinen die Versicherer verstanden zu haben.

Auch die anderen beiden Haupt-Strategieziele, die Optimierung der Wertschöpfungsprozesse (Operational Excellence) und der Fokus auf die Produktentwicklung gehen die Versicherer aktiv an. Ob jedoch das Ziel der Product-Leadership ausreicht, um eine neue, unverwechselbare und wichtige Rolle im Leben der Kunden zu spielen, bleibt zu bezweifeln. Die Zeit drängt, sich eine neue Kundenstrategie zu überlegen und diese umzusetzen.