

Lünendonk®-Studie 2018

Versicherungen in der Zeitfalle

Wie die digitale Transformation gelingt und das Spannungsfeld aus Innovation und IT-Modernisierung aufgelöst wird



Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in Zusammenarbeit mit

IKOR


KPMG

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
KERNAUSSAGEN	5
DIE DIGITALE TRANSFORMATION IN DER VERSICHERUNGSBRANCHE.....	7
DIGITALISIERUNGSPOTENZIALE UND EINSATZ NEUER, DIGITALER TECHNOLOGIEN	11
IT-STRATEGIEN UND TECHNOLOGISCHER STATUS.....	14
EINBETTUNG DER DIGITALISIERUNG IN DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIE.....	16
SPANNUNGSFELD AUS KERNGESCHÄFT UND DISRUPTION	19
DIGITAL CHANGE ALS MANAGEMENTAUFGABE	23
FAZIT UND AUSBLICK	26
METHODIK DER STUDIE	28
INTERVIEWS.....	29
IKOR.....	30
KPMG	33
UNTERNEHMENSPROFILE.....	37
IKOR.....	38
KPMG	39
Lünendonk & Hossenfelder GmbH.....	40

Vorwort



Mario Zillmann
Partner
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Versicherungen wird im Zusammenhang mit der Digitalisierung oft eine gewisse Rückständigkeit und Trägheit bescheinigt. Anders als andere Branchen reagieren sie nur zögerlich und behäbig auf veränderte Kundenbedürfnisse im digitalen Zeitalter.

Moderne, digitale Technologien wie Big Data Analytics, Cloud, künstliche Intelligenz oder Internet of Things werden nur sehr langsam adaptiert. Im Gegensatz zu vielen anderen Branchen hat sich in den letzten Jahren nur sehr wenig für die Kunden im Umgang mit Versicherungen verändert. Viele Prozesse laufen noch analog ab und die Generation Y fühlt sich oftmals nicht von den Produkten angesprochen.

Kundenzentrische Ansätze, also auf die Bedürfnisse des einzelnen Kunden passende Produkte, Services und Kommunikationskanäle, kennen Kunden eher von Online-Handelsriesen wie Amazon, Otto oder Zalando, aber auch von Konsumgüterunternehmen oder TV- und Medienhäusern.

Aber Versicherungen? Stimmt diese Wahrnehmung? Sind Versicherungen wirklich digitale Nachzügler? Dieser Frage ist Lünendonk auf Basis einer umfangreichen neutralen Befragung nachgegangen. In fachlicher

Zusammenarbeit mit den Beratungsunternehmen IKOR und KPMG wurden die Thesen und Fragen entwickelt, deren Ergebnisse Sie nun in dieser Studie nachlesen können.

Versicherungen haben, beispielsweise im Vergleich zu Banken, zum Teil größere Herausforderungen in der Kundenkommunikation zu bewältigen. Denn in der Regel erfolgt der persönliche und intensive Kundenkontakt nur bei Vertragsabschluss und im Schadenfall. Und während sich Versicherungen im ersten Fall sehr um den Kunden bemühen müssen, prüfen sie im zweiten Fall im Sinne der Versicherungsgemeinschaft sehr gründlich, ob ein Schadenfall wirklich eingetreten ist und in welchem Umfang welche Leistung ausbezahlt werden muss.

Kundenbindungsprogramme, die digitale Mehrwertdienste wie Mobile-Apps, Chatbots oder Self-Service-Portale verwenden, befinden sich bei vielen Versicherungen erst am Anfang – viel zu lange hat sich die Branche auf gut laufende Geschäfte mit Lebens- und Rentenversicherungen oder Sachversicherungen verlassen und der Digitalisierung ihrer Kundenschnittstellen keine besonders hohe Priorität eingeräumt. Dieses Bild wird durch die Studienergebnisse belegt.

Die bereits lange andauernde Niedrigzinsphase hat klassische Renten- und Lebensversicherungen jedoch unattraktiv im Vergleich zu vielen anderen kapitalmarktorientierten Produkten gemacht. Allerdings bilden diese immer noch eine wichtige Einnahmequelle und einen großen Teil des Vertragsbestands. Viele Versicherer stellen ihre Lebensversicherungsbestände jedoch auf den Prüfstand und wickeln daher gerade ihre Altverträge ab oder haben dies bereits getan. Was jedoch oft fehlt, sind Alternativen für das Neugeschäft. Wie gut sind Versicherungen darin, digitale Vermarktungskanäle aufzubauen?

Und die Neukundengewinnung? Sie ist je nach Sparte rückläufig, stagnierend oder nur moderat steigend. Vor allem für die junge Verbrauchergeneration spielt die langfristige Absicherung über Versicherungsprodukte nicht mehr die große Rolle wie für vorangegangene Kundengenerationen. Flexible, verbrauchsabhängige On-Demand-Tarife fehlen in der Branche dagegen. Das zeigt auch die Studie: Der Trend zur Vernetzung von mobilen Endgeräten mit Gesundheitsarmbändern und Fitnesstrackern oder mit dem Fahrzeug für verbrauchsabhängige KFZ-Tarife finden in der Produktentwicklung der untersuchten Versicherungen nur sehr selten Berücksichtigung.

Wirkungsvolle Strategien müssen also her, um Versicherungen in das digitale Zeitalter zu führen, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und Kunden wieder zu begeistern.

Die vorliegende Studie hat sich zum Ziel gesetzt, die digitale Transformation in der Versicherungsbranche im deutschsprachigen Raum zu untersuchen. Sie beleuchtet dabei, welche Rolle die Digitalisierung sowie digitale Technologien für die Neuausrichtung der untersuchten Versicherungsunternehmen spielen und zeigt auf, wo Hürden für eine digitale Transformation auftreten.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Herzliche Grüße



Mario Zillmann

Partner, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Kernaussagen

-  Versicherungen erkennen die Möglichkeiten der Digitalisierung, aber sind zu zögerlich beim Umbau ihrer Organisation und der Unternehmenskultur.
-  Digitalisierung fand in den untersuchten Versicherungen bisher überwiegend auf Prozessebene statt, um Effizienz- und Kostenvorteile zu erzielen. In die Digitalisierung der Kundenschnittstelle und in neue, digitale Produkte und Mehrwertdienste wurde nur von jeder zweiten Versicherung investiert.
-  Künftig sollen die Investitionen in die Digitalisierung der Kundenschnittstellen aber deutlich erhöht werden. Vor allem der Aufbau von Online-Vertriebsprozessen steht bei jeder zweiten befragten Versicherung im Fokus der Investitionen.
-  Der technologische Reifegrad wird von den meisten befragten Versicherungen als mittelmäßig bis gut eingeschätzt. Vor allem bei der Datenqualität und der Modernisierung der Softwareanwendungen gibt es gute Noten von den befragten Führungskräften. Nachholbedarf besteht dagegen bei der IT-Sicherheit und der Automatisierung.
-  Künftig sollen vor allem in den Bereichen Schadensmanagement, Vertrieb, Bestandsverwaltung, IT und Zahlungsverkehr weitere Digitalisierungspotenziale gehoben werden.
-  Der Trend zur vernetzten Gesellschaft mündet in den befragten Versicherungen noch nicht in neue Produkte. Nur 13 Prozent planen die Entwicklung neuer Versicherungsprodukte auf Basis von IoT-Technologien.



Nur jede zweite Versicherung hat ein separates Budget für die digitale Transformation beziehungsweise plant ein solches. Besonders hoch ist der Anteil der Versicherungen mit eigenem Digitalisierungsbudget, wenn die Verantwortung für die Digitalisierung in den Fachbereichen liegt.



Wurde die Verantwortung für die Digitalisierung auf die Fachbereiche übertragen, entstehen laut der Studie auch mehr digitale Geschäftsmodelle beziehungsweise digitale Produkte und Services.



Hohe Datenschutzanforderungen, komplexe regulatorische Anforderungen und der Fokus auf dem aktuellen Geschäftsmodell sind die Faktoren, die Innovationen und neue Geschäftsmodelle am stärksten be- und verhindern.



Obwohl diejenigen Versicherungen, die bereits digitale Geschäftsmodelle eingeführt haben, kundenzentrische Ansätze verfolgen, haben sie gleichzeitig unzureichende Erfahrungen in der Durchführung von Customer-Journey-Analysen sowie ein unklares Zielbild über das Design einer Digital Customer Journey.



Die befragten Führungskräfte haben nach eigenen Angaben die richtigen Fähigkeiten, Qualifikationen und Methoden, um die digitale Transformation zu gestalten. Jedoch bemängeln sie auch eine zu geringe Risikobereitschaft bei der Entwicklung und Markteinführung neuer digitaler Geschäftsmodelle.

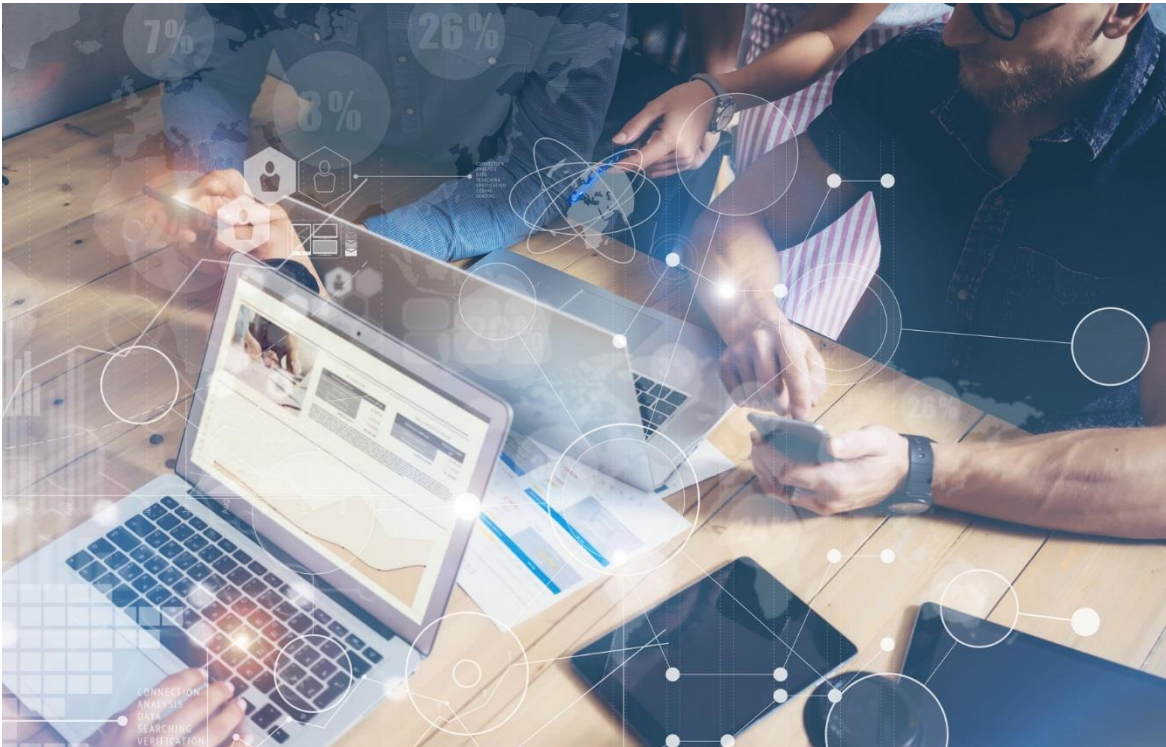


Bei den meisten der befragten Unternehmen tragen die Fachbereiche nicht die Verantwortung für die Digitalisierung. Wo sie das aber tun, ist die Fehler-toleranz deutlich höher als bei den anderen.



Die befragten Versicherungen haben nur selten Motivationssysteme für Führungskräfte, den digitalen Wandel zu fördern und zu gestalten. Nur jede zweite Versicherung vereinbart mit ihren Führungskräften Ziele zur Erreichung bestimmter Meilensteine bei der digitalen Transformation und nur 38 Prozent berichten über bestehende Incentivierungssysteme, um die erreichten Meilensteine zu belohnen.

Die digitale Transformation in der Versicherungsbranche



Nachdem sich Versicherungen aus verschiedenen Gründen lange Zeit nicht sehr intensiv mit den Möglichkeiten der Digitalisierung beschäftigt haben, wurden in den letzten Jahren große Fortschritte, vor allem in der Automatisierung der Geschäftsprozesse sowie mit der IT-Modernisierung, erzielt. Vor allem in die Modernisierung der alten IT-Systeme (Legacy-IT) wurde investiert, um die Integration neuer, digitaler Lösungen (Apps, Self-Service-Portale etc.) in die Backendprozesse besser zu ermöglichen. Gleichzeitig wurde damit begonnen, die Kundenkommunikationskanäle (Webseite, Mobile-Apps, Social Media, Callcenter mit Chat-Funktionen etc.) zu digitalisieren und teilweise bereits miteinander zu vernetzen. Auch der

Verkauf von Produkten über Onlineportale wurde forciert. Wie bewerten die befragten Führungskräfte nun aktuell die Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Unternehmen sowie auf die gesamte Branche?

DIGITALISIERUNG TRIFFT DIE ANDEREN STÄRKER

Während 42 Prozent der befragten Führungskräfte der Digitalisierung „sehr große Auswirkungen“ auf die Versicherungsbranche bescheinigen, sehen dies – bezogen auf ihr eigenes Unternehmen – nur 9 Prozent der Befragten so. Immerhin 71 Prozent der Führungskräfte glauben, dass die Digitalisierung „große Auswirkungen“ auf ihr Unternehmen hat.

VERSICHERUNGSMANAGER SEHEN IHRE BRANCHE STÄRKER VON DER DIGITALISIERUNG BETROFFEN ALS IHR EIGENES UNTERNEHMEN

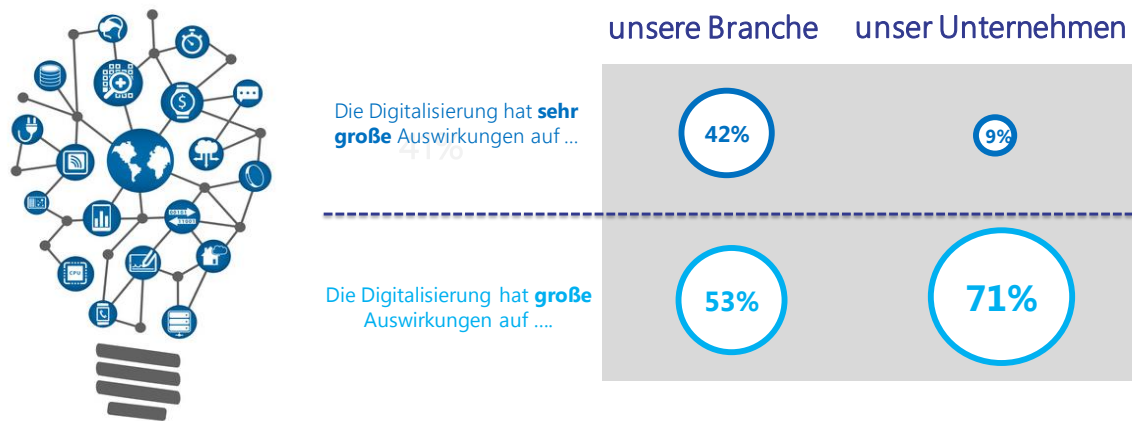


Abbildung 1: Wie schätzen Sie die Auswirkungen der Digitalisierung auf Ihr Unternehmen und auf Ihre Branche ein?
Skala von 1 = „keine Auswirkungen auf das Geschäftsmodell“ bis 5 = „sehr große Auswirkungen auf das Geschäftsmodell“, n = 104

Positiv zu werten ist, dass die Befragten die Digitalisierung weniger als Bedrohung, sondern vielmehr als Chance für die Versicherungswirtschaft begreifen. Auffällig ist jedoch, dass die untersuchten Versicherungsgesellschaften nach der Einschätzung ihrer befragten Führungskräfte nicht im gleichen Maße von der Digitalisierung betroffen sein werden wie die gesamte Branche. Dies lässt den Schluss zu, dass die meisten Versicherungen der Digitalisierung zwar eine hohe Bedeutung für die Branche beimessen, sie aber durchaus Probleme damit haben, die Möglichkeiten der Digitalisierung auf ihr eigenes Unternehmen und die aktuellen Geschäftsmodelle anzuwenden. So findet Digitalisierung in Versicherungen immer noch überwiegend unter Effizienz- und Kostengesichtspunkten statt, während die Digitalisierung der Kundenschnittstellen oder die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle nur zögerlich voranschreitet – oft, um die klassischen Vertriebskanäle nicht zu stark zu kannibalisieren.

Jedoch sind komplett neue digitale Geschäftsmodelle, die Bestehendes schrittweise ersetzen, eine der wenigen Möglichkeiten die Versicherungen haben, um langfristig am Markt und gegen neue Wettbewerber zu bestehen. So gab beispielsweise die Allianz im Januar 2018 bekannt, mit einer Open-Source-Plattform

an den Markt zu gehen, mit dem Ziel eine zentrale Plattform für Versicherungsprozesse zu schaffen. Die Plattform soll zunächst Allianz-Intern die Prozesse standardisieren und diverse landesspezifische Insellösungen zusammenführen. Im nächsten Schritt ist das Ziel, andere Versicherungen die Nutzung der Plattform anzubieten und einen Branchenstandard zu setzen. Damit würde sich die Allianz zum IT-Service-Provider wandeln.

RÜCKBLICK: FOKUS DER DIGITALISIERUNG NOCH STARK AUF PROZESSOPTIMIERUNGEN

Digitalisierungsprojekte in Versicherungsunternehmen hatten in der Vergangenheit folglich überwiegend die Operational Excellence im Fokus. Darunter sind die Prozessverbesserung (z. B. durch Automatisierung der Backoffice-Prozesse) sowie die IT-Modernisierung zu verstehen. 71 Prozent der untersuchten Versicherungen hatten in den letzten 12 Monaten bis zu 5 Optimierungsprojekte zur Operational Excellence abgeschlossen.

Zum Vergleich: Nur jede zweite Versicherung (52 %) hat im gleichen Zeitraum bis zu 5 Digitalisierungsprojekte mit dem Fokus auf Digital Customer Experience umgesetzt. Darunter fallen Projekte, um bestehende

Geschäftsmodelle um digitale Mehrwertdienste (Self-Service-Portale, Mobile-Apps etc.) zu erweitern oder komplett neue digitale Versicherungsprodukte einzuführen. Ein interessanter Aspekt ist, dass diejenigen Versicherungen, die über ein separates Budget für Digitalisierungsprojekte verfügen, deutlich mehr Projekte zur Verbesserung der Customer Experience abgeschlossen haben.

Etwas konkreter betrachtet, legten die abgeschlossenen Digitalisierungsprojekte einen sehr starken Fokus auf die Optimierung der Interaktionskanäle mit den Kunden. Jede zweite befragte Versicherung (51 %) hat Projekte zur besseren Vermarktung ihrer Produkte über Onlinekanäle im Fokus. Ein weiterer Schwerpunkt lag bei 47 Prozent der Versicherungen in der Erhöhung des digitalen Kundenerlebnisses – vom Vertragsabschluss über den Service bis hin zur Optimierung der gesamten Customer Journey.

Fast genauso viele Versicherungen (45 %) haben sich mit der kanalübergreifenden, vollintegrierten Kunden-

kommunikation beschäftigt, um Kunden und Partner besser in die Online-Prozesse einzubinden.

Dagegen haben sich nur 19 Prozent der Versicherungen dem Umbau ihrer Organisation gewidmet, um Digitalisierungsprojekte planen und umsetzen zu können. Folglich setzen die meisten Versicherungen ihre digitale Transformation innerhalb ihrer bestehenden Strukturen und Projektabwicklungsprozesse um.

Der geringe Anteil der befragten Unternehmen, die ihre Organisationsstrukturen bereits umgebaut haben, überrascht etwas vor dem Hintergrund, dass immer mehr Projekte mit agilen Methoden umgesetzt werden und auch die Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen und der IT immer intensiver wird. Es zeigt sich, dass sich Versicherungen häufig schwertun, ihre oftmals komplexen Strukturen neu auszurichten. Dies scheint oft mit einer Vielzahl an komplexen regulatorischen Anforderungen und dem weiterhin sehr auf das bisherige Kerngeschäft gerichteten Fokus zusammenzuhängen.

RÜCKBLICK: BEREITS UMGESETZTE DIGITALISIERUNGSTHEMEN



Abbildung 2: Welchen Fokus hatten die Digitalisierungsprojekte der letzten 12 Monate in Ihrem Unternehmen?

Skala von 1 = „sehr stark“ bis 4 = „geringer Fokus“, 5 = „war kein Thema“, Werte sind Summe aus 1 = „sehr starker Fokus“ und 2 = „starker Fokus“, n = 104

AUSBLICK: DIGITALISIERUNG DER KUNDEN-SCHNITTSTELLEN SOLL FORCIERT WERDEN

Die Planungen der untersuchten Versicherungen für 2018 zeigen jedoch einen klaren Trend hin zu mehr kundenzentrischen Wachstumsstrategien, aber auch zur weiteren Digitalisierung der Prozesse.

So erwarten 70 Prozent der befragten Führungskräfte für 2018 mehr Projekte im Bereich „Digital Customer Experience“, also die Einführung von digitalen Produkt- und Serviceinnovationen. Sie rechnen dabei mit bis zu

5 Projekten. Dabei sollen für ihre Entwicklung und Bereitstellung häufig Plattform-as-a-Service-Tools (Amazon Web Services, Microsoft Azure, IBM Bluemix etc.) zum Einsatz kommen.

Der Anteil der Versicherungen, die ihre Operational Excellence mithilfe digitaler Technologien wie Cloud Computing, künstlicher Intelligenz und Automatisierung weiter optimieren, soll von 71 Prozent auf 79 Prozent weiter ansteigen.

AUSBLICK: GEPLANTE DIGITALISIERUNGSTHEMEN

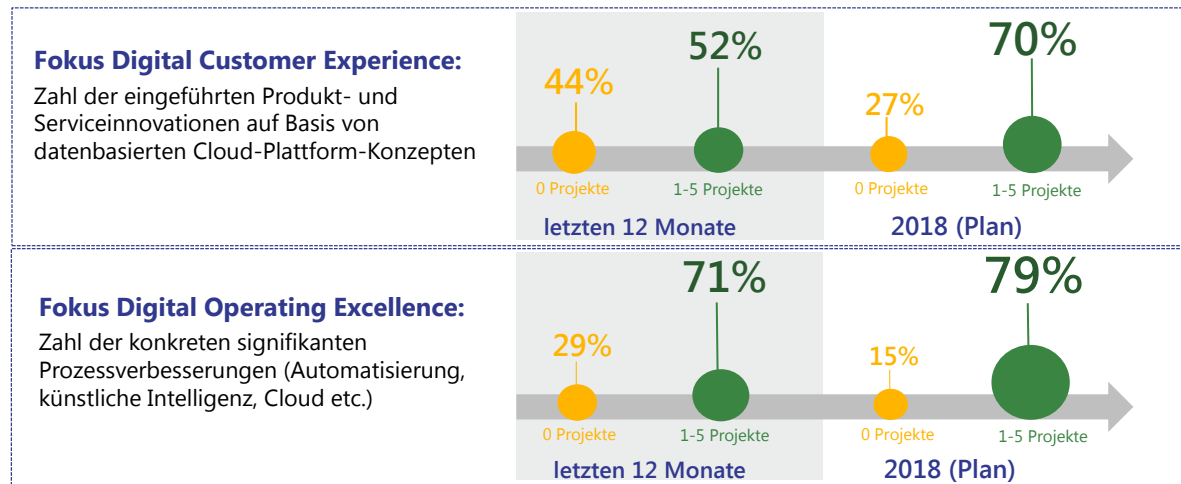


Abbildung 3: Wie viele Digitalisierungsprojekte wurden in den letzten 12 Monaten abgeschlossen?, n = 104

Digitalisierungspotenziale und Einsatz neuer, digitaler Technologien



Die geplanten Investitionsschwerpunkte der befragten Versicherungen geben Aufschluss über den Stand der digitalen Transformation: Demnach setzt jedes zweite Versicherungsunternehmen (52 %) im Zeitraum 2018/2019 einen Investitionsschwerpunkt auf die „Vermarktung von Produkten über den Vertriebskanal Online“.

Dagegen hat keines der befragten Unternehmen vor, in den kommenden zwei Jahren signifikant in den „Umbau der Organisation und der Governance-Prozesse“ zu investieren. Hier sind bestenfalls geringe Investitionen vorgesehen.

Ein Erklärungsansatz dafür ist, dass die befragten Führungskräfte davon ausgehen, die Erneuerung der Organisation und der Governance-Prozesse überwiegend mit eigenen Ressourcen zu vollziehen und entsprechend keine externen Investitionen vorsehen. Ein weiterer Erklärungsansatz ist, dass die meisten Versicherungen den Fokus ihrer Unternehmensstrategie weiterhin auf das bisherige Geschäftsmodell legen und

somit das Risiko und auch die Kosten für einen Organisationsumbau scheuen. Das bedeutet allerdings auch, dass die neuen digitalen Mehrwertdienste und digitalen Geschäftsmodelle innerhalb der bestehenden Strukturen entwickelt und eingeführt werden. Das führt in der Regel zu internen Konflikten zwischen Innovatoren und Bewahrern. Hinzu kommt, dass die Rücksichtnahme auf das bisherige Kerngeschäft die Innovationskraft hemmt.

DIGITALISIERUNG DER KUNDENSCHNITTSTELLE GEHT WEITER

Die Verbesserung und Digitalisierung der Customer Journey soll aber 2018/2019 ein wichtiges Ziel der Digitalisierungsinitiativen in den befragten Versicherungsunternehmen sein. 39 Prozent der Versicherungen möchten die kundennahen Prozesse (Vertragsabschluss, Kundenservice, Schaden etc.) weiter digitalisieren und durch einen höheren Grad an Automatisierung vereinfachen. Auch mit den Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz, beispielsweise in Chatbots oder in der Schadenbearbeitung, setzen sich bereits einige Versicherungen auseinander. Weitere 44 Prozent

erwarten eher mittlere Investitionen, was auf einen bereits hohen Digitalisierungsgrad in den kundennahen Prozessen schließen lässt.

In diesem Zusammenhang investiert fast jede dritte Versicherung (29 %) sehr stark in die kanalübergreifende Kundenkommunikation, weitere 47 Prozent investieren eher mittelmäßig. Diese Investitionen scheinen aufgrund der großen Herausforderungen bei der Digitalisierung zu gering: So kommt es bei der Kundenkommunikation im digitalen Zeitalter vor allem darauf an, den Kunden an allen Touchpoints (z. B. Callcenter, Apps, Webseite) eine integrierte Interaktionsmöglichkeit zu bieten. Die Einbindung der Daten aus der Nutzung mobiler Endgeräte sowie der Webseiten in die Backend-IT sowie die Zentralisierung der (oft dezentral verwalteten) Kundendaten stellen hier große technologische Herausforderungen dar, um den Kunden beispielsweise über jeden Kommunikationskanal den gleichen Informationsstand über seinen Vertragsstatus geben zu können. Auch für Self Service Portale, in denen der Kunde Vertragsdaten ändern kann, müssen sämtliche relevante Kundeninformationen eingebunden sein.

Die explizite Ansprache junger und digital affiner Kundengruppen durch eine moderne Customer Journey scheint von den befragten Versicherungen in den kommenden zwei Jahren eher nicht im Fokus zu ste-

hen. Nur 11 Prozent planen hier hohe Investitionen. Dies ist ein durchaus überraschendes Ergebnis vor dem Hintergrund, dass sich die gesamte Branche schwer damit tut, Neukunden zu gewinnen und die Anzahl der Verträge pro Kunde zu erhöhen.

DIE PRODUKTWELT BLEIBT, WIE SIE IST – VORERST

Bei der Entwicklung neuer Versicherungsprodukte, welche die Möglichkeiten des Internet of Things nutzen, scheinen fast alle der untersuchten Versicherungsgesellschaften aktuell noch nicht über die Phase der Exploration hinaus zu sein. Denn nur bei 13 Prozent der Befragten beschäftigen sich ihre Unternehmen stark mit der Entwicklung von IoT-Produkten.

Auch hinsichtlich der Entwicklung neuer Versicherungsprodukte zur Absicherung von Unternehmen und Organisationen gegenüber Cyberrisiken scheint die Branche noch abzuwarten. Keine der befragten Versicherungen plant zumindest, stark in die Entwicklung von Produkten zur Absicherung gegenüber Cyberkriminalität zu investieren. 70 Prozent der Befragten gaben an, nur gering oder gar nicht in Cyber-Insurance zu investieren. Allerdings wird dieses Thema derzeit von vielen Versicherungen intensiv diskutiert und auch die Wirtschaft erkennt immer mehr, wie wichtig es im Zuge der Digitalisierung ist, sich gegen die steigende Wirtschaftskriminalität abzusichern.

INVESTITIONSSCHWERPUNKTE DER BEFRAGTEN VERSICHERUNGEN

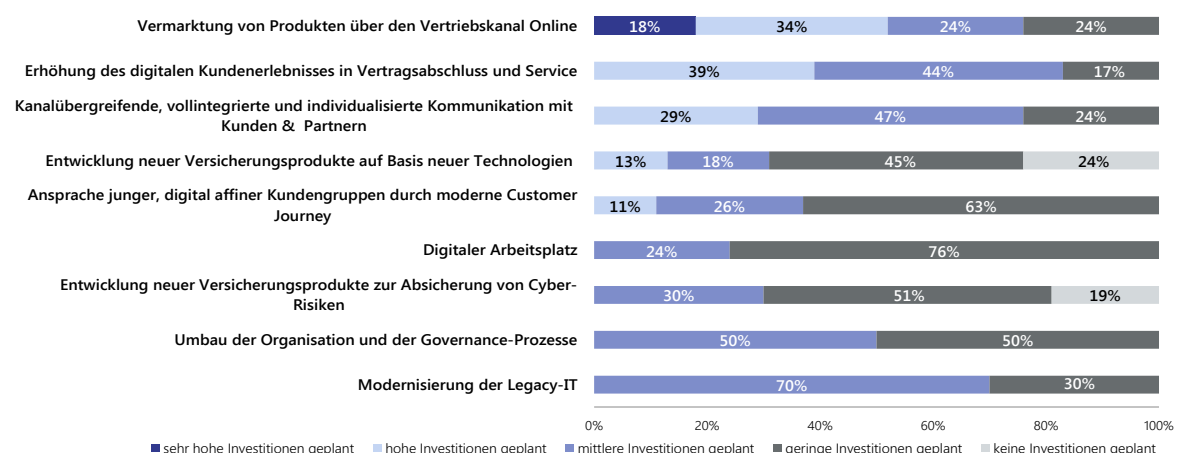


Abbildung 4: Wo liegen in den kommenden zwei Jahren die Investitionsschwerpunkte?

Skala von 1 = „keine Investitionen geplant“ bis 5 = „sehr hohe Investitionen geplant“, n = 39

DIGITALISIERUNGSPOTENZIALE DER GESCHÄFTSPROZESSE

Neben den konkreten Investitionsthemen hat Lünen donk die Digitalisierungspotenziale der Geschäftsprozesse erfragt, aus denen sich konkrete Digitalisierungsprojekte ergeben können.

Das Schadenmanagement hat dabei bei 78 Prozent der befragten Versicherungen ein großes Potenzial für weitere Effizienz- und Qualitätsverbesserungen, gefolgt von den Vertriebsprozessen und der Bestandsverwaltung. Bereits heute können die meisten Versicherungen zwar einen Großteil der Schadensbearbeitungen und Vertragsabschlüsse digital unterstützen und abbilden. Große Potenziale bestehen aber hinsichtlich des Einsatzes von künstlicher Intelligenz, zum Beispiel für die semantische Spracherkennung oder das Auslesen von Briefen nach bestimmten Stichwörtern, um den Kunden schnell und automatisiert eine Antwort zurückzusenden.

Darüber hinaus sollen die IT-Prozesse sowie der Zahlungsverkehr bei mehr als jeder zweiten befragten Versicherung noch weiter digitalisiert werden. Hier geht es vor allem um die Automatisierung zur Prozessbeschleunigung. Besonders hoch ist das Potenzial für die Digitalisierung des Zahlungsverkehrs in den

kleineren Versicherungsunternehmen mit Beitragseinnahmen zwischen 50 und 250 Millionen Euro.

Dagegen sieht die Mehrheit der Befragten mittelfristig nur geringes Digitalisierungspotenzial in Bereichen wie HR/Personal, Callcenter und Finanzwesen. Diese Einschätzung kommt etwas überraschend, denn es sind häufig gerade die Backendtätigkeiten, bei denen ein signifikanter Effizienz- und Qualitätshebel durch mehr Digitalisierung gesehen wird. Jedoch gibt es vor allem für den Personalbereich eine Reihe an Cloud-Lösungen, um Prozesse wie Travel-Management, Reisekostenabrechnung, Recruiting oder zur Steuerung externer Mitarbeiter durch Standardisierung und Automatisierung deutlich zu vereinfachen.

Ebenso sind in Callcentern die Möglichkeiten der Digitalisierung enorm: Durch Zentralisierung des Datenmanagements können die Callcenter-Mitarbeiter einen ganzheitlichen Blick auf alle relevanten Kundeninformationen erhalten. Beispielsweise um die Trefferquote im Verkaufsprozess zu steigern, können mithilfe von Predictive Analytics kundenindividuelle Analysen zu ihren spezifischen Anforderungen erstellt werden. Zudem lässt sich die Kundeninteraktion durch Chatbots vereinfachen und lange Warteschleifen können vermieden werden.

NOCH VIEL DIGITALISIERUNGSPOTENZIAL FÜR KUNDENZENTRIERTE PROZESSE

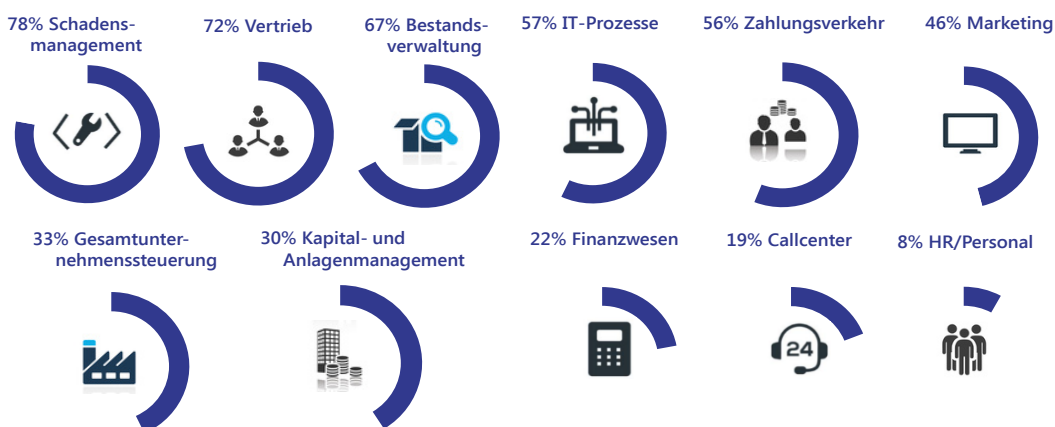


Abbildung 5: In welchen Geschäftsbereichen sehen Sie für die kommenden zwei Jahre die größten Digitalisierungspotenziale? Skala von 1 = „gar kein Potenzial“ bis 5 = „sehr großes Potenzial“, Werte sind Summe aus 1 = „sehr große Potenziale“ und 2 = „große Potenziale“, n = 104

IT-Strategien und technologischer Status



Die Planungen der befragten Versicherungen hinsichtlich der weiteren Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse scheinen mit Blick auf die technologische Reife der Geschäftsprozesse auch durchaus notwendig.

Zwar befinden sich 80 Prozent der befragten Versicherungen nach eigenen Angaben auf dem Weg zur Vollautomatisierung ihrer operativen Prozesse. Hier geht es jedoch aus Analystensicht eher um automatisierte Workflows und weniger um die Komplettautomatisierung komplexer und nur schwer standardisierbarer Prozesse mithilfe von künstlicher Intelligenz (KI) und Robotics. Jedoch wird sich mit fortschreitendem Stand der Forschung KI für die Steuerung besonders komplexer Aufgaben und Prozesse durchsetzen.

Hohe Automatisierungsfortschritte, auch teilweise bereits mit partiellem Einsatz von KI, haben Versicherungen beispielsweise überall dort, wo Prozesse und Aufgaben standardisierbar sind und sich Quick Wins erzielen lassen: Rechnungseingang und -prüfung,

einfache Schadenbearbeitung oder erste Kundenanfragen im Callcenter bearbeiten.

Große Fortschritte haben die befragten Versicherungen auch hinsichtlich ihrer Datenqualität gemacht. 78 Prozent der befragten Führungskräfte bewerten die Qualität der Daten in ihren Unternehmen als hoch beziehungsweise sehr hoch. Entsprechend fortgeschritten ist auch der Automatisierungsgrad der untersuchten Versicherungen: Je besser die Datenqualität umso besser können die verschiedenen Systeme miteinander kommunizieren und automatisierte Workflows ermöglichen.

Ein besonderes Augenmerk liegt auf den Stammdaten, damit ein eindeutiger Bezug hergestellt werden kann: Welche Verträge verbergen sich hinter einer Kundennummer? Wie viele Kundennummern hat ein Kunde? Wie ist die Schadenshistorie eines Kunden?

Etwas mehr Handlungsbedarf haben die befragten Versicherungen bei der Modernisierung ihrer Soft-

warelandschaft und der IT-Sicherheit. Während 60 Prozent der befragten Unternehmen überwiegend moderne Standardsoftware einsetzen, haben 40 Prozent noch einen hohen Anteil an Legacy-Software. Das Problem bei Legacy-Software ist, dass sich neue, digitale Lösungen nur sehr schwer und mit hohem manuellem Aufwand integrieren lassen. Hierzu nutzen Unternehmen standardisierte Webschnittstellen für die Anbindung neuer Lösungen. Eine weitere Herausforderung stellen neue Anforderungen an die IT-Architektur durch das Zusammenspiel von Legacy und neuen Anwendungen dar sowie die unterschiedlichen fachlichen Vorgaben und Ziele. Der Abstimmungsaufwand zwischen den einzelnen beteiligten Fachbereichen ist entsprechend hoch.

Trotz einer bereits mehrheitlich modernen Anwendungslandschaft können fast alle befragten Versicherungen ihre lokal betriebenen Instanzen nicht mit Cloud-Anwendungen vernetzen (Hybrid Cloud). Nur zwei Prozent der Befragten berichten von einem ho-

hen Integrationsstand und 14 Prozent von einem mittleren Integrationsgrad ihrer On-Premise-Systeme.

Auf eine hohe Integrationsfähigkeit der Anwendungslandschaft wird es jedoch in Zukunft sehr stark ankommen, um die Geschäftsprozesse miteinander zu verzahnen und die Vernetzung der Fachbereiche im Sinne einer Gesamtunternehmenssteuerung zu verbessern.

39 Prozent der befragten Versicherungen haben bereits eine Cloud-Strategie und damit begonnen, Teile ihrer IT-Infrastruktur und ihrer Applications sukzessive in die Cloud zu migrieren beziehungsweise neue Infrastrukturlösungen und Anwendungen bevorzugt aus der Cloud zu beziehen. Dieser Schritt ist eine wichtige Voraussetzung beispielsweise dafür, dass die Fachbereiche auf Basis einer einheitlichen Plattform und Datenbasis besser zusammenarbeiten können. Weitere 51 Prozent haben aktuell noch eine ausgewogene Sourcingstrategie, die sich zwischen On-Premise und Cloud bewegt.

REIFEGRAD VERSCHIEDENER TECHNOLOGISCHER ANWENDUNGEN

78% der Versicherungen würden sich einer sehr hohen bis hohen Datenqualität in ihrem Unternehmen zusprechen.

51% der Versicherungspartner haben weitestgehend noch keine einheitliche Sourcing-Strategie.

66% der Unternehmen haben keine bis eine sehr niedrige Vernetzung der lokalen Server mit Cloud-Anwendungen, wie z. B. Hybrid Cloud.

47% der Versicherungen befinden sich bezüglich des Automatisierungsgrades der operativen Kernprozesse im Mittelfeld.

59% Der Unternehmen im Versicherungssektor haben im Bereich der Softwaretools für Fachanwendungen eine moderne Standardsoftware-Landschaft.

42% der Unternehmen haben bereits automatisierte Security-Prozesse etabliert.

Abbildung 6: Frage: Wie sehen Sie Ihr Unternehmen bei folgenden Technologien aufgestellt?

Datenebene Skala von 1 = „schlechte Datenqualität“ bis 5 = „sehr hohe Datenqualität“, n = 98;

Vernetzung der lokalen Server mit Cloud-Anwendungen (Hybrid Cloud) Skala von 1 = „sehr geringe Integrationsfähigkeit“ bis 5 = „sehr hohe Integrationsfähigkeit“, n = 96

Software-Tools für Fachanwendungen Skala von 1 = „hoher Anteil von Alt-Software“ bis 5 = „moderne Standardsoftware“, n = 99;

Sourcing-Strategien Skala von 1 = „sehr hoher Anteil an On-Premise“ bis 5 = „sehr hoher Anteil von as a service“, n = 98;

Automatisierungsgrad der operativen Kernprozesse Skala von 1 = „sehr geringe Automatisierung“ bis 5 = „Vollautomatisiert“, n = 96;

IT-Sicherheit und Risikomanagement Skala von 1 = „manuelle Firewall“ bis 5 = „automatisierte Security-Prozesse“, n = 100;

:

Einbettung der Digitalisierung in die Unternehmensstrategie



Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass sich die Mehrheit der befragten 104 Versicherungsgesellschaften sehr intensiv mit der Digitalisierung und ihrer eigenen digitalen Transformation beschäftigt. Dementsprechend gaben auch 61 Prozent der befragten Führungskräfte in den Interviews an, dass ihre Unternehmensstrategien konkrete Digitalisierungsziele enthalten. Diese übergeordneten Digitalisierungsstrategien werden dann für ihre Umsetzung auf die einzelnen Geschäftsbereiche/Sparten heruntergebrochen.

Einen anderen Weg haben 26 Prozent der untersuchten Versicherungsgesellschaften eingeschlagen: Die Verantwortung für Digitalisierungsthemen ist hier in den einzelnen Geschäftsbereichen/Sparten angesiedelt,

die folglich mehr Freiheiten haben, beispielsweise in der Produktentwicklung oder im digitalen Marketing. Ein wichtiger Aspekt ist jedoch, dass die jeweiligen Bereiche ihre Digitalisierungsprojekte aufeinander abstimmen, um keine Insellösungen entstehen zu lassen und die einzelnen Kunden-Touchpoints zu integrieren.

Nur in 8 Prozent der befragten Versicherungen haben die einzelnen Geschäftsbereiche/Sparten zwar die Verantwortung für Digitalisierungsprojekte, stimmen diese jedoch (noch) nicht aufeinander ab. Dieser Ansatz gibt den Fachbereichen zwar viel Freiraum. Er führt aber auch dazu, dass in der Regel keine besonders hohe Transparenz über die Digitalisierungsaktivitäten des Gesamtunternehmens besteht und somit auch

DIGITALISIERUNG IST KERNELEMENT DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE

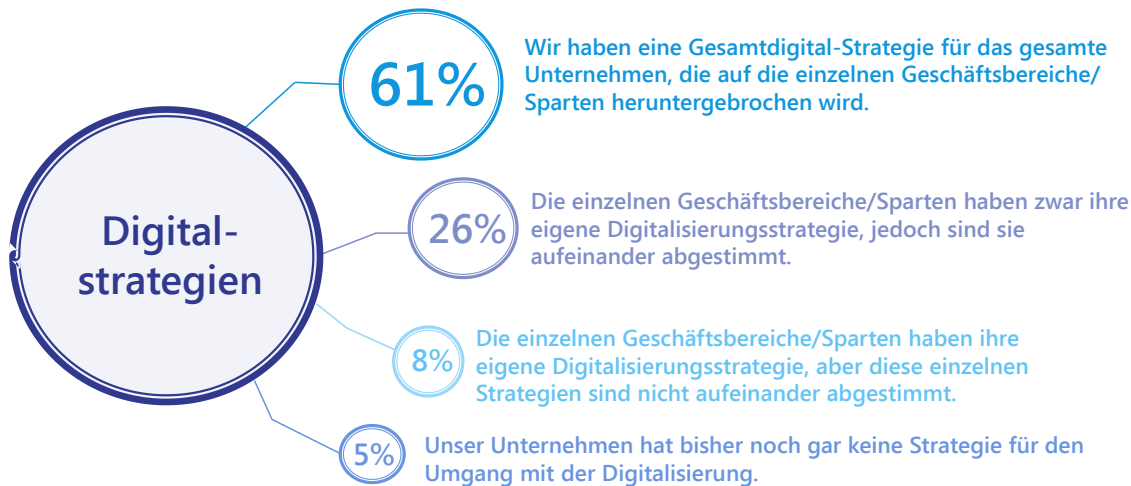


Abbildung 7: Besitzt Ihr Unternehmen eine bzw. mehrere Digitalstrategien? n = 99

weder ein echter Erfahrungsaustausch unter den Fachbereichen für aufeinander abgestimmte Projekte möglich ist. Vor allem dann, wenn bei Digitalisierungsprojekten die ganzheitliche Betrachtung der Kunden wichtig ist, sind solche Siloansätze eher hinderlich für moderne Methoden, in denen alle Kunden-Touchpoints berücksichtigt werden. Beispiele für Themen, bei denen die Zusammenarbeit mehrerer Fachbereiche sinnvoll sind, sind beispielsweise Marketingautomatisierung, Self Service Portale oder die Entwicklung und Einführung von Online-Versicherungs-Sparten.

AUSGABEN FÜR DIGITALISIERUNG STEIGEN

Obwohl nahezu alle befragten Versicherungsunternehmen eine Digitalisierungsstrategie haben, verfügt nur jede zweite Versicherung (53 %) über ein separates Budget für Digitalisierungsprojekte beziehungsweise hatte zum Zeitpunkt der Interviews geplant, ein solches Budget aufzustellen. In den meisten Fällen liegt ein solches Budget in der IT (51 %) sowie in den Fachbereichen (36 %).

Nur in jeder zehnten befragten Versicherung mit einem (geplanten) separaten Digitalisierungsbudget hat der Chief Digital Officer (CDO) ein eigenes Budget, um seine Themen voranzutreiben. Dieses Ergebnis stützt

die These, dass CDOs in den meisten Fällen über wenig Durchsetzungsstärke verfügen. Häufig fehlt es ihnen an interner Unterstützung, bei Transformationsvorhaben, eben weil sie Teil der alten Organisation sind. Als erfolgsversprechende Organisationsform für eine CDO-Organisation werden daher zwei mögliche Strategien diskutiert: der Aufbau einer Digital-Einheit außerhalb der Organisation oder aus vielen Fachbereichen Digitalverantwortliche und Digital Natives zusammenziehen, die interdisziplinär an neuen digitalen Geschäftsmodellen arbeiten.

Die Höhe der Digitalisierungsbudgets bewegt sich zwischen 1 und 5 Prozent der Beitragseinnahmen. Im Durchschnitt über alle befragten 104 Versicherungsgesellschaften hinweg waren es 2017 3,1 Prozent der Beitragseinnahmen, die für Digitalisierungsprojekte budgetiert wurden.

Die Höhe des Digitalisierungsbudgets hängt mit der Unternehmensgröße zusammen: Je höher die Beitragseinnahmen, desto mehr Budget stellen die befragten Versicherungen für ihre Digitalisierungsprojekte bereit.

So stellten Versicherungen mit über 1 Milliarde Euro an Beitragseinnahmen 2017 im Durchschnitt 3,5 Prozent für die Digitalisierung bereit. Versicherungsgesellschaften mit Beitragseinnahmen zwischen 250 Millionen und 1 Milliarde Euro kommen auf durchschnittlich 3,1 Prozent und Versicherungen mit weniger als 250 Millionen Euro Beitragseinnahmen sogar auf nur 2,8 Prozent im statistischen Mittel.

Im laufenden Jahr 2018 sollen die Ausgaben deutlich gesteigert werden auf 3,7 Prozent (2017: 3,1 %) der Beitragseinnahmen im Durchschnitt. Den größten Anstieg planen die kleinen Versicherungsgesellschaften mit weniger als 250 Millionen Beitragseinnahmen. Ihre Digitalisierungsbudgets sollen von 2,8 Prozent (2017) auf 4,0 Prozent (2018) steigen.

DIGITALISIERUNGSAusgaben DER VERSICHERUNGEN STEIGEN AN

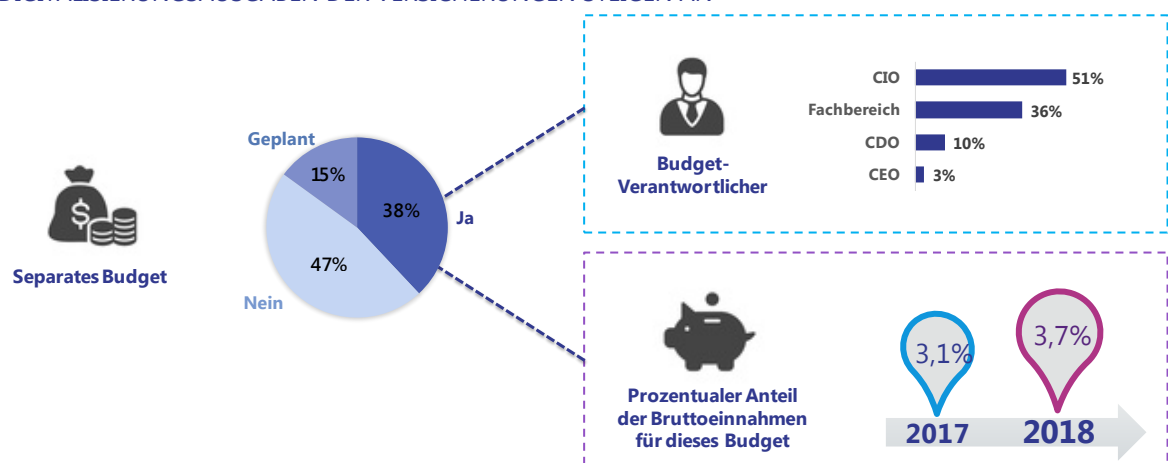
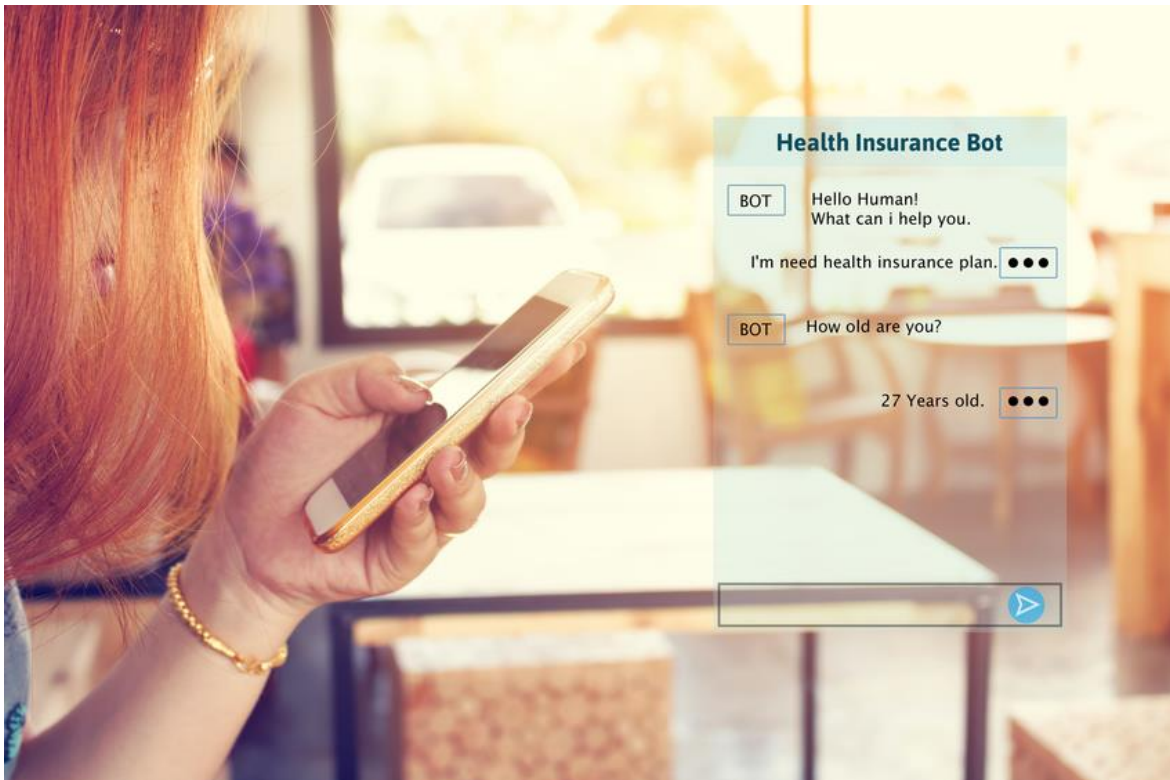


Abbildung 8: Gibt es in Ihrem Unternehmen ein separates Budget für die Digitale Transformation bzw. Digitalisierungsprojekte?, n=104; Wenn ja, wer verantwortet dieses Budget?, n=39; Wenn ja, wie viel Prozent der Bruttobeitragseinnahmen wird für dieses Budget bereitgestellt?, n = 26

Spannungsfeld aus Kerngeschäft und Disruption



Auf welchem Stand befinden sich die befragten Versicherungsgesellschaften bei der Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle und der Anpassung der Prozesse an das digitale Zeitalter?

Jede zweite Versicherung (52 %) hat bereits digitale Geschäftsmodelle entwickelt und mit deren Implementierung begonnen beziehungsweise mit dieser bereits abgeschlossen. Weitere 9 Prozent der Unternehmen befinden sich aktuell in der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle. In Summe sind es somit 61 Prozent der befragten 104 Versicherungen, die zum Zeitpunkt der Interviews für diese Studie Erfahrungen mit digitalen Geschäftsmodellen gesammelt haben.

Diejenigen Versicherungen, die bereits ein digitales Geschäftsmodell entwickelt und am Markt eingeführt haben, haben in den meisten Fällen die digitalen Geschäftsmodelle in Eigenregie und ohne Kooperationspartner (z. B. InsureTechs, Digitalagentur, IT-Dienstleister, Industrieunternehmen) entwickelt. Allerdings sind Dienstleister wie Digitalagenturen und Management- und IT-Beratungen in den Roll-Out solcher digitaler Geschäftsmodelle in der Regel eingebunden. Beispielsweise den Aufbau einer Cloud-Plattform für den Betrieb von digitalen Produkten (Webseiten, Portale etc.) oder die Softwareentwicklung können die meisten Versicherungen nicht ohne externe Partner bewältigen.

MEHR FREIRAUM FÜR DIE FACHBEREICHE!

Haben die Geschäftsbereiche die alleinige Verantwortung für die Digitalisierung und stimmen ihre Projekte eng untereinander ab, so ist der Anteil der Unternehmen, die eigene digitale Geschäftsmodelle entwickelt haben, sogar höher (56 %) als beim Durchschnitt aller befragten Versicherungen. Weitere 13 Prozent der befragten Unternehmen befanden sich zum Zeitpunkt der Interviews in der Entwicklung entsprechender digitaler Produkte und Mehrwertdienste.

Nur 22 Prozent planen keine Digitalisierungsprojekte, wenn die Verantwortung für die Digitalisierungsstrategie in den Fachbereichen liegt.

Daraus folgt, dass mit wachsendem Freiraum der Fachbereiche bei der Digitalisierung deutlich schneller digitale Lösungen entwickelt werden können als bei einer zentral vorgegebenen Strategie.

Ebenso wenig überraschend ist es, dass ein Großteil der befragten Versicherungen (79 %) bei ihren Digitalisierungsprojekten – zumindest teilweise – agile Methoden anwendet. Interessant ist jedoch, dass jede zweite Versicherung (53 %) noch nicht vollständig mit der Neuausrichtung ihre Projektorganisation abge-

schlossen hat und die Entwicklung digitaler Produkte und Services zu Teil noch innerhalb der bestehenden alten Strukturen abwickelt. In der Praxis wird es in solchen Mixformen so sein, dass die Konzeption (beispielsweise einer Customer Journey oder eines digitalen Mehrwertservice) zwar agil konzipiert wird. Zu häufig werden solche Konzepte dann aber in die „alte“ Organisation in den Roll-out gegeben – ein Grund warum Digitalisierungsprojekte oft Monate bis Jahre dauern.

**VERSICHERUNGEN WOLLEN SICH ZWAR
KUNDENZENTRISCH AUSRICHTEN, ABER WISSEN
NICHT GENAU WIE**

Kundenzentrische Ansätze finden sich in zwei Drittel der befragten Unternehmen, die bereits digitale Geschäftsmodelle entwickelt haben. Diese Unternehmen entwickeln digitale Lösungen mit einem hohen Bezug zu den einzelnen Kundengruppen, indem sie neue und veränderte Customer Journeys berücksichtigen. Allerdings gaben die Befragten bei einer anderen Frage an, dass sie unzureichende Erfahrungen und Kompetenzen in der Customer-Journey-Analyse haben und sich auch darüber, wie eine Digital Customer Journey aussieht, im Unklaren sind (siehe Seite 22).

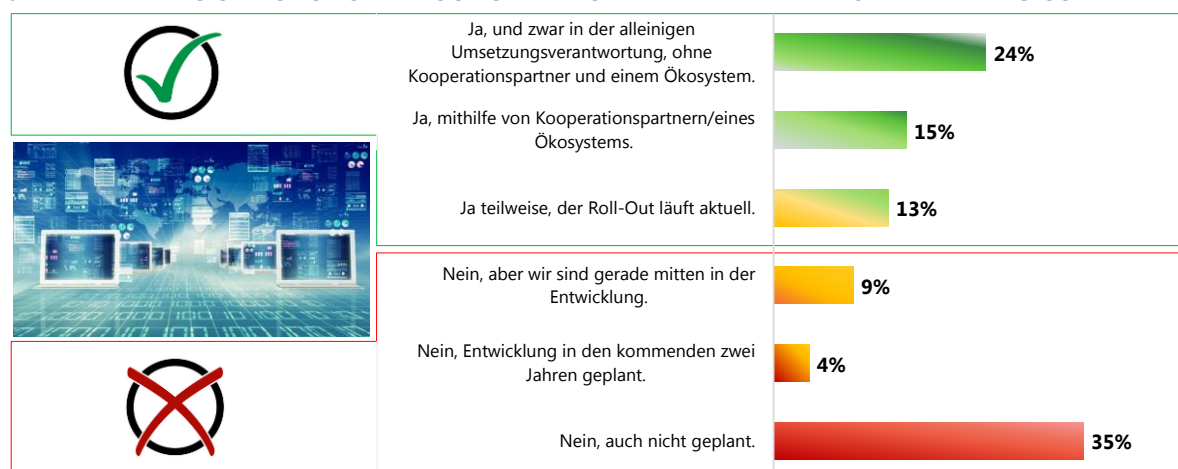
JEDE ZWEITE VERSICHERUNG AGIERT NOCH ÜBERWIEGEND IN IHREM TRADITIONELLEN KERNGESCHÄFT


Abbildung 9: Hat Ihr Unternehmen in den letzten 12 Monaten rein digitale Geschäftsmodelle (z. B. End-to-End-Risikobewertung oder End-to-End-Schadenprozess inklusive Auszahlung) entwickelt und mit dem Rollout/der Umsetzung begonnen? n = 39

Jede vierte befragte Versicherung hat bereits separate Brands für neue Online-Versicherungen gegründet. Beispiele hierfür sind Onlinemarken wie R+V24, CosmosDirekt oder HUK24.

Neben vielen positiven Ansätzen zur digitalen Transformation deuten die Antworten der Befragten allerdings auch auf einige offene Handlungsfelder hin: So haben nur 25 Prozent der befragten Versicherungen eigene Digitaleinheiten oder Innovation Labs gegründet, in denen – losgelöst vom Tagesgeschäft und den bestehenden Strukturen – nach Innovationen und neuen Produktideen gesucht werden kann. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Aussagen der Studienteilnehmer, dass Innovationen und digitale Geschäftsmodelle in den meisten Fällen überwiegend innerhalb der bestehenden Organisations- und Projektabwicklungsprozesse entstehen (müssen). Es tut sich ferner ein Widerspruch zu der Bedeutung der Digitalisierung in den befragten Versicherungen und der konkreten Umsetzung der digitalen Transformation auf.

HERAUSFORDERUNGEN DER DIGITALISIERUNG

Es mag mit den hohen regulatorischen Anforderungen wie Solvency II zusammenhängen oder auch mit Vor-

behalten gegenüber neuen Ideen und Innovationen, um bestehende Geschäftsmodelle durch neue, überwiegend digitale Modelle abzulösen: In jedem Fall gaben 57 Prozent der befragten Führungskräfte an, dass sich ihre Unternehmen noch sehr stark auf die aktuellen Geschäftsmodelle fokussieren und dementsprechend ihre Investitionen allokalieren. Aus Sicht von weiteren 43 Prozent trifft dies zumindest teilweise zu. Dieses Ergebnis überrascht zwar nicht, bestätigt aber den Widerspruch zwischen „Digital sein wollen“ und „Digital sein können“ umso mehr. Denn auf Basis der alten Legacy-Systeme können die meisten Versicherungen gar keine neuen Geschäftsmodelle entwickeln, die skalierbar und mit anderen Online-Systemen (Apps, Portale, Social Media etc.) vernetzt sind.

Eine hohe Regulatorik verhindert laut 44 Prozent der befragten Manager digitale Innovationen und Optimierungen der Kernprodukte. Für weitere 41 Prozent trifft dies zumindest teilweise zu. Allerdings werden regulatorische Vorgaben Technologiekonzerne wie Amazon oder Google wohl mittelfristig nicht davon abhalten, mit eigenen Produkten in den Versicherungsmarkt einzusteigen.

VORGHENSWEISE ZUR ENTWICKLUNG NEUER DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE



Abbildung 10: Wenn Digitale Geschäftsmodelle entwickelt bzw. geplant werden, auf welche Vorgehensweise setzen Sie bei der Entwicklung dieser neuen digitalen Geschäftsmodelle? n = 61



Die wichtigste Hürde, um neue digitale Produkte und Services zu entwickeln, sind jedoch hohe Datenschutzanforderungen, die im Umgang mit Kundendaten gelten. 72 Prozent der Befragten gaben hohe Datenschutzanforderungen als einen der wichtigsten Behinderungsfaktoren für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle an.

Die Optimierung bestehender Produkte durch digitale Komponenten oder auch völlig neue Methoden in der Produkt- und Innovationsentwicklung (z. B. Rapid Prototyping, DevOps) kann Wettbewerbsvorteile entstehen lassen. Voraussetzungen sind allerdings Geschwindigkeit in der Entwicklung und Umsetzung und damit verbunden ein gewisser Freiraum der Fachbereiche, neue Lösungen zu testen. Allerdings gaben 37 Prozent der befragten Führungskräfte an, dass ihre Unternehmen über komplexe Entscheidungs- und

Verantwortungsstrukturen verfügen und damit Digitalisierungsinitiativen erschwert werden.

Gleichzeitig haben fast 60 Prozent der befragten Versicherungen unzureichende Erfahrungen und Kompetenzen in der Analyse der Customer Journey. Sie haben damit ein unklares Bild davon, was viele ihrer Kunden und Zielkunden wollen und wie ein modernes Kundenerlebnis im digitalen Zeitalter gestaltet werden soll.

Eines macht die Studie aber auch deutlich: 84 Prozent der befragten Versicherungsmanager sehen die Digitalisierung als Chance für ihr Geschäft und weniger als Bedrohung. Einzig bei der Umsetzung der notwendigen Digitalisierungsvorhaben scheinen sich die befragten Versicherungsgesellschaften schwerzutun beziehungsweise sie agieren noch sehr abwartend.

BEHINDERUNGSFAKTOREN FÜR DIE ERFOLGREICHE ENTWICKLUNG UND VERMARKTUNG VON DIGITALEN GESCHÄFTSMODELLEN

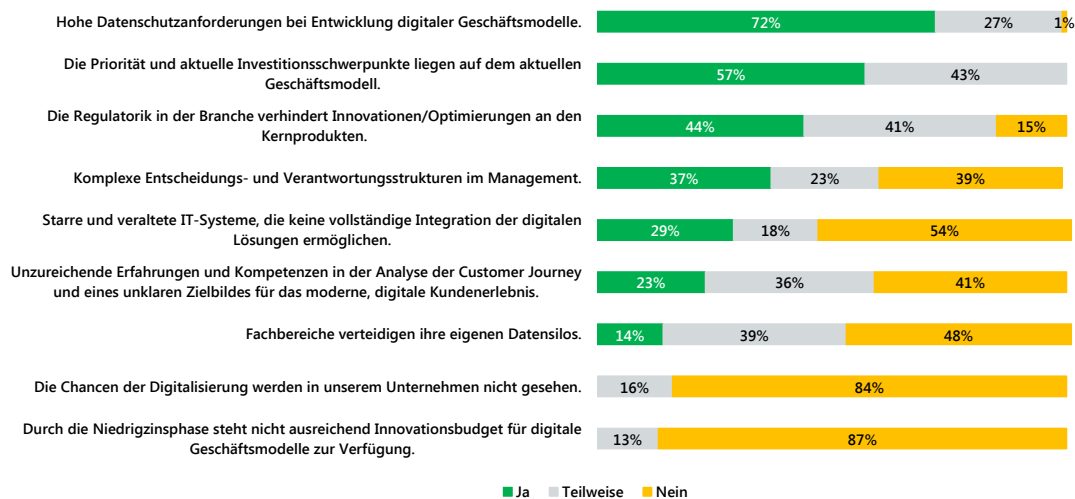


Abbildung 11: Welcher der nachfolgenden Punkte stellt für Sie derzeit die größte Herausforderung dar, um Geschäftsmodelle (weiter-)entwickeln und vermarkten zu können? n = 104

Digital Change als Managementaufgabe



Setzen die untersuchten Versicherungen die richtigen Managementmethoden ein, um die digitale Transformation zu gestalten? Auch dieser Frage ist Lünendonk nachgegangen.

Alle befragten Führungskräfte geben sich selbst und ihren Kollegen gute Noten und können nach eigenen Angaben die digitale Transformation in ihren Unternehmen erfolgreich planen und umsetzen. Gute Voraussetzungen eigentlich. Auch auf ihre Mitarbeiter können sie sich nach eigenen Angaben verlassen: 92 Prozent der Führungskräfte glauben, die richtigen Mitarbeiter zu haben, um Digitalisierungsprojekte zum Erfolg zu bringen.

Ebenfalls positiv bewerten die befragten Führungskräfte die Organisationsstrukturen in ihren Unternehmen. Innerhalb dieser lassen sich aus Sicht von 85 Prozent

der Befragten Innovationen entwickeln und agile Projekte umsetzen.

Soweit so gut.

KEIN MUT ZUM RISIKO: JEDER DIGITALISIERUNGSSCHUSS MUSS SITZEN

Nachholbedarf scheint es jedoch im Change-Management und der damit verbundenen Veränderung der Unternehmenskultur zu geben. In vielen untersuchten Versicherungsgesellschaften fehlt es an einer echten Innovationskultur, um mit digitalen Mehrwerten weitere Marktanteile zu gewinnen. 38 Prozent der Befragten bemängeln eine fehlende Innovationskultur in ihren Unternehmen, um neue Ideen schnell zur Marktreife zu bringen und sich so Wettbewerbsvorteile zu sichern. Im Umkehrschluss geben aber 62 Prozent der Innovationskultur in ihren Unternehmen gute Noten.

Jedoch konstatieren die meisten der befragten Führungskräfte bei ihren Unternehmen eine fehlende Risikobereitschaft. Nur 28 Prozent der untersuchten Versicherungsgesellschaften scheinen eine stark ausgeprägte Fähigkeit zur Erneuerung ihrer Geschäftsmodelle zu haben. Diese Unternehmen geben ihren Fachbereichen bei der Entwicklung digitaler Lösungen ausreichend Freiraum, die Marktfähigkeit zu testen. Dass sich einige Prototypen oder digitale Geschäftsmodelle nicht als marktfähig erweisen, wird bei diesem Ansatz als Teil der Veränderungsbereitschaft toleriert. Aus Sicht dieser Unternehmen ist das Scheitern ein Motivationsfaktor, um aus Fehlern bei der Entwicklung oder Markteinführung zu lernen und im nächsten Evaluationsschritt das Produkt oder den neuen digitalen Service erfolgreich am Markt zu platzieren.

FACHBEREICHE ZEIGEN MEHR RISIKOBEREITSCHAFT ALS TOP-MANAGEMENT

Interessant ist die detaillierte Analyse der Unternehmen hinsichtlich ihrer Fehlertoleranz: Diejenigen Versicherungsgesellschaften, bei denen die Fachbereiche die Verantwortung für ihre Digitalstrategien haben und diese aufeinander abstimmen, zeigen mit 42 Prozent eine deutlich ausgeprägtere Trial-and-Error-Kultur als

der Durchschnitt. Diese Unternehmen haben laut den Antworten ihrer Führungskräfte häufiger eine ausgeprägte Innovationskultur als der Durchschnitt aller befragten Versicherungen.

Unternehmen mit einer Gesamtdigitalstrategie weisen überraschenderweise eine geringere Risikobereitschaft auf (27 %) als der Durchschnitt, was für die Übertragung von Verantwortung für Digitalthemen auf die Fachbereiche spricht – zumindest wenn Wachstum durch neue, digitale Mehrwertdienste gewünscht ist.

Ebenfalls ein hoher Nachholbedarf zeigt sich hinsichtlich der Motivation der Führungskräfte, neue Wege zu gehen: Nur jede zweite befragte Versicherung (54 %) hat mit ihren Führungskräften Ziele zur Erreichung bestimmter Meilensteine bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien vereinbart. Noch schlechter sieht es bei der Vergütung für die Zielerreichung bei Digitalisierungsprojekten aus: Nur 38 Prozent der befragten Führungskräfte haben neue Incentivierungssysteme erhalten, um Fortschritte bei der digitalen Transformation auch zu belohnen.

DIGITALE (UNTERNEHMENS-)TRANSFORMATION: UNSER UNTERNEHMEN HAT, STAND HEUTE, ...



100% ... Führungskräfte, die Digitalisierung erfolgreich planen und umsetzen können.

92% ... Mitarbeiter, die Digitalisierungsprojekte erfolgreich planen und umsetzen können.

85% ... eine Organisation, die Innovationen entstehen lässt und in der sich agile Projekte umsetzen lassen können.

62% ... eine Innovationskultur, die Ideen schnell zur Marktreife bringt.

54% ... Erweiterung der Zielvereinbarungen auf Meilensteine der digitalen Transformation für Führungskräfte.

38% ... neue Incentivierungssysteme für Führungskräfte für Projekte zur digitalen Transformation.

28% ... neue hohe Toleranz gegenüber Prototypen/Geschäftsmodelle, die sich nicht als marktfähig erweisen (Trial-and-Error-Ansatz).

Abbildung 12: Welche Aussagen treffen für Unternehmen zu, um Digitalisierungsprojekte erfolgreich planen und umsetzen zu können? Unser Unternehmen hat, Stand heute, ..., n = 94

CHANGE-MANAGEMENT UND DIGITAL EDUCATION

Auf welche Strategien setzen die befragten Versicherungen, um ihre Mitarbeiter für die digitale Transformation zu motivieren und fachlich zu befähigen?

Am häufigsten setzen die befragten Versicherungen auf Weiterbildung ihrer Mitarbeiter sowie auf Collaboration-Tools, um die interne Kommunikation stärker zu fördern. Die marktführenden Versicherungsgesellschaften mit mehr als eine Milliarde Euro an Beitragseinnahmen setzen verhältnismäßig häufiger auf Digital Education ihrer Mitarbeiter und moderne Collaboration-Tools als die kleineren Gesellschaften.

Gleichzeitig legen die Unternehmen mehr Wert auf Aspekte des Change-Managements als festen Bestandteil von Digitalisierungsprojekten. Hinsichtlich der Bedeutung des Change-Managements findet derzeit durchaus ein Wandel in den Unternehmen statt.

War Change-Management früher oft eine Position, die bei Transformationsprojekten aus Kosten- und Zeitgründen gestrichen wurde, erkennen immer mehr Unternehmen die Bedeutung einer ganzheitlichen Operationalisierung von Strategien (Prozesse, Organisation, Mitarbeiter).

Ein etwas überraschendes Ergebnis ist, dass nur 38 Prozent der Befragten angaben, ihre HR-Strategien

neu auszurichten und mehr digitale Talente zu rekrutieren. Vor allem Data Scientists, App-Entwickler, UX-Designer oder IT-Security-Experten sind gefragt. Dagegen wird es für viele Mitarbeiter schwer, bei dem digitalen Wandel und den damit verbundenen veränderten Arbeitsinhalten mitzuhalten. Interessanterweise sind es die kleineren Versicherungen mit Beitragseinnahmen zwischen 50 und 250 Millionen Euro (45 %), die häufiger angaben, ihre HR-Strategien neu auszurichten und mehr digitale Talente zu rekrutieren. In der Bedeutung des (digitalen) Fachkräftemangels scheint die Branche ein Wahrnehmungsproblem zu haben. Zumindest ist die Zahl der Stellenausschreibungen – besonders bei den großen Versicherungen – enorm hoch und deutet durchaus auf hohe Rekrutierungsanstrengungen hin.

Ein weiterer interessanter Aspekt, der sich aus den Antworten der Befragten ergibt, ist, dass deutlich mehr Versicherungen beim Thema Digital Education auf externe Unterstützung setzen als auf eigene Trainingskapazitäten. Nur 49 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre Unternehmen in den Aufbau von Schulungs- und Trainingskapazitäten investieren, um ihre Mitarbeiter bei Change-Prozessen zu unterstützen. Hingegen wollen 74 Prozent externe Trainer einsetzen, um neue Qualifikationen gezielt zu schulen.

DIGITAL EDUCATION FINDET NOCH ZU SELTEN STATT

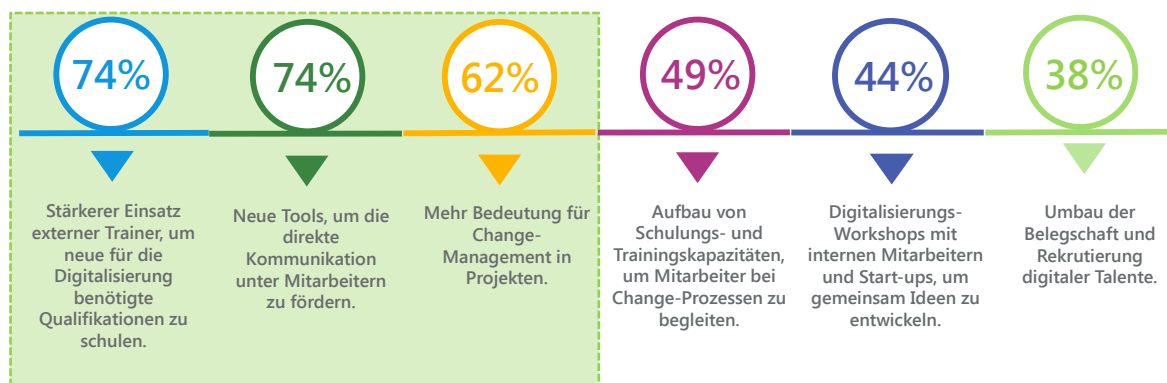


Abbildung 13: Welche Methoden werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt, um die Mitarbeiter für die Themen der Digitalisierung zu motivieren und zu befähigen? n = 104

Fazit und Ausblick

Die Versicherungsbranche befindet sich mitten in einem fundamentalen Umbruch. Neue Technologien wie künstliche Intelligenz, Big Data, Cloud, Internet of Things und neue Konsumgewohnheiten zwingen Versicherungsunternehmen, bestehende Strategien zu überdenken und neue Wege einzuschlagen. Die vorliegende Lünendonk®-Studie zeigt, dass sich Versicherungen im deutschsprachigen Raum sehr intensiv mit der Digitalisierung auseinandersetzen. Vor allem aus Kosten- und Effizienzgründen haben die meisten der befragten Versicherungsgesellschaften in digitale Themen wie Automatisierung, Cloud-Sourcing aber auch Operational Excellence und IT-Modernisierung investiert. In die Digitalisierung der Kundenschnittstellen wurde dagegen vergleichsweise wenig investiert, was nicht zwangsläufig bedeutet, dass auch nichts unternommen wurde.

Aber nur jede zweite Versicherung hat in den vergangenen 12 Monaten die Digitalisierung ihrer Kundenschnittstellen sowie die Entwicklung digitaler Mehrwertdienste vorangetrieben – mit dem Ziel, neues Wachstum zu erzielen und die Kundenbindung zu unterstützen. Die Frage, die sich aus den Antworten der Befragten ergibt, ist aber: Wie ernst meinen es Versicherungsgesellschaften, einen digitalen Wandel zu vollziehen und Alternativen zu den bisherigen Geschäftsmodellen zu entwickeln? Aufgrund der Studienergebnisse gibt es hier durchaus einige Zweifel, dass sich mittelfristig eine echte digitale Transformation bei den Geschäftsmodellen ergeben wird.

Denn häufig werden Digitalisierungsprojekte in den untersuchten Unternehmen innerhalb der klassischen Strukturen geplant und umgesetzt. So fehlt den Fachbereichen oft die Unabhängigkeit und auch die Freiheit, sich losgelöst von bestehenden Denkmustern mit künftigen Wachstumspotenzialen zu beschäftigen. Die meisten Versicherungen konzentrieren sich laut den

befragten Managern immer noch sehr stark auf ihr bisheriges Kerngeschäft und vermeiden häufig das Risiko, digitale Lösungen zu entwickeln und konsequent zu vermarkten. Einige Versicherungen gehen aber bereits diesen Weg: Jedes zweite Unternehmen hat bereits digitale Geschäftsmodelle am Markt ausgerollt und weitere 9 Prozent befanden sich zum Interviewzeitpunkt mitten in der Entwicklung. Einige haben für bestimmte Produkte (z. B. Kfz, Leben) reine Onlinemarken gegründet, ohne Außendienst, dafür mit Self-Service-Portalen, Multi-Kanal-Strategien und Chatbots, die teilweise bereits künstliche Intelligenz in der Kundeninteraktion einsetzen (wer macht das in Deutschland schon?). In der Regel vermeiden die meisten Versicherungen jedoch echte digitale Innovationen und entwickeln um ihre Kernprodukte herum digitale Mehrwertdienste.

Die Studie kommt zu dem Schluss, dass Versicherungen für ihren digitalen Wandel somit mehr tun müssen, als einzelne Prozesse zu automatisieren oder einzelne Sparten und Produkte kundenzentrischer auszurichten. Die Studie deckt aber auch die begrenzten Möglichkeiten der untersuchten Versicherungen auf: So haben die meisten Versicherungen wenig Erfahrung, wie kundenzentrische Ansätze wirklich aussehen und umgesetzt werden können, beispielsweise wie sich Customer-Journey-Analysen durchführen lassen oder was überhaupt eine moderne Digital Customer Journey in der Versicherungsbranche ist.

Auf der Strategieebene zeichnet sich der Trend ab, die Verantwortung für die Digitalisierung zu zentralisieren und auf die einzelnen Geschäftsbereiche herunterzubrechen. Damit geht den Versicherungen jedoch einiges an Flexibilität und Geschwindigkeit verloren. Denn dort, wo die Fachbereiche die Verantwortung für die Digitalisierung haben, wurden deutlich mehr Digitalisierungsprojekte auch konkret angestoßen und abge-

geschlossen. Diese Unternehmen weisen eine höhere Bereitschaft auf, Risiken einzugehen, also digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln und auf ihre Marktreife zu testen. Gleichzeitig ist der Anteil der Versicherungen, die ein separates Digitalisierungsbudget haben, deutlich höher, wenn die Fachbereiche die Verantwortung für ihre Digitalstrategie haben. Die Ansiedlung der Digitalkompetenz in Fachbereichen birgt Vor- und Nachteile gleichermaßen: Flexibilitäts- und Agilitätsvorteile stehen einem hohen Koordinierungsaufwand der einzelnen Digitalisierungsaktivitäten gegenüber sowie einer geringen Transparenz über alle im Unternehmen geplanten und laufenden Digitalisierungsthemen.

Besteht eine Digitalstrategie für das Gesamtunternehmen und wird diese auf die einzelnen Geschäftsbereiche heruntergebrochen, kommt es sehr stark auf die Umsetzungskompetenz des Top-Managements an. Geschäftsbereiche und Führungskräfte mit teilweise unterschiedlichen Zielen müssen für eine einheitliche Strategie begeistert werden. Einem wirkungsvollen Change-Management mit Instrumenten wie Incentivierungssystemen sollten Führungskräfte künftig mehr Bedeutung beimessen. Dies bestätigen die Antworten der befragten Führungskräfte: In Unternehmen mit zentraler Digitalstrategie kommen neue Incentivierungssysteme für die digitale Transformation häufiger vor als im Durchschnitt.

Die digitale Transformation wird vor der Versicherungsbranche nicht haltmachen, so viel ist klar. Den Takt geben die Kunden vor. Vor allem die junge Kundengeneration zeigt ein völlig anderes Verhalten gegenüber der persönlichen Absicherung als frühere Kundengenerationen. Dies wird sich beispielsweise sehr stark auf die Lebensversicherungssparten auswirken, die in Summe für knapp die Hälfte der Prämieinnahmen des deutschen Versicherungsmarktes stehen. Wegbrechende beziehungsweise stagnierende Erträge müssen durch neue Geschäftsmodelle aufgefangen werden. Bisher zeigt die Branche hier noch wenig Bewegung und wagt nur in Ansatzpunkten neues Digitales.

Die Studienautoren wünschen den Versicherungen viel Mut, Weitsicht und mehr Bereitschaft, Risiken einzugehen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und vor allem konsequent zu vermarkten. Viele Beispiele aus anderen Branchen (Automobilsektor, Handel, Medien) zeigen, wie schnell erfolgreiche Geschäftsmodelle durch neue Wettbewerber in den Schatten gestellt werden und wie viel Zeit und Ressourcen es benötigt, auf Disruption zu reagieren anstatt vorausschauend zu agieren – letzteres ist eigentlich ja eine Kernkompetenz von Versicherungen.



Methodik der Studie

Für diese Lünendonk®-Studie wurden 104 Führungskräfte aus Versicherungsgesellschaften im deutschsprachigen Raum telefonisch befragt.

Der Großteil der befragten Versicherungen hat ihren Hauptsitz in Deutschland (69 %). Weiterhin wurden Versicherungsgesellschaften aus der Schweiz (20 %) und aus Österreich (11 %) befragt.

Die Befragung wurde ausschließlich mit Führungskräften der untersuchten Versicherungen durchgeführt. Die angesprochene Zielgruppe setzte sich aus CEOs (19 %), Bereichsleitern (41 %) und Abteilungsleitern (40 %) zusammen.

Die Führungskräfte verantworten zu 38 Prozent die IT und zu 62 Prozent Businessfunktionen.

Unter den teilnehmenden Unternehmen verzeichnen rund 26 % Bruttobeitragseinnahmen von über einer Milliarde Euro, 42 % generierten Beitragseinnahmen zwischen 250 Millionen und einer Milliarde und 32 Prozent zwischen 50 Millionen und 250 Millionen Euro.

Zur besseren analytischen Durchdringung des Datenmaterials wurden verschiedene Filter angewendet. Hierdurch konnten häufig differenziertere Aussagen getroffen werden. Geringe Abweichungen zu 100 Prozent sind auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen.

DIE TEILNEHMER DER STUDIE STAMMEN AUS DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH UND DER SCHWEIZ UND DIE BRUTTOBEITRAGSEINNAHMEN BELAUFEN SICH AUF MINDESTENS 50 MILLIONEN EURO

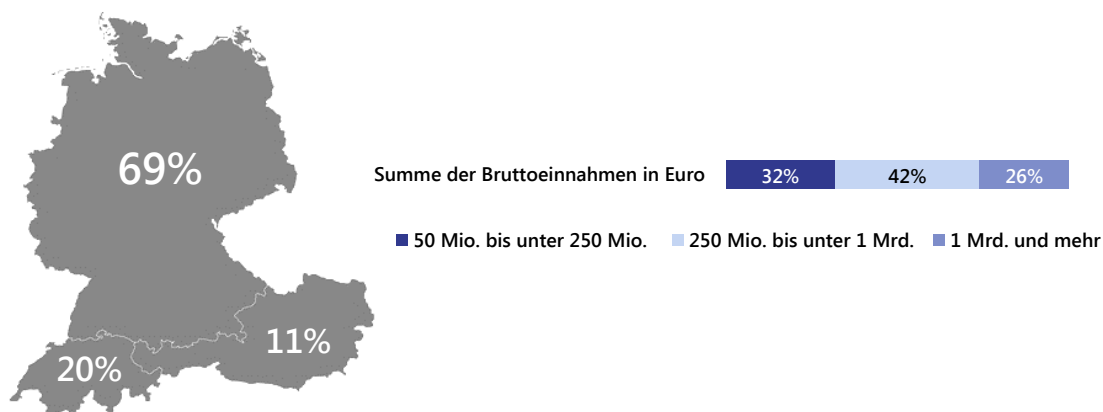


Abbildung: In welchem Land hat Ihr Unternehmen ihren Sitz? n = 104;
Wie hoch sind Ihre Bruttobeitragseinnahmen in Euro?, n = 104

Interviews

IKOR

KPMG

IKOR

IKOR 

Der digitale Reifegrad der IT-Prozesse muss gesteigert werden



Mohamed Ali Rahimi
Senior Manager
Versicherungen

Interview mit Mohamed Ali Rahimi (Senior Manager Versicherungen) zu den Ergebnissen der Lünendonk-Studie „Versicherung in der Zeitfalle“ und über Herausforderungen von Versicherungen bei ihrer digitalen Transformation.

LÜNENDONK: Haben die Versicherer ihre Hausaufgaben erledigt und sind nicht mehr die Nachzügler bei der Digitalisierung?

RAHIMI: Der Veränderungswille lässt sich in der Studie deutlich erkennen: Die Ärmel sind hochgekrempelt und nun wird „Digitalisierung gemacht“. Trotz der Niedrigzinsphase stellen fast 90 Prozent der befragten Unternehmen ausreichende Investitionsbudgets zur Verfügung und dieses kann ich aus meiner Praxis nur bestätigen. Die Versicherer setzen große Projekte auf, beispielsweise ersetzen Digitalisierungsprojekte im Backend-Bereich die Altsysteme durch moderne Softwaresysteme.

LÜNENDONK: Was ist das Besondere daran? Ist neu automatisch besser? Heißt es nicht „*never change a running system*“?

RAHIMI: Neue Technologien ermöglichen neue Produkte und erschließen Marktsegmente. Sie sind *Enabling Technologies*. So lassen sich mit den neuen Backend-Systemen Dunkelverarbeitungsquoten von über 90 Prozent erreichen und sie bilden das Fundament der digitalen Transformation über eine vernünftige Datenhaltung, -integrität etc. Damit werden kundenzentrierte Neuerungen sinnvoll möglich, also digitale Customer-Journeys, Portale für nahtlose Kunden-Services oder der Digital Companion via Smartphone-Apps.

LÜNENDONK: Heißt das, für die Versicherer wird alles gut ausgehen und Versicherungsnehmer können sich auf innovative Services und neue Produkte freuen?

RAHIMI: Um es deutlich zu sagen: Die Unternehmen müssten weiter sein, was den digitalen Reifegrad der IT-Prozesse angeht. Nehmen wir den Automatisierungsgrad der operativen Kernprozesse: Dieser müsste viel höher sein angesichts des Anteils moderner Standardsoftware in den Unternehmen. Schließlich ist der Sinn und Zweck dieser Anwendungen die Prozessautomatisierung.

Auch stellt sich mir die Frage, warum die hohe Datenqualität nicht zu mehr Sourcing-Strategien führt und warum die Bedenken gegen die Cloud immer noch so hoch sind. Denn für eine maximale Wertschöpfung ist neben der Automatisierung die Vernetzung – lokal und über die Cloud – der wesentliche Faktor. Es bleibt noch reichlich zu tun, was die Digital Operating Excellence angeht.

LÜNENDONK: Wie ist dagegen der Stand bei der Digital Customer Excellence einzuschätzen? Hier stehen der Einsatz von künstlicher Intelligenz oder Cloud-Anwendungen hervor.

RAHIMI: Zweifellos beschreiten die Versicherer hier den richtigen Weg. Dennoch, die Überzeugung, man sei mit diesen Maßnahmen schon ganz weit vorn, ist nicht angemessen und bremst im Zweifelsfall weitere Anstrengungen. Die Wahrnehmung der Situation spiegelt sicherlich die Entschlusskraft der Branche, das Projekt Digitalisierung anzugehen, wider. Nehmen wir die Aussagen zur digitalen Unternehmenstransformation. Die Studienteilnehmer gehen alle davon aus, dass ihre Führungskräfte Digitalisierung erfolgreich planen und umsetzen können. Doch wann und wo haben diese Führungskräfte gelernt, wie Digitalisierung funktioniert, wo 74 % angeben, dass digitale Skills qualifiziert geschult werden müssten?

LÜNENDONK: Wie erleben Sie denn die Praxis?

RAHIMI: Ich kann aus meinem Projektalltag berichten, dass nicht wenige der vielversprechenden Ideen und Prototypen im Sande verlaufen. Ein Grund dafür ist fehlende Vernetzung intern wie extern. Es braucht außerdem ein geschultes Auge auf diese Ideen. Das mag ich an meinem Beruf als Berater. Wir kommen als Externe in die Organisation und betrachten die Dinge aus einer anderen Perspektive und mit unabhängigem Wissen. Mit der Erfahrung unseres Teams prozessual, thematisch und in der Umsetzung – also zu Beratung, Architektur und Softwareentwicklung – sind wir in der Lage, die Potenziale von einer Idee bis in die Produktion heben zu können.

Aber unabhängig von uns Externen ist auch Methodik wesentlich. Absolut positiv einzuschätzen ist, dass agile Umsetzung und Design-Thinking Einzug bei den Versicherern gehalten haben. Das sagen die Studienteilnehmer und ich kann es nur bestätigen, unsere Teams arbeiten in den meisten Projekten agil.

LÜNENDONK: Das Spannungsfeld zwischen dem Zeitbedarf für die nötige IT-Erneuerung und dem Innovationstempo ist also nicht aufgehoben. Ist die digitale Transformation für die Versicherer überhaupt noch rechtzeitig zu schaffen oder ist der Zug abgefahren und wir werden in Zukunft von Google und Amazon auch noch versichert?

RAHIMI: Vereinfacht gesagt, gibt es zwei Strategien, um die digitale Transformation zu schaffen. Entweder stoße ich die Transformation von innen an und verändere das gesamte Setting des Unternehmens. Oder ich nehme ein kleines neues Team, Leute von außerhalb der Organisation, und lasse diese etwas entwickeln. Diese können schnell und wendig agieren, sie sind wie ein „Schnellboot“.

LÜNENDONK: ... im Gegensatz zum behäbigen Tanker, um in diesem Bild zu bleiben.

RAHIMI: Ja, und diese Erkenntnis wäre für die Versicherer ein erster Schritt „zur Besserung“ (lacht). Aber tatsächlich darf man eine große Versicherung nicht automatisch mit einem behäbigen Tanker gleichsetzen. Hier wie auch in anderen Branchen gibt es große Marktteilnehmer, deren interne Transformation zu Digitalisierungserfolgen führt. Europas größter Versicherer stellt der Versicherungswirtschaft seine Kernsysteme als Open-Source-Software zur Verfügung, wird zum Plattformanbieter und ergänzt diese um eigene Softwaremodule als Software-as-a-Service aus der Cloud – das ist ein Paradebeispiel.

LÜNENDONK: Aber das Rollenvorbild ist doch eher gering und war insgesamt eine Überraschung in der Branche.

RAHIMI: Im ersten Moment scheint der Schritt auch nicht naheliegend. Warum sollten sie ihr teuer entwickeltes Betriebssystem und damit einen ihrer Wettbewerbsvorteile verschenken? Allerdings hält ein Wettbewerbsvorteil durch Wissensvorsprung im digitalen



Zeitalter für Versicherungen etwa 60 Tage. Das haben wir gesehen, als eine vollständige KFZ-Versicherung in nur 60 Tagen online gehen konnte - ermöglicht durch moderne Standardsoftware. Bedeutsam ist, dass Europas größter Versicherer sein Kerngeschäft zu einem skalierbaren digitalen Geschäftsmodell transformiert.

LÜNENDONK: Könnte mit diesem Angebot den Versicherern nicht ein Ausweg aus der „Zeitfalle“ geboten werden? Wenn viele mit ihrem Branchen-Know-how zur Weiterentwicklung der Open-Source-Software beitragen und außerdem ein einfach zugänglicher Marktplatz passende Anwendungen und Services bereit stellt?

RAHIMI: Wenn wir die politische Entscheidung für Open-Source-Software und den unterschiedlichen Grad des Fortschritts von Digitalisierungsprojekten in den Unternehmen außer Acht lassen – ja, grundsätzlich schon. In jedem Fall muss sich jeder Versicherer über den Preis solcher Entscheidung bewusst werden.

Es entsteht eine nicht unerhebliche Abhängigkeit zum Anbieter - in diesem Fall zu einer lose verbundenen Community von Anbietern. Nur: Die Versicherungswirtschaft kommt ohnehin nicht davon weg, für ihr erfolgreiches Fortbestehen die richtigen Tools – und das ist insbesondere eine fähige IT – aufzubauen. Ob es dieses oder ein anderes Angebot ist - die Einführung moderner Standardsoftware bleibt als *Enabler* der entscheidende erste Schritt dahin.

KPMG



Versicherungen müssen Wertschöpfung neu denken



Heiner Hofer
Partner Financial Services
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungs-
gesellschaft



Christoph Keese
Geschäftsführender
Gesellschafter
hy GmbH

Interview mit Heiner Hofer (Partner Financial Services, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft) und Christoph Keese (Geschäftsführender Gesellschafter hy GmbH) zu den Ergebnissen der Lünendonk-Studie „Versicherung in der Zeitfalle“. KPMG und die Axel Springer hy GmbH sind seit 2017 strategische Partner und gehen nun mit dem Aufbau des Transformation Hub RETHINK INSURANCE in Berlin einen neuen Weg.

LÜNENDONK: Laut den Ergebnissen der Studie sind Versicherer in Bezug auf die Digitalisierung von sich sehr überzeugt. 100 Prozent gaben an, dass ihre Führungskräfte den digitalen Wandel des Unternehmens planen und leiten können. Ist das eine realistische Einschätzung oder eine gefährliche Hybris?

HOEFER: Viele Führungskräfte haben längst erkannt, dass sie den komplexen Anforderungen nur begegnen können, wenn sie sich Hilfe holen. Das tun sie auf vielfältige Weise, zunehmend durch die Rekrutierung echter Digitalprofis, aber auch durch die verstärkte

Nutzung von Netzwerken und Lösungen außerhalb des eigenen Unternehmens. Was unserer Ansicht nach allerdings oft fehlt, ist ein zukunftsweisender Blick auf das, was sich wirklich verändert und wo Wertschöpfung komplett neu gedacht werden muss. Nehmen wir einmal den Prozess in der Schadenabwicklung. Hier reicht es nicht aus, analogen Prozessen lediglich einen vergleichsweise oberflächlichen digitalen Touch zu verleihen. Es bedarf einer echten Transformation.

KEESE: Am Ende bleibt aus Kundensicht ein ungenügender Prozess. Wir gehen davon aus, dass zukünftig ein volldigitaler Prozess dazu führt, dass der Kunde und Versicherer weder über Schadenmeldung nachdenken muss noch die Schadenzahlung ein echtes Thema sein wird. Sofortige Hilfe am Unfallort durch z.B. Ad-hoc-Mobilitätsangebote auf Basis von Telematik- und Kalenderdaten werden im Vordergrund stehen. Alles andere läuft geräuschlos im Hintergrund.



LÜNENDONK: Die Versicherer nennen als Barrieren für eine Volldigitalisierung vor allem regulatorische Hindernisse wie unter anderem den Datenschutz. Ist das eine Ausrede oder tatsächlich eine schwerwiegende Hürde?

HOEFER: Das ist keine Ausrede, aber möglicherweise ein gerne vorgeschobenes Argument. Zunächst einmal ist es richtig: Die Umsetzung regulatorischer Anforderungen erschwert den „digitalen Durchstich“, bindet Kräfte und behindert häufig die notwendigen Innovationen.

KEESE: Man könnte aber auch gut argumentieren, dass der vom Gesetzgeber aufgestellte Handlungsrahmen die Spielregeln derart eng fasst, dass sich die Chancen für Dritte, sich auf der „grünen Wiese“ quasi komplett neu (und agiler) aufzustellen, durchaus erhöhen. Gerade da, wo es um Verbraucherschutz, also vor allem Transparenz geht, sehen wir noch viel Potential, auch für den Eintritt neuer Marktteilnehmer.

HOEFER: Mit modernen und weniger komplexen Systemen ist dies in der Regel viel effizienter zu realisieren, vor allem, wenn ich die einfachen Produkte und guten Kunden ausmachen kann. Junge digitale Versicherer adressieren genau das und machen hier mächtig Druck.

LÜNENDONK: Um Digitalisierung voranzutreiben kooperieren nur 11 Prozent der Versicherer laut der Befragung mit Insurtechs. Nur 25 Prozent haben eigene Digitaleinheiten. Trauen die Versicherer dem Geschehen nicht oder woher kommt diese zögerliche Kooperation?

KEESE: Uns hat der geringe Wert an Kooperationen ebenfalls überrascht, wobei dies bestimmt auch eine Frage der Auslegung der Antworten ist. Festzustellen bleibt aber, und das deckt sich mit unseren Beobachtungen, dass die Versicherungen das Thema Kooperation erst jetzt für sich entdecken.

HOEFER: In der Vergangenheit haben viele Versicherer sich zu stark auf die eigenen Kräfte verlassen. Bei der Frage nach der Notwendigkeit eigener Digitaleinheiten sieht die Lage wiederum anders aus. Unserer Meinung nach ist Digitalisierung vor allem dann gut umgesetzt, wenn sie die Geschäftsstrategie unterstützt. Sie sollte also am Kern des Geschehens aufgesetzt sein. Wir sprechen uns für die Rolle eines Chief Transformation Officers aus, der nicht vornehmlich die Interessen der IT vertritt.

KEESE: Dort, wo es dann aber um fundamentale Veränderungen im Geschäftsmodell geht, also um Disruption, ist am Ende die Führung des Unternehmens selbst zuständig. Der CEO hat die Aufgabe einer digitalen Überwachungsfunktion. Hier geht es um das Überleben ganzer Unternehmensbereiche.

LÜNENDONK: Die Ergebnisse zeigen, dass Versicherer in ihren Bemühungen vor allem auf ihr Backoffice fokussiert sind. Verwechseln sie Digitalisierung mit Automatisierung?

HOEFER: Ja und nein. Ja, weil da häufig über das Vehikel Digitalisierung überfällige Projekte, wie z.B. die Erneuerung der Vertragssysteme, erledigt werden. Nein, weil eben diese Hausaufgaben nötig sind, um wirklich digital agieren zu können. Es hilft dem Kunden nicht viel, wenn er zwar online beworben werden kann, das System eine sofortige Bewertung und Policierung aber nicht möglich macht. Dazu braucht es leider häufig noch den Durchgriff bis ins Backoffice.

KEESE: Und da liegt das eigentliche Dilemma. Sobald ich mehr als nur einen Dreisatz rechnen muss, fehlen den Unternehmen häufig schlicht die technischen Grundlagen und leider auch die Daten, um präzise und situativ schnell reagieren zu können. Oder sie trauen sich nicht, trotz Unsicherheit dem Kunden Angebote zu schaffen.

LÜNENDONK: Plattformen erreichen durch die Digitalisierung eine herausragende Marktposition. Liegt die Zukunft der Versicherer nur noch im White-Label-Dienstleister für eine oder mehrere Plattformen?

HOEFER: Das würde ich in keinem Fall so schwarz-weiß sehen. Anders als beispielsweise beim Verkauf von Konsumentenartikeln ist der Versicherungsmarkt doch unter vielerlei Gesichtspunkten ein ganz anderer. Zum einen stehen die wenigsten Menschen morgens mit dem Gedanken auf, sich endlich eine neue Versicherungspolice zulegen zu wollen. Zum anderen sind die Produkte und auch der gesamte weitere Ablauf derart stark reguliert, dass es schon einer größeren Expertise bedarf.

KEESE: Die Versicherer besitzen unserer Ansicht nach dennoch eine recht gute Position, wenn es darum geht, ihre Produkte und Services an den Mann zu bringen. Verändern sich allerdings die Bedingungen derart, dass sich die klassische Absicherung durch alternative Services substituieren kann, sieht die Sache schon wieder ganz anders aus. Hier besteht das Risiko, dass der Versicherer als Marke nur noch nachrangig eine Rolle spielt.

HOEFER: Gerade bei den auf den Markt drängenden Erstausrüstern oder Händlern, aber auch in Peer-to-Peer-Netzwerken ist das gut möglich. Hier steht für die Marktteilnehmer jeweils ein anderer Nutzen im Vordergrund, bevor das Thema Versicherungsfall wirklich zieht. Versicherungen sollten nach Services suchen, die außerhalb der klassischen Wertschöpfung den eigentlichen Zweck adressieren: Schutz, Vertrauen und Sicherheit. Dazu bedarf es neuer Geschäftsmodelle und Spin-Offs innovativer Unternehmen. Wir sprechen hier von einer „Vertikalisierung“ der Wertschöpfung.

LÜNENDONK: Wie steht die Versicherungsbranche im Vergleich zu anderen Branchen bei der Digitalisierung da?

HOEFER: Das ist pauschal nur schwer zu beantworten und Vergleiche hinken in der Regel. Nach langem Dornröschenschlaf ist die Branche umso schneller aufgewacht. Gerade in unserer Kooperation mit hy erfahren wir täglich, mit welchem Verve die Unternehmen bereit sind, sich der digitalen Herausforderung zu stellen. Wir stellen andererseits aber auch fest, dass es teilweise schwer zu gelingen scheint, Prozesse durchgehend zu digitalisieren und so an vielen Stellen immer noch Sollbruchstellen auftreten. Da spielt neben der Regulatorik auch die über Jahre aufgebaute Komplexität in Produkten und Prozessen die entscheidende Rolle. Vielerorts ist der Vertriebsbereich vergleichsweise stark aufgebläht. Mancher unserer Kunden ist mittlerweile davon überzeugt, dass ein Neubau, ohne die alte Grundstruktur, schnellere und bessere Ergebnisse liefern würde.

LÜNENDONK: Was braucht die Versicherungsbranche also, um die Digitalisierung erfolgreich zu meistern?

KEESE: Auch wenn das dem eigentlichen Geschäftsmodell einer Versicherung widersprechen mag: Mehr Mut zum Risiko. Wenn lediglich 28 Prozent der untersuchten Gesellschaften laut unserer Umfrage und nach eigener Einschätzung ausreichend eigene Fähigkeiten zur Erneuerung ihrer Geschäftsmodelle besitzen, erscheint uns das deutlich zu wenig.

HOEFER: Die Geschwindigkeit der Veränderung ist nach wie vor zu gering. Es gilt noch immer der eiserne Grundsatz: Qualität geht vor Zeit! Unternehmen sollten sich trauen, mit abgespeckten Lösungen an den Markt zu gehen und Feedback einzuholen. Das heißt für uns, dass vor allem an der Kultur in den Häusern gearbeitet werden muss. Wichtig ist auch, sich mehr auf den Kunden zu konzentrieren. Kunden wollen keinen Versicherungsprozess verstehen. Sie wollen Antworten auf Fragen nach Gesundheit, Mobilität, schnell wieder funktionierende Produkte und eine klare Ansprache.



KEESE: Das verzerrt leicht den Blick und öffnet die Pforten für echte Disruption. Da helfen auch keine breit angelegten Kundenumfragen. Öffnung nach außen und neue Impulse sind erforderlich, auch oder gerade in den Führungsetagen. Es ist schon interessant zu beobachten, wie häufig in manchen Unternehmen gerade die Positionen der Modernisierer entweder von den alten Garden besetzt oder nach kurzer Versuchsphase leichtfertig geräumt werden.

HOEFER: Wir halten dabei andererseits nichts von dem irreführenden Begriff der Fehlerkultur. Fehler sollten nicht „kultiviert“ werden. Aber das Prinzip „Haben-wir-schon-immer-so-gemacht“ ist nicht mehr zeitgemäß. Es gilt schnell und viel auszuprobieren und deutlich früher wieder zu verwerfen. Sonst schnappt die Zeitfalle ganz schnell zu!

Unternehmensprofile

IKOR

KPMG

LÜNENDONK & HOSSENFELDER

UNTERNEHMENSPROFIL

IKOR

Seit 20 Jahren steht IKOR für Ideen, Konzepte und Realisierungen.

Als Technologieberatung und Softwarehersteller begleiten wir den Wandel im Zuge fortschreitender Automation und der Digitalisierung bei Versicherern. Immer gemäß der IKOR-Devise: Wir finden Lösungen!

Den Versicherern der DACH-Region bieten wir ein Beratungsportfolio zu Versicherungs-Standardsoftware in einer einzigartigen technologischen Bandbreite. Wir vereinen in unserem Haus das Know-how zur gesamten Prozesskette der Versicherungsunternehmen - von den Bestandssystemen für Sach- und Lebensversicherung und deren Integration bis zu den Fachanwendungen und dem Rechnungswesen. Unsere 360-Grad-Sicht für eine End-to-End-Prozessorganisation schließt auch Verarbeitungsregeln zum Datenschutz und optimierte Oberflächen für Systeme und Endgeräte mit ein.

Die Bandbreite der IKOR-Kompetenz für Förder- und Geschäftsbanken, Versicherer und die Industrie ruht auf vier Pfeilern. Die IKOR AG bietet fachliches und technologisches Know-how zu einem breiten Spektrum von SAP-Anwendungen an. Spezialisiert auf die SAP-Lösungen für die Versicherungswirtschaft ist die IKOR Assurance GmbH. Die IKOR Products GmbH entwickelt SAP-Add-ons, die klug die Lücken im SAP-Standard schließen und in ihrer Konzeption einzigartig am Markt sind. Die IKOR Finsure GmbH ist als erstes Unternehmen in Deutschland auf die Optimierung und Erweiterung von Guidewire-Technologien und -Lösungen spezialisiert.

IKOR ist SAP-Silver-Partner und Consulting-Partner von Guidewire Software Inc., außerdem Mitglied beim BITKOM, der DSAG und den Versicherungsforen Leipzig. Zu unseren Kunden gehören Allianz, Brenntag, DZ Bank, Generali, Helaba, IB.SH, NBank, Talanx, WIBank, Zurich u.v.m.

Mehr als 150 IKOR-Mitarbeiter führen bundesweit Projekte in vertrauensvoller Zusammenarbeit mit unseren Kunden und unter Einsatz individuell geeigneter Projektmanagementmethoden durch. Unsere Firmenstandorte sind Hamburg, Köln und Essen.

Mehr Informationen unter www.ikor.de.

KONTAKT

IKOR AG

Mohamed Ali Rahimi

Senior Manager Versicherungen

Borselstraße 20, 22765 Hamburg

Tel.: +49 (0)40 8199442 - 0

Fax: +49 (0)40 8199442 - 42

E-Mail: ali.rahimi@ikor.de

Internet: www.ikor.de





UNTERNEHMENSPROFIL

KPMG

KPMG ist ein weltweites Netzwerk rechtlich selbstständiger Firmen mit rund 174.000 Mitarbeitern in 155 Ländern. Es gehört auch in Deutschland zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist hier mit rund 10.464 Mitarbeitern an 25 Standorten präsent. Die Leistungen gliedern sich in die Geschäftsbereiche Audit, Tax und Advisory.

KPMG berät Unternehmen zu allen Fragestellungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, beispielsweise bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, der Optimierung der Supply Chain ebenso wie zu Steuerungskonzepten und zu Fragen rund um Cyber Security.

Für wesentliche Wirtschaftsbranchen hat KPMG eine bereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen, mit der insbesondere Familienunternehmen, Corporates, Staat und öffentliche Hand sowie das Finanzwesen praxisnah beraten werden.

Die Begleitung von Transformationsprojekten ist ein Kernthema der Beratung. Dabei setzt die Beratungsgesellschaft auf eine multidisziplinäre Ausrichtung der Geschäftsbereiche Audit, Tax, Transactions & Restructuring und Consulting. Dadurch werden Kunden in betriebswirtschaftlichen, prozessualen, steuerlichen sowie rechtlichen Einzelfragen beraten.

KPMG betreut Mandanten jeder Größe und aus allen Branchen – vom mittelständischen Autozulieferer über die Regionalbank bis hin zu internationalen Pharma- oder Medienunternehmen.

KPMG ist strategischer Partner des Innovations-Netzwerks hy, einem Tochterunternehmen der Axel Springer SE. hy unterstützt mit seinen strategischen Partnern Egon Zehnder und KPMG Kunden aus verschiedenen Branchen bei der digitalen Transformation und bei der Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle.

KONTAKT

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Heiner Hofer
Partner Financial Services
Klingelhöferstraße 18, 10785 Berlin
Tel.: +49 (0)30 2068 – 0
E-Mail: [hhofe@kpmg.com](mailto:hhofer@kpmg.com)
Internet: www.kpmg.de



Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH (Mindelheim) untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Mario Zillmann

Partner

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 8261 73140 - 0

Telefax: +49 (0) 8261 73140 - 66

E-Mail: zillmann@lunenendonk.de

Internet: www.lunenendonk.de

ÜBER LÜNENDONK

Seit 1983 ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH spezialisiert auf systematische Marktforschung, Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Marktberatung für Informationstechnik-, Beratungs- und weitere hochqualifizierte Dienstleistungsunternehmen. Der Geschäftsbereich Marktforschung betreut die seit Jahrzehnten als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH in der Lage, ihre Kunden von der Entwicklung strategischer Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Wirtschaftsprüfung /
Steuerberatung

Managementberatung

Technologie-Beratung /
Engineering Services

Informations- und
Kommunikations-Technik

Facility Management /
Industrieservice

Zeitarbeit /
Personaldienstleistungen



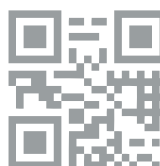
IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Autor:
Mario Zillmann, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Telefon: +49 (0) 82 61 731 40 – 0
Telefax: +49 (0) 82 61 731 40 – 66
E-Mail: zillmann@lunenendonk.de
Internet: www.lunenendonk.de

Copyright © 2018 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim
Alle Rechte vorbehalten



Erfahren Sie mehr unter
<http://www.lunenendonk.de>

MARKTFORSCHUNG UND MARKTBERATUNG AUS EINER HAND