



Digitalisierung der Versicherungswirtschaft: Die 18-Milliarden-Chance

Digitale Technologien revolutionieren das Kundenerlebnis, eröffnen Ertragspotenziale und senken Kosten – ein Blick in die Zukunft der deutschen Sachversicherer.

Von Dr. Nikos Kotalakidis, Dr. Henrik Naujoks und Dr. Florian Mueller

Über die Autoren

Dr. Nikos Kotalakidis ist bei Google als Industry Leader Insurance verantwortlich für Geschäftsbeziehungen und strategische Partnerschaften mit Versicherungs- und InsurTech-Unternehmen. Durch Automatisierung sowie die Anwendung von datengetriebenen Lösungen und technologischen Innovationen unterstützen Kotalakidis und sein Team Googles Geschäftspartner aus der Versicherungsindustrie bei der Digitalisierung ihrer Arbeitsprozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dies reicht von Produktentwicklung und -innovation über Vermarktung und Vertrieb bis hin zu Bestandsverwaltung und Schadensregulierung.
nikosk@google.com

Dr. Henrik Naujoks verantwortet bei Bain & Company das Geschäft mit Finanzdienstleistern in der Region Europa, Mittlerer Osten und Afrika (EMEA). Er erkannte, in welchem Maß die Digitalisierung die Geschäftsmodelle im Finanzsektor verändern wird und ist Mitglied des globalen Führungsteams von Bain Digital. Naujoks unterstützt derzeit zahlreiche Versicherer bei digitalen Transformationen.
henrik.naujoks@bain.com

Dr. Florian Mueller ist Partner bei Bain & Company und begleitet seit vielen Jahren die Transformationen und Neuausrichtungen von Versicherungen. Als Co-Leiter von globalen Bain-Studien zur Digitalisierung in der Assekuranz liegt sein Fokus auf den Auswirkungen, die die Digitalisierung auf die gesamte Wertschöpfungskette der Versicherer hat. Der promovierte Betriebswirt unterstützt seine Kunden in allen Bereichen der Digitalisierung und der nachhaltigen Realisierung der damit verbundenen Potenziale.
florian.mueller@bain.com

Über die Projektleiter

Dr. Marian Mohr kennt als Manager bei Bain & Company aus zahlreichen Projekten die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Versicherer.
marian.mohr@bain.com

Jan Müller ist als Analytical Consultant bei Google für die Entwicklung strategischer Ansätze und die Erstellung von datenbasierten Insights für die Versicherungsindustrie zuständig.
janmueller@google.com

Unser besonderer Dank gilt **Torsten Scholl**, Industry Manager für Financial Services bei Google in Deutschland, sowie **Aurélie Toubol** aus dem Pariser Büro von Bain, die das Projekt maßgeblich mit vorangetrieben hat.

Über die Partnerschaft von Google und Bain & Company

Google verfügt weltweit über eine der umfassendsten branchenübergreifenden Innovationspipelines, die auch für den Finanzsektor von hoher Relevanz ist. Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen in der Banken- und Versicherungsbranche. Für die vorliegende Studie haben die Versicherungsteams beider Unternehmen ihr Know-how kombiniert und gewähren einzigartige Einblicke, wie sich die Digitalisierung auf das Kundenerlebnis und das operative Geschäft der deutschen Sachversicherer auswirkt.

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

Kontakt Pierre Deraëd, Marketingdirektor, Tel. +49 89 5123 1330
Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin, Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2016 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-09/16-1500

DIE 18-MILLIARDEN-CHANCE

Deutschlands Sachversicherer im digitalen Zeitalter



Kunden

- ♥ Simple, transparentere und personalisierte Kundenerlebnisse
- ♥ Geringere Prämien und mehr Service



Sachversicherer

- ♥ Mehr Spielraum für Investitionen
- ♥ Neue Fertigkeiten und digitale Arbeitsformen

Neue Technologien = neue Chancen

	Produkt-entwicklung	Vertrieb und Marketing	Underwriting/ Neugeschäft	Bestands-verwaltung	Schaden-management	Backoffice
Infra- struktur	Light	Light	Light	Light	Light	Light
Digitale Vertriebstools	Light	Dark	Light	Light	Light	Light
Advanced Analytics	Light	Light	Dark	Light	Dark	Light
Maschinelles Lernen	Light	Light	Dark	Light	Dark	Light
Internet der Dinge	Light	Light	Dark	Light	Dark	Light
Distributed Ledger	Light	Light	Light	Light	Light	Light
Virtuelle Realität	Light	Light	Light	Light	Light	Light

Relative finanzielle Auswirkungen entlang der Wertschöpfungskette

Am geringsten Am höchsten

Fünf Erfolgsfaktoren

- 1 **Konsequentes Denken aus Sicht des Kunden:** Versicherte in den Fokus der Digitalisierung stellen
- 2 **Erweiterung der digitalen Perspektive:** Mit neuen Technologien Wettbewerbsposition stärken
- 3 **Sorgfältige Auswahl des digitalen Portfolios:** Konzentration auf die werthaltigsten Anwendungen
- 4 **„Launch & Iterate“:** Produkte schneller zur Marktreife bringen und laufend optimieren
- 5 **Ausbau der digitalen Fähigkeiten und Kultur:** Umfassender Kulturwandel ist unerlässlich

Die Digitalisierung läuft auf Hochtouren

Angebot und Nachfrage in der Sachversicherung verändern sich rasant. Neue Kundenerwartungen und Technologien verlangen konsequentes Handeln.

Einfach ein Foto per Smartphone machen, in die App hochladen, eine Police für einen bestimmten Zeitraum anfordern und abschließen: Das bietet die On-Demand-Versicherung Trov, die derzeit in Australien für Furore sorgt. Das Start-up wendet sich an junge Kunden, die Wertsachen wie Laptops, Fahrräder oder Skier auf Zeit versichern wollen. Trov nutzt alle verfügbaren Daten über die Gegenstände und den Antragsteller, um binnen Sekunden ein Angebot vorzulegen. Selbst die Schadensabwicklung funktioniert mobil. Ein paar Aufnahmen, eine Nachricht und der Prozess läuft.

78 Prozent der Deutschen wollen digital mit ihrem Versicherer interagieren

Willkommen im digitalen Zeitalter. Noch steht die Versicherungswirtschaft im Schatten von Branchen wie Medien, Handel oder Banken. Dort nehmen die Verbraucher die digitalen Angebote bereits begeistert an. Die exponentiellen Wachstumsraten im Onlinehandel und Mobile-Banking sprechen für sich. Nun erwarten die Kunden auch von ihrer Versicherung vermehrt ähnlich einfache, transparente sowie flexible Produkte und Dienste. Im Rahmen einer Befragung von 10.000 Bundesbürgern für eine globale Bain-Studie zur digitalen Versicherung der Zukunft erklärten 78 Prozent, dass sie künftig auch digital mit ihrem Versicherer interagieren wollen. Und dies beschränkt sich keineswegs auf den Austausch von E-Mails bei laufenden Verträgen. Vielmehr geht es um einfache und transparente Interaktionen über digitale Kanäle entlang der gesamten Kundenreise – vom Erstkontakt bis hin zum Schadensfall.

„Im Mittelpunkt der Digitalisierung stehen immer die Kundenbedürfnisse und nicht die Technologien, egal wie bahnbrechend sie sind. Ihr Einsatz muss stets einen Mehrwert für die Versicherten bringen.“

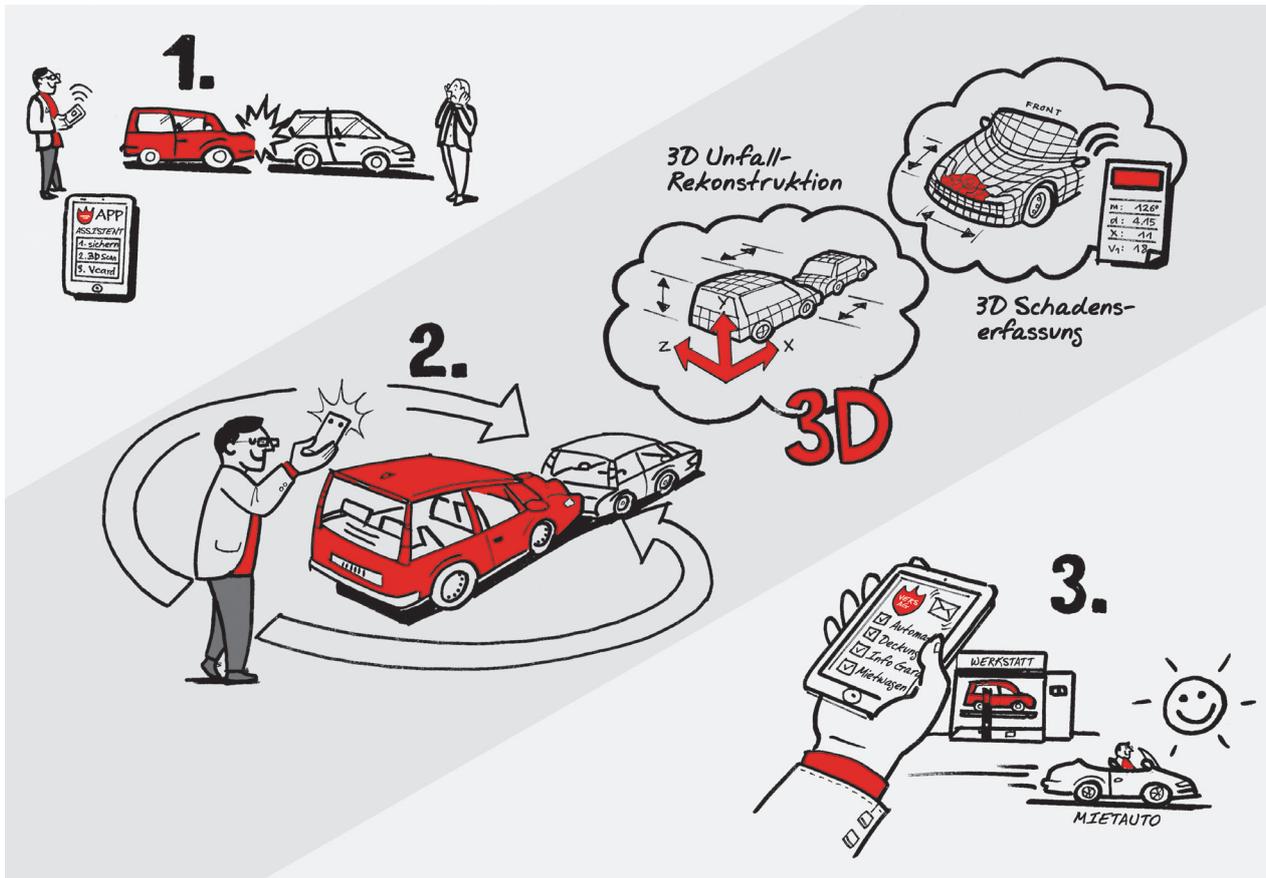
Martin Schmelcher, Vorstand, ADAC Autoversicherung AG

Das veränderte Kundenverhalten trifft die Branche nicht unvorbereitet. Die Versicherungsunternehmen investieren bereits massiv in den Ausbau ihrer digitalen Angebote. Noch konzentrieren sie sich aber vor allem auf den Vertrieb und auf Innovationen rund um die Onlinevermarktung. Doch die Digitalisierung entfaltet ihre volle Wirkung erst unter Einbeziehung der gesamten Wertschöpfungskette und zahlreicher weiterer Technologien. Das Internet der Dinge, maschinelles Lernen und die Fähigkeit, große Datenmengen auszuwerten und zu nutzen, werden zunehmend auch für die Assekuranz eine entscheidende Rolle spielen.

Neue Technologien eröffnen neue Chancen auf der Angebotsseite

Im Rahmen der Studie haben die Experten von Bain und Google das gesamte Spektrum digitaler Technologien erfasst – von Cloud-Lösungen über Advanced Analytics bis hin zur virtuellen Realität. Zugleich evaluierten sie mehr als 100 konkrete Anwendungsbeispiele. Dabei standen mögliche Auswirkungen des Einsatzes von Biosensoren auf das Versicherungsgeschäft ebenso auf dem Prüfstand wie der Einfluss von Quantencomputern. Welche Folgen hätte es beispielsweise, wenn Wea-

Abbildung 7: Chancen durch Vernetzung:
Alle relevanten Unfalldaten auf einen Blick – und das nach wenigen Minuten



ables oder gar Nanodevices ständig Informationen über das unmittelbare Umfeld eines Arbeitnehmers in einem Hochsicherheitsbereich lieferten? Und wie ließen sich mit vernetzter Kleidung Risiken mindern? Könnten hier Warnsignale in Gefahrensituationen eine Lösung sein? Oder wie würden berührungsfreie, gestenbasierte Human-Computer-Interfaces Kundeninteraktionen verändern? Wären gar ganz neue Interaktionen möglich?

Manche Anwendungen nähern sich bereits dem Alltagseinsatz. Schon heute laufen Feldversuche mit selbstfahrenden Autos, Discounter vermarkten erste 3D-Drucker und Logistiker beschäftigen sich mit Lieferdrohnen. Solche Innovationen werfen neue Fragen auf und bieten neue Chancen: Wie lassen sich beispielsweise Drohnenflüge gegen Abstürze und wie die

Im Rahmen der Studie haben die Experten von Bain und Google das gesamte Spektrum digitaler Technologien erfasst – von Cloud-Lösungen über Advanced Analytics bis hin zur virtuellen Realität.

Verletzung der Privatsphäre versichern? Wie können 3D-Drucker von Privatleuten genutzt werden, um Schäden mit Sach- statt Geldleistungen zu begleichen?

Die sieben Technologiefelder mit dem höchsten Wertbeitrag

Abschließend wählten die Experten 30 Anwendungsbeispiele mit dem höchsten Wertbeitrag in den kommenden fünf Jahren aus und vertieften hier ihre Analysen. Diese Anwendungen können sieben Technologiefeldern zugeordnet werden.



1 Infrastruktur und Produktivität

Nur mit moderner Infrastruktur lässt sich das Potenzial der Digitalisierung vollständig heben. Als passende Infrastruktur sehen viele die Cloud, sei es als eigenständige oder als hybride Lösung unter Einbindung von Public-Cloud-Angeboten. Dem gleichen Zweck dient der unternehmensweite Einsatz produktivitätssteigernder Werkzeuge wie Videochats und Co-Authoring. Unverzichtbar ist darüber hinaus, Grenzen zwischen den einzelnen Interaktionskanälen zu überwinden. Speziell bei der Kundenbetreuung und im Vertrieb zahlt sich die Omnikanal-Fähigkeit aus.



2 Digitale Vertriebstools

Je gezielter Versicherer ihre Kunden adressieren, desto höher ist die Erfolgsquote. Mit ausgefeilten Kontext- und Zielgruppen-Targeting-Tools sowie Analysewerkzeugen können die Erfolgsquoten noch erheblich gesteigert werden. Auch der Versicherungsnehmer profitiert. Er erhält passendere Informationen, die seinen Bedürfnissen entsprechen.



3 Advanced Analytics

Daten sind das Herzstück eines jeden modernen Versicherers. Mit innovativen Verfahren und entsprechenden Rechnerkapazitäten können tiefe Einblicke in die Handlungsweisen, Bedürfnisse und Präferenzen von Kunden gewonnen werden. Dies ermöglicht unter anderem maßgeschneiderte Angebote, personalisier-

ten Service sowie eine bessere Betrugsbekämpfung. Im Zusammenspiel mit Customer-Relationship-Management-Software lassen sich darüber hinaus das Up- und Cross-Selling ausbauen und der Abwanderung von Versicherten entgegenwirken.



4 Maschinelles Lernen

Noch gelangen Versicherer in ihrer täglichen Arbeit an zu wenige Erkenntnisse automatisch. Dabei könnten sie mit selbstlernenden Verfahren schon heute ihre Risikoprofile verfeinern sowie Kunden intelligenter auswählen und bepreisen. Auch das Underwriting und die Interaktion lassen sich auf diese Weise effizienter gestalten. Doch dies ist erst der Anfang des Einsatzes maschinellen Lernens. In den kommenden Jahren werden sich durch „Deep Learning“ ganz neue Möglichkeiten ergeben.



5 Internet der Dinge

In aller Munde sind das vernetzte Auto und damit die Möglichkeiten der Telematik für das Versicherungsgewerbe. Auch in Gebäuden kommen immer mehr vernetzte Geräte zum Einsatz. In Firmen verbreiten sich Sensoren beispielsweise in der Maschinensteuerung und der Logistik. Sie erhöhen den Schutz der Nutzer und begrenzen Schäden. Zugleich bekommen die Versicherer genauere Einblicke in das Verbraucherverhalten und können so ihre Angebote am tatsächlichen Bedarf ausrichten.



6 Distributed Ledger

Die künstliche Währung Bitcoin galt lange als Thema für Nerds. Doch die ihr zugrunde liegende Ledger-Technologie bietet auch im Schadenmanagement sowie im Vertragsmanagement neue Chancen. Schäden lassen sich beispielsweise als Ledger und damit in einer Kette anlegen und dokumentieren. Da hierauf

nicht nur die Versicherungen selbst, sondern auch andere Beteiligte wie Gerichte und Gutachter zugreifen können, werden sich die Bearbeitungszeiten enorm verkürzen. Ein ganz neues Feld tut sich auch auf bei sogenannten „Smart Contracts“, sprich: der Vollautomatisierung von Policen unter Nutzung sämtlicher Informationen einer Kette.



7 Virtuelle Realität

Der weltweite Hype um das Smartphone-Spiel Pokémon Go zeigt, wie sehr Augmented Reality (AR) Millionen begeistern kann. Auch im nüchternen Geschäft mit Sachpolicen bieten AR-, 3D- und Remote-Viewing-Technologien einen echten Mehrwert. So erlauben neue Technologien wie Google Tango eine dreidimensionale Erfassung von Räumen – ein perfektes Werkzeug für die Aufnahme und Beurteilung von Schäden. Ein weiteres Beispiel sind innovative Softwarelösungen, mit denen sich Unfälle minutiös am Rechner rekonstruieren lassen.

Alle sieben Technologiefelder eint ihre Praxisrelevanz. Sie befinden sich heute schon im Einsatz und verändern auch bereits das Versicherungsgeschäft. Doch sie sind nur eine Momentaufnahme. Der technische Fortschritt beschleunigt sich immer mehr und in wenigen Jahren werden sich aller Voraussicht nach Themen wie maschinelles Lernen und Biosensoren ihren Platz unter den Technologien mit dem höchsten Wertbeitrag erobern. Heute viel diskutierte Themen wie die Cloud oder die zielgenaue Ansprache von Kunden über digitale Medien sind dann längst Alltag.

Digitales Zeitalter erfordert mehr Agilität und Risikobereitschaft

Der rasante technische Fortschritt bleibt damit eine zentrale Herausforderung für alle Sachversicherer. Sie müssen den Wandel im Kundenverhalten ebenso im Blick behalten wie neue Optionen zur Digitalisierung ihrer Wertschöpfungskette. Neue Technologien können neue versicherbare Risiken schaffen oder die Komplexität reduzieren. Da sich Angebots- und

Nachfrageseite weiterentwickeln, muss sich auch das digitale Portfolio der Versicherungsanbieter ständig verändern. Mehr Agilität und Risikobereitschaft sind unerlässlich.

„Wer die Herausforderungen des digitalen Zeitalters meistern will, braucht ganz neue Fertigkeiten, Fähigkeiten und eine entsprechende Infrastruktur.“

*Marcus Nagel, Vorstandsvorsitzender,
Zurich Gruppe Deutschland*

Wer am Status quo festhält, gefährdet die eigene Existenz. So könnte das Aufkommen selbstfahrender Pkws ganz neue Konzepte in der Kfz-Versicherung erfordern. Versicherungsnehmer sind künftig möglicherweise die Automobilhersteller, während die Fahrzeuginsassen Unfallpolicen abschließen – aber erst beim Einstieg in das Auto, per Handy und genau für die kalkulierte Fahrtzeit. Das Beispiel Trov könnte Schule machen.



Auf einen Blick

Das veränderte Kundenverhalten treibt die digitale Revolution nun auch in der Versicherungswirtschaft voran. Neue Technologien bieten neue Chancen entlang der gesamten Wertschöpfungskette und verändern diese zugleich. Die Anbieter müssen dafür ihren Blickwinkel erweitern, Themen wie maschinelle Lernverfahren, Advanced Analytics und das Internet der Dinge auf ihre Agenda setzen und auch diese Märkte fortlaufend beobachten.

Kundenerlebnisse der neuen Dimension am Horizont

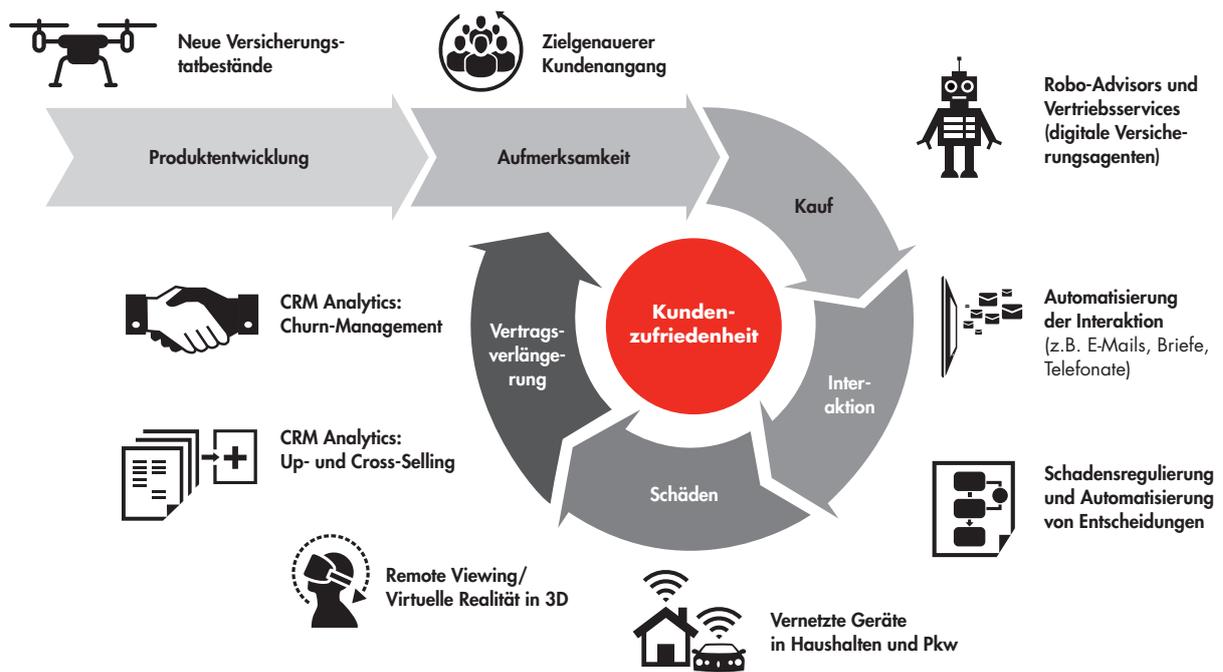
Maßgeschneiderte Produkte, zielgenaue Informationen, einfache Interaktionen: Digitale Technologien werden das Kundenerlebnis revolutionieren.

Die Sonne blendet und immer wieder stockt der Verkehr an einem Julitag im Jahrhundertsommer 2021 kurz vor dem Leverkusener Kreuz auf der A1. Dann ein dumpfer Aufprall nach einem Moment der Unaufmerksamkeit. Doch was vor wenigen Jahren noch unweigerlich zu einem Megastau geführt hätte, löst nun innerhalb von Sekunden eine ganze Kaskade von Aktionen aus. Die serienmäßig eingebaute Software für den Unfallcheck überprüft das Fahrzeug und alarmiert einen Abschleppservice. Die Versicherung erkundigt sich automatisch nach dem Wohlbefinden der Insassen und blendet die Notfallnummer gut sichtbar auf der Windschutzscheibe ein. Es folgt die Empfehlung, falls unversehrt, möge der Fahrer den Schaden per Smartphone in 3D aufnehmen und zusammen mit der V-Card des Unfallopfers senden. Zehn Minuten später

ist alles erledigt, der Wagen steht auf der Standspur. Als der Abschleppwagen kommt, rollt der Verkehr bereits wieder.

Auch in einigen Jahren dürfte fließender Verkehr auf dem Kölner Autobahnring eher die Ausnahme sein. Dank des Einsatzes moderner Technologien könnten sich aber wenigstens Staus nach Unfällen zügiger auflösen. Im besten Fall verhindern Abstandstechnologien sogar das Auffahren selbst. Viel wichtiger für Unfallopfer in dieser und anderen Situationen ist jedoch, dass sie künftig schneller und gezielter Hilfe erhalten. Genau das meint ein verbessertes Kundenerlebnis und genau dieses sollte im Mittelpunkt aller Überlegungen rund um den Einsatz digitaler Technologien stehen. Es geht um zielgenaue Informationen, mehr Trans-

Abbildung 2: Digitale Technologien revolutionieren das Kundenerlebnis



Die 30 wichtigsten Anwendungen

1 Infrastruktur & Produktivität

Cloud Computing und Datenspeicherung
Tools zur Produktivitätssteigerung
Omnikanal (z.B. Onlineprodukte, Self-Services, Kontaktcenter)

2 Digitale Vertriebstools

Verbessertes Targeting: Umfeld- und interessenbasiert
Verbessertes Targeting: Programmatische Werbung
Onlinevertriebsanalysen und Verbesserung der Filter

3 Advanced Analytics

Betrugserkennung
CRM: Churn-Management
CRM: Up- und Cross-Selling

4 Maschinelles Lernen

Automatisierung der Schadensregulierung
Underwriting bei Bestandskunden (u.a. Neubewertung von Risiken, Ausnutzung von Preiselastizitäten)
Underwriting bei Neukunden (u.a. Risikoauswahl, Ausnutzung von Preiselastizitäten, Automatisierung)
Robo-Advisors und digitale Services (digitale Versicherungsagenten)
Automatisierte Interaktion mit Kunden (z.B. E-Mails, Briefe, Anrufe)
Automatisierung von Priorisierung und Auswahl im Underwriting
Selbstlernende Geschäftsprozesse
Vorhersage & bindende Risikoanalyse/-prävention
Warenkreditversicherung (Risikobewertung)

5 Internet der Dinge

Vernetzte Pkw: Telematik
Vernetzte Pkw: Auswahl von Partnern
Smart Home: Früherkennung und Vermeidung von Wasserschäden
Smart Home: Rauchmelder/-alarm
Smart Home: Moderne Sicherheitssysteme
Sensoren bei Geschäftskunden: Underwriting/Risikovermeidung

6 Distributed Ledger

Verteilte Schadensregister (z.B. mit Blockchain)
Intelligente Verträge

7 Virtuelle Realität

Remote Viewing
Virtuelle Realität in 3D: Underwriting und Schadenmanagement

Neue Gebiete

Neue Partnerschaften und Kooperationen
Neue Versicherungstatbestände (z.B. Roboter, Drohnen, Cyber-Security)

Anm.: Zuordnung der Anwendungen zur primären Technologie

parenz, höhere Flexibilität und einfache Interaktionen entlang der gesamten Kundenreise.

Die 30 Anwendungsbeispiele im Rahmen dieser Studie verbessern jede für sich das Kundenerlebnis. Zusammengenommen lösen sie eine Revolution aus und schaffen Versicherungen der nächsten Dimension. Das gilt für sämtliche Bestandteile der Kundenerfahrung – von der Produktentwicklung bis hin zur Vertragsverlängerung. Die nachfolgenden Beispiele in Kurzform zeigen nur einen kleinen Ausschnitt der neuen Handlungsoptionen.

Produktentwicklung: Neue Zeiten erfordern neue Policen

Das digitale Zeitalter bringt neue Formen von Schäden und damit neue Versicherungsfälle mit sich. So wirft die mögliche Herstellung von Ersatzteilen auf 3D-Druckern neue Fragen hinsichtlich der Gewährleistung und Haftung auf. Ungeklärt sind auch noch viele Herausforderungen rund um den Einsatz von Drohnen sowie um selbstfahrende Autos.

Firmenkunden interessiert derzeit vor allem die Absicherung ihrer IT-Systeme. Einer Umfrage des Branchenverbands BITKOM zufolge ist IT-Sicherheit das wichtigste Technologiethema im Jahr 2016. Auch kleineren Betrieben wird zunehmend bewusst, welche existenzbedrohenden Schäden Hackerangriffe und Datenverluste verursachen können. Die neuen Policen leisten jedoch weit mehr als nur eine Absicherung für den Fall der Fälle. Sie signalisieren, dass die Versicherungsbranche willens und in der Lage ist, Deckungslücken zu schließen und ihre Kunden in das digitale Zeitalter zu begleiten.

Aufmerksamkeit: Die richtigen Informationen zur richtigen Zeit

Einen echten Mehrwert bietet auch der Einsatz moderner Targeting-Tools in der Kundenansprache beziehungsweise Werbung. Wer im Winter in Richtung Berge fährt, ist tendenziell an einer Versicherung seiner Ausrüstung interessiert. Und sein Gepäck zu schützen, ist zumindest denjenigen Reisenden eine Überlegung

wert, die mit dem Flugzeug oder dem Zug unterwegs sind. Diese und weitere Kundengruppen lassen sich mit modernen Targeting-Instrumenten auf Basis des Standorts mit exakt auf sie zugeschnittenen Anzeigen ansprechen. Im Umkehrschluss bedeutet das: Die Zahl unspezifischer Werbebotschaften verringert sich, die Relevanz von Inhalten für Kunden steigt.

„Im Onlinevertrieb ergeben sich noch gewaltige Möglichkeiten. Voraussetzung sind mehr Interaktionen mit den Kunden. Denn nur wer über die richtigen Daten verfügt, kann optimale Kundenerlebnisse schaffen.“

*Dr. Ina Baumann, Hauptabteilungsleiterin
Zentrale IT-Steuerung, Senior Vice President, ARAG*

Kauf: Der digitale Versicherungsagent steht jederzeit mit Rat und Tat zur Seite

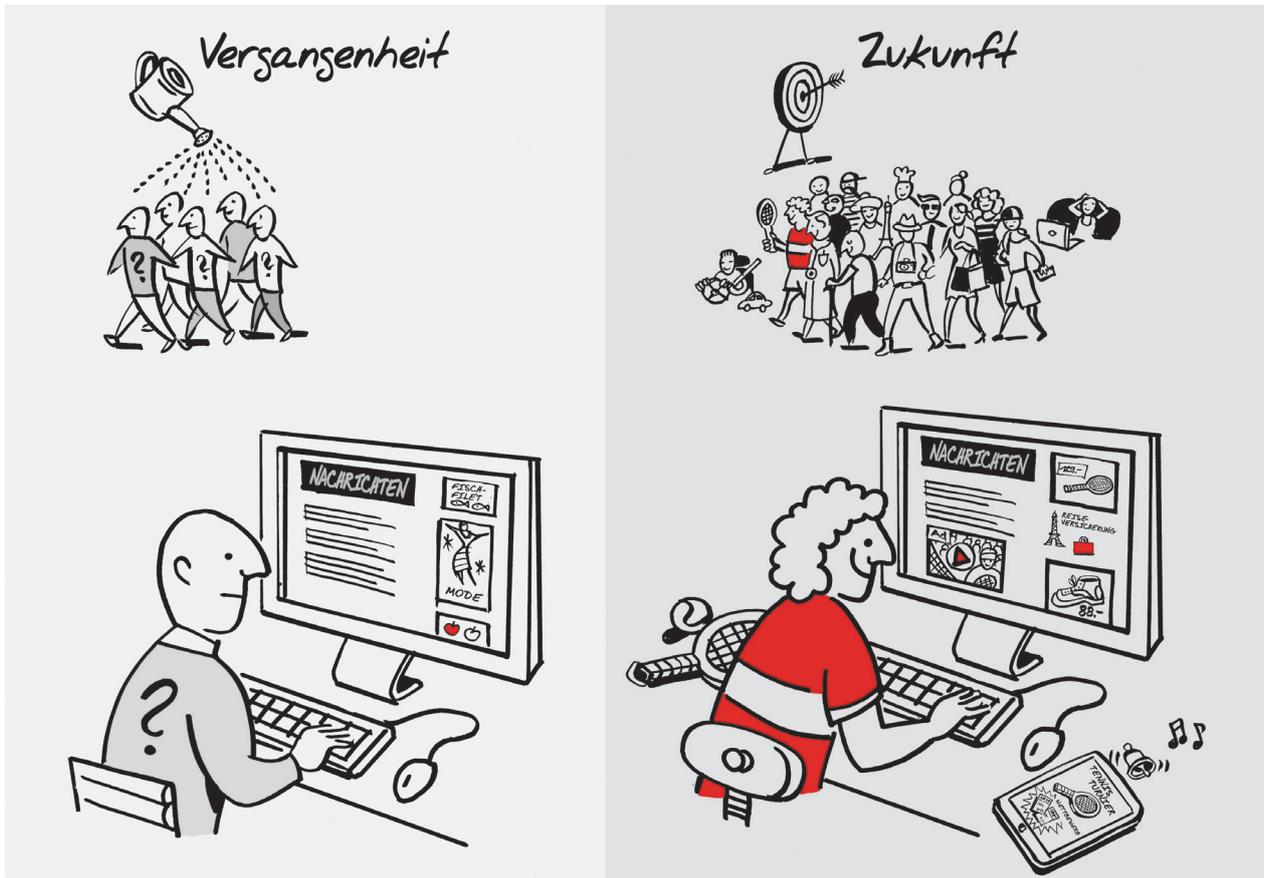
Robo-Advisors zählen derzeit zu den meistdiskutierten Themen im Bankgewerbe. Deshalb ist es nur eine Frage der Zeit, bis ihre Vetter, die digitalen Versicherungsagenten, die Assekuranz auf Trab bringen. Automatisierte Berater sind ein Paradebeispiel für den Einsatz maschinellen Lernens. Sie lernen aus dem vorhandenen Datenmaterial und sind so in der Lage, auf die voraussichtlichen Bedürfnisse eines Kunden einzugehen. Innerhalb von Sekunden entwickeln sie erste Ideen und verfeinern diese im virtuellen Dialog. Der Kunde erhält eine maßgeschneiderte Police. Sein Zeitgewinn ist enorm, und Vergnügen kann der Austausch mit einem Herrn K@iser auch bereiten. Die Experten vor Ort erhalten auf diese Weise mehr Zeit für die Beziehungspflege und die Beratung bei komplexen Themen. Im Idealfall arbeiten analoger und digitaler Agent Hand in Hand.

Schon heute können Broker Programme einsetzen, die Tausende von Verträgen von Firmenkunden analysieren und Ansatzpunkte für neues Geschäft aufzeigen. Andere Programme dienen dazu, die richtigen Prioritäten bei komplexen Underwriting-Vorgängen im Firmenkundengeschäft zu setzen. Anstatt alle Anträge der Reihe nach abzuarbeiten, können Versicherer so beschleunigt mit besonders interessanten Kunden zum Abschluss kommen. Die Software analysiert dafür die Kundenhistorie, berechnet Wahrscheinlichkeiten von Up- und Cross-Selling-Potenzialen und prognostiziert die Länge der Vertragsbeziehung. Mehr noch: Das Programm liefert die Schlüsselargumente für den Vertragsvorschlag mit und berechnet individuell, welche Provisionen für den Broker beziehungsweise Agenten damit verbunden sind. Selbstlernende Softwarelösungen können dabei die Beratungsleistung nochmals auf das nächste Level heben.

Interaktion: Automatisiert und dennoch persönlich

Maschinelle Lernverfahren ermöglichen in den kommenden Jahren eine weitreichende Automatisierung von Interaktionen. Und damit ist nicht länger eine Computerstimme in der Hotline gemeint, die den Anrufer auffordert, eine 1, 2 oder 3 zu drücken. Moderne Systeme sind vielmehr in der Lage, aus der Kommunikationsflut über alle Kanäle hinweg die richtigen Schlüsse zu ziehen. Briefe, E-Mails und Postings lassen sich ebenso auswerten wie Telefonate. Selbst die Stimmlage wird registriert und erlaubt Rückschlüsse auf die Verfassung des Anrufers. So lassen sich frühzeitig verärgerte Kunden identifizieren und Mitarbeiter gezielt auf das Gespräch mit ihnen vorbereiten. Während sich ein Agent vor Ort oder in einem Kontaktcenter mit dem Kunden noch über das Wetter unterhält, hat das System bereits eine Lösung für dessen voraussichtliche Bedürfnisse erarbeitet. Und mit dem Satz „Sie melden sich sicher, weil Sie eine höhere Erstattung für Ihre kaputte Brille erwartet haben“ hat der Agent wenige Sekunden später schon halb gewonnen. Zumal er um den Hintergrund und mögliche Kulanzvorschläge weiß.

Abbildung 3: Chancen durch zielgenaue Ansprache:
Mit Online-Targeting erreicht Werbung nur Interessierte



Schäden: Mehr Vorsorge und weniger Wartezeiten

Generell schlägt beim Umgang mit Schäden für jeden Kunden und jeden Versicherer die Stunde der Wahrheit. Digitale Technologien können genau an dieser Stelle eine enorme Wirkung entfalten. Das gilt sowohl für die Prävention als auch für die Abwicklung. Mit vernetzten Geräten lassen sich Schäden vermeiden oder zumindest minimieren. So kann künftig ein Sensor an der Wasserzufuhr eines Einfamilienhauses das Verbrauchsmuster erfassen und bei Abweichungen den Wasserfluss vorsorglich unterbrechen – frei nach dem Motto, dass der Besitzer bislang noch nie um drei Uhr morgens den Garten gesprengt hat.

In der Abwicklung erweisen sich digitale Technologien als Turbo. Die Zeit zwischen Meldung und Begleichung kann sich dramatisch verkürzen. Der entscheidende Grund: Sämtliche relevanten Informationen laufen binnen Minuten zusammen und alle Beteiligten greifen auf einen einheitlichen Datenbestand zu. Neue Software unterstützt diesen Trend. Die Programme nutzen beispielsweise Virtual Reality, um Autounfälle in 3D zu rekonstruieren. Dies macht einen langwierigen Streit über den tatsächlichen Hergang überflüssig. Je mehr Informationen vorliegen, desto besser können Versicherer auch Betrugsversuche bekämpfen, selbstverständlich unter Beachtung des strengen deutschen Datenschutzes.

Vertragsverlängerung: Rundum erfüllte Kundenbedürfnisse und treue Versicherte

Den Stichtag 30. November kennt vermutlich jeder Autofahrer. Die Digitalisierung erlaubt es den Versicherern, frühzeitig Wechselwillige zu identifizieren und das Kundenerlebnis rund um die Vertragsverlängerung zu verbessern. Dem dienen Datenanalysen im Rahmen moderner CRM-Systeme. Durch Zugriff auf die Vertragshistorie und prädiktive Methoden lassen sich Wahrscheinlichkeiten für eine mögliche Kündigung errechnen. Die Wechselwilligen reagieren in der Regel positiv. Schließlich beugt ihr Anbieter ihrem eventuellen Unmut gezielt mit einer Prämienanpassung oder einem zusätzlichen Service vor.

Kundenreise: Durch und durch zufrieden im digitalen Zeitalter

Die hier skizzierten Beispiele sind nur eine kleine Auswahl denkbarer Anwendungen digitaler Technologien. Sie alle leisten wichtige Beiträge für eine höhere Kundenzufriedenheit – und diese wiederum ist der entscheidende Hebel für langjährige Vertragsbeziehungen. Die Kunst für jeden Anbieter ist es, die für seine Zwecke geeignetsten Anwendungen auszuwählen. Dabei gilt es, das optimale Kundenerlebnis stets im Blick zu haben und die finanziellen Vorteile der Digitalisierung für alle Seiten niemals aus den Augen zu verlieren.

„Viele neue Technologien stehen näher vor der Tür, als manch ein Marktteilnehmer wahrhaben möchte. Bei einigen Themen befindet sich die Industrie noch fundamental am Anfang. Es gilt daher für jedes Haus, die entstehenden Chancen frühzeitig zu identifizieren und zu realisieren.“

Klaus-Jürgen Heitmann, Vorstand Schaden-/Unfallversicherungen, HUK-Coburg



Auf einen Blick

Der Einsatz neuer Technologien ist kein Selbstzweck. Sie sollen vielmehr das Kundenerlebnis verbessern und die Zufriedenheit der Versicherungsnehmer steigern. Erst dann können die Unternehmen von der Milliardenchance profitieren.

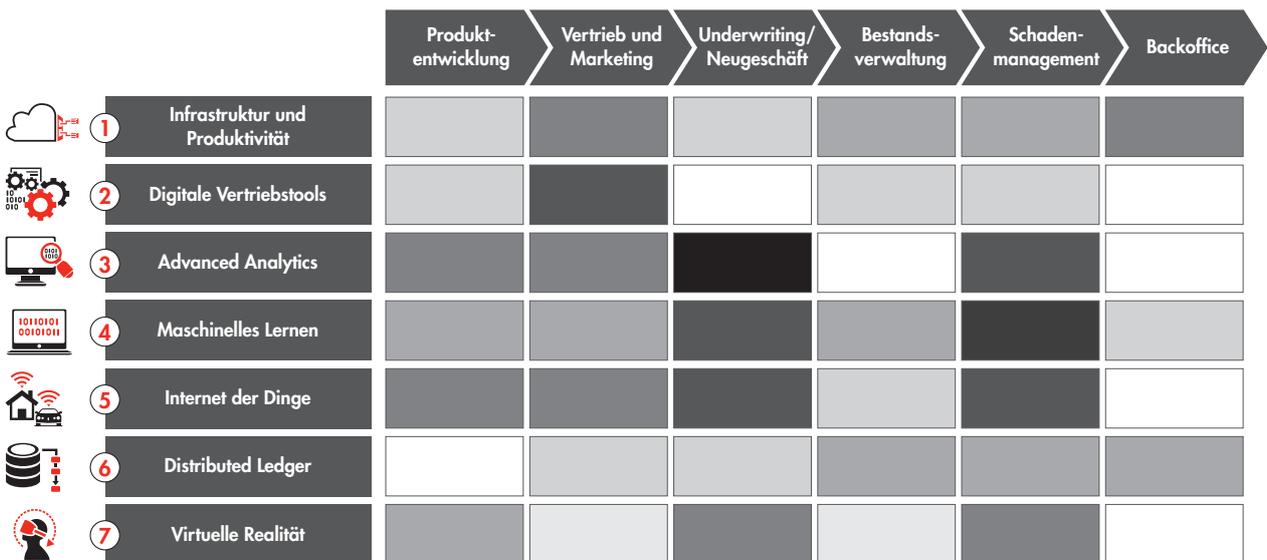
Höhere Einnahmen und geringere Kosten dank Digitalisierung

Der Einsatz digitaler Technologien eröffnet Deutschlands Sachversicherern eine Milliardenchance. Eine einzigartige Analyse deckt die enormen Potenziale auf.

Was passiert, wenn ein typischer deutscher Sachversicherer in den kommenden drei bis fünf Jahren das volle Potenzial der 30 wichtigsten Anwendungen digitaler Technologien nutzt? Um diese Frage zu beantworten, modellierten Experten von Bain und Google einen Referenzanbieter und nutzten dazu Marktdaten sowie Erfahrungswerte aus der Projektarbeit beider Unternehmen in der Versicherungsbranche. Nachfolgend überprüften sie für jedes Anwendungsbeispiel, für jede Produktgruppe und für jede Kostenposition die Auswirkungen der Digitalisierung. Die im nächsten Schritt erforderlichen Investitionen flossen nicht ein, da sich hier die Situation von Unternehmen zu Unternehmen deutlich unterscheidet. Im Vordergrund stand vielmehr das Potenzial der Digitalisierung. (Mehr zur Methodik auf Seite 22.)

Die Herkulesarbeit brachte eine Milliardenchance ans Licht – auf der Einnahmen- wie auf der Kostenseite und entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Sie zu nutzen, erfordert ein Umdenken der Branche. Noch konzentrieren sich viele Versicherer vor allem auf die Produktentwicklung und den Vertrieb, dabei bieten gerade die nachgelagerten Prozesse beträchtliche Möglichkeiten. Erst dort entfalten maschinelle Lernverfahren, Advanced Analytics und das Internet der Dinge ihre ganze Wirkung.

Abbildung 4: Heatmap – wo die Digitalisierung die größten Potenziale verspricht



Relative finanzielle Auswirkungen der Digitalisierung entlang der Wertschöpfungskette

Am geringsten  Am höchsten

Anm.: Schätzung des Einflusses auf die typische GuV eines Sachversicherers mit größtmöglichem positiven Effekt auf Umsätze und Kosten
Quelle: Google/Bain & Company

Knapp 25 Prozent mehr Einnahmen für einen typischen Sachversicherer

Treibt ein Sachversicherer die Digitalisierung konsequent voran, kann er seine Beitragseinnahmen um knapp 25 Prozent steigern. Der Großteil dieser Zuwächse entfällt auf Marktanteilsgewinne. Immerhin 5 bis 7 Prozent resultieren aus neuen versicherbaren Risiken, einem besseren Pricing sowie Kooperationen. Vorreiter beim Einsatz neuer Technologien können der Analyse zufolge erhebliche Pioniergewinne erwirtschaften und werden diese aller Voraussicht nach unter anderem dazu nutzen, mit günstigeren Tarifen im Wettbewerb zu punkten sowie in Innovation zu investieren. Nachzügler sehen sich danach einem noch härteren Preiskampf ausgesetzt und müssen um ihre angestammte Position im Kompositgeschäft kämpfen. Es kommt damit zu erheblichen Verschiebungen in einem insgesamt nur sehr begrenzt wachsenden Markt – mit enormen Vorteilen für die Gewinner.

„Wir können eine Menge von anderen Branchen beim Einsatz neuer Technologien im Vertrieb lernen. Gerade hier bieten sich in den kommenden Jahren große Chancen.“

Peter Stockhorst, Vorstandsvorsitzender, ERGO Direkt

Kosten können um knapp 30 Prozent sinken

Auf der Kostenseite sind die Potenziale noch größer. Durch den Einsatz digitaler Technologien lassen sich die bestehenden Kosten brutto um knapp 30 Prozent senken. Der Löwenanteil möglicher Einsparungen entfällt auf die mit Abstand größte Position, das Schadenmanagement. Zur Disposition stehen 15 bis 19 Prozent der Kosten für die Begleichung von Schäden. Das ist eine enorme Summe angesichts der Tatsache, dass die Versicherer im digitalen Zeitalter keinerlei Abstriche

bei der Schadensbegleichung machen werden. Die Ersparnisse resultieren hauptsächlich aus einer verstärkten Prävention, einer besseren Risikoauswahl sowie einer Reduzierung der Betrugsfälle.

Der prozentuale Anteil möglicher Ersparnisse liegt bei kleineren Kostenpositionen erheblich höher. Im Underwriting erreicht er rund 50 Prozent. Dies ist die Folge eines stärkeren Automatisierungsgrads bei der Interaktion und in der Entscheidungsfindung. Im Vertrieb und in der Verwaltung beläuft sich dieser Anteil auf 35 bis 43 Prozent. Während sich im Vertrieb unter anderem der verstärkte Einsatz von Robo-Advisors und eine gezieltere Kundenansprache positiv auswirken, kann die Verwaltung ihre Produktivität vor allem mit digitalen Werkzeugen steigern.

Digitalisierung lohnt im Privat- und im Firmenkundengeschäft

Noch höhere Einsparungen und Wachstumsmöglichkeiten zeigen sich bei Versicherern, die sich auf Privatkunden konzentrieren. Hier wirken sich gerade moderne Werkzeuge zur Kundenansprache und in der Onlinewerbung verstärkt aus. Insgesamt kann die Digitalisierung laut Analyse bei einem typischen Retail-Anbieter Einfluss auf 30 bis 35 Prozent der Einnahmen und 28 bis 32 Prozent der Kosten haben.

Bei Anbietern mit einem Schwerpunkt auf Firmenkunden liegen diese Werte bei 19 bis 23 beziehungsweise 20 bis 24 Prozent. Damit steht hier jeder fünfte Euro zur Disposition, und das in einem Geschäft, dessen Komplexität gerade im Underwriting und bei der Regulierung von Schäden erhebliches Expertenwissen voraussetzt. Neue Chancen ergeben sich beispielsweise durch den Einsatz von 3D-Technologien zur Erfassung von Objekten sowie durch die Nutzung der Daten von Maschinen zur Kalkulation von Policen.

Implementierung kostet Zeit und Geld

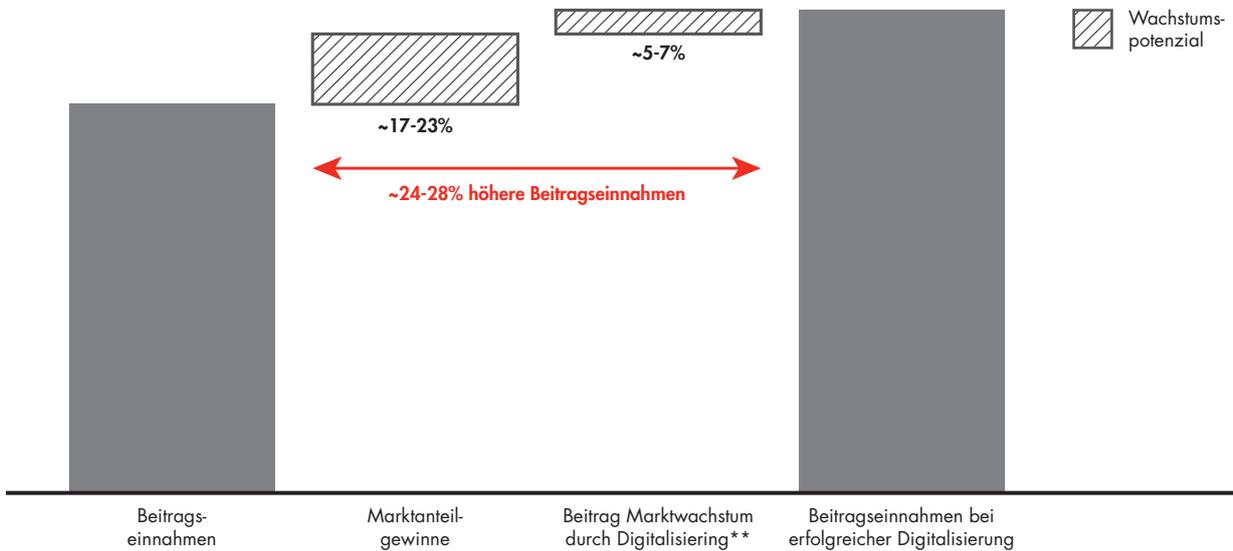
Was könnte angesichts dieser Potenziale einen Versicherer abhalten, alle 30 dieser Studie zugrunde liegenden Anwendungsbeispiele direkt in die Tat umzusetzen? Insbesondere zwei Dinge: ihre Kosten und

Digitalisierung der Versicherungswirtschaft: Die 18-Milliarden-Chance

Abbildung 5a: Mehr Einnahmen dank höherer Marktanteile und Marktwachstum

Top-Line-Modell eines typischen deutschen Sachversicherers

Quantifizierung der wichtigsten Einflüsse der Digitalisierung* (in Prozent)



*Exklusive Rückversicherung, Kapitaleinkünfte und notwendige Investitionen für die Digitalisierung (z.B. IT, Vertrieb); Kosten der Digitalisierung selbst nicht berücksichtigt

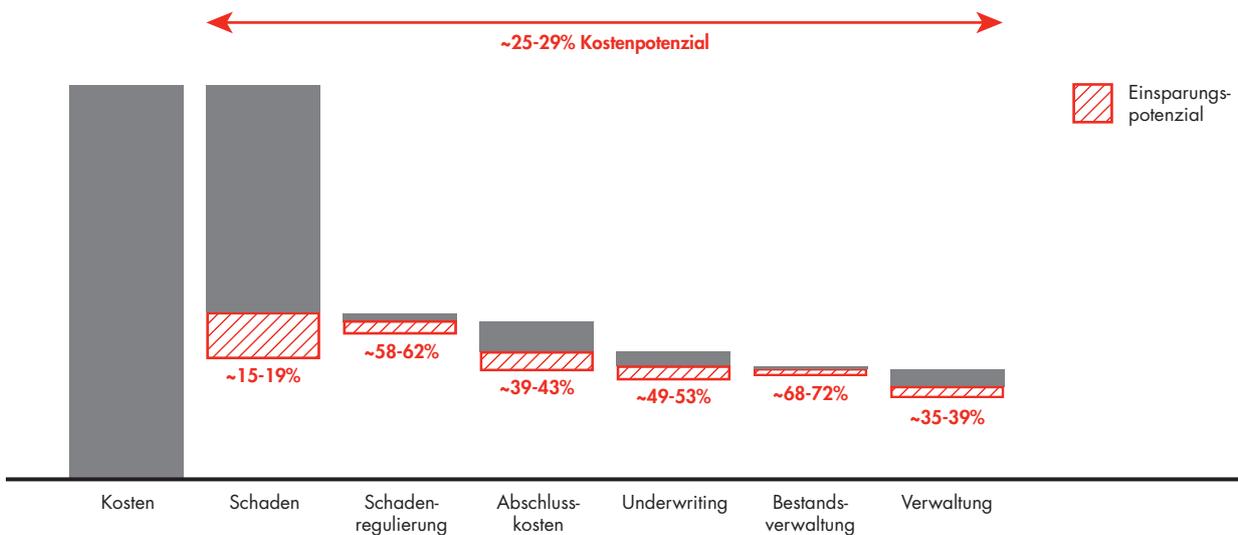
**Kein Nettoeffekt Marktwachstum, sondern lediglich Beitrag z.B. durch neue Versicherungstatbestände, gegenläufige Markttrends separat zu betrachten

Quelle: Google/Bain & Company

Abbildung 5b: Geringere Kosten vor allem im Schadenmanagement

Bottom-Line-Modell eines typischen deutschen Sachversicherers

Quantifizierung der wichtigsten Einflüsse der Digitalisierung* (in Prozent)



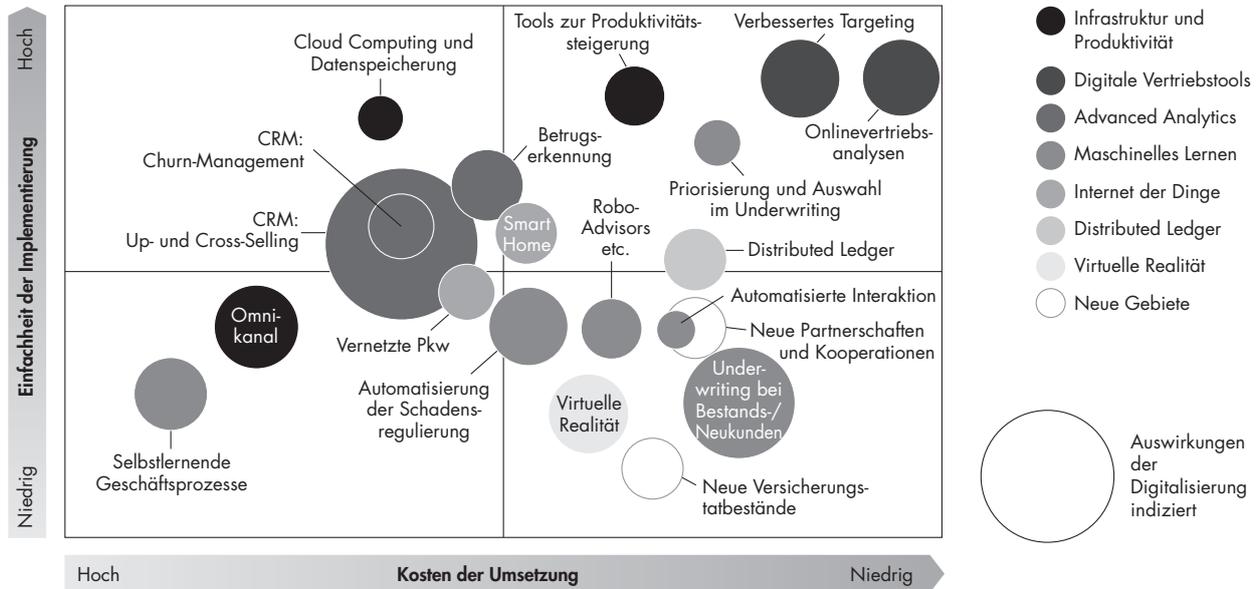
*Exklusive Rückversicherung, Kapitaleinkünfte und notwendige Investitionen für die Digitalisierung (z.B. IT, Vertrieb); Kosten der Digitalisierung selbst nicht berücksichtigt

Quelle: Google/Bain & Company

Digitalisierung der Versicherungswirtschaft: Die 18-Milliarden-Chance

Abbildung 6: Kosten und Implementierungsaufwand der wichtigsten Anwendungen

Modell eines typischen deutschen Sachversicherers
Die wichtigsten Anwendungen



Quelle: Google/Bain & Company

die Komplexität ihrer Implementierung. Mit Blick auf knappe Budgets muss jeder Versicherer für sich entscheiden, mit welchem digitalen Portfolio er den Kundennutzen und seine Rendite maximieren will.

Dabei wird jede Versicherung gemäß ihrer Strategie ihre eigenen Prioritäten setzen. Ein Kostenführer verfolgt andere Ziele als ein Serviceführer. Beiden gemein ist der Blick auf die Geschwindigkeit und die Komplexität der Einführung neuer digitaler Anwendungen. Einige Verbesserungen lassen sich vergleichsweise rasch umsetzen. Das gilt zum Beispiel für den Einsatz moderner Werkzeuge für die Onlinewerbung und den Onlinevertrieb. Auch bei einigen maschinellen Lernverfahren hält sich der Implementierungsaufwand zu Beginn in Grenzen, ein Kernteam kann erste Anwendungen aufsetzen. Über die Zeit allerdings müssen die Unternehmen ihre Kompetenz bei dieser entscheidenden Technologie für die kommende Dekade ebenso erweitern wie bei Advanced Analytics.

Die Sachversicherer benötigen neue Fähigkeiten, um digitale Technologien optimal anzuwenden. Das Spektrum reicht von entsprechenden Entwicklungskompetenzen bis hin zum Aufbau eines Netzwerks von Partnern. Hinzu kommt ein weiterer Faktor: eine schlagkräftige Infrastruktur. Moderne digitale Anwendungen benötigen Daten ohne Zeitverzug, machen eine agile Anpassung im laufenden Betrieb sowie eine modulare Anbindung an bestehende Systeme erforderlich. Die Weiterentwicklung der IT sollte nach Maßgabe der Strategie und mit Blick auf das digitale Portfolio vorstangehen. Doch erfolgen muss sie auf jeden Fall. Denn nur mit einer schlagkräftigen IT-Infrastruktur können die Versicherungsunternehmen die Milliardenchance Digitalisierung definitiv nutzen.

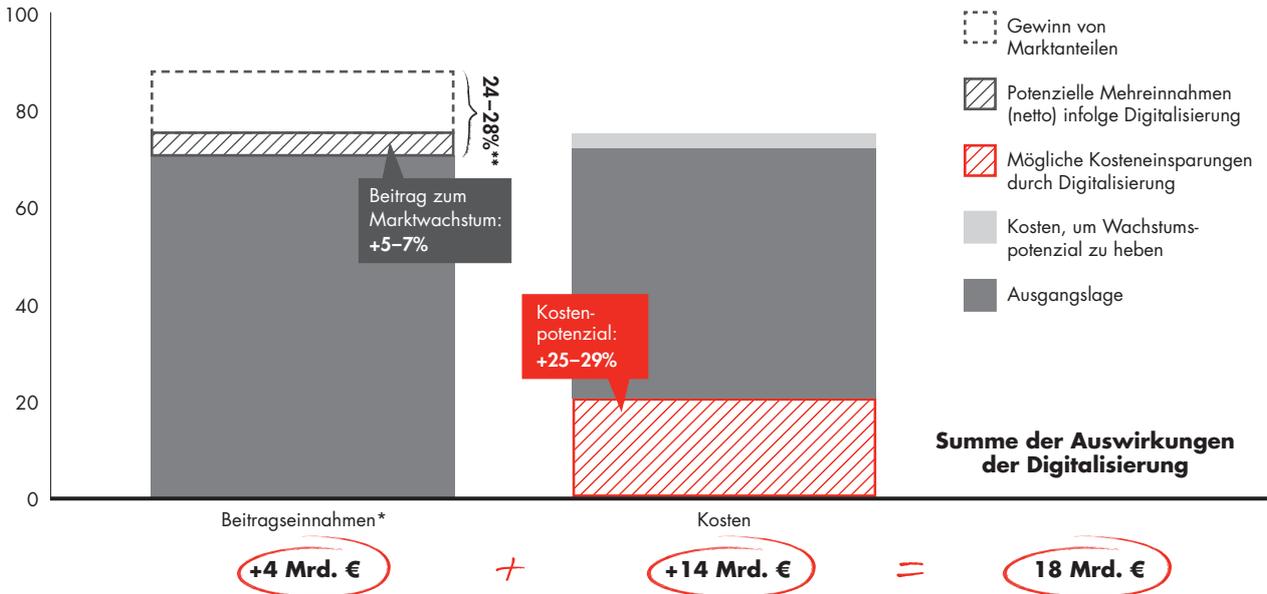
Vom Referenzanbieter zur Milliardenchance

Die bisherigen Ergebnisse haben sich auf einen branchentypischen Referenzanbieter bezogen. Dessen Modell eignet sich hervorragend, um Prognosen für die

Abbildung 7: Milliardenchancen durch Einsatz digitaler Technologien

Modellrechnung für Deutschlands Sachversicherer

Quantifizierung der wichtigsten Auswirkungen der Digitalisierung (in Mrd. €)*



*GDV 2015 für Sachversicherer in Deutschland **Einnahmepotenzial des Referenzversicherers Abb. 5a
Quelle: Google/Bain & Company

gesamte Branche zu treffen – unter Ceteris-Paribus-Bedingungen. Die auf den folgenden Seiten erläuterten Auswirkungen der Digitalisierung auf Zahl und Ausmaß von Schäden, Prämienhöhen und weitere Faktoren bleiben außen vor.

Laut einer solchen Prognose können die deutschen Sachversicherer in den nächsten drei bis fünf Jahren durch eine konsequente Digitalisierung ihre Erträge insgesamt um 5 bis 7 Prozent steigern. Ursächlich dafür ist insbesondere das Aufkommen neuer versicherbarer Risiken und ein besseres Pricing. Wird diese Größe mit dem Wachstumspotenzial des Referenzanbieters verglichen, zeigt sich, in welchem Maß sich eine zügige und konsequente Digitalisierung auszahlt. In den kommenden Jahren werden die Vorreiter auf diesem Gebiet signifikant Marktanteile von Nachzüglern gewinnen. Die Kostenpotenziale wiederum betragen branchenweit 25 bis 29 Prozent. Diese enorme Ersparnis beruht auf einer konsequenten Digitalisierung und Automatisierung der gesamten Wertschöpfungskette.

Bezogen auf aktuelle Marktdaten entsprechen diese prozentualen Größen einem Wachstum der Erträge um rund 4 Milliarden Euro sowie einer Reduzierung der Kosten um 17 Milliarden Euro. Unter Berücksichtigung von rund 3 Milliarden Euro zusätzlichen Kosten, um den Mehrumsatz zu generieren, ergibt sich die 18-Milliarden-Chance.



Auf einen Blick

Die Analyse von Bain und Google belegt: Die Digitalisierung eröffnet Deutschlands Sachversicherern im Geschäft mit Privat- und Firmenkunden eine Milliardenchance. Sie können zusätzliche Erträge erwirtschaften und ihre Kosten nachhaltig senken.

Mehrwert für alle: Wie Versicherte und Versicherungen profitieren

Weniger Schäden, geringere Beiträge, zusätzliche Geschäftsfelder und eine moderne Organisation: Die Digitalisierung beschert Sachversicherern und ihren Kunden neue Möglichkeiten.

Für Deutschlands Sachversicherer wäre es in einem hart umkämpften Markt ein Segen, 18 Milliarden Euro mehr in der Kasse zu haben. Doch nur wenn die Unternehmen die laufende Digitalisierung für eine Optimierung des Kundenerlebnisses konsequent nutzen, werden sie Privat- und Geschäftskunden binden und begeistern können. Von der Digitalisierung profitieren Versicherungen und Versicherte gleichermaßen. Die Anbieter können mit digitalen Anwendungen die Zahl und das Ausmaß von Schäden reduzieren, dank niedrigerer Kosten verstärkt in ihre Zukunft investieren und den Wandel ihrer Organisation vorantreiben. Auf der Habenseite der Versicherungsnehmer stehen neben einem besseren Kundenerlebnis insbesondere günstigere Beiträge und zusätzliche Dienstleistungen – und allen voran ebenfalls weniger Schäden.

„Für die Kunden wirken sich insbesondere die größere Transparenz, die automatisierten Handlungsempfehlungen und der Austausch mit anderen Kunden sehr positiv aus.“

Dr. Patrick Dahmen, Vorstand, AXA Lebensversicherung AG

Mehrwert für Versicherte: Günstige Beiträge

Weniger Schäden erweitern den Spielraum für geringere Beiträge. Gezielt ermuntern erste Unternehmen zur Installation vernetzter Geräte. Kfz-Versicherer belohnen Autohalter für den Einbau von Telematikboxen. US-Konsumenten erhalten 5 Prozent auf ihre Prämie für Gebäudepolicen, wenn sie smarte Rauchmelder

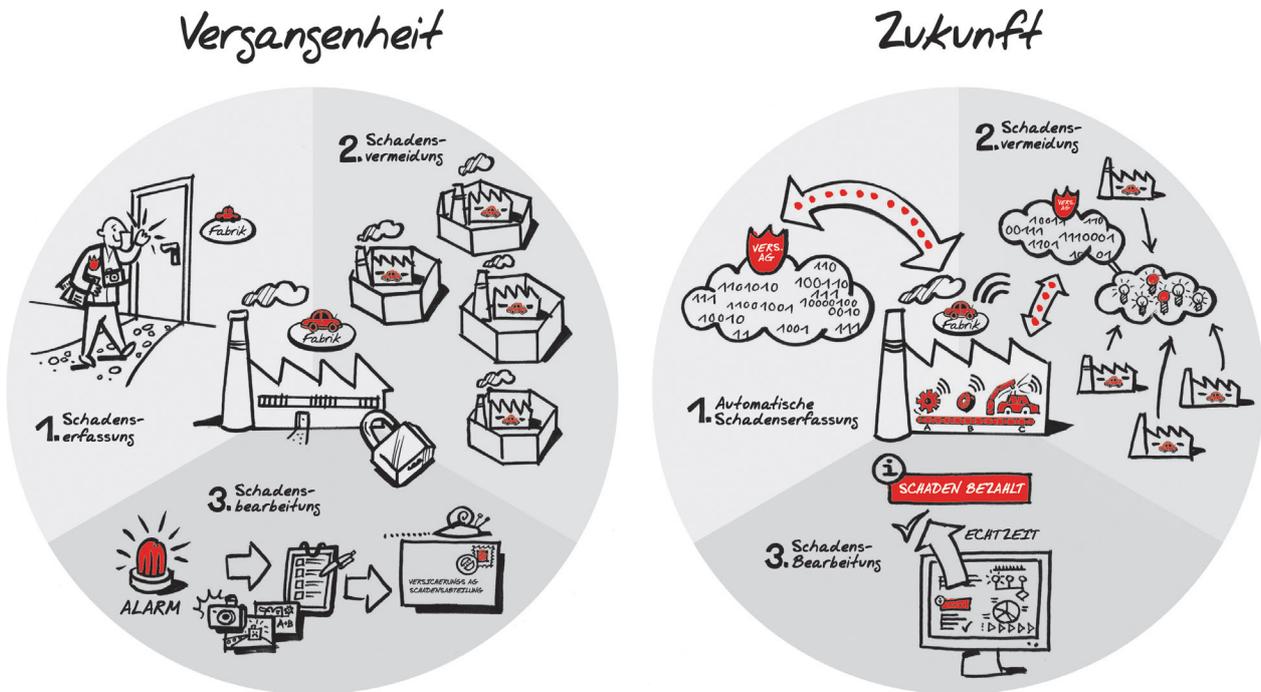
installieren. Auch andere digitale Anwendungen gewähren Preisspielräume. So lässt sich mithilfe von maschinellen Lernverfahren mehr über den Wartungsbedarf und die Servicezyklen von Maschinen erfahren. In der Folge ist das Risiko eines Ausfalls besser kalkulierbar. Maschinelles Lernen und Advanced Analytics erleichtern darüber hinaus die Betrugsbekämpfung. Für die Versichertengemeinschaft beläuft sich der Schaden durch Betrüger derzeit jährlich auf etwa 4 Milliarden Euro.

Sinkt diese Summe, steigt der Spielraum für günstige Prämien weiter. Doch während die Versicherungen bei diesen Themen Herr des Geschehens sind, macht sie ein anderer digitaler Trend zu Getriebenen in puncto Preisgestaltung. Das Vordringen der Aggregatoren, Internetportale und Apps hat die Transparenz am Markt deutlich erhöht. Auch Vermittler greifen auf die Onlineangebote zu, um einen schnellen Marktüberblick zu erhalten. Wollen die Versicherer hier konkurrenzfähig bleiben, kommen sie nicht umhin, einen signifikanten Teil ihrer Digitalisierungsgewinne an ihre Kunden weiterzureichen.

Mehrwert für Versicherte: Neue Produkte

Die Digitalisierung selbst bringt neue Risiken und damit neue Versicherungsobjekte hervor. Das Thema Cyber-Security ist das wohl augenfälligste Beispiel. Zugleich lassen sich durch digitale Technologien einzelne Produkte auf die Bedürfnisse einzelner Kundengruppen erheblich besser zuzuschneiden. Denkbar sind zum Beispiel modular aufgebaute Policen zur Absicherung von Risiken auf Zeit. Je mehr Informationen aus den unterschiedlichsten Quellen maschinell verarbeitet werden können, desto leichter fällt es Versicherern, solche Policen zu gestalten und zu bepreisen.

Abbildung 8: Chancen im Underwriting: Automatisierte Abläufe statt tagelanger Wartezeiten



**Mehrwert für beide:
Besserer Service und neue Dienstleistungen**

Versicherte und Versicherungen profitieren gleichermaßen vom Ausbau des Leistungsspektrums rund um bestehende und neue Produkte. In Zukunft können Kunden beispielsweise mit einigen Mausklicks einen Überblick über sämtliche Verträge erhalten, Policen gemäß ihren individuellen Bedürfnissen anpassen und Schäden melden. Dank Advanced Analytics und maschinellen Lernens können die Anbieter wesentlich besser als bisher an jedem Ort und zu jeder Zeit flexibel auf die Bedürfnisse der Versicherungsnehmer eingehen. Lange Wartezeiten bis zur Regulierung gehören ebenfalls der Vergangenheit an. Automatisierte Prozesse, eine digitalisierte Kommunikation und der Einsatz maschineller Lernverfahren beschleunigen die Abwicklung enorm. Ein Schaden ist innerhalb weniger Stunden, manchmal gar binnen Sekunden beglichen.

Auch zusätzliche Services sind denk- und machbar. Anhand von Aufnahmen mit einem 3D-fähigen Smartphone können Versicherungen beispielsweise Tipps für einen besseren Gebäudeschutz geben. Die Telematikbox zeigt, wie sich der Spritverbrauch reduzieren lässt. Mit konkreten Hilfestellungen im betrieblichen oder privaten Alltag können die Versicherer die Interaktionsdichte signifikant steigern und damit ein entscheidendes Defizit ihrer Geschäftsmodelle der vergangenen Jahrzehnte beheben. Neue Dienstleistungen auf Basis zusätzlicher Informationen und Daten bringen Versicherer und Versicherte deutlich enger zusammen und schaffen neue Möglichkeiten, Kunden zu begeistern.

**Mehrwert für Versicherungen:
Spielraum für Investitionen**

Die skizzierten Verbesserungen erfordern den Einsatz von Mitteln. Den notwendigen Spielraum dafür erhalten die Versicherer durch die Milliardenchance Digita-

Digitalisierung der Versicherungswirtschaft: Die 18-Milliarden-Chance

lisierung, die für Kosteneinsparungen und zusätzliche Erträge sorgt. Dadurch können die Unternehmen in puncto Infrastruktur aufrüsten – und sie damit fit machen für die Herausforderungen der neuen Ära – und die Entwicklung digitaler Anwendungen vorantreiben. Je schneller die Sachversicherer hier agieren, desto besser bestehen sie im Wettbewerb mit der wachsenden Zahl von Fin- und InsurTechs. Ähnlich wie im Bankgewerbe könnte es früher oder später sogar zu einer Symbiose kommen. Ein Teil der Start-ups würde sich dabei zu Technologielieferanten etablierter Versicherungen entwickeln.

**Mehrwert für Versicherungen:
Eine moderne Organisation**

Es wäre ein Trugschluss, die Digitalisierung primär als technische Herausforderung zu sehen. Die Versicherer müssen sie vielmehr im Alltag leben. Schritt für Schritt entsteht so eine moderne, kundenzentrierte Organisation. Auf dem Weg dorthin sind drei Faktoren entscheidend: eine neue Kultur, neue Fähigkeiten und neue Werkzeuge.

- **Neue Kultur.** Das hohe Tempo des Wandels erfordert ein neues Führungsverständnis und größere Freiräume für den Einzelnen. Agile Methoden ergänzen und ersetzen konventionelle, eher hierarchische Ansätze und führen zu einem Entwicklungsprozess mit schnelleren Launches und teilweise nachgelagerten Iterationsschleifen. Die neue Erfolgsformel lautet immer häufiger „Launch & Iterate“.
- **Neue Fähigkeiten.** Das Anforderungsprofil eines nahezu jeden Beschäftigten in der Assekuranz verändert sich. Die Eigenverantwortung steigt ebenso wie die Komplexität der Aufgaben. Daraus resultiert ein erheblicher Qualifizierungsaufwand. Zugleich entstehen neue Jobprofile beispielsweise rund um die Auswertung von Daten oder die Entwicklung von Apps.
- **Neue Werkzeuge.** Richtig eingesetzt, können digitale Technologien den Arbeitsalltag eines jeden Mitarbeiters bereichern. Die Zeit für den Verwaltungsaufwand sinkt, der Freiraum für Kreativität

und lösungsorientiertes Arbeiten steigt. Moderne Kollaborationswerkzeuge und ein verstärkter Einsatz sozialer Medien leisten an dieser Stelle wichtige Beiträge.

Es wäre ein Trugschluss, die Digitalisierung primär als technische Herausforderung zu sehen. Die Versicherer müssen sie vielmehr im Alltag leben.

Schon in wenigen Jahren dürften Versicherungen nicht wiederzuerkennen sein. Ihr Geschäftsmodell ist dann erheblich technologie- und kundengetriebener, die Beschäftigung mit Daten dessen Herzstück. Diesen Wandel spiegelt auch die Struktur der Belegschaft wider. Die Bedeutung der Datenexperten steigt, die Aufgabenvielfalt nimmt bis hinunter auf die Ebene der Sachbearbeiter zu. Allen Beschäftigten ist dabei ein Ziel gemein: die ständige Optimierung der Kundenerlebnisse. Denn genau hier liegt der Schlüssel zum Erfolg im digitalen Zeitalter.



Auf einen Blick

Die Milliardenchance Digitalisierung nutzt Versicherten wie Versicherungen in vielfältiger Hinsicht. Doch nur wenn die Anbieter den Wandel hin zu einer kundenzentrierten Organisation vorantreiben, können sie sämtliche Potenziale der neuen Ära tatsächlich heben.

Wie Versicherer die 18-Milliarden-Chance realisieren können

Die Versicherungsbranche hat Handlungsbedarf, will sie im digitalen Zeitalter ein gewichtiges Wort mitreden.

Deutschlands Sachversicherer müssen sich mit fünf grundlegenden Themen auseinandersetzen, um den optimalen Einsatz digitaler Technologien im Sinne ihrer Kunden zu gewährleisten.

1. **Konsequentes Denken aus Sicht des Kunden.**

Die Digitalisierung ist kein Selbstzweck und auch nicht vorrangig ein Mittel zur Steigerung der Profitabilität. Vielmehr ist sie die passende Antwort auf ein grundlegend verändertes Kundenverhalten. Bei jeder neuen Anwendung geht es darum, das Kundenerlebnis zu verbessern und einen Mehrwert für die Versicherten zu schaffen. Wenn das gelingt und die Zufriedenheit der Kunden steigt, wirkt sich dies auch positiv auf die Ertragslage aus.

2. **Erweiterung der digitalen Perspektive.**

Was heute ganz oben auf der digitalen Agenda von Sachversicherern steht, eignet sich meist längst nicht mehr zur Differenzierung. Andere Technologien dagegen verfügen über ein enormes Potenzial. Ihr Einsatz könnte die Position im Wettbewerb nachhaltig stärken. Vor diesem Hintergrund müssen die Unternehmen ihren Blickwinkel erweitern und frühzeitig die technologischen Möglichkeiten identifizieren, die ihre Kernprozesse oder ihre Position am Markt verbessern und ihren Wert nachhaltig steigern.

3. **Sorgfältige Auswahl des digitalen Portfolios.**

Die erweiterte digitale Perspektive geht mit entsprechenden Investitionen einher. Nicht alle neuen Technologien werden die Erwartungen erfüllen. Daher sollten Unternehmen das Portfolio passgenau und gezielt aufbauen und konsequent Partner einbinden. Bei der Priorisierung der Initiativen gilt es für die Versicherer, sowohl den Mehrwert für den Kunden als auch

die Möglichkeit der Wettbewerbsdifferenzierung sowie der Kostensenkung nicht aus den Augen zu lassen.

4. **Launch & Iterate.**

Der rasante technische Fortschritt und das sich ändernde Kundenverhalten bringen konventionelle langfristige Planungen an ihre Grenzen. Wer Projekte erst komplett entwickelt und einsetzt, läuft Gefahr, den Anschluss zu verlieren. Stattdessen sollten Versicherer rasch Prototypen zur Marktreife bringen und dann gemeinsam mit Partnern und Kunden optimieren.

5. **Ausbau der digitalen Fähigkeiten und Kultur.**

Die Optimierung von Produkten und Prozessen im laufenden Betrieb erfordert einen weitreichenden Kulturwandel. Es bedarf daher eines umfassenden Change Managements. Nur so lassen sich letztendlich auch die digitalen Experten gewinnen, mit denen in der notwendigen Geschwindigkeit neue Anwendungen entwickelt werden können.

Unterschiedliche Basis, ein Ziel

Noch gibt es große Unterschiede bei den Sachversicherern. Einige sehen die Digitalisierung als die strategische Herausforderung dieser Dekade an, andere halten sie nach wie vor primär für ein IT-Thema. Einige treiben die Digitalisierung im gesamten Unternehmen voran, andere konzentrieren sich auf ihre Vertriebs- und Onlineaktivitäten. Die vorliegende Analyse erleichtert es allen Anbietern, die eigenen Fortschritte einzuordnen und festzulegen, welche Ziele sie im Rahmen der digitalen Transformation erreichen wollen und müssen. Daraus können entsprechende Prioritäten abgeleitet werden. Die Modellrechnungen lassen sich hierzu je nach Größe, Kunden- und Produktfokus anpassen. Handlungsbedarf besteht in jedem Fall. Denn die Zukunft der Sachversicherung ist digital!

Methodik: Schritt für Schritt zur Milliardenchance

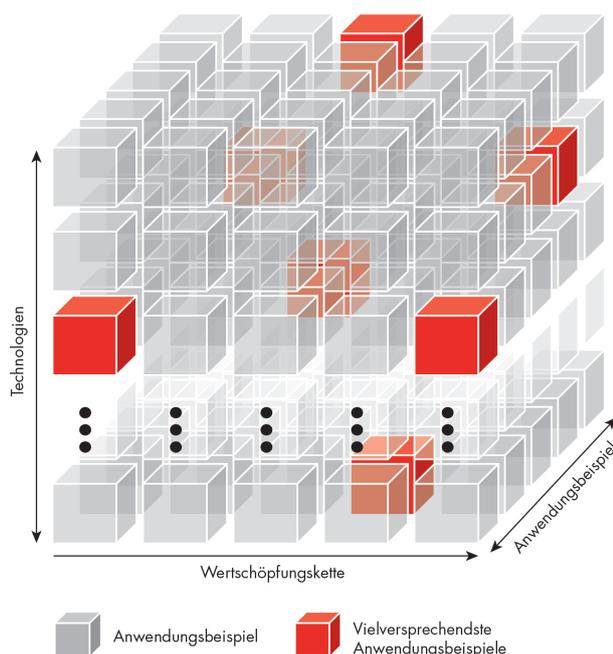
Von konkreten Anwendungen bis hin zu einer Fünfjahresperspektive für die gesamte Versicherungsbranche hat Bain & Company gemeinsam mit Google ein einzigartiges Modell erarbeitet. Dieses macht es möglich, die Auswirkungen verschiedener digitaler Technologien auf die Einnahmen und Kosten der deutschen Sachversicherer in den kommenden drei bis fünf Jahren zu ermitteln. Hierzu wurde die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet – von der Produktentwicklung über das Underwriting und der Policenverwaltung bis hin zum Schadenmanagement. Zu Beginn wählten die Experten aus mehr als 100 denkbaren digitalen Anwendungen die 30 Themen mit der höchsten Relevanz aus. Dazu nutzten sie detaillierte Analysen und quantifizierten mögliche Effekte. Die 30 Top-Anwendungen lassen sich sieben Technologiefeldern zuordnen, darunter Advanced Analytics, maschinelles Lernen und das Internet der Dinge.

Im Fokus: Der Prototyp des deutschen Sachversicherers

Für jede der 30 Anwendungen wurde nachfolgend untersucht, wie sich ihr Einsatz auf die einzelnen Kostenpositionen und Wertschöpfungsstufen absolut und prozentual auswirkt. Die Experten modellierten dazu den Prototypen eines deutschen Sachversicherers. Seine Einnahmen und Kosten basieren auf statistischen Daten. So entsprechen seine Beitragseinnahmen dem arithmetischen Mittel der 30 größten Anbieter in Deutschland, die Schwerpunkte liegen in der Kfz- und Gebäudesparte. Das fiktive Referenzunternehmen betreibt noch eine Legacy-IT und hält in puncto Digitalisierung mit dem Branchendurchschnitt mit.

Aus den detaillierten Analysen des Modellversicherers lassen sich Aussagen für die gesamte Branche ableiten. Als Referenzwert diente eine Marktgröße von 71 Milliarden Euro. Im Gespräch mit zahlreichen Verantwortlichen aus der Branche sowie Marktbeobachtern wurden sämtliche Erkenntnisse anschließend noch einmal auf den Prüfstand gestellt und validiert. Das Ergebnis ist eine bislang einzigartige Modellrechnung, wie sich die Digitalisierung auf die deutschen Sachversicherer auswirkt.

Abbildung 9: Wie Bain und Google die Anwendungsbeispiele auswählten



Über Bain & Company

Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Technologie, Organisation, Private Equity und M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

Shared Ambition, True Results

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

Unsere Beratungsethik

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



Alle Bain-Studien
finden Sie hier:



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

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