

BRANCHENKOMPASS



Insurance 2021

Digital näher beim Kunden

Entscheiderbefragung
Experteninterviews

F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria

Inhalt

- 4** EXECUTIVE SUMMARY
Digitalisierung mit Schub
- 6** Methodik
- 7** HERAUSFORDERUNGEN
Optimistisch in die Zukunft
- 11** INTERVIEW
Automatisierung im Backoffice
Michael Diener, Vorstandsmitglied, Neue Rechtsschutz-Versicherungsgesellschaft AG (NRV)
- 14** VERÄNDERUNGEN
IT beschleunigt den Wandel
- 17** INTERVIEW
Jeden Tag eine Innovation
Dr. Matthias Uebing, Gründer und Vorstand, mailo Versicherung AG
- 20** VERTRIEB UND KUNDEN
Intelligente Vertriebswerkzeuge
- 24** INTERVIEW
Auf Videochat gut vorbereitet
Guido Leber, Bereichsleiter für Konzern- und Unternehmensstrategie, ALH Gruppe
- 27** EFFIZIENZ UND IT
Cloud verbessert Effizienz
- 30** Glossar
- 31** Aktuelle Studien
Impressum

Vorwort

Die Corona-Pandemie hat auch in der Versicherungsbranche Spuren hinterlassen, allerdings keineswegs so ruinös wie in manch anderer Branche. Die Stimmung unter den Entscheidern mit Blick auf die kommenden Jahre ist sogar vergleichsweise optimistisch, wie die aktuelle Befragung für den „Branchenkompass Insurance 2021“ zeigt. Neben der allgemeinen wirtschaftlichen Erholung ist auch mit einem Nachholbedarf zum Beispiel in der Altersvorsorge zu rechnen.

Der Lockdown hat vor allem für Schwung bei der Digitalisierung der Branche gesorgt. Dies zeigt der Vergleich mit unserer Befragung vor zwei Jahren ganz augenfällig. So bieten mittlerweile viel mehr Unternehmen ihren Kunden Apps, Videochats und Self-Services an. Kundendaten sind deutlich besser verfügbar, und die meisten Unternehmen nutzen systematisch Social Media, um den Vertrieb zu stärken.

Im nächsten Schritt müssen die Unternehmen zum einen ihre Kosten senken, zum anderen aber auch den Weg in neue Geschäftsmodelle finden. Dafür ist bereits vieles vorbereitet und in Planung. Die Kosteneffizienz wollen die Versicherer vor allem durch automatisierte digitale Prozesse steigern. Dies gilt auch für die Schadenregulierung, wo Kunden stärker in digitale Prozesse zur Schadenmeldung und Leistungsverrechnung einbezogen werden sollen.

Bei neuen Geschäftsmodellen denken mittlerweile viele Versicherer und Vermittler an digitale Ökosysteme und Themenplattformen sowie an Produktbündel, die dem Kunden Lösungen für den Risikoschutz in Verbindung mit branchenfremden Services offerieren. Derzeit werden hier die Reviere großräumig abgesteckt. Ein zentraler Erfolgsfaktor dabei: die richtigen Partner finden, um attraktive Plattformen mit kompatiblen Services zu schaffen; ein anderer: die intelligente Nutzung von Daten, um Lösungen passgenau zu individualisieren.

Es ist viel Bewegung in der Versicherungsbranche, wie der aktuelle Branchenkompass zeigt. Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

*Sopra Steria
F.A.Z.-Institut*

Der Branchenkompass Insurance mit vertiefenden Interviews

Der Branchenkompass Insurance 2021 basiert auf einer Online-Befragung von 108 Führungskräften von Versicherungen und Vermittlerunternehmen in Deutschland. Darüber hinaus bieten drei persönliche Interviews mit Entscheidungsträgern von Versicherungsgesellschaften eine inhaltliche Einordnung und Vertiefung der Ergebnisse.

EXECUTIVE SUMMARY

Digitalisierung mit Schub

Die Versicherungsbranche arbeitet mit Hochdruck an der Digitalisierung. Erfolge sind an vielen Stellen sichtbar, etwa im Vertrieb. Durch die Pandemie haben digitale Projekte einen Schub bekommen. So bieten die meisten Unternehmen heute Online-Services und -Beratung an. Auch die Nutzung von Social Media wurde systematisiert. Nun konzentrieren sich die Unternehmen auf den Aufbau digitaler Ökosysteme.

1 » Pandemie als Herausforderung, gefolgt von der Digitalisierung

Wenig überraschend nennen die meisten befragten Entscheider aus Versicherungs- und Vermittlerunternehmen die Corona-Krise als derzeit größte Herausforderung. Ihre Prognosen für die wirtschaftliche Zukunft der Branche sind insgesamt aber recht positiv und zuversichtlicher als bei der Branchenkompass-Befragung vor zwei Jahren. Die Pandemie ist eine Herausforderung, die das Tagesgeschäft verändert hat, die aber offenbar gut bewältigt wird.

Bei den weiteren Herausforderungen stehen Datensicherheit und die Digitalisierung der Geschäftsprozesse an erster Stelle. Beides geht Hand in Hand: Durch die Digitalisierung erhöhen die Versicherer ihre Effizienz,

werden aber auch verwundbarer durch digitale Angriffe. So sind zusätzliche Schutzmaßnahmen erforderlich. Gleichzeitig stärkt die Digitalisierung die Resilienz der Unternehmen gegen externe Krisen, wie die aktuelle Situation zeigt.

Die Befragten nennen digitale Prozesse und Geschäftsmodelle als stärkend für die Widerstandsfähigkeit ihrer Unternehmen. Auch die Weiterbildung der Mitarbeiter wird häufig als Resilienzfaktor genannt.

Zu den wichtigsten Strategien der Branche angesichts der aktuellen Herausforderungen zählen die Steigerung der Kosteneffizienz und die Neukundengewinnung.

2 » Viele Veränderungen, vor allem in der IT

In vielen Bereichen der Versicherer und Vermittler wird es mittelfristig Veränderungen geben. Am häufigsten nennen die Befragten die IT. Aber auch die Betreuung der Bestandskunden und die Beratung zählen zu den dynamischen Bereichen. Stärkste Treiber für Veränderungen sind die Digitalisierung allgemein und damit zusammenhängende veränderte Kundenerwartungen.

Eine große Mehrheit der Befragten geht davon aus, dass in den kommenden Jahren der digitale Vertrieb von Versicherungen stark zunehmen wird. Dabei wird die Digitalisierung von vielen Unternehmen nicht mehr nur als Kostenfaktor gesehen. Fast jeder zweite Befragte erwartet von digitalen Innovationen und Geschäftsmodellen künftig auch einen nennenswerten Gewinnbeitrag.

Als wichtigste Wachstumsprodukte der Versicherer gelten Cyber-Security-Policen und Produktbündel für bestimmte Lebens- oder Risikothemen. Für die Versicherer sind Bündelangebote attraktiv, da sie zur Kundenbindung beitragen und in der Regel gute Margen erwirtschaften. Außerdem setzen die Befragten große Hoffnungen auf neue datenbasierte Policen. Dabei werden die Tarife einer Police anhand von Telematik-, Smart-Home- oder Gesundheitsdaten oder anhand von Daten aus dem Internet of Things berechnet. Diese spiegeln eine Risikolage realistischer und dynamischer als die klassischen Tarife. Kunden können so auch durch ihr Verhalten den Tarif beeinflussen.

„Die Innovationsdynamik der Branche hat sich durch die Pandemie beschleunigt.“

Michael Diener

3 » Apps und Daten stärken Vertrieb

Über die Hälfte der befragten Versicherer und Vermittler verfügt mittlerweile über eine integrierte Kundendatenbank, wo Daten aus unterschiedlichen Kanälen zusammenlaufen. Knapp ebenso viele Unternehmen bieten ihren Kunden eine App an, weitere planen dies.

In den vergangenen zwei Jahren hat sich viel im digitalen Versicherungsvertrieb bewegt. Neben Apps bieten heute zahlreiche Unternehmen auch eine Beratung per Videochat an. Außerdem gibt es digitale Self-Services für Kunden und Vermittler. Die bei digitalen Prozessen entstehenden Daten werden insbesondere von den Versicherern genutzt, um mit Hilfe von Data Analytics den Vertrieb und die Individualisierung von Angeboten zu stärken. Auch der Einsatz Künstlicher Intelligenz weitet sich aus.

Künftig werden digitale Ökosysteme für die Branche eine zentrale Rolle spielen, um Kunden Komplettlösungen für bestimmte Lebensbereiche anzubieten. Derzeit nutzen 28 Prozent der Befragten digitale Plattformen, weitere 35 Prozent planen dies. Viele Unternehmen treiben zur Eile, um sich noch einen Platz in einem Ökosystemen zu sichern. Künftig könnten wenige Plattformen den Markt bestimmen. Entscheidend sind die Kooperationspartner, die dem Kunden einen Mehrwert bieten. Die Befragten setzen derzeit vor allem auf Partnerschaften beim Plattformbetrieb und bei den Produkten.

4 » Customer Engagement Management vielfach genutzt

Versicherer und Vermittler setzen Customer Engagement Management ein, um Kundenbeziehungen aufzubauen und langfristig zu halten. Der Einsatz der Kunden für eine Marke oder ein Unternehmen wird insbesondere durch Social Media mess- und steuerbar.

Das wichtigste Ziel von Customer Engagement Management ist die Stärkung der Kundenbindung. Versicherer und Vermittler nutzen soziale Medien dazu, um das Kun-

denpotenzial zu erhöhen und neue Zielgruppen anzusprechen. Customer Engagement Management wird aber auch in alle anderen Vertriebswerkzeuge integriert. Viele Befragte nutzen Social Media beispielsweise zur Unterstützung des Außendienstes.

5 » Mit Cloud Computing effizienter

Die häufigsten IT-Projekte der Versicherungsbranche sind derzeit Cloud-Lösungen. Die wichtigsten Gründe sind die Kostensenkung und die Erfüllung von Regulierungsvorgaben. Daneben arbeiten die Unternehmen weiter an der Digitalisierung ihrer Prozesse und am Einsatz von Open-Source-Lösungen.

Die Ablösung veralteter Legacy-Systeme schreitet ebenfalls voran. Um neue digitale Anwendungen schnell in das laufende System einbinden zu können, sind flexiblere Kernsysteme erforderlich. 40 Prozent der Befragten stellen derzeit ihre Systeme um; vor zwei Jahren waren es nur 26 Prozent.

Erfolgreiche Digitalisierung hängt zum großen Teil von der Bereitschaft und dem Vertrauen der Mitarbeiter ab. Eine gesunde Unternehmenskultur ist ein Erfolgsfaktor. Über die Hälfte der Befragten sagt, dass die digitale Transformation eine veränderte Unternehmenskultur und neue Kompetenzen der Mitarbeitenden erfordert. 57 Prozent der Befragten sind der Überzeugung, dass in der Versicherungsbranche der Anteil von Homeoffice auch nach der Pandemie bei über 50 Prozent liegen wird (bezogen auf das eigene Unternehmen).

Im Schadenmanagement sollen Online-Schadenmeldungen die Kosten senken. 70 Prozent sehen hier Potenzial für kosteneffizientere Abläufe. 68 Prozent nennen die Digitalisierung von Informationen, zum Beispiel von Arztbriefen. Weitere 64 Prozent gehen davon aus, dass sich durch den Upload von Dokumenten durch den Kunden Kosten einsparen lassen.

„Legacy-Systeme sind eine Herausforderung für die gesamte Branche.“

Guido Leber

Methodik

Online-Interviews

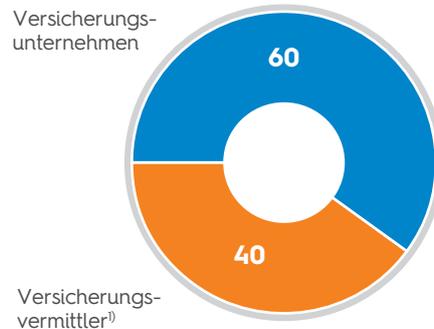
Für den „Branchenkompass Insurance 2021“ wurden insgesamt 108 Führungskräfte aus der Versicherungsbranche befragt. Die Online-Befragung führte das Marktforschungsinstitut mo'web research im Auftrag von F.A.Z.-Institut und Sopra Steria im April 2021 durch. 47 Prozent der befragten Unternehmen beschäftigen mindestens 1.000 Mitarbeiter.

Von den Befragten sind 60 Prozent Entscheider aus Versicherungsgesellschaften und 40 Prozent aus Versicherungsvermittlungsunternehmen (19 Prozent sind gebundene Versicherungsvertreter mit und ohne eigener Gewerbeerlaubnis, 2 Prozent Mehrfachagenten und 19 Prozent Versicherungsmakler). Die befragten Entscheider aus Versicherungsgesellschaften sind als Vorstände, Geschäftsleiter, Bereichs- und Abteilungsleiter tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte dabei liegen im Vertrieb (42 Prozent) oder in der IT (28 Prozent), gefolgt von unterschiedlichen Zentralfunktionen sowie dem Bestands-, Schaden- oder Leistungsmanagement.

Der Geschäftsfokus liegt mit 43 Prozent der befragten Versicherer und Vermittler bei Privatkunden. Weitere 43 Prozent decken sowohl das Privatkunden- als auch das Gewerbe- und Firmenkundengeschäft ab. 14 Prozent sind ausschließlich im Gewerbe- und Firmenkundengeschäft tätig. Die meisten befragten Versicherer und Vermittler (67 Prozent) bieten Verträge aus allen Versicherungssparten an.

Art des Unternehmens

Prozent der befragten Führungskräfte



1) Versicherungsmakler (einschließlich Maklerpools), gebundene Versicherungsvertreter mit und ohne Erlaubnis sowie Mehrfachagenten

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

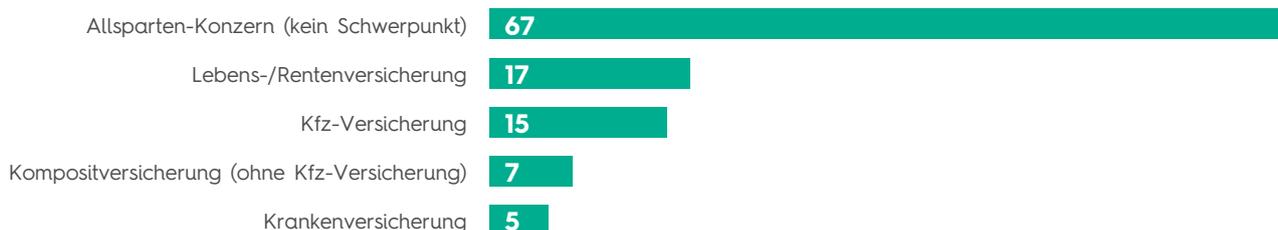
Daneben bilden Lebens- und Rentenversicherungen (17 Prozent) und Kfz (15 Prozent) die Schwerpunkte, gefolgt von anderen Kompositversicherungen sowie Krankenversicherungen.

Persönliche Interviews

Zusätzlich haben wir in drei Telefoninterviews mit Entscheidern aus der Versicherungsbranche über ihre Erfahrungen, Pläne und Standpunkte gesprochen. Dabei standen die Interpretation und die tiefere Analyse der Branchenkompass-Themen im Fokus. Die Interviews sowie Zitate daraus im Befragungsteil dieser Studie spiegeln die Meinung der jeweiligen Interviewpartner wider.

Geschäftsschwerpunkte nach Sparten

Prozent der befragten Führungskräfte von Versicherungsunternehmen und -vermittlern¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

HERAUSFORDERUNGEN

Optimistisch in die Zukunft

Bei ihren Geschäftserwartungen sind die Befragten recht zuversichtlich. Zwei Fünftel rechnen mit einer überdurchschnittlichen Entwicklung der Branche. Als größte Herausforderungen werden die Covid-19-Pandemie, die Digitalisierung und die Datensicherheit genannt. Digitalisierung stärkt auch die Resilienz. Strategisch setzen die meisten Versicherer und Vermittler auf Kosteneffizienz, Neukundengewinnung und Service.

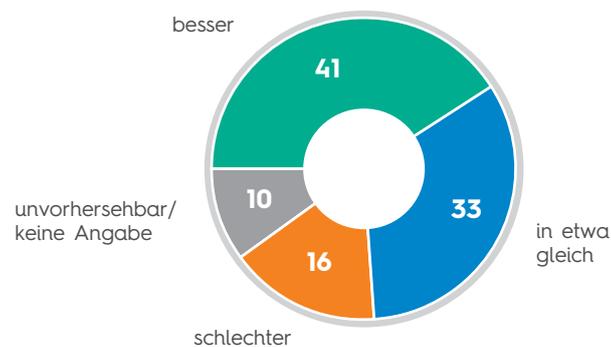
Die Versicherungsbranche schaut im Frühjahr 2021 zuversichtlich in die Zukunft: 41 Prozent der Befragten erwarten, dass sich die eigene Branche in den kommenden drei Jahren besser als die deutsche Gesamtwirtschaft entwickeln wird. Das sind – trotz Corona-Pandemie – deutlich mehr als bei der Befragung für den „Branchenkompass Insurance 2019“ vor zwei Jahren. Damals erwarteten 23 Prozent der Befragten ein Branchenwachstum, das über der Gesamtkonjunktur liegt.

Optimismus zeigt sich insbesondere unter den Versicherungsentscheidern. Die Versicherungsvermittler sind demgegenüber verhaltener. So sagen 49 Prozent der Entscheider aus Versicherungsgesellschaften, aber nur 28 Prozent der Entscheider aus Vermittlungsunternehmen, dass sie eine Branchenentwicklung über dem Wirtschaftswachstum erwarten. Unter den Vermittlern sind Versicherungsmakler (35 Prozent) etwas optimistischer als Versicherungsvertreter und Mehrfachagenten (22 Prozent). Insgesamt jeder dritte Entscheider rechnet mit einer Branchenentwicklung eher im Gleichklang mit der Gesamtwirtschaft.

Dies passt zu der Einschätzung des Hauptgeschäftsführers des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV), Jörg Asmussen: „Nach einer stabilen Beitragsentwicklung im Jahr 2020 erwarten wir 2021 wieder ein spürbares Plus.“ Im branchenübergreifenden Vergleich war die Assekuranz recht glimpflich durchs Krisenjahr 2020 gekommen; die Beiträge entwickelten sich stabil. Für 2021 geht der Verband von spürbaren Erholungseffekten aus, insbe-

Versicherer sind zuversichtlich

Erwartete Entwicklung der Versicherungsbranche im Vergleich zur gesamten deutschen Wirtschaft bis 2023; in Prozent der Befragten



Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

sondere durch einen Nachholbedarf bei Lebensversicherungen und anderen Vorsorgeprodukten.

Covid-19-Pandemie und Digitalisierung als größte Herausforderungen

Unter den Herausforderungen, die die Versicherungen und Vermittler derzeit beschäftigen, steht die Corona-Pandemie mit Abstand an erster Stelle (Grafik Seite 8). Es folgen Datensicherheit und -schutz sowie die Digitalisierung der Prozesse. 63 Prozent der Befragten nennen die Pandemie als Herausforderung. Unter den Vermittlern sind es 74 Prozent, unter den Versicherern mit 55 Prozent deutlich weniger. Andere Aufgaben wie die Datensicherheit sind für beide Befragungsgruppen etwa gleich kritisch.

Corona-Krise oben auf der Agenda

Derzeitige große Herausforderungen für das eigene Unternehmen; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Insgesamt nennen 48 Prozent der Befragten Datensicherheit als große Herausforderung für ihr Unternehmen. Es folgt die Digitalisierung der Geschäftsprozesse mit 47 Prozent. Bei der Befragung vor zwei Jahren, also vor der Pandemie, standen Datensicherheit und Digitalisierung an erster und zweiter Stelle der größten Herausforderungen. Damit haben diese Themen seither nichts an Aktualität verloren.

Kunden erwarten mehr

Das veränderte Kauf- und Suchverhalten der Kunden ist für die Versicherungsbranche ein weiteres aktuelles Thema. Durch digitale Services in anderen Produktkategorien verwöhnt, wünschen sich die Kunden auch von Versicherern und Vermittlern mehr Schnelligkeit und Flexibilität. 44 Prozent der Befragten führen deshalb das Kundenverhalten als große Herausforderung an.

Versicherer können sich mit digitalen Geschäftsmodellen auf dem Gebiet digitaler Services einen Wettbewerbsvorteil verschaf-

fen. Viele Unternehmen – sowohl Versicherer als auch Vermittler – gehen bereits diesen Weg. So sehen 25 Prozent der Befragten in der Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle eine Herausforderung, 18 Prozent im Wettbewerb durch Insurtechs. Allerdings halten nur 20 Prozent der Befragten Insurtech-Kooperationen für eine wichtige Strategie (Grafik Seite 9).

Die Corona-Pandemie hat die Digitalisierung der Arbeits- und Vertriebsprozesse sichtbar beschleunigt. Zwar wurde bereits vor 2020 beispielsweise kollaborative Software eingesetzt, und es gab auch in manchen Unternehmen die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten. Doch wegen des Lockdowns mussten praktisch alle Büroarbeitsplätze mobil werden.

Eine besondere Herausforderung stellt dabei die Kundenberatung dar, denn auch der Vertrieb musste in kurzer Zeit auf digital umstellen. Beratungsgespräche fanden im Lockdown hauptsächlich über Telefon und Video statt. Insgesamt sehen 42 Prozent der Befragten in neuen Arbeitsformen eine Herausforderung – unter den Versicherern sind es sogar 47 Prozent, unter den Vermittlern 33 Prozent.

Niedrige Zinsen, hohe Kosten

Die niedrigen oder negativen Zinsen am Kapitalmarkt bleiben für die Versicherer problematisch. So haben sich immer mehr Lebensversicherer von festen Leistungsgarantien verabschiedet – zuletzt auch die Allianz – und auf neuartige Produkte mit justierbaren Risiken umgestellt. Eine Ausnahme bilden Riester-Produkte, die weiterhin eine gesetzliche Beitragsgarantie vorsehen müssen. Die Politik ist gefordert, die Förderrente an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Dies dürfte nach den Bundestagswahlen geschehen. Auch andere Sparten, die Rücklagen anlegen müssen, leiden unter den niedrigen Zinsen, allen voran die privaten Krankenversicherer.

35 Prozent der Befragten nennen die niedrigen Zinsen als große Herausforderung, weitere 28 Prozent die Kosten. Beides hängt miteinander zusammen, da die niedrigen

Zinsen den finanziellen Handlungsspielraum der Versicherer deutlich eingeschränkt haben.

Nachhaltigkeit als Nebenthema

Ebenfalls auf der Liste anstehender Aufgaben, aber mit geringerer Priorität, stehen die Rekrutierung von Fachkräften (26 Prozent) und die Regulierung (23 Prozent). Das Thema Nachhaltigkeit wird offenbar noch nicht als brennend angesehen (20 Prozent), obwohl die Versicherer als Finanzmarktteilnehmer gefordert sind, neuen Offenlegungspflichten bezüglich Nachhaltigkeit von Versicherungsanlageprodukten nachzukommen. Mit der Erweiterung der nichtfinanziellen Erklärung müssen Versicherer auch angeben, in welchem Umfang sie nachhaltigen Tätigkeiten nachgehen. Versicherungstätigkeiten zählen dazu. Die Vermittler müssen ihren Kunden neuerdings mitteilen, ob sie eine Nachhaltigkeitsstrategie verfolgen oder nicht. Der Einfluss der Branche auf eine nachhaltige Wirtschaft wird indes von den meisten Befragten als eher gering eingestuft. Nur 16 Prozent stimmen der Aussage zu, dass Versicherer künftig wesentlich dazu beitragen werden, den Klimawandel zu stoppen (ohne Grafik).

Effizienz ist das wichtigste Thema

Dem Kostendruck wollen die Versicherer mit schlankeren Prozessen begegnen. Die Steigerung der Kosteneffizienz ist für 56 Prozent der Befragten eine wichtige Strategie. Dies gilt für Versicherer und Vermittler gleichermaßen. Dabei spielt die Digitalisierung eine tragende Rolle.

Die Gewinnung neuer Kunden steht mit 50 Prozent der Befragten – gemeinsam mit der Optimierung der Servicequalität – ebenfalls oben auf der Agenda. Von neuen Kunden erwarten sich die Unternehmen größere Wachstumsimpulse. Das Wachstum mit Bestandskunden – durch Cross- und Up-Selling – ist für 38 Prozent der Befragten wichtig, darunter viele Versicherungsmakler.

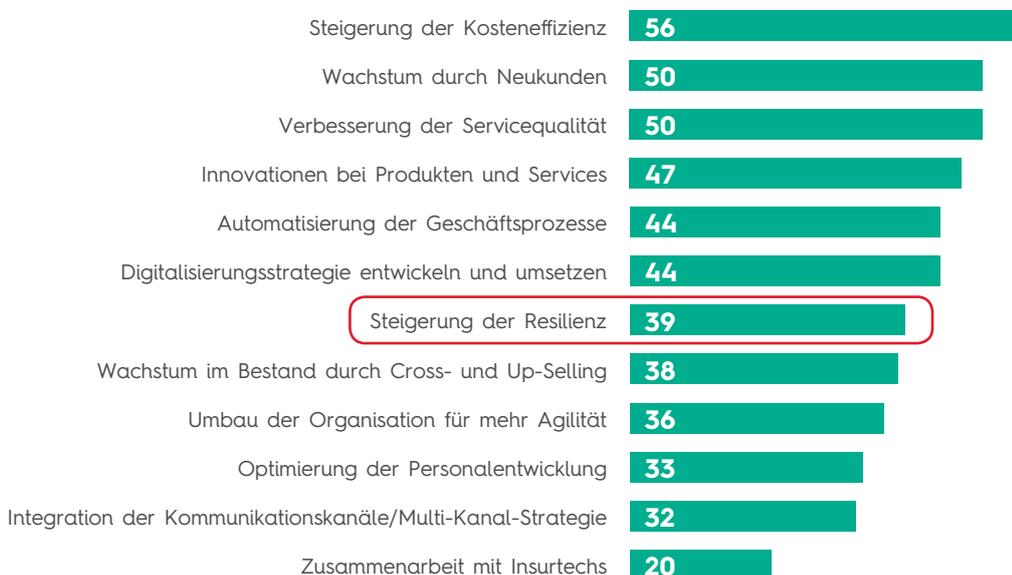
Für Vermittler, insbesondere für gebundene Vertreter, ist die Neukundenakquise besonders relevant (72 Prozent der Befragten). Abschlussprovisionen sind in vielen Betrieben eine wichtige Erlösquelle, auch wenn laufende Provisionen an Bedeutung gewinnen. Unter den Versicherungsentscheidern nennen

„Wir legen einen Schwerpunkt auf Effizienzverbesserung durch digitale Tools.“

Michael Diener

Kosten senken, Qualität erhöhen

Wichtige Strategien für das eigene Unternehmen; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

nur 35 Prozent die Gewinnung neuer Kunden als wichtige Strategie. Ob Neukundengewinnung oder Bestandswachstum: In der digitalen Welt ist eine integrierte Kommunikation auf allen Kanälen notwendig. 32 Prozent der Befragten halten die Multi-Kanal-Strategie für wichtig. Offenbar hat sich hier aber auch schon einiges getan, denn in der Befragung 2019 stand dieses Thema in der Prioritätenliste viel weiter oben.

Produktinnovationen bilden für die Versicherungsgesellschaften den zweiten Platz ihrer Prioritätenliste (55 Prozent). Neue Angebote sind ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Bei den Vermittlern haben Innovationen mit 35 Prozent etwas weniger Gewicht, wobei Versicherungsmakler deutlich stärker auf Innovationen setzen als Versicherungsvertreter.

Digitalisierung schreitet voran

Die Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien ist für die Branche ein großes Thema: 44 Prozent der Versicherer und Vermittler halten es für wichtig. Dies gilt auch für die weitere Digitalisierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen mit gleichfalls 44 Prozent der Befragten. Darüber hinaus bauen manche Versicherer ihre Organisation um, damit sie digitale Projekte agiler umsetzen können. Eine solche Reorganisation halten 36 Prozent für wichtig.

Mit Blick auf die Covid-19-Pandemie, aber auch auf die Disruption der Märkte geben

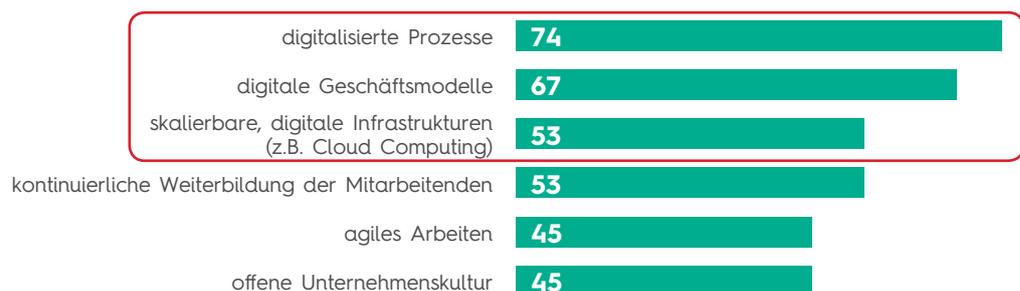
39 Prozent der Befragten an, dass Resilienz ein wichtiges Unternehmensziel ist. Dies gilt für Versicherungsgesellschaften (51 Prozent) deutlich häufiger als für Vermittler (21 Prozent).

Resilienz durch digitale Prozesse

Digitalisierung unterstützt die Versicherer und Vermittler an vielen Stellen, um wettbewerbsfähiger und effizienter zu werden. Sie hilft ihnen aber auch dabei, widerstandsfähiger gegen Krisen und Veränderungen zu sein. So nennen 74 Prozent der Befragten digitalisierte Prozesse als wichtigsten Faktor für ein resilientes Unternehmen. Es folgen digitale Geschäftsmodelle mit 67 Prozent. In der Corona-Pandemie, insbesondere in den Phasen des Lockdowns, sind digitale Anbieter klar im Vorteil gegenüber klassischen Unternehmen. Und das gilt im Prinzip für alle Branchen. Versicherer mit digitalen Geschäftsmodellen und integrierten Prozessen sind für die Kunden leichter zu erreichen und weniger von der physischen Infrastruktur abhängig. Die Mitarbeiter haben leichter Zugang zu wichtigen Prozessen – gerade im Home Office. Cloud Computing spielt in solchen Situationen ebenfalls seinen Vorteil aus: 53 Prozent sehen es als wichtiges Element einer Resilienzstrategie. Weitere wichtige Resilienzfactoren sind den Befragten zufolge die kontinuierliche Weiterbildung der Beschäftigten, um mit neuen Entwicklungen Schritt zu halten (53 Prozent), gefolgt von agilem Arbeiten und einer offenen Unternehmenskultur (jeweils 45 Prozent).

Digitalisierung stärkt die Resilienz

Faktoren, die die eigene Organisation widerstandsfähiger bei Krisen und Veränderungen machen; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

INTERVIEW

Automatisierung im Backoffice

Durch Digitalisierung und Automatisierung erhöht die Neue Rechtsschutz-Versicherungsgesellschaft AG (NRV) systematisch ihre Effizienz. Da das Unternehmen im Vertrieb mit seinen drei großen Eigentümergesellschaften kooperiert, konzentriert es sich auf die Prozessoptimierung im Backoffice: bei der Policierung und im integrierten Bestands- und Schadenmanagement, sagt Michael Diener, Vorstandsmitglied der NRV.

Herr Diener, wie geht es der deutschen Versicherungswirtschaft und der NRV in Anbetracht der Corona-Pandemie?

Wie die Geschäftszahlen der Branche und auch unseres eher kleinen Unternehmens zeigen, sind die Versicherer recht robust und haben die Pandemie bislang gut gemeistert. Gleichzeitig befindet sich der Versicherungsmarkt aber in einem Umbruch, der bereits vor der Pandemie begann. Die Ursachen sind der seit Jahren anhaltende Niedrigzins, die Regulierung, der demographische Wandel und nicht zuletzt die Digitalisierung. Durch die Pandemie hat sich die Innovationsdynamik beschleunigt, der Wettbewerb hat sich intensiviert und Produkte und Vertrieb entwickeln sich schnell weiter. Neue Anbieter – teils aus anderen Branchen wie etwa Tesla Insurance – verstärken den Wettbewerb, gehen aber auch vielfältige Kooperationen mit klassischen Versicherern ein. Derzeit entstehen digitale Ökosysteme, die den Kunden eine nie gekannte Vielfalt an Angeboten und Anbietern offerieren.

Welche Chancen bietet die Digitalisierung der Branche?

Neue Technologien erleichtern den Zugang zum Versicherungsschutz und vereinfachen die Interaktion zwischen Anbietern und Kunden. Die Digitalisierung bietet die Chance, neben dem Vertrieb auch das Schadenmanagement zu verbessern und somit die Kundenbindung zu stärken. Viele Studien zeigen, dass die Zufriedenheit mit einem Versicherer vor allem von dessen Verhalten im Schadenfall abhängt.

Die Erwartungen der Kunden dürften aufgrund der guten Services digitaler Plattformen auch bezüglich Versicherungen gestiegen sein ...

Ja, die Erwartungen werden immer größer, insbesondere was die Reaktionsgeschwindigkeit betrifft. Da Versicherungskunden anders als beispielsweise Bankkunden keinen regelmäßigen Kontakt mit ihrem Versicherer haben, kommt alles auf die Erfahrungen mit der Vertragsanbahnung und dem Leistungsfall an. Einfache Bedingungswerke, schnelle und flexible digitale Prozesse im Vertrieb, vor allem aber im Schaden- oder Leistungsfall sind wichtig, um die Kunden zu begeistern. Dies betrifft sowohl die Meldung von Schäden als auch deren Bearbeitung.

Allerdings können Versicherer wegen des Kollektivschutzes nicht im selben Maße Kulanz zeigen wie ein Einzelhändler. Denn ob ein Versicherer für einen Schaden aufkommt, hängt allein vom Bedingungswerk ab. Dieses schützt letztlich das Kollektiv der Versicherten.

Viele Versicherer und Vermittler bieten ihren Kunden mittlerweile Apps an, um den Kontakt zu intensivieren ...

Die **Neue Rechtsschutz-Versicherungsgesellschaft AG (NRV)** ist ein auf Rechtsschutzversicherungen für gewerbliche und private Kunden spezialisiertes Unternehmen. Aktionäre sind die Nürnberger Allgemeine Versicherungs-AG, die VHV Holding AG und die Continentale Holding AG. Der Vertrieb der Policen erfolgt hauptsächlich über diese drei Versicherungsgesellschaften, es gibt aber auch einen Direktvertrieb. 2020 erwirtschaftete die NRV Bruttobeiträge von 87 Millionen Euro.



© vegefox.com - stock.adobe.com

Die digitale Welt bringt nicht nur neue Rechtsrisiken mit sich, sondern verändert auch die Prozesse der Rechtsschutzversicherer.

Wir hatten vor Jahren auch eine App für unsere Kunden, die jedoch wenig genutzt wurde. Smartphone-Nutzer wissen, dass man gerne neue Apps ausprobiert, aber beim nächsten Gerätewechsel viele Apps nicht mehr installiert. Anders ist es vielleicht bei Apps, die zu einem Ökosystem von Leistungen für bestimmte Lebens- und Themenbereiche inklusive Versicherung führen. Aktuelle und individuelle Informationen auch von Kooperationspartnern können zu einer häufigeren Nutzung solcher Apps führen.

In welchen Bereichen können Sie sich solche Ökosysteme vorstellen?

Beispielsweise gibt es in der Kfz-Branche viele Kooperationen zwischen Versicherern und Herstellern sowie weiteren Partnern rund um das Auto. Ein Autokäufer erhält seinen Neuwagen mittlerweile oft inklusive Versicherungspolice mit einem Monat Laufzeit, die sich bequem verlängern lässt. Für die Versicherer geht es in solchen Ökosystemen vor allem darum, die Kundenschnittstelle zu behalten und ihre eigenen Leistungen sichtbar zu machen.

Ist die NRV an einem Ökosystem beteiligt?

Die NRV richtet ihre Vertriebsaktivitäten an den Strategien der Anteilseigner aus. Diese verfolgen eigene Strategien bezüglich Kooperationen und Ökosystemen.

Wir beteiligen uns aber mit maßgeschneiderten Konzepten an kombinierten Produkten, in denen unterschiedliche Policen zu einer Lösung gebündelt sind. So sind unsere Rechtsschutzversicherungen Teil von Leistungspaketen der Kfz-Versicherung der VHV. Dabei deckt die NRV den Rechtsschutz für den Straßenverkehr ab. Auch bei Haftpflichtversicherungen für bestimmte Berufsgruppen kommt die NRV zum Zuge. So decken wir Risiken von Rechtsstreitigkeiten etwa bei Ingenieurleistungen ab.

Über unseren Risikoschutz hinaus bieten wir unseren privaten und gewerblichen Kunden seit Jahren eine kostenlose telefonische Beratung durch eine unabhängige Rechtsanwaltskanzlei als zusätzlichen Service an. Mittlerweile ist das zwar kein Alleinstellungsmerkmal mehr, wird aber von den Kunden gerne genutzt. In der Pandemie kam es zu einem regelrechten Ansturm von Anfragen bezüglich Reiserecht und Arbeitsrecht.

Was ist das Ziel dieses Beratungsangebots: Geht es mehr um Kundenservice oder um die Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten?

Das wichtigste Ziel ist Kundenzufriedenheit und somit Kundenbindung. Der Kunde soll sich sachkundig über eine Rechtssituation informieren können. Nach der telefonischen Erstberatung kann der Kunde weiterhin den Rechtsweg beschreiten und einen Anwalt seiner Wahl einschalten oder sich für eine Mediation entscheiden. Der Rechtsschutz bleibt bestehen. Wir unterstützen die Kunden bei Bedarf auch bei der Suche nach einem Rechtsanwalt. Wenn das Rechtsgefühl des Versicherten durch die Beratung bereits zufriedengestellt ist, ist aber manchmal kein Anwalt mehr nötig.

Legal Techs haben in den vergangenen Jahren den Markt erobert. Arbeiten Sie mit den neuen Marktteilnehmern zusammen?

Die NRV kooperiert mit einigen wenigen Legal Techs, die zu unserem Geschäftsmodell passen. Am Markt gibt es unterschiedliche Angebote: Hinter manchen stehen Rechtsanwälte, die gegen eine Provision

standardisierte und damit skalierbare Verfahren selbst abwickeln. Dazu gehört Flightright für Flugverspätungen. Kunden treten ihre Forderungen an Flightright ab, die das Unternehmen dann vor Gericht durchsetzt. Andere Legal Techs werben zwar mit einer kostenlosen Dienstleistung, fragen bei der Registrierung aber nach, ob eine Rechtsschutzversicherung besteht, die die Kosten dann übernehmen soll. In diesem Fall steht ein Rechtsschutzversicherer für die Kosten ein, aber die Kundenschnittstelle liegt beim Legal Tech. Die Leistung des Versicherers wird damit kaum sichtbar.

Welche weiteren digitalen Projekte verfolgt die NRV derzeit?

Aufgrund der Vertriebszusammenarbeit mit unseren Eigentümergesellschaften legen wir den Schwerpunkt nicht auf disruptive Produktinnovationen, sondern auf Effizienzverbesserung durch digitale Tools in internen Prozessen und im Bestandsmanagement. Über API-Schnittstellen können wir die Dunkelverarbeitung der Policierungsdaten von unseren Vertriebspartnern gewährleisten. Hier besteht die Herausforderung darin, dass die Gesellschaften unterschiedliche Datenformate verwenden und immer wieder neue Produkte auf den Markt bringen.

Zum Einlesen von Dokumenten nutzen wir ein Input-Management mit optischer Zeichenerkennung (OCR) und einem selbstlernenden System. Wir erhalten neben PDF-Dokumenten auch viele Dokumente in anderen Formaten wie E-Mails, klassische Schriftstücke, aber auch Faxe, teilweise auch mit handschriftlichen Anmerkungen. Gerade Rechtsanwälte nutzen immer noch gerne das Faxgerät, um Dokumente zu senden. In unserem kleinen eigenen Direktvertrieb besteht noch die ganze Bandbreite von manuellen Abläufen bis hin zu kompletter Dunkelverarbeitung.

Sie sprechen von selbstlernenden Systemen: Wie stark hat Künstliche Intelligenz bei der NRV bereits Einzug gehalten?

Bislang sind das noch ganz einfache Anwendungen wie die genannten Systeme zur

Informationserfassung. Zusätzlich haben wir im Schadenmanagement ein Projekt zur Teilautomatisierung der Bearbeitung von Ordnungswidrigkeiten im Straßenverkehr gestartet. Das rollen wir sukzessive auf andere Bereiche aus. Bei der eigentlichen Schadenabwicklung sind weiter unsere Juristen tätig. KI dient bei uns dazu, Mitarbeiter zu entlasten, damit diese mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten haben. Algorithmen helfen uns aber auch, typische Betrugsmuster bei Schadenmeldungen zu erkennen.

Hat die Pandemie zu einer agileren Arbeitsweise im Unternehmen geführt?

Aufgrund des Lockdowns hat das mobile Arbeiten Einzug gehalten und damit auch kollaborative Software für die Mitarbeiterführung aus der Ferne. Die Begeisterung über die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, war anfangs groß, hat sich aber mittlerweile etwas gelegt. Künftig streben wir ein alternierendes System mit zwei Tagen mobilem Arbeiten und drei Tagen Büropräsenz an, um die Mitarbeiterbindung nicht zu verlieren. Davon abgesehen sind wir als Organisation noch nicht sehr agil aufgestellt. Wir planen derzeit aber ein Update unseres integrierten Bestandsführungsschadenssystems, das die Mitarbeiter bei der Bestandsverwaltung und Schadenabwicklung unterstützt. Diese Projekte wollen wir komplett mit agilen Methoden umsetzen. Wichtig ist hier ein guter Kommunikationsprozess mit allen beteiligten Mitarbeitern.

„Die Leistung des Versicherers sollte sichtbar sein.“

Michael Diener

Das Interview führte Eric Czotscher vom F.A.Z.-Institut.



Michael Diener
ist Vorstandsmitglied
der Neuen Rechtsschutz-
Versicherungsgesellschaft
AG (NRV).

VERÄNDERUNGEN

IT beschleunigt den Wandel

Das digitale Herz der Versicherer wird in den kommenden Jahren deutlich schneller schlagen. Knapp zwei Drittel der Befragten erwarten hier gravierende Veränderungen. Auch die Kundenbetreuung und die Beratung stehen vor einem tiefen Wandel. Alles wird digitaler. Als derzeitige Trendprodukte führen die meisten Befragten Cyber-Policen und thematische Produktbündel an.

Den größten Veränderungsdruck erwarten die Befragten bis 2023 in der IT. Das sagen 65 Prozent der Befragten, wobei die Versicherer in der IT noch etwas häufiger Veränderungen erwarten als die Vermittler. Auch bei der Befragung vor zwei Jahren stand die IT an erster Stelle der Bereiche mit der größten Dynamik.

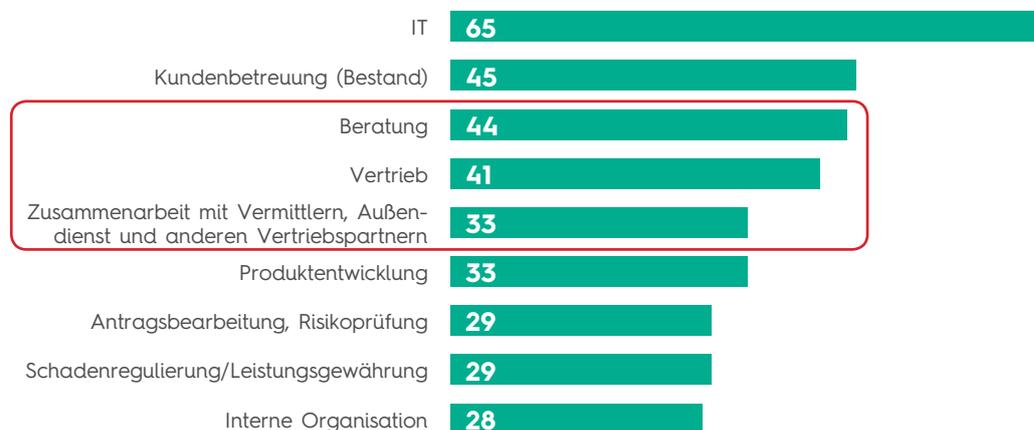
Viele Veränderungen stehen der Befragung zufolge auch in der Bestandskundenbetreuung (45 Prozent) und in der Beratung (44 Prozent) an. Im Vertrieb rechnen 41 Prozent der Befragten mit gravierenden Veränderungen. Vor zwei Jahren lagen die entsprechenden Werte bei 40 Prozent (Bestandsbetreuung), 27 Prozent (Beratung) und 53 Prozent (Vertrieb). Demzufolge hat der Veränderungsdruck im Vertrieb leicht

nachgelassen, in der Beratung aber stark zugenommen. Dies hängt sowohl mit neuen digitalen Beratungsformaten wie Video und Chatbots als auch mit einem veränderten Kauf- und Informationsverhalten und größeren Erwartungen der Kunden zusammen, denen die Branche künftig noch besser gerecht werden muss. Dazu kommen neue Regulierungen, beispielsweise bezüglich Nachhaltigkeit. Insbesondere die Vermittler erwarten gravierende Veränderungen in der Beratung (51 Prozent).

Zum Vertrieb gehört auch die Kooperation mit Vertriebspartnern. 33 Prozent der Befragten rechnen hier kurz- bis mittelfristig mit starken Veränderungen. Darüber hinaus geht ungefähr ein Drittel der Befragten davon aus, dass in der Produktentwicklung,

Wandel in IT und Bestandsbetreuung

Unternehmensbereiche, in denen bis 2023 gravierende Veränderungen erwartet werden; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

in der Risikoprüfung und in der Schadenregulierung größere Veränderungen anstehen.

Neue Geschäftsmodelle werden wichtiger

Die Corona-Krise hat klar gezeigt, wie wichtig digitale Geschäftsmodelle und Vertriebswege sind. Digitalisierung dient nicht mehr nur der Kundengewinnung und -bindung, sondern wird auch als Umsatz- und Gewinnbringer betrachtet. So ist knapp die Hälfte der Befragten davon überzeugt, dass digitale Innovationen und neue Geschäftsmodelle künftig einen nennenswerten Gewinnbeitrag für das eigene Unternehmen leisten werden. Insgesamt sagen dies 46 Prozent der Entscheider – 45 Prozent der Versicherer und 48 Prozent der Vermittler.

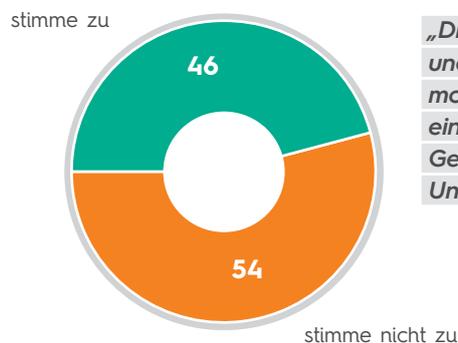
Digitale Beratung wird zum Standardangebot

Eine große Mehrheit von 68 Prozent der Befragten geht davon aus, dass der digitale Vertrieb von Versicherungen in den kommenden Jahren stark zunehmen wird. Versicherer und Vermittler sind sich hierin einig. Weitere 44 Prozent der Versicherer und Vermittler erwarten sogar, dass Kunden künftig immer mehr vollautomatisierte, digitale Beratungsangebote nachfragen werden. Demgegenüber rechnen nur 34 Prozent damit, dass die Kunden mehrheitlich auch in Zukunft persönlich von Menschen zu Versicherungsprodukten beraten werden wollen.

Einen wachsenden Direktvertrieb der Versicherer aufgrund rückläufiger Vermittlerzahlen erwarten 38 Prozent der Befragten – darunter häufiger Versicherer als Vermittler. Die Vermittlerzahlen sinken seit Jahren aufgrund

Knapp die Hälfte ist von Profitabilität digitaler Geschäftsmodelle überzeugt

Zustimmung zur Aussage in Prozent der Befragten

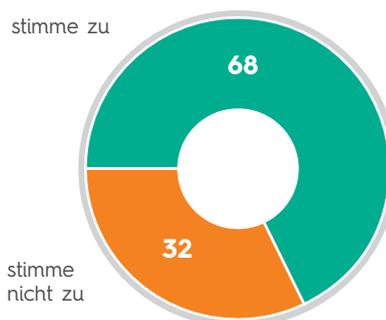


„Digitale Innovationen und neue Geschäftsmodelle werden künftig einen nennenswerten Gewinnbeitrag für unser Unternehmen leisten.“

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Vertrieb beschleunigt die Digitalisierung

Zustimmung zur Aussage in Prozent der Befragten



„Der digitale Vertrieb von Versicherungen wird stark zunehmen.“

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

des demographischen Wandels, der zunehmenden Regulierung des Berufs und der damit sinkenden Attraktivität für Berufsanfänger. Durch die Digitalisierung wird das Direktgeschäft der Versicherer beflügelt. Viele Versicherer nutzen ihre Website, individualisierte Kundenseiten und Social Media,

Rasche Digitalisierung des Vertriebs

Zustimmung zu Aussagen in Prozent der Befragten¹⁾

Die Kunden werden künftig immer mehr vollautomatisierte, digitale Beratungsangebote nachfragen.

44

Die Kunden wollen mehrheitlich auch in Zukunft persönlich von Menschen zu Versicherungsprodukten beraten werden.

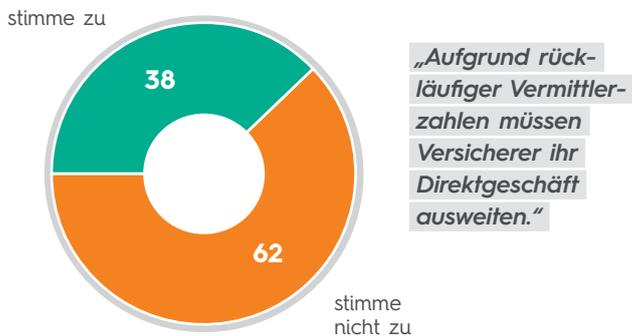
34

1) Mehrfachnennungen möglich

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Direktgeschäft trotz Vermittlerrückgang eher schwach

Zustimmung zur Aussage in Prozent der Befragten



Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

um direkte Kundenkontakte aufzubauen und zu festigen. Kunden werden so dazu angeregt, direkt beim Versicherer abzuschließen. Allerdings gelten Versicherungen – abgesehen von Pflichtversicherungen – als „Push-Produkte“, die aktiv verkauft werden müssen.

Cyber Security und Themenprodukte im Fokus

Wie bei der Befragung vor zwei Jahren setzen die Befragten immer noch große Hoffnung auf Cyber-Security-Policen und auf Produktbündel zu bestimmten Lebens- oder

Risikothemen. Jeweils 49 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass solche Angebote bis 2023 deutlich an Marktrelevanz gewinnen werden. Bei Cyber Security stimmen die Einschätzungen von Versicherern und Vermittlern weitgehend überein. Dagegen liegen die Präferenzen der Versicherer mit 57 Prozent deutlich stärker bei Themenprodukten. Für die Gesellschaften sind solche Bündelangebote besonders attraktiv, da sie die Kundenbindung stärken und in der Regel auch hohe Margen erwirtschaften. Die Vermittler rechnen mit 37 Prozent der Befragten deutlich weniger mit einer wachsenden Relevanz solcher Produkte.

Dagegen setzen beide Gruppen mit insgesamt 48 Prozent der Befragten große Hoffnungen auf neue datenbasierte Dienste. Dabei werden die Tarife einer Police anhand von Telematik-, Smart-Home- oder Gesundheitsdaten oder Daten aus dem Internet of Things berechnet. Somit lassen sich die Risiken einer Versicherung exakter und individueller kalkulieren. Kunden mit einem risikoarmen Nutzerprofil profitieren häufig von günstigeren Tarifen oder anderen Vergünstigungen.

Ebenfalls im Trend sind komplett digitale Policen (43 Prozent) sowie Assistance-Leistungen als Teil von Premiumpaketen (43 Prozent). Nur relativ wenige Entscheider sehen in Low-Price-Produkten und situativen Policen einen Zukunftsmarkt.

Bündelprodukte und Cyber Security im Trend

Produkte, für die bis 2023 ein deutlicher Relevanzgewinn am Markt erwartet wird; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

2) In Verbindung mit Telematik-, Smart-Home- oder Gesundheitsdaten und dem Internet of Things

3) Kurzfristige Deckung in bestimmten Situationen

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

INTERVIEW

Jeden Tag eine Innovation

Ein Insurtech hat gegenüber klassischen Versicherern den entscheidenden Vorteil, dass es mit einer nagelneuen IT auf dem aktuellen Stand der Technik arbeiten kann. Das erhöht die Flexibilität und stärkt die Innovationsfähigkeit, wie Dr. Matthias Uebing, Gründer und Vorstand der mailo Versicherung AG, im Interview hervorhebt.

Herr Dr. Uebing, beschreiben Sie bitte einmal kurz das Geschäftsmodell von mailo.

Als Insurtech und voll reguliertes Versicherungsunternehmen positioniert sich mailo als Gewerbeversicherer, der individuelle Policen für Klein- und Kleinstunternehmen und Selbstständige konzipiert. Zwar hat mailo auch einen Direktvertrieb, aber im Fokus steht der Maklervertrieb. So unterstützen wir zum Beispiel Spezialmakler für bestimmte Berufsgruppen dabei, ihren Kunden einen einfachen, innovativen und passgenauen Risikoschutz anzubieten.

Wie positioniert sich mailo im Wettbewerb um die Makler?

Wir sind in erster Linie eine digitale Produkt- und Lösungsmanufaktur für Spezialmakler. Hier punkten wir durch flexible und individuelle Sonderlösungen für einzelne Berufsgruppen oder Branchen – auch als White-Label-Produkt. Da unsere Versicherungen modular aufgebaut sind, können wir in kurzer Zeit neue Produkte konzipieren. Dafür genügt oft bereits eine Woche. So können wir quasi jeden Tag eine Innovation auf den Markt bringen.

Nicht spezialisierten Maklern bieten wir besonders einfache, digitale Prozesse, mit denen sie papierlos und per Knopfdruck Verträge abschließen können. Für Makler, die keine Expertise im Gewerbegeschäft haben, ist das Thema Maklerhaftung besonders wichtig. Unsere Abschlussstrecke ist gewerbespezifisch und damit sehr schlank und als Workflow komplett digital. Wir offe-

rieren eine Vielzahl digitaler Schnittstellen für unterschiedliche Plattformen. Der Makler spart mit mailo viel Zeit und kann dennoch individuell auf die Kundenbedürfnisse eingehen.

Da wir als neues Unternehmen noch keine sehr bekannte Marke sind, streben wir auch danach, uns durch ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis auf den Top-Positionen von Vergleichsportalen wie Finanzchef24 und Gewerbe24 zu platzieren.

Haben Sie ein Beispiel für solche individuellen Lösungen?

Kürzlich haben wir beispielsweise eine Cyber-Versicherung speziell für kleine Sparkassen und Banken entwickelt oder auch Policen speziell für Unternehmensgründer. Zu unseren Kunden gehören Spezialmakler für ganz unterschiedliche Zielgruppen wie Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer oder die Systemgastronomie. Mit Blick auf bestimmte Berufsgruppen arbeiten wir darüber hinaus eng mit Kammern und Verbänden zusammen, um unsere Lösungen bekannter zu machen.

Letztlich gibt es eine unendliche Zahl möglicher Kombinationen von Versicherungsbedingungen und -leistungen. Diese können

Die **mailo Versicherung AG** ist ein seit 2019 zugelassenes, eigenständiges Versicherungsunternehmen mit rund 30 Mitarbeitern. Das Konzept basiert zu 100 Prozent auf dem Gewerbegeschäft mit Fokus auf flexible, passgenaue Absicherungen für Selbstständige und Kleinunternehmer. mailo sieht sich insbesondere als Problemlöser für Makler: mit speziellen Zielgruppenkonzepten und einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis.



© Jacob Lund - stock.adobe.com

Passgenaue Versicherungen zum Beispiel für Friseurmeisterinnen – mailo bietet modularen Schutz für Gewerbetreibende.

wir mit unserem digitalen Produktbaukasten individuell zusammenfügen. Da wir als Insurtech mit einer frischen IT auf der grünen Wiese gestartet sind, haben wir viel mehr Möglichkeiten und Flexibilität als ein klassischer Versicherer mit seinem Legacy-System.

Kooperieren Sie auch themenbezogen mit branchenfremden Unternehmen in digitalen Ökosystemen?

Das ist derzeit nicht der Fokus unserer Strategie. Allerdings hat sich kürzlich eine Kooperation in der Sparte Tierkrankenversicherung ergeben, für die wir in Deutschland als Risikoträger agieren. Wir arbeiten hier eng mit Tierärzten zusammen. Ein weiterer passender Partner – eine Plattform für Tiergesundheit – ist dazugekommen. Daraus könnte eines Tages ein digitales Ökosystem für Haustierhalter entstehen.

Wo schlägt das digitale Herz Ihres Unternehmens?

Das Herz ist eine zentrale Datenbank, in der alle Daten aus allen Geschäftsprozessen in Realtime zusammenlaufen. Die Datenbank steht komplett in der Cloud. Mit diesen

Daten können wir viele Analysen und Optimierungen durchführen, ohne mit inkompatiblen Formaten oder Schnittstellen kämpfen zu müssen. Anders als klassische Versicherer, die ihre Daten traditionell vertragsbasiert sammeln, haben wir eine komplette Sicht auf die einzelnen Kunden.

Für die Versicherungstechnik verwenden wir eine Standardlösung, die wir mit unseren eigenen Kalkulationen flexibel befüllen können. Dort sind unser Produktbaukasten verankert, unser Prozessmodell und die Middleware mit den Schnittstellen zum Vertrieb. Der Vorteil: Alle Anpassungen im Backend wirken sich zeitgleich auf alle Prozesse aus.

Für intelligente Datenanalysen ist ein Mindestbestand an Daten erforderlich. Als Start-up mussten Sie aber quasi bei null anfangen ...

Erste Daten für die Risikokalkulation haben wir uns anfangs extern besorgt, bei einer aktuariellen Beratung und einem Rückversicherer. Nun wächst aber auch unser eigener Datenbestand immer mehr. Damit eröffnen sich für uns in Zukunft auch deutlich mehr Möglichkeiten für das Datenmanagement als heute.

Nutzen Sie für Ihre Analysen auch Künstliche Intelligenz?

KI befindet sich bei uns im Experimentierstadium. So haben wir einen Bot für die Schadenaufnahme im Einsatz. Einerseits fehlt uns die Datenmenge, um KI anzuwenden, andererseits haben wir viel weniger Bedarf als ein klassischer Versicherer. Dort wird KI eingesetzt, um Mitarbeiter bei Routineaufgaben in der Dateneingabe zu unterstützen, die bei uns nicht anfallen. Aktuell haben wir aber tatsächlich ein derartiges KI-Projekt: Wir digitalisieren den kompletten Altbestand eines Spezialmaklers, um die Verträge umzudecken. Ab 2022 wollen wir erstmals auch unseren Datenbestand mit KI auswerten, um beispielsweise das Pricing und die Betrugserkennung zu optimieren.

Spiegelt Ihre Organisationsstruktur die Agilität Ihrer digitalen Prozesse wider?

Unsere Organisation muss in der Lage sein, ein junges agiles Techunternehmen und eine klassische Versicherung zu betreiben. So arbeiten wir bei der Produkt- und Technologieentwicklung projektbezogen in cross-funktionalen Teams. Neben unseren Technologieexperten verfügen wir über erfahrene Aktuarien, Risikomanager, Underwriter und Maklerbetreuer. Das hängt auch mit der Regulierung durch die BaFin zusammen, für die klare Bedingungen zu erfüllen sind. Was uns sehr hilft: Da wir nur 30 Mitarbeiter sind, können wir einfach kommunizieren und viele Themen einfach schnell auf dem Flur lösen.

Wie ist es Ihnen als Start-up gelungen, diese erfahrenen Experten zu gewinnen?

Das Recruiting war tatsächlich eine Herausforderung, da Versicherungsexperten generell wenig risikofreudig sind, wenn es um einen Jobwechsel geht. Der Standort Köln, ein glückliches Timing und die gute Vernetzung von uns Gründern und von unserem Aufsichtsrat haben uns geholfen.

Vor drei Jahren befand sich die Versicherungsbranche in Köln in einer Phase des Umbruchs. Das war für uns ein guter Zeitpunkt, um erfahrene Mitarbeiter zu finden.

Auch bei der Kundengewinnung muss ein Start-up bei null starten. Was ist Ihre Marketingstrategie?

Anders als viele andere Start-ups setzen wir nicht auf massive Digitalwerbung, sondern auf persönliche Kontakte unserer Mitarbeiter. Die erfahrenen Maklerbetreuer von mailo haben ihr Netzwerk mit in das Unternehmen eingebracht. Damit haben wir eine gute Ausgangsbasis. Darüber hinaus arbeiten wir mit Maklerpools zusammen, um auch kleine Maklerbüros zu erreichen. Dieses Kleingeschäft lohnt sich aber nur in der Summe.

„Das Herz unserer IT ist eine zentrale Datenbank, in der alle Daten zusammenlaufen.“

Dr. Matthias Uebing

Wie hat sich die Pandemie auf Ihr Geschäft ausgewirkt?

Auf der einen Seite hat es unser Geschäft erschwert, da viele Gewerbetreibende unter dem Lockdown leiden, allen voran die Gastronomie. Hier mussten wir die Unternehmer davon überzeugen, dass sich Versicherungen auch für ruhende Betriebe lohnen – etwa mit Blick auf Wasserschäden oder Einbrüche.

Andererseits hat die Pandemie die Digitalisierung der Versicherungen beschleunigt. Wir haben dies vor allem bei unserem Direktgeschäft gespürt, aber auch bei vermehrten Anfragen von Maklern, die sich rein digitale Lösungen wünschen. Unsere Kundenzahl ist in beiden Gruppen stark gestiegen.

Das Interview führte Eric Czotscher vom F.A.Z.-Institut.



Dr. Matthias Uebing ist Gründer und Vorstand der mailo Versicherung AG.

VERTRIEB UND KUNDEN

Intelligente Vertriebswerkzeuge

Versicherer und Vermittler sind im Vergleich zur Befragung vor zwei Jahren heute deutlich besser mit digitalen Vertriebswerkzeugen ausgerüstet. Customer Engagement Management wird bereits vielfältig genutzt. Darüber hinaus sind zahlreiche weitere Vorhaben in der konkreten Planung. Insbesondere digitale Ökosysteme und Themenplattformen werden künftig wichtig für die Branche.

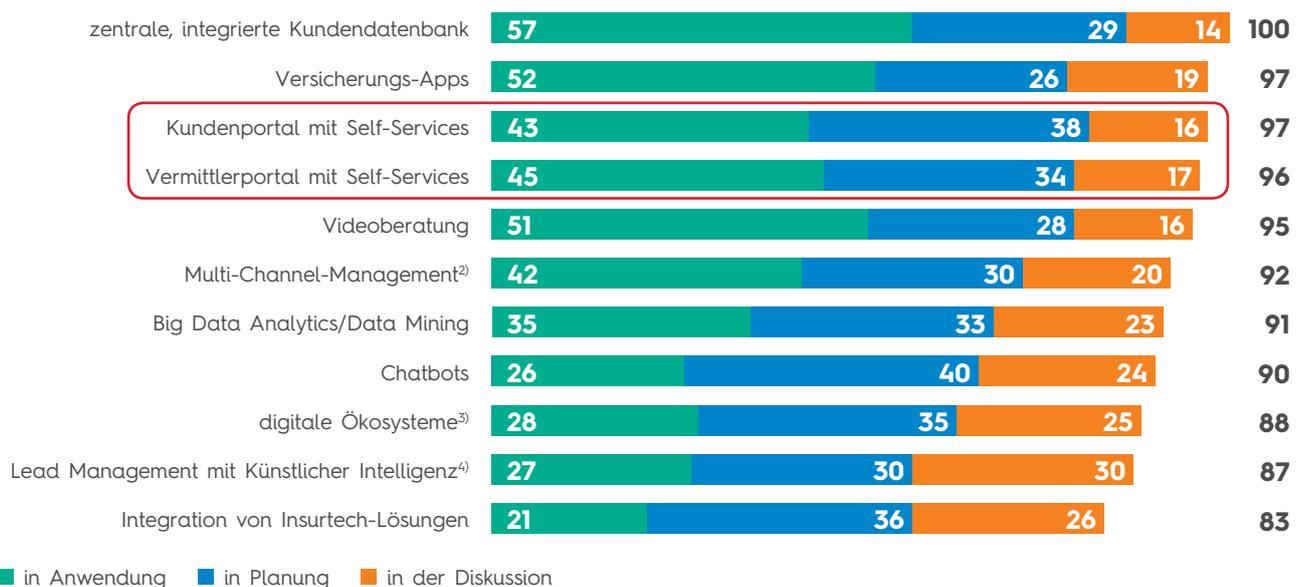
Der Versicherungsvertrieb wird heute deutlich besser digital unterstützt als noch vor zwei Jahren. Offenbar hat die Covid-19-Pandemie die Investitionen und Maßnahmen beschleunigt. So verfügt über die Hälfte der Versicherer und Vermittler über eine integrierte Kundendatenbank, und weitere 29 Prozent der Unternehmen planen eine solche digitale Datensammelstelle, 14 Prozent diskutieren es. Unter den befragten Unternehmen gibt es keines, in dem dies nicht ein Thema wäre. Denn ohne Datenintegration sind die neuen digitalen Kanäle

weit weniger effektiv nutzbar, da es keine Gesamtsicht auf den einzelnen Kunden gibt. Traditionell werden Versicherungsdaten vertrags- und nicht kundenbasiert gesammelt.

Bei Versicherungs-Apps ist die digitale Weiterentwicklung seit dem „Branchenkompass Insurance 2019“ besonders deutlich. Damals verfügten 37 Prozent der befragten Unternehmen über ein App-Angebot. Heute sind es 52 Prozent, weitere 26 Prozent planen eine App. Dies gilt gleichermaßen für Versicherer und Vermittler.

Fortschritte bei Digitalisierung des Vertriebs

Vertriebstechnologische Entwicklungen des eigenen Unternehmens; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Rest zu 100 Prozent: derzeit kein Thema oder weiß nicht/keine Angabe

2) Integriertes Kundenkontaktmanagement über alle Kontaktkanäle hinweg

3) Plattform-/Themenangebote, in der Regel gemeinsam mit weiteren Unternehmen sowie Nutzern

4) Intelligente Algorithmen zur Vorhersage des Bedarfs jedes Kunden

Versicherer setzen auf digitale Selbstbedienung

Digitale Self-Services sind für die Nutzer der digitalen Welt eine bequeme Lösung, um schnell und flexibel Änderungen beispielsweise persönlicher Daten einzugeben. Man spart sich den Anruf beim Versicherer oder Vermittler. 43 Prozent der befragten Unternehmen haben Self-Service-Portale für Endkunden eingerichtet und 45 Prozent für Vermittler. 2019 waren es erst 37 Prozent beziehungsweise 19 Prozent. Auch hier befinden sich noch zahlreiche Angebote in der Planung oder Diskussion.

Ebenfalls deutlich zugenommen haben Angebote für Videoberatung, offensichtlich infolge des Lockdowns. Mittlerweile bieten 51 Prozent der Unternehmen Videoberatung an, weitere 28 Prozent planen es. Auch hier sind Versicherer und Vermittler gleichermaßen gut ausgestattet.

Big Data auch für Vermittler

Data Mining und Big Data Analytics ist derzeit eine Domäne der Versicherer: bei 49 Prozent der Versicherungsgesellschaften, aber nur 14 Prozent der Vermittler sind diese Analysewerkzeuge im Einsatz. Sie sind hilfreich, um Vertriebschancen aufzuspüren, Kunden individualisiert anzusprechen und die Risikoprüfung zu optimieren. Die dazu erforderliche Software wird immer einfacher zugänglich, so dass auch Vermittler sie nutzen können. 47 Prozent der Vermittler planen aktuell, Big Data einzusetzen, weitere 26 Prozent diskutieren es.

Künftig wird auch der Einsatz Künstlicher Intelligenz zum Beispiel zur Leadgenerierung eine größere Rolle spielen. Derzeit nutzen es 27 Prozent aller Befragten, vor allem für Robotik-Anwendungen, um die manuelle Datenerfassung zu automatisieren.

43 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass Versicherungsprodukte künftig immer individueller an den Kundenbedarf angepasst werden. Dazu dienen Big Data und Künstliche Intelligenz. Versicherer und Vermittler beobachten diesen Individualisierungstrend gleichermaßen.

Datenanalyse ermöglicht maßgeschneiderte Produkte

Zustimmung zur Aussage in Prozent der Befragten



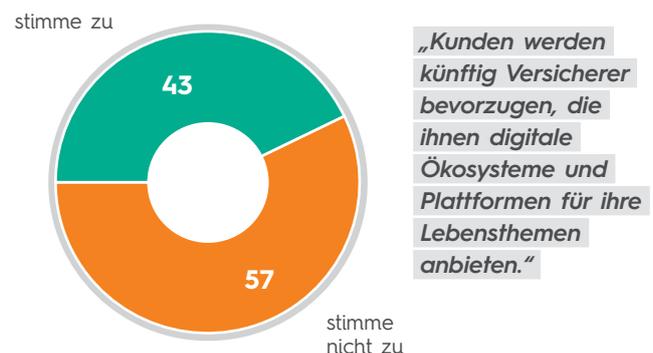
Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Digitale Ökosysteme als Wettbewerbsfaktor

Die positiven Erwartungen bezüglich Themen- und Bündelprodukte (siehe Grafik Seite 16 unten) sind indirekt auch mit digitalen Ökosystemen und Plattformen verknüpft, die die Zutaten und Module für solche Bündel themenbezogen und nutzerorientiert zusammenführen. Derzeit nutzen 28 Prozent der Befragten eigene oder fremde digitale Plattformen, weitere 35 Prozent planen dies. Vor zwei Jahren gab es nur 14 Prozent Anwender. Die Plattformen sind sowohl bei Versicherern als auch bei Vermittlern im Einsatz, um Kunden themenbezogene Informationen und Lösungen anzubieten.

Digitale Ökosysteme ziehen Kunden an

Zustimmung zur Aussage in Prozent der Befragten



Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Immerhin 43 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass Kunden künftig solche Unternehmen bevorzugen werden, die entsprechende Plattformen anbieten oder nutzen. Damit liefern digitale Ökosysteme einen klaren Wettbewerbsvorteil für die Anbieter.

Der Erfolg von Themenplattformen und mehr noch von digitalen Ökosystemen hängt von der Vernetzung mit attraktiven Anbietern und Produkten ab, aber auch von einer intelligenten Auswertung der Nutzerdaten. Je

besser eine Plattform den Bedarf vorhersagen und befriedigen kann, desto erfolgreicher ist sie. Kooperationen sind damit für Plattformen unerlässlich.

Dies können Partnerschaften innerhalb der Branche, aber auch mit branchenfremden Unternehmen sein. Themen wie Gesundheit, Altersvorsorge, Auto, persönliche Finanzen oder Immobilien umfassen jeweils ein breites und offenes Spektrum an Anbietern.

Bei der Frage nach Bereichen, in denen die Unternehmen in Ökosystemen kooperieren wollen, steht der Betrieb der Plattform mit 55 Prozent der Befragten an erster Stelle. Hier sehen Versicherer und Vermittler nicht ihre Kernkompetenz, sondern greifen bevorzugt auf Experten zurück. Dabei geht es nicht nur um den technischen Betrieb selbst, sondern auch um den Zugang zu neuen Kunden und Zielgruppen, die jede erfolg-

reiche Plattform mitbringt. Weitere 52 Prozent der Befragten wollen bei Produkten mit Partnern zusammenarbeiten, um Kunden nutzerwertige Gesamtlösungen offerieren zu können. Auch im Vertrieb und beim Angebot von Mehrwertdiensten arbeiten Versicherer und Vermittler auf Plattformen gerne mit Partnern zusammen. Im Vergleich zur Befragung vor zwei Jahren ist die Kooperationsbereitschaft beim Plattformbetrieb (2019: 35 Prozent) und bei Produkten (2019: 32 Prozent) damit noch einmal deutlich gestiegen.

Engagement der Kunden fördern

Customer Engagement Management nutzt (insbesondere) digitale Werkzeuge, um Kunden und andere Nutzer für eine stärkere Beteiligung an den sozialen Medien des eigenen Unternehmens zu gewinnen. So wünschen sich Versicherer und Vermittler, dass Nutzer ihre Angebote sehen, sie positiv bewerten und „ liken“ oder weiterempfehlen. Außerdem wollen sie Follower und Kunden motivieren, Kommentare abzugeben oder Fotos und Videos hochzuladen. Solche Aktivitäten bringen die Social-Media-Angebote eines Unternehmens ins Rampenlicht, sind Werbung und Kundenbindungsmittel zugleich. Immerhin 32 Prozent der Befragten sind davon überzeugt sind, dass das Engagement von Kunden und anderen Nutzern auf sozialen Medien zum entscheidenden Erfolgsfaktor für das Marketing und den Vertrieb von Versicherungsprodukten wird. In jedem Fall hat es bereits heute eine

„fin4u könnte sich zu einem Ökosystem entwickeln.“

Guido Leber

Kooperation bei Themenplattformen wichtig

Bereiche, in denen das eigene Unternehmen beim Aufbau eines digitalen Ökosystems oder einer Themenplattform mit externen Anbietern kooperiert; in Prozent der Befragten¹⁾



¹⁾ Nur Befragte, bei denen digitale Ökosysteme bereits in Anwendung, geplant oder in der Diskussion sind (n = 95); Mehrfachnennungen möglich

Social Media stärkt Kundenbindung

Ziele, die für das Customer Engagement Management des eigenen Unternehmens wichtig sind; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

wichtige Aufgabe innerhalb der Kundenkommunikation.

Das wichtigste Ziel von Customer Engagement Management ist die Stärkung der Kundenbindung. Dies sagen 71 Prozent der Befragten. Weitere 63 Prozent nutzen soziale Medien dazu, um das Kundenpotenzial zu erhöhen und neue Zielgruppen anzusprechen. Dies gilt für Vermittler (79 Prozent) noch mehr als für Versicherer (52 Prozent). Die Steigerung des Kundenwerts und der Kundenprofitabilität sind weitere wichtige Ziele.

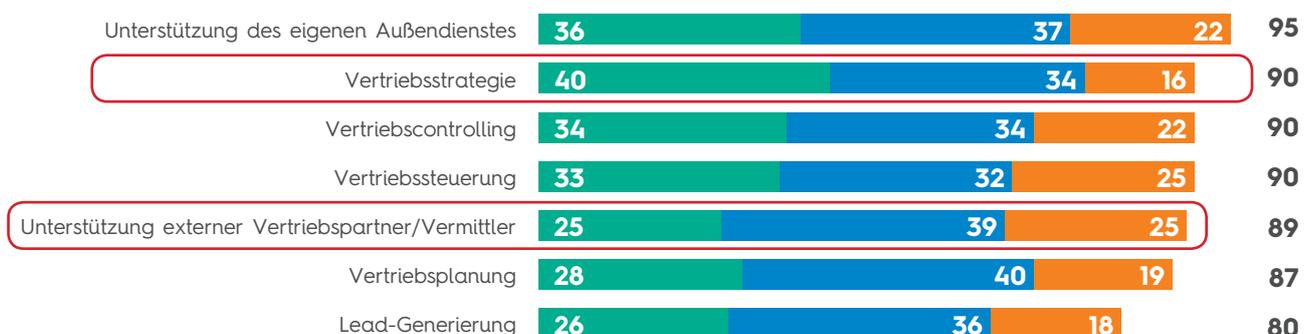
Customer Engagement Management wird in alle Vertriebswerkzeuge integriert. Derzeit am wichtigsten ist der strategische Einsatz. 40 Prozent der Befragten nutzen Social Media in der Vertriebsstrategie, weitere

34 Prozent beabsichtigen dies. Zur Unterstützung des Außendienstes setzen 36 Prozent Social Media ein, weitere 37 Prozent planen es, und bei 22 Prozent ist es in der Diskussion. Nur für 5 Prozent ist es kein Thema. Jeder vierte Befragte nutzt Social Media auch zur Unterstützung externer Vertriebspartner.

Im Vertriebscontrolling und in der Vertriebssteuerung werden in jedem dritten Unternehmen ebenfalls Social Media genutzt. Insgesamt setzen Versicherer und Vermittler Customer Engagement Management in den genannten Bereichen ungefähr gleich häufig ein. Lediglich bei der Lead-Generierung ist ein klarer Unterschied erkennbar: 31 Prozent der Versicherer, aber nur 19 Prozent der Vermittler setzen hier Social Media systematisch ein.

Customer Engagement Management unterstützt Außendienst

Anwendungsbereich für das Customer Engagement Management im eigenen Unternehmen; in Prozent der Befragten¹⁾



■ in Anwendung ■ in Planung ■ in der Diskussion

1) Rest zu 100 Prozent: derzeit kein Thema oder weiß nicht/keine Angabe

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

INTERVIEW

Auf Videochat gut vorbereitet

Bereits vor der Pandemie hat die ALH Gruppe die Weichen für die Digitalisierung gestellt, wie Guido Leber, Bereichsleiter für Konzern- und Unternehmensstrategie der ALH Gruppe, hervorhebt. In der Pandemie konnten die Vertriebspartner einen komplett digitalisierten Online-Vertragsabschluss der ALH nutzen. Die hauseigene App fin4u ist ebenfalls ein digitaler Vorreiter.

Herr Leber, in welcher wirtschaftlichen Lage befindet sich die deutsche Versicherungsbranche heute?

Unabhängig von der Corona-Pandemie sind dies herausfordernde Zeiten für unsere Branche. Alle Versicherungen stehen jetzt vor einem grundlegenden Umbruch und einem schnellen Wandel.

Als Unternehmen haben wir die Pandemie bislang gut gemeistert. Gleichzeitig hat die Digitalisierung einen starken Schub bekommen. Was vor der Pandemie Jahre gedauert hätte, mussten wir plötzlich innerhalb von Wochen umsetzen, zum Beispiel neue Abläufe für Home Office und New Work.

Wie gelingt es Ihnen als traditionellem Versicherungskonzern mit einem über die Jahre gewachsenen IT-System, den jungen Insurtechs Paroli zu bieten?

Legacy-Systeme sind nicht nur für uns, sondern für die gesamte Branche eine Herausforderung. Die größte Schwierigkeit dabei ist die Datenverfügbarkeit, zum Beispiel für digitale Services. Hier sind wir aber auf einem guten Weg. Erste Services bieten wir unseren Kunden bereits seit mehreren Jahren an.

Ihre Kunden-App fin4u ist eines der bekanntesten Beispiele dafür ...

Ja, unsere Kunden-App ist ein echtes Erfolgsbeispiel. Seit wir die Versicherungs-App vor einigen Jahren zu einer Multi-Ban-

king-App erweitert haben, stiegen die Nutzerzahlen schnell. Mittlerweile gibt es 150.000 registrierte Nutzer, davon 30.000 Nichtkunden. Viele nutzen die App einmal in der Woche oder sogar häufiger.

Eine reine Policenverwaltung wäre nicht so erfolgreich gewesen. Die Banking-Funktion haben wir sogar noch vor der Umsetzung der Zahlungsdiensterichtlinie PSD2 eingeführt und damit einen Vorsprung vor jüngeren Apps gewonnen.

Und welche Versicherungsfunktionen hat die App?

Für Versicherungsverträge aus unserem Haus haben wir in die App eine Reihe von Mehrwertfunktionen eingebaut. Zum Beispiel können Kunden fondsgebundener Lebensversicherungen ihre Fonds über die App austauschen oder über einen Schieberegler Vermögen zwischen klassischem Garantiestock und Fondsverwaltung hin- und herschieben. Außerdem lässt sich mit der App überprüfen, ob der Risikoschutz noch passt. Darüber hinaus gibt es Self-Services wie Adressänderungen etc.

Gibt es für fin4u ein Geschäftsmodell?

Zum einen dient die App der Kundenbindung und dem Cross- und Up-Selling. Die jeweiligen Vertriebspartner sind dafür auch in der App hinterlegt. Da viele Nichtkunden die App nutzen, haben wir außerdem die Chance, neue Leads zu generieren.



© ALH Gruppe

Am ländlich geprägten Standort Oberursel der Alten Leipziger Lebensversicherung ist die Home-Office-Quote deutlich geringer als am Standort Stuttgart bei der Halleschen Krankenversicherung.

Ist eine Erweiterung von Multi-Banking auf Multi-Insurance geplant?

Bislang müssen die Nutzer die Daten für Fremdverträge manuell in die App eingeben. Aber wir arbeiten gemeinsam mit anderen Versicherern daran, einen Standard für den Datenaustausch herzustellen ähnlich wie beim Open Banking. Das Ziel unserer Free Insurance Data Initiative (Frida) unter der Schirmherrschaft des InsurLab Germany ist es, einer staatlichen Regulierung nach dem Vorbild von PSD2 zuvorzukommen.

Für das Thema Financial Home könnte sich fin4u sogar zu einem digitalen Ökosystem weiterentwickeln, bei dem wir die Orchestrierungsrolle übernehmen. Wir haben bereits zahlreiche Anfragen auch von branchenfremden Unternehmen, die gerne Content für die App liefern würden. Darüber hinaus erwägen wir, fin4u auch anderen Versicherern als White-Label-Lösung anzubieten.

Haben Sie auch eine App speziell für Ihre Vertriebspartner?

Nein, für Makler und andere Vermittler haben wir aber ein umfangreiches Webportal. Im Vertrieb geht es dabei vor allem um die richtigen Schnittstellen zu den Maklersystemen – ein Thema, das uns Tag für Tag beschäftigt. Neben Frida und den BiPRO-Standards programmieren wir auch proprietäre Schnittstellen zu Vertriebspartnern wie

Maklerpools. Die Integrationsfähigkeit unserer Prozesse ist dabei ein echtes Wettbewerbskriterium.

Aufgrund des Lockdowns sind persönliche Beratungsgespräche derzeit kaum möglich. Inwieweit nutzen Ihre Vermittler Videolösungen?

Während des Lockdowns gibt es praktisch keine persönlichen Beratungsgespräche. Die Beratung läuft fast ausschließlich über Video und Telefon. Hierfür waren wir aber sehr gut vorbereitet, da wir bereits seit 2016 – damals als erster Versicherer – die Videoberatungslösung von Flexperto einsetzen. Seit 2017 stellen wir diese auch unseren Vertriebspartnern zur Verfügung.

Auch die Leistungsprozesse lassen sich digital effizienter abwickeln als analog. Wie weit sind Sie in diesem Bereich?

Die Hallesche bietet bereits seit längerem ihren Kunden die Möglichkeit, Arztrechnungen digital einzureichen. Kürzlich haben wir

Die Alte Leipziger Lebensversicherung a.G. und die Hallesche Krankenversicherung a.G. sind die Muttergesellschaften der **ALH Gruppe**. Beide Gesellschaften besitzen die Rechtsform des Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit. Die Gruppe bietet alle Produkte rund um die Themen Versicherungen und Finanzen. Der Schwerpunkt liegt in der Lebens- und Krankenversicherung.

hier die neue App hallesche4u mit Fotofunktion eingefügt. Darüber hinaus planen wir weitere Anwendungen, um künftig auch die elektronische Patientenakte integrieren zu können. Dazu entwerfen wir digitale Services wie Präventions- und Gesundheitsprogramme, die die Versicherten per Computer oder App nutzen können.

Setzen Sie Künstliche Intelligenz ein?

KI ist ein großes Thema für uns. Durch unsere Zusammenarbeit mit dem InsurLab Germany haben wir einen guten Überblick über aktuelle KI-Anwendungen weltweit. Wir verwenden KI derzeit insbesondere zur Produktdifferenzierung und zur Risikoanalyse. In der PKV lassen sich mit Hilfe von KI beispielsweise typische Korrelationen von Krankheitsbildern ermitteln, so dass sich die zu erwartenden Kosten durch Folgekrankheiten besser berechnen lassen. Im Leistungsmanagement lassen sich mit KI Präventions- und Medical-Care-Angebote optimieren.

Viel Potenzial erwarte ich in Zukunft in der Risikoprüfung. Beispielsweise hat ein israelisches Start-up eine Foto-App entwickelt, mit der sich Vorschäden bei Autos erkennen lassen.

Stichwort InsurLab: Arbeiten Sie mit Insurtechs zusammen?

Unsere Innovationsabteilung prüft regelmäßig, ob eine Innovation zur Lösung eines aktuellen Problems geeignet ist. In diesem Fall stellen wir ein Budget für ein Pilotprojekt zur Verfügung. So haben wir beispielsweise mit smoope einen Chatbot für Adressänderungen und für Fragen im Versicherungsrechner implementiert.

Die Authentifizierungssoftware des Hamburger Start-ups NECT nutzen unsere Kunden zur Erstanmeldung in fin4u und hallesche4u. Das ist für die Kunden deutlich schneller und komfortabler, als auf einen Brief von uns zu warten.

Wie intensiv setzen Sie Social Media im Vertrieb ein?

Wir posten regelmäßig Beiträge zu Themen wie Gesundheit, Ernährung oder Nachhaltigkeit und kooperieren mit Influencern. Der Content steht auch unseren Vertriebspartnern zur Verfügung. Auf Facebook haben wir mittlerweile 30.000 Follower. Erste Kampagnenerfahrung haben wir auch gesammelt: mit der Zielgruppe Motorradfahrer ab 50 Jahre. Unter dem Slogan „Deutschlands Route 66“ konnten uns die Teilnehmer ihre persönlichen Lieblingsstrecken nennen, und wir haben daraus eine Traumroute für Deutschland erstellt. Auf diese Weise haben wir eine lebendige Community zusammengebracht und außerdem Leads für die Motorradversicherung generiert.

Die Pandemie hat Home Office zum neuen Standard gemacht. Was kommt für die ALH Gruppe nach der Pandemie?

Der Home-Office-Anteil wird nach der Pandemie ein anderer sein als davor. Wir entwickeln gerade gemeinsam mit den Betriebsräten neue Arbeitskonzepte. Derzeit arbeiten über 80 Prozent im Home Office. Dabei unterscheiden sich die Standorte deutlich voneinander: Im eher ländlichen Standort Oberursel, der gut mit dem Pkw zu erreichen ist, sind es rund 65 Prozent, in Stuttgart 90 Prozent. In Zukunft werden sich durch das mobile Arbeiten auch die Anforderungen an unsere Büroinfrastruktur verändern. So werden wir mehr Arbeitsflächen für kollaboratives Arbeiten und Team Building benötigen als bisher und weniger Einzelbüros.

Das Interview führte Eric Czotscher vom F.A.Z.-Institut.



©ALH Gruppe

Guido Leber ist Bereichsleiter für Konzern- und Unternehmensstrategie der ALH Gruppe.

„KI hat viel Anwendungspotenzial in der Risikoprüfung.“

Guido Leber

EFFIZIENZ UND IT

Cloud verbessert Effizienz

In der IT arbeitet die Versicherungsbranche aktuell vor allem an Cloud-Lösungen. Außerdem gibt es zahlreiche Projekte zur Digitalisierung von Prozessen und für die Einführung von Open-Source-Lösungen. Im Schadenmanagement sollen künftig Online-Schadenmeldungen und weitere digitale Lösungen die Kosten senken helfen.

Derzeit sind 61 Prozent der befragten Versicherer und Vermittler in ihrer IT damit beschäftigt, Cloud-Lösungen umzusetzen. Bereits bei der Befragung vor zwei Jahren hatten die Entscheider Cloud-Vorhaben am häufigsten als aktuelle IT-Projekte genannt. 2019 arbeiteten 40 Prozent der befragten Unternehmen an Cloud-Projekten. Offensichtlich aufgrund der Corona-Pandemie gab es hier noch einmal einen deutlichen Sprung nach vorne. Versicherer und Vermittler nutzen gleichermaßen die Cloud.

Ein weiteres häufig von Versicherern und Vermittlern genanntes Vorhaben ist mit 46 Prozent der Befragten die Digitalisierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung dafür, um in der digitalen Welt schnelle und flexible Lösungen und Services für Kunden und Vertriebspartner anbieten zu können. Nur so agieren klassische Ver-

sicherer auf Augenhöhe mit Insurtechs, die von Anfang an komplett digital und in der Cloud arbeiten. Oft gibt es bei Versicherern noch Medienbrüche, die überbrückt werden müssen.

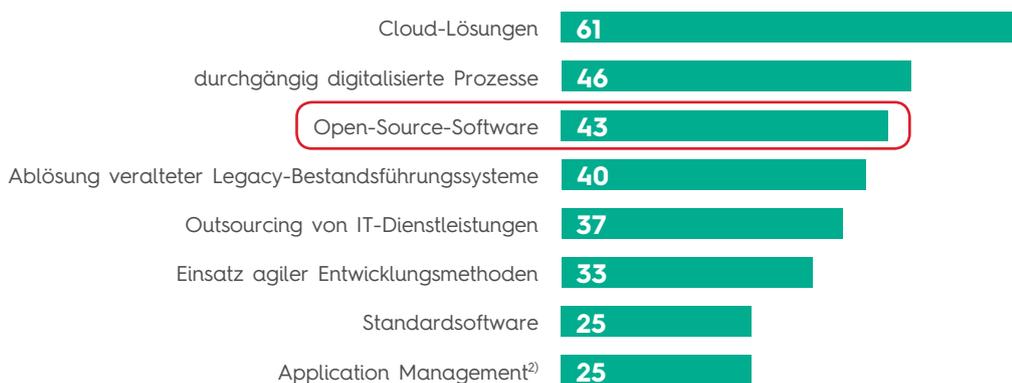
An Bedeutung besonders stark gewonnen hat – im Vergleich zu 2019 – die Nutzung von Open-Source-Software. Derzeit arbeiten 43 Prozent der befragten Unternehmen in der Versicherungsbranche an entsprechenden Projekten (2019: 19 Prozent).

Neue IT-Systeme an den Start

Die Ablösung veralteter Legacy-Systeme schreitet derzeit ebenfalls schneller voran. Um neue digitale Werkzeuge und Anwendungen rasch in das laufende System einbinden zu können, sind flexiblere Kernsysteme erforderlich. 40 Prozent der Befragten

Mehrheit arbeitet an Cloud-Projekten

Derzeit vorangetriebene IT-Projekte im eigenen Haus; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

2) Durch externe Dienstleister

stellen derzeit ihre Systeme um; vor zwei Jahren waren es nur 26 Prozent. Auf den neuen Systemen kommt in der Regel Standardsoftware zum Einsatz. Jeder vierte Befragte arbeitet an aktuellen Projekten in diesem Bereich. Weitere 37 Prozent der Versicherer und Vermittler haben Outsourcing-Projekte in Bearbeitung (2019: 21 Prozent),

und 25 Prozent stellen ihre Anwendungen auf Application Management durch Dienstleister um. IT-Projekte werden zunehmend agil abgewickelt. Jeder dritte Befragte führt agile Methoden ein.

„Da wir mit frischer IT gestartet sind, haben wir mehr Flexibilität als klassische Versicherer.“

Dr. Matthias Uebing

Mit der Cloud effizienter werden

Cloud-Computing bietet wirtschaftliche und regulative Vorteile. Knapp zwei Drittel der Befragten nennen an erster Stelle die Kosten. Diese standen vor zwei Jahren noch mit nur einem Drittel der Befragten an dritter Stelle der genannte Cloud-Vorzüge. Die automatische Anpassung von Anwendungen an aktuelle Regulierungen ist für 58 Prozent der Befragten ein wichtiges Argument – für Versicherer etwas bedeutender als für Vermittler. Weitere 56 Prozent der Unternehmen wollen vor allem davon profitieren, dass in der Cloud die Software automatisch auf die jeweils neueste Version angepasst wird. Dies war 2019 sogar der Hauptgrund für eine Umstellung auf die Cloud. Damals sagten 9 Prozent der Befragten, sie sähen keinen der genannten Cloud-Vorteile. In diesem Jahr nannten dagegen alle Befragten zumindest einen der aufgelisteten Punkte.

Neue Kultur als Erfolgsfaktor

Erfolgreiche Digitalisierung – das zeigt die Praxis – hängt von der Bereitschaft und dem Vertrauen der Mitarbeiter ab. Eine gesunde Unternehmenskultur ist deshalb ein Erfolgsfaktor. Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass Unternehmen mit einer ausgeprägten Vertrauenskultur schneller auf neue digitale Prozesse umstellen können. Die digitale Transformation erfordert eine veränderte Unternehmenskultur und neue Kompetenzen der Mitarbeitenden, sagen denn auch 56 Prozent der Befragten.

Auch in digital eher konservativen Unternehmen musste aufgrund des Lockdowns Home Office umgesetzt werden; und letztlich funktioniert es auch mehr oder weniger. 57 Prozent der Befragten sind der Überzeugung, dass in der Versicherungsbranche der Anteil von Homeoffice oder mobilem Arbeiten auch nach der Pandemie bei über 50 Prozent liegen wird (bezogen auf das eigene Unternehmen). Unter den Vermittlern ist dieser Anteil sogar noch etwas höher.

Schadenmanagement wird modernisiert

Gerade bei den Schaden- und Leistungsprozessen lassen sich durch Digitalisierung Kosten reduzieren. Nach Ansicht von 70 Prozent der befragten Versicherer und Vermittler bieten beispielsweise Online-Schadenmeldungen durch Kunden großes Einsparpotenzial. Weitere 68 Prozent bezeichnen die Digitalisierung von Informationen wie Arztbriefen etwa mit Hilfe von Online-Formularen als effizienzsteigernd.

Cloud hilft Kosten sparen und Regulierung umsetzen

Vorteile von Cloud-Lösungen für eigenes Unternehmen; in Prozent der Befragten¹⁾



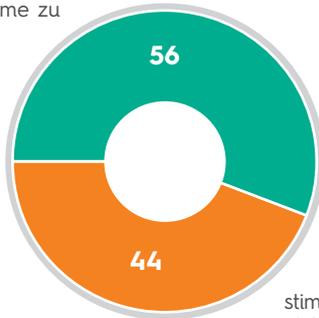
1) Mehrfachnennungen möglich

Neue Unternehmenskultur gesucht

Zustimmung zur Aussage in Prozent der Befragten

„Die digitale Transformation erfordert eine veränderte Unternehmenskultur und neue Kompetenzen der Mitarbeitenden.“

stimme zu



stimme nicht zu

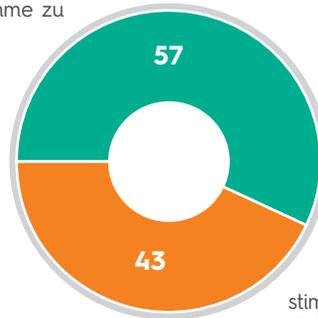
Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Home Office hat Zukunft

Zustimmung zur Aussage in Prozent der Befragten

„Der Anteil von Homeoffice/mobilem Arbeiten wird in unserem Unternehmen auch nach der Pandemie über 50 Prozent liegen.“

stimme zu



stimme nicht zu

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

64 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass der Upload gescannter oder digitaler Dokumente durch den Kunden Kosten einsparen hilft. Dies betrifft vor allem Versicherungsleistungen im Gesundheitsbereich. So können Versicherte beispielsweise Arztrechnungen oder Rezepte auf das Portal ihres Versicherers hochladen. In der Schadenversicherung lassen sich Effizienzmöglichkeiten ausschöpfen, wenn Kunden Fotos und Videos von Schäden auf einem Portal hochladen oder über eine App senden. Umge-

kehrt können Versicherer durch die Automatisierung der Schadenregulierung und Leistungsgewährung beispielweise mit Hilfe definierter Merkmale und Algorithmen Kosten sparen (62 Prozent).

Partnerschaften mit Dienstleistern tragen ebenfalls zu einer möglichen Kostensenkung bei. Mehr als jeder zweite Befragte erwartet, dass darüber hinaus mit Hilfe Künstlicher Intelligenz Betrugsversuche in der Versicherung leichter aufgedeckt werden können.

Schaden- und Leistungsmanagement: Online abwickeln, Kosten sparen

Maßnahmen, die großes Potenzial zur Kosteneinsparung im Schadenmanagement bieten; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

2) Zum Beispiel Arztbriefe

3) Zum Beispiel Arztrechnungen

4) Zum Beispiel Hochladen von Videos, Fotos per App

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Glossar

» Agile Organisation

Fähigkeit einer Organisation, schnell und dynamisch auf Veränderungen zu reagieren und sich anzupassen. Kurze Entwicklungszyklen und Iteration sorgen für eine stärkere Kundenzentriertheit.

» Application Programming Interface (API)

Offene Programmierschnittstelle, über die sich IT-Anwendungen an andere Programme oder an Plattformen anbinden können.

» Assistance

Ursprünglich im engeren Sinne als Hilfs-, Beistands- und Problemlösungsleistungen im Zusammenhang mit Not- und Schadenfällen verstanden. Heute werden auch zusätzliche allgemeine Serviceleistungen unter diesem Begriff subsumiert.

» BiPRO

Das Brancheninstitut für Prozessoptimierung (BiPRO) optimiert und vereinheitlicht unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse von Versicherern, Vermittlern und anderen Finanzdienstleistern. Gemeinschaftlich werden fachliche und technische Normen entwickelt.

» Chatbots

Automatisierte, selbstlernende, textbasierte Dialogsysteme. Spracherkennung und Sprachsynthese bieten neben reinen Textdialogen auch vollständig gesprochene Dialoge oder einen Mix aus beidem an.

» Cloud Computing

Pool aus abstrahierter, hochskalierbarer und verwalteter IT-Infrastruktur und Software, auf den Kunden im Rahmen eines Servicevertrags zugreifen können.

» Customer Engagement Management

Maßnahmen, die dazu dienen, Kundenbeziehungen aufzubauen und langfristig zu halten. Customer Engagement ist der Einsatz, den ein Kunde einer Marke oder einem Unternehmen entgegenbringt. Es bezieht sich auf kognitive, emotionale und verhaltensbezogene Aspekte, die im Kontext von digitalen Medien messbar sind.

» Cyber-Security-Versicherungen

Zusatzversicherung für Unternehmen und private Haushalte, die Schäden durch Hacker-Angriffe oder sonstige Arten von Cyber-Kriminalität absichert.

» Dunkelverarbeitung

Geschäftsprozess in der Versicherungswirtschaft, bei dem die Vorgangsbearbeitung komplett automatisiert abläuft. Dieser Prozess bleibt im „Dunkeln“, weil der Ablauf vom Anwender weder beeinflusst noch die Durchführung verfolgt werden kann.

» Digitales Ökosystem

Digitale Plattform mit zahlreichen Applikationen und Services von unterschiedlichen Anbietern, darunter auch direkten Wettbewerbern, die Kunden lösungsorientierte Bündelprodukte anbieten. Kunden können sich häufig mit Meinungen, Wünschen und Ideen aktiv an der Wertschöpfung beteiligen.

» Insurtech

Zusammensetzung der Wörter Insurance und Technologie. Insurtech-Unternehmen entwickeln neuartige Lösungen im Versicherungsbereich.

» Legacy-System

Etabliertes, historisch gewachsenes Altsystem in der Unternehmens-IT.

» Low-Price-Produkte

Versicherungstarife, die sich mit geringen Prämien in Preisvergleichen möglichst hoch platzieren sollen.

» Multi Channel Management

Integriertes Kundenkontakt-Management über alle Kontaktkanäle hinweg, um mit Kunden auf allen Kanälen abgestimmt zum jeweils aktuellen Stand zu kommunizieren und allen Beteiligten Transparenz im Prozessverlauf zu bieten.

» Optical Character Recognition (OCR)

Anwendung zur optischen Zeichen- und Texterkennung: eine Technologie, die die Umwandlung unterschiedlicher Dokumente, wie gescannter Papierdokumente, PDF-Dateien oder Digitalbilder in bearbeitbare und durchsuchbare Dateien ermöglicht.

» Situative Produkte

Versicherungsverträge zur kurzfristigen Deckung in bestimmten Situationen (zum Beispiel: Stadionversicherung).

Aktuelle Studien



Managementkompass Resilienz

Rasche Veränderungen und Ungewissheit prägen die Märkte nicht erst seit der Covid-19-Pandemie. Sowohl der technologische Fortschritt als auch kleine und große Krisen beeinflussen die Grundstruktur von Wirtschaft und Verwaltung. Organisationen müssen deshalb resilienter werden, um den Wandel nicht nur abzufedern, sondern um frühzeitig neue Chancen wahrzunehmen. Der Managementkompass zeigt mit Praxisbeispielen, wie sich die Resilienz erhöhen lässt.

Branchenkompass Manufacturing

Befragung von 100 Führungskräften aus mittelständischen Industrieunternehmen in Deutschland zu ihren Erfahrungen und Plänen mit digitalen Services. Außerdem gibt es Experteninterviews mit Volker Ganz (KraussMaffei Technologies), Dr. Christian Schlögel und Daniel Szabo (Körper) sowie Tobias Rappers (Maschinenraum/Viessmann) über deren praktische Erfahrungen mit der digitalen Transformation. Im Mittelstand liegt großes Potenzial für die Digitalisierung.



IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Juni 2021

Sopra Steria SE
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

Verlag: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

ISBN: 978-3-948353-32-2

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Redaktion: Eric Czotscher, Jacqueline Preußner
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Anna-Luise Knetsch

Marktforschung: mo'web GmbH
Mertensgasse 12, 40213 Düsseldorf

Titelfoto: © Laymanzoom – stock.adobe.com

Druck und Verarbeitung:
Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG
Sontraer Straße 6, 60386 Frankfurt am Main, www.zarbock.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Ansprechpartner

Sopra Steria SE
Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 22703-5219
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Jacqueline Preußner
Frankenallee 71–81
60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 7591-1961
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de

ISBN: 978-3-948353-32-2



F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria