

„Die Pandemie-Absicherung sollte eine freiwillige Lösung sein und keinem Abschlusszwang unterliegen“

auch noch weitere Stufen einer versicherungsmäßigen Grundabdeckung enthalten.

- Um insbesondere den Interessen großer gewerblicher und industrieller Unternehmen gerecht zu werden, bedarf es über den Grundbaustein der Versicherungslösung hinaus weitergehender Absicherungsinstrumente. Ob hierfür eine Lösung über eine Versicherung oder über den Kapitalmarkt sachgerecht ist und wie der Staat hieran zu beteiligen ist, ist eine weitere Frage und sollte u.a. auch von der genauen Ausgestaltung der Grundabdeckung abhängig gemacht werden.
- Die Schaffung einer Pandemie-Absicherung in Deutschland geschieht nicht im luftleeren Raum. Gerade die Verflechtung der deutschen Wirtschaft mit unseren europäischen Nachbarn in der EU erfordert einen Blick über den Tellerrand. Bei Schaffung einer Pandemie-Absicherung sollte versucht werden, auf europäischer Ebene eine Harmonisierung der Sicherungsinstrumente für den Grundbaustein zu erreichen.

Insbesondere bei der Ausbaustufe bietet es sich an, in einem nächsten Schritt eine europäische Lösung anzustreben. Sieht man sich zum Beispiel die Problematik internationaler Lieferketten an, kann es nicht ausreichen, sich nur auf Deutschland zu beschränken. Die deutsche Lösung könnte allerdings ein Referenzmodell für die EU-Staaten sein.“

Björn Freter

Zehn Jahre digitale Versicherung: Wir können endlich anfangen

Die überraschend gute Nachricht gleich vorweg: wir sind nach zehn Jahren endlich da angekommen, wo wir ursprünglich einmal starten wollten – beim konsequenten Aufbau eines modernen, kundenfokussierten E-Commerce für Versicherer. Es gibt doch noch eine Zukunft für die Branche – und Versicherungsnehmer dürfen sich darauf freuen, dass es schon bald zeitgemäße Angebote geben wird, die den Ansprüchen der Verbraucher im Vergleich mit anderen Branchen nicht mehr hoffnungslos hinterherhinken.

Was hat uns bisher daran gehindert? Die Digitalisierung. Im Ernst! Aber sollte nicht gerade diese die Lösung für die langsamen, schwerfälligen und angestaubten Traditionsversicherer mit sich bringen? Weg mit der alten IT, weg mit eingefahrenen Prozessen und weg mit starren Unternehmensstrukturen – hin zu modernen Plattformen, einem reformierten Produkt- und Serviceangebot und mehr Agilität. Wenn es denn so gekommen wäre...

Denn die Branche verhält sich alles andere als konsequent: Sie beschäftigt sich seit Jahren lieber mit digitalen Vorzeigeprojekten auf homöopathischem Investitionsniveau, ohne eine echte strategische Vision für die Zukunft. Digitale Exploration steht anstelle von mutiger Veränderung – aus der Sicherheit heraus, dass Finanzstärke und Komplexität einen ewigen Schutzschild darstellen.

Die Teilnahme an Innovationslaboren, die Gründung digitaler Schnellboote und Investitionen in alternative IT-Systeme sind grundsätzlich wertvolle Maßnahmen, die zum individuellen Erfolg führen können. Aber sind wir mal ehrlich: Ohne einen maßgeblichen kulturellen Sinneswandel der gesamten Organisation, ohne den Einsatz modernster technischer Lösungen und ohne eine deutlich höhere Investitionsbereitschaft treiben sie die Digitalisierung nicht voran, sondern lenken eher davon ab, dass der Kern des Geschäftsgebarens der Versicherer sich in den letzten zehn Jahren kaum verändert hat. Die aufwendig in Szene gesetzten, motivierten Innovatoren und digi-

talen Projektteams werden bewusst klein gehalten: Sie dienen den Konzernen der Aufrechterhaltung ihrer Digital-Story, die in Wahrheit kaum mehr ist als eine Randnotiz.

Doch dieser Status Quo lässt sich nun nicht mehr weiter durchhalten. Die finanziellen Fettpolster der Versicherer sind so langsam aufgezehrt, Anpassungen an gesellschaftliche Veränderungen sind nicht bedacht worden und das Wissen über relevante Themen und Technologien konnte nicht in adäquater Zeit aufgebaut werden. Andere Branchen definieren die Erwartungshaltung an moderne Unternehmen in zu hoher Geschwindigkeit und ziehen fast uneinholbar an den Versicherern vorbei. Die weltweite Corona-Pandemie hat dies mit aller Härte aufgezeigt: Es ist einer modernen Gesellschaft schlichtweg nicht mehr zu vermitteln, dass bestimmte Leistungen und Produkte nicht online bezogen werden können, dass viele Services nur zu Bürozeiten angeboten werden und dass auf Unterschriften per Briefverkehr gewartet werden muss.

In Deutschland gibt es eine im internationalen Vergleich hohe Anzahl an Versicherungsanbietern und einige gigantisch große Konzerne. Es sind tiefgreifende Veränderungen notwendig, um das Überleben gerade der mittelständischen Marktteilnehmer zu sichern und Monopolbildungen von Konzernen mit längerem Atem zu verhindern. Dabei sind gerade kleinere und mittelgroße Einheiten dafür prädestiniert, sich schneller verändern zu können als die trägen Strukturen der Marktgiganten.

Wer „Digitalisierung“ ernst nimmt, kann mit Mut und Konsequenz mehr erreichen als die Konzerne und sich langfristig für die Zukunft wappnen:

Björn Freter

Gründer und einer der beiden Geschäftsführer von sum.cumo. Er arbeitet seit 22 Jahren im E-Commerce und beschäftigt sich seit 15 Jahren intensiv mit der digitalen Entwicklung der Versicherungsbranche. sum.cumo erstellt seit zehn Jahren Systemlandschaften für die Versicherungsbranche im DACH-Markt

1. Moderne Entscheidungs- und Aufsichtsstrukturen

Fortwährende Innovation und Flexibilität kann nur durch agile Projekte und schnelle Entscheidungsprozesse gewährleistet werden. Die Entscheidungs- und Aufsichtsgremien der Versicherer müssen neue Wege finden, ihrer aufsichtsrechtlichen Kontrollpflicht nachzukommen, ohne dabei Veränderungen und Entwicklungen zu bremsen. Die Verwendung moderner, datengestützter Tools und Arbeitsmethoden sollte auch für die Vorstände und den Aufsichtsrat zum guten Ton gehören. Wir brauchen keine Politiker in Führungspositionen, sondern fähige und hungrige Experten, die wissen, wie man schnell scheitert und nachhaltig gewinnt.

Die Studie „Unlocking success in digital transformations“ von McKinseys Pariser Büro bestätigt dies auf beeindruckende Art und Weise: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

2. Technologischer Quantensprung

Die internen IT-Abteilungen der Versicherer sind mit Betrieb und Wartung der bestehenden Infrastruktur beschäftigt und verfügen nicht über die notwendigen Fähigkeiten, technische Lösungen auf Höhe der Zeit herzustellen. Die externen Systemanbieter im Markt verfügen zwar über konfigurierbare Standardlösungen, doch oftmals sind auch diese noch nicht bereit für den Einsatz im modernen E-Commerce. Der Markt muss sich auf die wenigen modernen Anbieter konzentrieren, die serviceorientierte IT-Systeme mit umfangreichen Schnittstellen anbieten und diese intelligent mit zukunftsfrächtigen Lösungen erfolgreicher InsurTechs kombinieren.

3. Interdisziplinäre Produkt- und Projektentwicklung

Nahezu alle Unternehmensbereiche der klassischen Versicherer sollten weitestgehend aufgelöst werden und in interdisziplinären Produkt- und Projektteams aufgehen. Die früheren Bereichssilos werden verwandelt in Service-Center, die der fachlichen, organisatorischen und personellen Unterstützung der Mitarbeitenden in den Teams dienen und deren Entwicklung fördern und kontrollieren. Interdisziplinäre, eigenständigere Strukturen fördern ziel-

gerichtetes, effizientes Arbeiten und eine hohe Identifikation mit dem Aufgabenbereich. Zudem sorgen sie für sich stetig weiterentwickelnde Lösungen, die den Verbraucher und Vertriebspartner zufriedenstellen.

4. Kollaboration und Partnerschaft

Gesättigte Märkte und die inhärente Komplexität des Versicherungsgeschäfts treiben Vertriebs- und Betriebskosten in die Höhe. Die Marktteilnehmer müssen dazu übergehen, Herausforderungen gemeinsam zu lösen und in Standards, Entwicklungs- und Vertriebsgemeinschaften zu investieren. Dabei kann sich die Branche an der Erfolgsgeschichte des Internets orientieren und auch technologisch neue Wege gehen. Auf klassische Besitzverhältnisse lässt sich komplett verzichten. Open-Source hat sich in vielen Branchen als der Schlüssel zum digitalen Erfolg bewiesen und bietet allen Teilnehmern einer Entwicklungsgemeinschaft ein hohes Maß an Flexibilität und Mehrwert.

Dan Kohn von The Linux Foundation beschreibt in seinem Blog die Erfolgsfaktoren von Open-Source-Projekten und bestätigt dabei, dass das langfristige Engagement führender Institutionen eine Schlüsselrolle einnimmt:

<https://www.linuxfoundation.org/blog/2017/08/successful-open-source-projects-common/>

5. Kundenerlebnis im Vordergrund

In der Versicherungswirtschaft wird seit Jahren davon ausgegangen, dass Produktleistungen und -preise den Ausschlag für eine positive Akzeptanz beim Verbraucher geben und lediglich gute Erfahrungen im Schadenfall für eine langfristige Bindung oder sogar Weiterempfehlungen sorgen können. Aktuelle Studien internationaler Versicherer zeigen jedoch deutlich, dass die Verbraucher mittlerweile anders ticken. Digitale Plattformen mit einem umfangreichen Self-Service-Angebot à la Amazon sind für viele Versicherungsnehmer der entscheidende Grund, den Versicherer nicht zu wechseln und dessen Services und Produkte Freunden und Bekannten zu empfehlen.

Die Branche muss die Chancen, die sich durch diese internationale Marktbeobachtung ergeben, für sich nutzen. Michael Trochimczuk von Sollers Consulting schreibt in seinem Artikel vom 30.07.2020: „In fast fa-

„Die Branche beschäftigt sich seit Jahren lieber mit digitalen Vorzeigeprojekten auf homöopathischem Investitionsniveau, ohne eine echte strategische Vision für die Zukunft. Digitale Exploration steht anstelle von mutiger Veränderung – aus der Sicherheit heraus, dass Finanzstärke und Komplexität einen ewigen Schutzschild darstellen“

talistischer Weise haben sich die Versicherer hierzulande mit ihrem schlechten Image abgefunden. Es ist dabei meiner Meinung nach nicht zielführend, sich beim Thema Schadenregulierung aufzuhalten. Entscheidend ist vielmehr das direkte Kundeninterface. Hier spielt die Fähigkeit, kundenorientierte digitale Services anzubieten, die entscheidende Rolle.“

6. Schlanke Prozessgestaltung

Die klassische Digitalisierung im Sinne einer kostensenkenden Prozessoptimierung durch technische Automation scheitert, da die Branche generell nicht in der Lage dazu ist, sich von vermeintlich „eingespielten“ Prozessen und Verfahren zu trennen. Wer nicht offen ist für neue Vertriebs-, Verwaltungs- und Serviceprozesse, erhält lediglich eine neue Software, die das Gleiche tut wie vorher. Maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz können zukünftig der Schlüssel für weitreichende Innovationen sein – doch in Kombination mit starren Prozesslandschaften verpufft das attestierte Potenzial und verkompliziert die Entwicklung neuer Systemlandschaften.

Konsequenter E-Commerce mit einem Online-Shopsystem

Nun wieder zurück zur guten Nachricht. Diese umfangreichen Veränderungen wird die Branche nicht mal so eben schnell umsetzen wollen und können. Doch die Erfahrung aus anderen Branchen zeigt, dass es einen Weg gibt, an der digitalen Welt teilzunehmen, ohne den Kern des Unternehmens bereits vollständig zukunftsorientiert aufgestellt zu haben: Die Nutzung eines Online-Shopsystems. Denn die Erfolgsgeschichte des Internets lässt sich auf die Einführung eben gerade solcher Systeme zurückführen. Digitalisierung im Sinne der technischen Erneuerung rückt als zukünftige Standardaufgabe in den Hintergrund und macht Platz für konsequenten E-Commerce.

Der Branche fehlte dafür bisher ein Online-Shopsystem, der speziell auf die Bedürfnisse der Versicherer, der Vertriebskanäle und vor allem der Verbraucher zugeschnitten ist. Online-Shops waren in der neuen Internet-Gesellschaft in fast allen anderen Branchen der Schlüssel zum Erfolg. Aufgrund der mangelnden Verfügbarkeit adäquater Systeme wurden in der Versicherungsbranche stattdessen teure Individualentwicklungen vorgenommen und dafür vorgesehene Systeme inkonsequent und

qualitativ minderwertig erweitert. Die sonst oft fähigen Dienstleister in der Unternehmensberatung, den Digital-Agenturen und in den IT-Systemhäusern haben an den Anlaufversuchen gutes Geld verdient, konnten bisher aber keine branchenübergreifende und erfolgreiche Lösung herstellen.

Ein Online-Shop übernimmt klassischerweise alle Geschäftsvorfälle, die sich um den Kunden- und Vertriebskanal drehen. Im Hintergrund schlummert die Warenwirtschaft und das eine oder andere spezialisierte System für besondere Service- oder Betriebsprozesse. Beim Einsatz eines Online-Shopsystems in der Versicherungsbranche reduziert sich die Rolle der traditionellen Verwaltungssysteme deutlich (die neue „Warenwirtschaft“) und eine aufgeräumte, auf den Anwendungsfall ausgerichtete Prozesslandschaft entsteht als organische Konsequenz.

Ein Online-Shop für Versicherer muss jedoch mehr können als bestehende Produkte aus anderen Branchen:

- Konfiguration und Verwaltung komplexer Versicherungsprodukte,
- Abbildung komplizierter technischer Vertragsmutationen,
- Flexible, umfangreiche Kauf- und Verwaltungsprozesse,
- Spezialisierte Services rund um Schadenfälle,
- Einhaltung weitreichender regulatorischer Standards,
- Bereitstellung diverser branchenüblicher Schnittstellen und Standards (z. B. BiPro),
- Sicherstellung komplexer Nebenbuchführung,
- Ermöglichen diverser Provisions- und Vergütungssysteme.

Die Kombination dieser Fähigkeiten mit dem mittlerweile traditionellen Angebot moderner E-Commerce-Lösungen rund um Marketing und Kommunikation führt gleichzeitig zu einer Entschlackung bestehender Systeme und auch zur Möglichkeit, Produkte und Services auf moderne Art und Weise platzieren zu können.

Eigentlich müssen die Versicherungsbranche und ihr Ökosystem aus Dienstleistern und Partnern also nur verstehen, was anderen Branchen zum digitalen Erfolg verholfen hat. Dafür muss natürlich die ein oder andere Unternehmensstrategie umgeschrieben werden, jedoch sollten die Zeichen der Zeit hierfür Grundlage genug sein

Offen für Amazon & Co.

Insurtechs haben bislang im deutschen Versicherungsmarkt noch keine große Massenwirkung erzielt. Ein Markteintritt von großen digitalen Playern könnte aber den hiesigen Versicherungsmarkt erheblich verändern. Das Gefährliche für die traditionellen Versicherer: Die Deutschen halten eine starke Präsenz von neuen digitalen Anbietern für durchaus realistisch. Nach einer Umfrage des Digitalverbands Bitkom erwarten 65% der Befragten, dass eine mit Amazon vergleichbare Online-Plattform für Versicherungen bis 2030 große Marktanteile auf sich vereinen wird.

53% sehen voraus, dass digitale Global Player wie Amazon, Apple oder Google künftig eine bedeutende Rolle auf dem deutschen Markt spielen werden, 52% halten es für möglich, dass zahlreiche traditionelle Gesellschaften von der Bildfläche verschwinden werden. Nur 9% der Befragten können sich aber vorstellen, bei einem Start-up eine Police abzuschließen. Für 29% wäre es dagegen denkbar, sich bei einem der großen Digitalunternehmen zu versichern.

Wenn auch die Umfrage interessengerichtet auf digitale Veränderungsbereitschaft konzipiert war – es gibt offenbar bei den Deutschen eine große Offenheit für Versicherungsangebote von digitalen Großkonzernen, denen man bereits heute in vielen anderen Lebenslagen vertraut und die zum Alltag gehören. Die Gefahr besteht tatsächlich, dass Versicherer ohne eigenes Profil und entsprechende digitale Service- und Kommunikationsangebote gegenüber dieser Konkurrenz, wenn sie denn den Schritt in den Assekuranzmarkt tut, mittelfristig auf der Strecke bleiben können.

Am Ende zählt nicht nur das Vertrauen, sondern auch die Bequemlichkeit. Und hier bieten Unternehmen wie Amazon schon heute ein Maximum, von dem traditionelle Versicherer bei ihrem Service noch weit entfernt sind. Flatrate-Policen mit automatischer Anpassung an sich ändernde Risiken – was heute wie Science-Fiction klingt, könnte in einigen Jahren den Wunsch der Menschen nach möglichst wenig Umständen beim Einkauf von Versicherungsschutz am besten befriedigen und zum Einfallstor von Online-Giganten wie Amazon werden.

M.S.