

Raus aus der Crowd



Neue Wertvorstellungen entlang der gesamten Customer Journey können Vorteile im branchenübergreifenden Wettbewerb schaffen. Das bedingt jedoch ein radikales Umdenken.

Von Peter Maas und
Philipp Hendrik Steiner

Digitalisierung als Schlagwort erfreut sich derzeit grosser Beliebtheit in der öffentlichen Diskussion, sei es als Verheissung, sei es als Drohpotenzial. Betroffenen davon sind neben individuellen Lebensstilen ebenso unternehmerische Geschäftsmodelle, Branchen und Märkte. Auch die Assekuranz kann sich diesen Strömungen nicht entziehen. Eine der treffendsten Analysen dieser umfassenden Veränderungen kommt von den MIT-Forschern Andrew McAfee und Erik Brynjolfsson. Sie charakterisieren die markant spürbaren Veränderungen in allen gesellschaftlichen Sphären als Verschiebungen in drei zentralen Dimensionen:



1. From Mind to Machine

Waren zunächst einfache, repetitive Prozesse durch Standardisierung und Automatisierung auf Maschinen übertragen worden, werden nun zunehmend auch komplexe Abläufe bis hin zur Entscheidungsfindung durch Computer übernommen. Lernfähige Systeme entwickeln sich selbst weiter und agieren immer autonomer. Yuval Harari skizziert in seinem Buch «Homo Deus» sehr anschaulich (und teils beängstigend) diesen Integrationsprozess von menschlichen Fähigkeiten («mind») und Computer sowie der abschließenden Dominanz der Technologie.



2. From Product to Platform

Eine der auffälligsten Veränderungen in den Märkten, die wir in den vergangenen Jahren beobachten konnten, war das Aufkommen von Plattformen. Die zugrundeliegenden Geschäftsmodelle basieren auf einer Logik der Allokation von Ressourcen zwischen Angebot und Nachfrage ohne bedeutende eigene Assets einbringen zu müssen. Diese branchenunabhängigen Plattformen nutzen Netzwerkeffekte und vermitteln ihren Kunden eine neue Art von Zugang zu wertvollen Angeboten, die genutzt, häufig aber nicht erworben werden. Während in herkömmlichen Märkten klassische Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, entstehen auf Plattformen neue Märkte mit der Möglichkeit des «resource tradings», d.h. einem effizienten matching von Angebot und Nachfrage, bei dem Teilnehmer unterschiedliche Rollen einnehmen und umfassende Bedürfnisse befriedigen können.



3. From Core vs. Crowd

Waren in der Vergangenheit unternehmerische Wertschöpfungsprozesse typischerweise innerhalb von (mehr oder weniger autonomen) Unternehmen und deren Experten organisiert, hat die Web-Ökonomie dazu geführt, dass heute Crowdsourcing-Prozesse in vielen Bereichen zu besseren Angeboten und Problemlösungen geführt haben, sei es auf Seiten der Innovation oder dezentralen Wissensaggregation, sei es auf Seiten der Finanzierung von Projekten, Ideen oder neuen Technologien (z.B. Cryptocurrencies).

Megatrends als Treiber

Was bedeuten diese nun für die Assekuranz? Die digitale Transformation als Schlagwort ist mittlerweile in den Führungsetagen angekommen und in den Medien allgegenwärtig. Meist werden dabei die bekannten Beispiele von Uber, Airbnb oder Alibaba genannt, die ganze Branchen revolutioniert haben. Oder es wird auf die Entwicklungen im Rahmen der künstlichen Intelligenz hingewiesen, durch die sich Berufsbilder verändern oder sogar verschwinden. Dabei ist allerdings zu beachten, dass sich nicht alle Dienstleistungsmärkte gleichermassen und in derselben Geschwindigkeit transformieren.

Bislang war die disruptive Kraft, welche die digitale Transformation in den Märkten treibt, vor allem in der Musik-, Film-, Medien-, Telekommunikations- und Reisebranche sowie dem Handel zu beobachten. In all diesen Branchen mussten marktführende Wettbewerber signifikante Einbussen des Marktanteils hinnehmen (oder ganz verschwinden), während sich neue Wettbewerber, häufig mit einem branchenfremden Hintergrund, etablierten.

>

› Die gegenwärtigen Veränderungen allerdings nur auf den Megatrend der Digitalisierung zurückzuführen, wäre zu kurz gegriffen. Vielmehr existiert eine Reihe von Megatrends, welche die derzeitige gesellschaftliche Entwicklung treiben. Megatrends beschreiben langfristige, substantielle Veränderungen unserer realen und virtuellen Umwelten, der Strukturen und Prozesse unserer Gesellschaft sowie unserer Werte und Verhaltensweisen. Dabei bedingen, verstärken oder verlangsamen sich die Megatrends untereinander. Insbesondere die Megatrends «Vernetzung» und «Individualisierung» sind eng mit der digitalen Transformation verknüpft (siehe Kasten). Täglich werden wir mit einer Vielzahl möglicher Optionen und Entscheidungen konfrontiert. Diese Optionsvielfalt bildet die Grundlage der Selbstverwirklichung eines jeden Individuums. Technologie ermöglicht dabei eine immer weitreichendere Individualisierung auch über soziale Netzwerke hinaus.

Kunde wird zum Treiber der Märkte

Die Entwicklung vom Anbieter- zum Nachfragermarkt basiert vor allem auf einem umfassenden Enableing, d.h. der Möglichkeit für Marktteilnehmer, aktiv verschiedene Rollen in den Märkten zu wählen. Dies resultiert in einer zunehmend fordernden Position der Nachfrageseite. Der Kunde konsumiert nicht mehr nur, sondern wird ein aktiver Spieler auf dem Markt, der wertvolle Angebote sucht, die in der Lage sind, seine (offensichtlichen oder latenten) Bedürfnisse zu erfüllen. Dabei interessiert er sich weniger für die Produkt(ions)logik der Anbieter als vielmehr für «value propositions», die unmittelbar an seine Lebenswelt anknüpfen.

Hierbei übernehmen Kunden im Wertschöpfungsprozess neue Rollen. Sie zeigen Schwächen im Serviceprozess auf, teilen neue Ideen und Ansichten mit dem Unternehmen, diskutieren in Foren oder testen neue Produkte und Dienstleistungen, wenn man ihnen die Möglichkeiten dazu gibt. Unternehmen und Kunden erschaffen zunehmend Wert durch Co-Creation. Um die vielfältigen Ressourcen des Kunden zu aktivieren, müssen Unternehmen aber zunächst Zugangswege schaffen. Dazu müssen sich Kunden mit Unternehmen identifizieren können. Anstatt einer Differenzierung in Form der funktionalen Leistungserbringung oder der Preise, muss zusätzlich eine Differenzierung auf emotionaler Ebene angestrebt werden. Produkte und Services müssen eine Geschichte erzählen und zum entsprechenden Lifestyle sowie zur Identitätsbildung des Kunden beitragen. Die Identitätsleistung eines Produkts oder Services wird zu einer dominanten Funktion in den Märkten (Bühler/Maas, 2016). Den Kunden interessiert es wenig, ob eine Bank Bankdienstleistungen oder eine Versicherung Versicherungsdienstleistungen anbietet. Es wird mit demjenigen Anbieter eine Beziehung eingegangen, mit welchem der Kunde sich identifizieren kann.

Dynamische Kundennachfrage

Die neuen Bedürfnisse und das veränderte Kundenverhalten haben weitreichende Konsequenzen für Branchen und Märkte. So ist beispielsweise das Bedürfnis nach privater Mobilität nicht mehr an den Besitz eines eigenen Autos gebunden. Mittels Carsharing-Lösungen nach dem Prinzip «pay as you use» lässt sich dieses Bedürfnis für manch einen Konsumenten gar kostengünstiger befriedigen. Dieses einfache Beispiel verdeutlicht die Tragweite einer dynamischen Kundennachfrage: Die sich wandelnden Kundenbedürfnisse nach Mobilität bedingen eine Veränderung der Märkte und Geschäftsmodelle und vermögen gar etablierte Branchenstrukturen aufzubrechen. Automobilhersteller konkurrieren plötzlich mit Plattformen wie Uber oder Sharoo, bei welchen statt für den Besitz für die Nutzung bzw. die zurückgelegte Strecke bezahlt wird.

Unternehmen, welche sich einer solch dynamischen Umwelt gegenübersehen, können am Markt nur bestehen und kompetitive Vorteile erreichen, wenn sie den Wert für den Kunden maximieren und Customer Experiences schaffen. Daher muss die Schaffung von Customer Value und neuer Value Propositions entlang der gesamten Customer Journey eine zentrale strategische Funktion einnehmen und in den Fokus von Managern gerückt werden. Dies bedingt ein radikales Umdenken für zahlreiche Unternehmen: Statt interne Prozesse und Strukturen zu optimieren in der Hoffnung, am Markt bestehen zu können, müssen die Kundenbedürfnisse verstanden und in wertstiftende Angebote und Lösungen übersetzt werden.

Die Vervielfältigung der Interaktion zwischen Privatpersonen und Unternehmen ermöglicht es Unternehmen, neue differenziertere Interaktionsformen zu finden. Bereits heute ist sichtbar, dass Kunden zukünftig nicht mehr länger zwischen On- und Offline unterscheiden. Virtuelle Welten werden zunehmend Teil des normalen Lebens. Dies bedeutet, der Kunde bedient sich desjenigen Zugangswegs, welcher ihm unter Berücksichtigung seiner Vorlieben in der jeweiligen örtlichen und zeitlichen Alltagssituation am effizientesten und effektivsten zur Deckung des aktuellen Bedürfnisses oder zur Lösung des aktuellen Problems erscheint – unabhängig davon, ob dieser On- oder Offline ist.

Jeder Kundentypus hat dabei unterschiedliche charakteristische Bedürfnisse hinsichtlich Produkten, Dienstleistungen und Beziehungen. Diesen Zugangsweg kann er durchaus innerhalb eines aktuellen Dialogs ändern, wobei er stets erwartet, dass zu jeder Zeit jegliche Information, welche er dem Unternehmen schon mitgeteilt hatte, verfügbar ist. Kunden werden nicht mehr akzeptieren, dass sie wiederholt gleiche Informationen weitergeben müssen.

Veränderte Kommunikation

Auf die Versicherungsunternehmen kommen gerade im Bereich der digitalen Kommunikation neue Herausforderungen zu. Um die von den

Kunden gewünschte Einfachheit in der Kommunikation vor dem Kauf umzusetzen, müssen auch die Produkte und Leistungen der Versicherer verständlicher und transparenter werden. Hier setzen auch die meisten InsurTech-Geschäftsmodelle an. Dies wird noch wichtiger für Mobile-Zugänge, da auf einem kleinen Bildschirm die Informationen kurz und prägnant gehalten werden müssen.

Gerade aber auch Mobiles bringen durch die ständige Verfügbarkeit viele Möglichkeiten zur Generierung neuer Value Propositions entlang der Customer Journey. Neben Apps werden zunehmend «geo-location-triggered data» genutzt, um situationsspezifische Angebote (z.B. Prävention) zu lancieren oder verhaltensorientierte Feedbacks zu geben, welche die Risikowahrnehmung beeinflussen. Auch komplett neue Zugänge sind denkbar: So könnte man mit Computerspielherstellern zusammenarbeiten und beispielsweise bei den Sims eine Versicherung installieren, um den Kunden auf spielerische Weise den Nutzen bzw. die Vorteile einer bestimmten Versicherungsart zu erklären.

Eine noch grössere Herausforderung stellt die Kommunikation in den sozialen Medien dar. So wird die traditionelle One-to-many-Logik zunehmend durch eine Many-to-many-Logik abgelöst, in welcher der Vernetzungs- und Partizipationsgrad stark angestiegen ist. Diese Entwicklung wird durch On-Air-Zugänge vorangetrieben, die es ermöglichen, ortsunabhängig und in Echtzeit am digitalen Geschehen teilzunehmen. Für Unternehmen heisst dies unter anderem, dass ein attraktiver Mix aus verschiedenen Interaktionspunkten und -wegen entlang der Customer Journey nötig ist, um neue Value Propositions zu erschaffen und die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu erhalten. ›

**Virtuelle
Welten
werden
zunehmend
Teil des
normalen
Lebens.**

› So hat es beispielsweise Progressive in den USA geschafft, die fiktive Werbefigur «Flo» mit Werbung und entsprechenden Geschichten so zu positionieren, dass sie fast fünf Millionen Follower auf Facebook hat – dies sind zehnfach so viele wie die eigentliche Progressive-Facebook-Seite aufweist. Kunden werden immer selbstbestimmter und suchen proaktiv nach Erfahrungen und Empfehlungen anderer Kunden.

Wenn für Kunden Wert kreiert wurde, sind sie auch bereit, Aufmerksamkeit und Zeit zu schenken oder auch an der Wertschöpfung mitzuarbeiten. So können über die digitalen Medien, allen voran Social Media, neue Value Propositions geschaffen werden, indem man die Kunden befähigt, ihre Erfahrungen und Erlebnisse zum einen mit dem Unternehmen und zum anderen mit anderen Kunden auszutauschen, um so Co-Creator beziehungsweise Markenbotschafter des Unternehmens zu werden.

Transformation der Unternehmen

Während sich der Wettbewerb bislang innerhalb von Branchengrenzen abgespielt hat und in einigen Branchen sich über Jahrzehnte kaum neue grosse Wettbewerber etablieren konnten, sehen wir heute eine Vielzahl an neu gegründeten Unternehmen, die die Schwächen etablierter Player offensiv angreifen. FinTechs und InsurTechs nutzen typischerweise eine Kombination von neuen Technologien und differenzierendem Kundenmehrwert, um Kunden für ihre neue Value Proposition zu gewinnen. Sie erfüllen mit ihren Angeboten beispielsweise Bedürfnisse nach schnellen Reaktionszeiten, Transparenz, intuitiv zu verwendenden Systemen und verständlichen Produkten.

Etablierte Unternehmen versuchen sich auf diese Veränderungen einzustellen, um zukünftig ihre Existenz im Markt zu sichern. Verschiedene Reaktionen auf diese neue Situation sind auf dem Markt erkennbar. So beinhalten Transformationsansätze bei Incumbents die Gründung von Inkubatoren, Direktinvestitionen in Start-ups, die Erstellung betriebsinterner digitaler Tochterunternehmen oder die Einführung eigener digitaler Lösungen, oftmals in Zusammenarbeit mit branchenfremden Unternehmen oder InsurTechs.

Aus den bisherigen Wettbewerbsreaktionen etablierter Unternehmen können folgende zwei Erkenntnisse gewonnen werden. Einerseits konzentrieren sich etablierte Unternehmen stark auf eine evolutionäre Anpassung oder Erweiterung der bestehenden Value Propositions. Andererseits sind die Initiativen meist organisational getrennt vom Tagesgeschäft. Diese organisationale Trennung und die Konzentration der Transformation auf Produkte und Services für Kunden führen letztlich jedoch zur Entstehung eines Unternehmens mit verschiedenen internen Entwicklungsgeschwindigkeiten und -richtungen. Die digitale Transformation und das veränderte Kundenverhalten erfordert aber eine Anpassung des gesamten Geschäftsmodells.

Auf Individualität reagieren

Somit müssen Organisationen und Systeme konsequent auf Kunden ausgerichtet werden, um den Ansprüchen der Kunden gerecht werden zu können. Basierend auf einem tiefgreifenden Verständnis des Kundenverhaltens müssen die internen Ressourcen so zur Verfügung stehen, dass auf die Individualität der Kunden reagiert werden kann.

Konkret bedeutet dies, dass eine Organisation entlang von Kanälen wenig zielführend scheint und stattdessen eine übergreifende Verantwortlichkeit für das Kundenerlebnis geschaffen werden sollte. Abgesehen von der Aufbauorganisation muss auch die Ablauforganisation zum Kunden hin ausgerichtet werden. Dies ist nur möglich, wenn die IT-Systeme die richtigen Daten zur richtigen Zeit in der richtigen Form zur Verfügung stellen können. Hierzu muss eine ausreichende Datengrundlage sichergestellt werden, die alle relevanten Messpunkte, das heisst, sämtliche Interaktionspartner und -arten sowie Phasen umfasst. Um im Alltag ef-

ektiv eingesetzt werden zu können, muss eine einheitliche Daten- und Entscheidungsgrundlage allen Ansprechpartnern in Echtzeit zur Verfügung stehen.

Durch adäquate Analysen und Interpretationen kann sodann eine Prädiktion für Kundenpräferenzen und zukünftiges Verhalten abgeleitet werden. Dies funktioniert aber nur, wenn schliesslich auch auf Basis der Analyseergebnisse gehandelt wird. Hierfür müssen im Unternehmen ausreichend Spielräume zur experimentellen Umsetzung implementiert werden, was eine gewisse Flexibilisierung in den meisten Organisationen erfordert.

Neue Geschäftsmodelle

Auch die Vernetzung von Objekten und Subjekten, sowie die Verbreitung von Sensoren ermöglichen neue Geschäftsmodelle in der Assekuranz. Lösungen basierend auf «Internet of Things»-Vernetzungen bringen neue Geschäftsmodelle hervor, die ein individuelles Risiko-Management basierend auf Echtzeitdaten ermöglichen. Mittels Sensoren werden Kundenverhalten und situative Gegebenheiten analysiert, um daraus Risikoprofile und individualisierte Lösungen zu entwickeln.

Neben der Mobilität stehen derzeit vor allem die Bereiche Smart Home und Smart Health im Fokus der Versicherer, da hier die grössten Potenziale vermutet werden. Ausserdem können mit neuen Technologien zusätzliche Value Propositions geschaffen werden. So können beispielsweise Krankenversicherer, die sich zu einem Gesundheitsanbieter entwickeln wollen, mit Fitnessstrackern die Kunden sensibilisieren (mehr) auf Bewegung bzw. die Gesundheit zu achten. In Verbindung mit einer an die Wearables gekoppelten App können sie so dem Kunden neue Leistungen bieten, z.B. Belohnungssysteme für Aktive oder Tipps für mehr Bewegung, und schaffen so auch neue und häufigere Kontaktpunkte mit dem Kunden. Zudem können beispielsweise auch Blockchain-Technologien helfen, einfache Versicherungen automatisiert umzusetzen. Dies kann die Verwaltungskosten der Assekuranz reduzieren und durch einfache und schnelle Prozesse beim Kunden zusätzlichen Mehrwert schaffen. •

PROF. DR. PETER MAAS ist Titularprofessor und Vizedirektor und DR. PHILIPP HENDRIK STEINER ist Projektleiter am Institut für Versicherungswirtschaft I.VW der Universität St. Gallen.

DIGITALE TRANSFORMATION MEGATRENDS

Megatrends bedingen, verstärken oder verlangsamen sich untereinander. Insbesondere die Megatrends «Vernetzung» und «Individualisierung» sind eng mit der digitalen Transformation verknüpft. Die Vernetzung beschreibt die wachsenden technologischen Strukturen, aber auch die Neubildung von Gemeinschaften, ausgehend von sozialen Plattformen. Communities haben Einfluss auf die Informationsbeschaffung von Kunden, die schnellere Verbreitung von Kundenbedürfnissen und die Machtverhältnisse zwischen Kunde und Unternehmen. Sie tragen somit zur Veränderung des Kundenverhaltens im Zuge der digitalen Transformation bei. Der Megatrend «Individualisierung» wird durch die Jagd nach Selbstbestimmung, Individualität und Identität definiert.