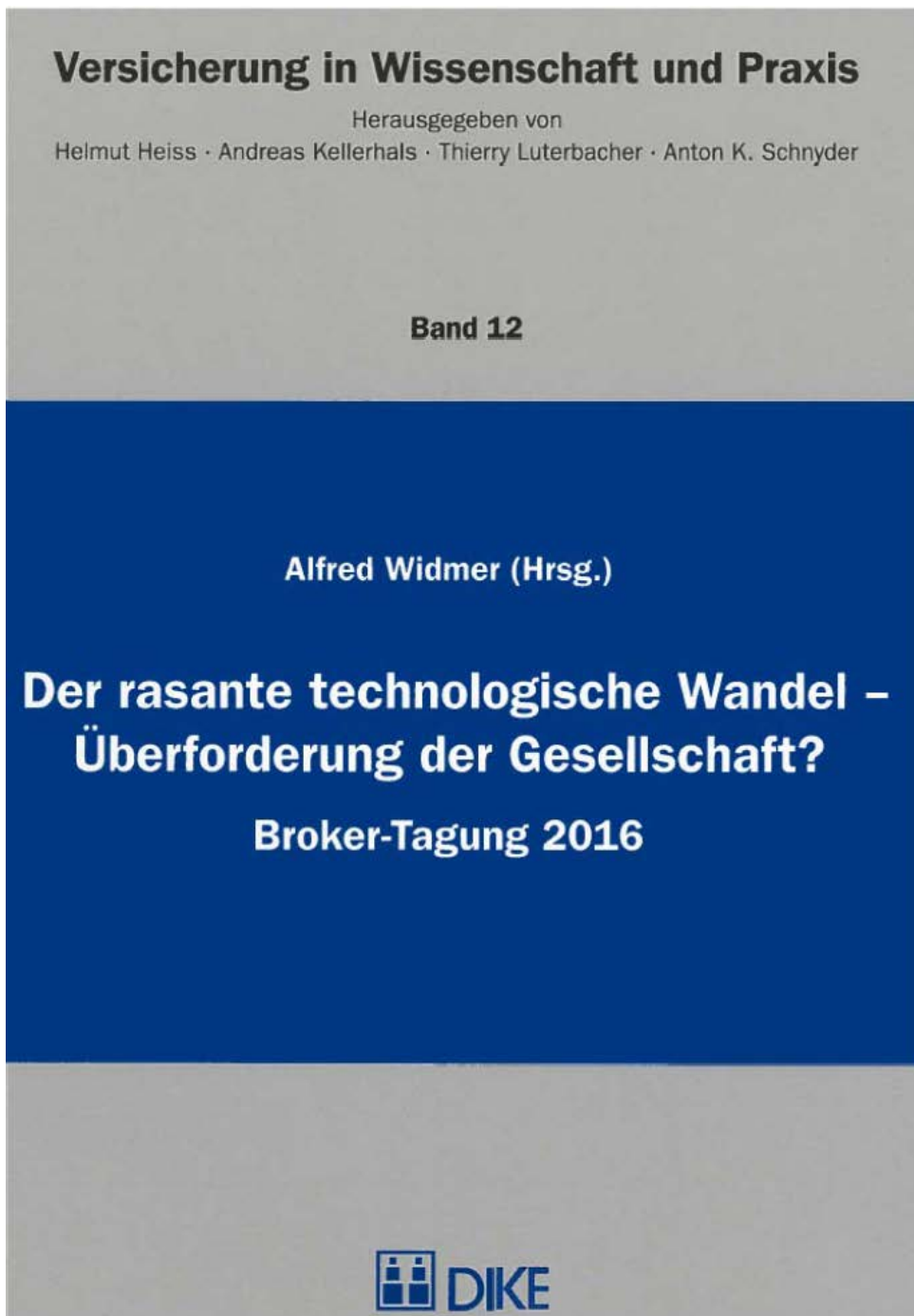


Digitale Disruption in der Versicherungswirtschaft: Von der Verteidigung des Geschäftsmodells bis zur Auflösung der Branche

Peter Maas / Pascal Bühler / Martin Fleischer

In: Widmer, A. (Hrsg.): Der rasante technologische Wandel – Überforderung der Gesellschaft? Dike Verlag, Zürich 2017



Digitale Disruption in der Versicherungswirtschaft: Von der Verteidigung des Geschäftsmodells bis zur Auflösung der Branche

Peter Maas/Pascal Bühler/Martin Fleischer

Inhaltsverzeichnis

I.	Ausgangslage: Die Assekuranz verteidigt ihr Geschäftsmodell	94
II.	Technologie verändert die Alltagswelten von Kunden nachhaltig	95
III.	Neue Kundenbedürfnisse transformieren die Märkte	96
IV.	Grösste Herausforderung: Die Disruption der Organisation	99
V.	Strategischer Fokus: Organisations- und Valuedesign als Wettbewerbsvorteil	100
VI.	Auf dem Weg zur Auflösung der Branchengrenzen	102
VII.	Transformationsakteure: Wer gestaltet das Übermorgen?	103
VIII.	Neue Lösungen: Es braucht keine Versicherungen um Risiken zu managen	106
IX.	Fazit: Zukunft erfinden – Assekuranz zwischen Tradition und Transformation	109
	Literaturverzeichnis	110

In der jüngeren Vergangenheit konnten gravierende Marktveränderungen wie die Finanz- und Wirtschaftskrise oder die Niedrigzinsphase von den Versicherungskonzernen vergleichsweise gut gemeistert werden. Die sich nun beschleunigende Digitalisierung der Märkte scheint in den Vorstandsetagen der Assekuranz jedoch eine Ratlosigkeit hervorzurufen, erfordert sie doch eine tiefgreifende Antwort, eine Neuausrichtung des Geschäftsmodells, eine Veränderung der Arbeitsweisen und schliesslich eine Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden. Versicherer sollen agil, vernetzt und risikoaffin werden. Dies propagiert eine Branche, in der Unternehmen eine teils 200-jährige Historie aufweisen, sich noch immer in einer betriebswirtschaftlichen Komfortzone befinden und mit einem Wertschöpfungsgrad von über 80 %¹ versuchen, den Wertschöpfungsprozess weitgehend selbst zu kontrollieren. Der vorliegende Beitrag skizziert die zentralen strategischen Herausforderungen der Assekuranz auf Basis des Megatrends «Digitalisierung» – von den Veränderungen der Interaktions-

¹ MAAS, P. & BÜHLER, P. (2015). Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt. St. Gallen: Verlag Institut für Versicherungswirtschaft (I.VW-HSG).

wege über die Disruption der Organisation bis hin zur Auflösung der Branche – und ermöglicht es Führungskräften Orientierung über die relevanten Handlungsfelder zu erlangen, in denen die Transformation des Geschäftsmodells gestaltet werden muss.

I. Ausgangslage: Die Assekuranz verteidigt ihr Geschäftsmodell

Der Megatrend Digitalisierung² ist grundsätzlich nichts Neues für die Assekuranz: Seit Jahrzehnten beschäftigt sich die Versicherungsbranche etwa mit der elektronischen Bestandsverwaltung und Auswertung von Daten. In der Krankenversicherung werden mittlerweile Dunkelverarbeitungsquoten von über 80% erreicht. Hat sich die Digitalisierung nach der Jahrtausendwende allerdings hauptsächlich auf interne Betriebsprozesse ausgewirkt, erweitern sich die Auswirkungen nun auf die Wettbewerbsdynamik, insbesondere die Art und Weise wie Kunden sich auf Märkten bewegen. Die meisten Versicherungsunternehmen haben allerdings erst jüngst erkannt, dass der Megatrend Digitalisierung mehr umfasst als die Automatisierung und Industrialisierung von backstage-Prozessen. Gemäss der etablierten Branchenkultur werden zunächst vor allem die Gefahren der neuen Rahmenbedingungen abgewogen, als die Chancen erkannt. Das angestammte Geschäftsmodell, die über Jahrzehnte aufgebauten Kundenbeziehungen und die etablierten Prozesse dürfen nur behutsam verändert werden. Erschwerend hinzu kommen die nur mit hohem Kostenaufwand zu verändernden Legacy-Systeme, konzernpolitische Positionierungen, eine eher risikoaverse Kultur, eine sehr starke Lobby des «Vertriebes», eine oft starre Governance und die extern vorgegebene Regulation.

Digitalisierungsstrategien in Versicherungsunternehmen beginnen allzu oft mit eiligst entwickelten, kaum in die Systemarchitektur integrierten Apps. Dazu finden dann noch interne Umschulungsmassnahmen statt, die teilweise von Mitarbeitenden geführt werden, die sich in ihrem Berufsleben nie mit Innovation, Change Management oder Geschäftsmodellen beschäftigt haben. Um die tiefgreifenden Konsequenzen eines echten Wandels zu umgehen, verstecken sich manche Führungskräfte hinter einer vermeintlichen Strategie des Abwar-

² MAAS, P./BÜHLER, P./CACHELIN, J.-L. (2015). 2050 Megatrends – Alltagswelten – Zukunftsmärkte. St. Gallen: Verlag Institut für Versicherungswirtschaft (IVW-HSG).

tens und Zukaufens oder wie es ein Praktiker sagen würde: Das Innovationspendel der Gesellschaften schlägt von Schockstarre bis hin zu pekuniär getriebenem Aktionismus. Ein Hauptgrund dafür ist das vielfach fehlende Orientierungswissen. Beispiele aus der Musik- und Filmbranche zeigen, in welcher Geschwindigkeit Märkte verändert werden können. Einstmals jahrzehntelang branchenführende Unternehmen werden innert weniger Jahre aus dem Markt gedrängt. Dies verdeutlicht den Handlungsbedarf, liefert aber keine eindeutige Antwort auf die Frage, woher der Angriff auf die Versicherungsbranche kommen wird. So bleibt unklar, wer das AirBnB der Assekuranz wird. Um Orientierungswissen zu gewinnen, dürfen nicht mehr nur die taktischen Manöver der brancheninternen Wettbewerber beobachtet werden, sondern es bedarf eines grundlegenden Verständnisses wie Technologie zur Veränderung der Märkte führen kann.

II. Technologie verändert die Alltagswelten von Kunden nachhaltig

Unser Alltag wird heute massgeblich von digitalen Technologien geprägt und zunehmend als Teil unserer natürlichen Umgebung wahrgenommen. Dadurch ändert sich unser individuelles Verhalten. Wir verwenden unser Smartphone für fast sämtliche Belange unseres täglichen Lebens. Dabei ist das App-Ökosystem, welches wir auf unseren Smartphones verwenden, metaphorisch bezeichnet, noch im Grundschulalter und wurde massgeblich erst 2007 durch die Einführung des iPhones geprägt. Mittlerweile ist aber nicht nur die Grösse des Bildschirms stets gewachsen, das Smartphone wurde auch zur ultimativen Erweiterung des Ichs. Es ist unser Hauptzugang, um mit Freunden zu kommunizieren, unsere Identität darzustellen und vielerlei Tätigkeiten aus unserem privaten und geschäftlichen Leben zu organisieren.

Kunden lernen bereits seit einigen Jahren, wie sie sich mittels Smartphone einfach und bequem auf Märkten bewegen können. Bei den unter 30-jährigen überholte das Smartphone in der Internetnutzung bereits PC und Notebook³. Das gelernte Verhalten wird vom Kunden auf andere Märkte übertragen und schafft neue Erwartungshaltungen. Die Assekuranz hat gegenüber anderen

³ <http://www.yr-group.ch/studien/mui-studie-2015-85-prozent-der-schweizer-nutzen-internet-mobil> [Stand: 07.11.2016].

Branchen möglicherweise etwas mehr Reaktions- und Lernzeit, da der Versicherungsmarkt tendenziell träger reagiert als etwa der Telekommunikationsmarkt oder der Handel. Dies ermöglicht es von anderen Branchen zu lernen, denn Kunden verändern ihre Erwartungshaltung hinsichtlich Reaktionszeiten von Anbietern und werden je länger je weniger verstehen, warum die Bearbeitung einer Anfrage, eine Vertragsänderung oder eine Kostengutsprache Tage oder sogar Wochen beansprucht. Attribute wie Geschwindigkeit, Einfachheit und Convenience werden als Top-Werttreiber für Unternehmen in der digitalen Welt betrachtet⁴. Schafft es die Versicherungsindustrie nicht, diese Standards zu erreichen, werden branchenfremde Unternehmen diesen Markt disruptiv verändern.

III. Neue Kundenbedürfnisse transformieren die Märkte

Fortschritt definiert sich nicht allein durch Technologie. So wurde die erste Internetbotschaft bereits 1969 an das Stanford Research Institute übermittelt. Das technologische Wissen, Musikdateien in digitalen Formaten, wie beispielsweise MP3, zu speichern, existiert seit 1992. Im gleichen Jahr wurde IBM Simon, das erste Smartphone, präsentiert. Es konnte bereits E-Mails und Faxe versenden, besass eine Kalenderfunktion und wurde über einen Touchscreen gesteuert. Dennoch begann der Siegeszug dieser Technologien erst viele Jahre später. Mit der Entwicklung des World Wide Web, der Einführung des iPods oder des Designs des App-Ökosystems wurde das Fundament für die disruptive Veränderung der Märkte gelegt. Entscheidend für die Veränderungskraft einer Technologie ist dabei der Mehrwert für den Nutzer. Erst mit der optimalen Leistungserbringung für den Kunden in Form einer praktischen Technologie-Anwendung wird deren Veränderungskraft freigesetzt. Die aggregierten Verhaltensänderung der Kunden, also die Nachfrage und nicht Technologie transformiert die Märkte. Hierbei verändert der Megatrend Digitalisierung nicht nur die Kommunikation, sondern hat einen massgeblichen Einfluss auf alle unsere Alltagswelten (siehe Abbildung 1).

⁴ MAAS, P. & BÜHLER, P. (2015). Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt. St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft (IVW-HSG).

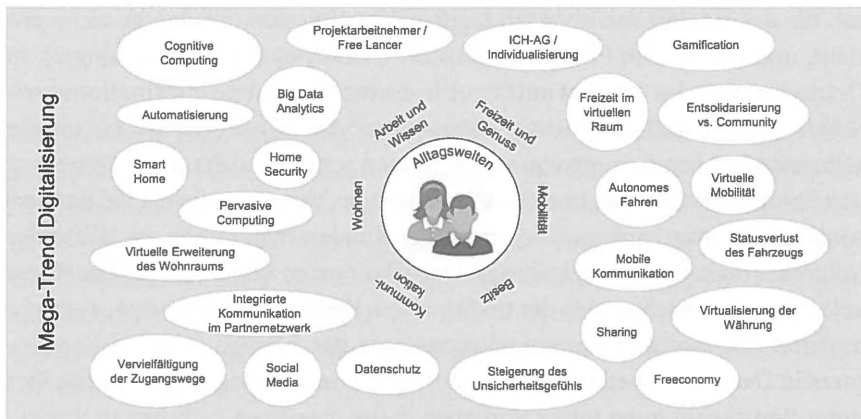


Abbildung 1: Für die Assekuranz massgebliche Veränderungen unserer Alltagswelten⁵

Das Kundenverhalten in den DACH Versicherungsmärkten ist nach wie vor stark durch die persönliche Interaktion zwischen Intermediär (Agent, Broker etc.) geprägt⁶. Insbesondere in Österreich und der Schweiz lässt sich diese Präferenz über die gesamte Customer Journey hinweg beobachten, während deutsche Kunden öfter den Zugang über die Website oder ein Vergleichsportal wählen. Am deutlichsten werden diese Unterschiede in den Vor-Kauf- und Kauf-Phasen der Customer Journey: 65 % der Österreicher bevorzugen hierbei persönliche Kommunikation, während dies lediglich 39 % der Deutschen und 50 % der Schweizer tun. Aus diesen Zahlen könnte leicht der Schluss gezogen werden, dass die Versicherungsindustrie von der drohenden Disruption verschont bleibt. Das Ausbleiben der Verhaltensänderungen von Versicherungskunden kann aber gleichermassen auf fehlende Alternativen zurückgeführt werden.

In der genannten Studie des Instituts für Versicherungswirtschaft⁷ wurden Führungskräfte von Versicherungsunternehmen im deutschsprachigen Raum zur Veränderung der Kunden-Zugangswege befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass entgegen den heutigen Verhaltensmustern der überwiegende Teil der Befrag-

⁵ MAAS, P./BÜHLER, P./CACHELIN, J.-L. (2015). 2050 Megatrends – Alltagswelten – Zukunftsmärkte. St. Gallen: Verlag Institut für Versicherungswirtschaft (I.VW-HSG).

⁶ BARWITZ, N., MAAS, P., BLOCK, D., & NÜTZENADEL, C. (2016). Die Customer Journey in einer multioptionalen Welt. St. Gallen & Zürich: Institut für Versicherungswirtschaft & Synpulse Schweiz AG.

⁷ MAAS, P. & BÜHLER, P. (2015). Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt. St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft (I.VW-HSG).

ten für die Zukunft mehrheitlich digitale Interaktionen mit den Versicherern sieht, und das in allen Phasen der Customer Journey (siehe Abbildung 2). In Deutschland ist das Internet mittlerweile die meist genutzte Informationsquelle bei der Suche nach dem richtigen Versicherer⁸. Dabei geht es nicht nur um die selbstständige Bearbeitung von Vertragsdaten sondern auch um die Einholung von komplexen Offerten und den Abschluss von Verträgen. Selbst bei der persönlichen Beratung soll nach Meinung der Kunden mindestens die Hälfte des Volumens digital umgesetzt werden. Dabei kommt es allerdings nicht zu einem vollständigen Verschwinden der traditionellen Kommunikationswege, vielmehr ergänzen die digitalen Kommunikationswege das heutige Angebot komplementär. Der Kunde bedient sich zukünftig solcher Zugangswege, welche 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. 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 hat, verfügbar ist. Kunden werden dann nicht mehr akzeptieren, dass Unternehmen hierzu nicht in der Lage sind.

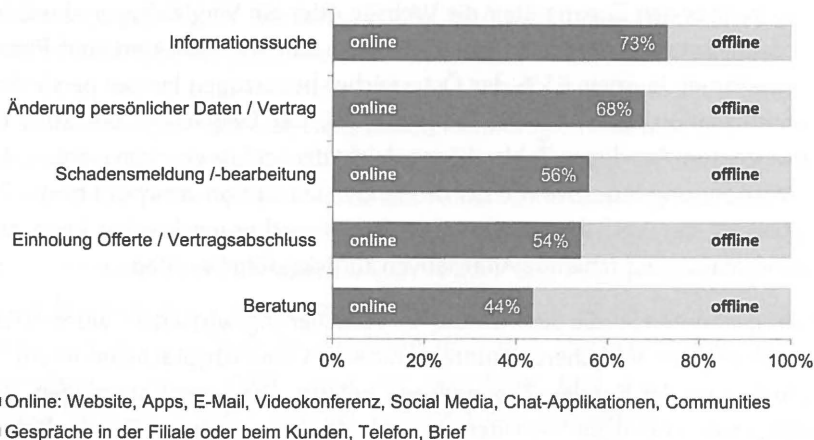


Abbildung 2: Geschätzte Verteilung der Zugangswege von Kunden in der Assekuranz im Jahre 2020 aus der Perspektive von Führungskräften ($n = 384$)⁹

⁸ <http://www.versicherungsjournal.de/vertrieb-und-marketing/was-wechselwillige-kfz-kunden-zum-abschluss-bewegt-126725.php> [Stand: 07.09.2016].

⁹ MAAS, P. & BÜHLER, P. (2015). Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt. St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft (I.VW-HSG).

IV. Grösste Herausforderung: Die Disruption der Organisation

Lange Zeit war die Entwicklung der Assekuranz durch Stabilität und Kontinuität gekennzeichnet. Waren es zunächst überwiegend ökonomische Einflussfaktoren, welche die Marktdynamik bestimmten, haben in den letzten Jahren zunehmend regulatorische und nachfrageseitige Veränderungen die Transformation der Geschäftsmodelle in der Branche geprägt. Zu nennen wären hier das aktuelle Niedrigzinsumfeld, neue Eigenkapitalanforderungen durch Solvency II und die unklaren Zukunftsaussichten durch potenzielle tiefgreifende Veränderungen des Marktes.

Immer mehr Versicherer werden aktiv, um zukünftig weiterhin stark im Markt positioniert zu sein. Innovationsführerschaft als strategisches Ziel, Investitionen in neue digitale Produkte sowie in digitale Kundenkommunikation mittels Neugestaltung der Website und der App-Welt sind einige Beispiele. Eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen des Kunden gilt dabei als Vorgabe der Digitalisierungs-offensive. Dennoch bleibt die Frage offen, ob diese Transformationsbemühungen nicht reichlich spät kommen. Neue Wettbewerber wie beispielsweise FinanceFox stehen in den Startlöchern. Noch erlauben es zwar Eigenkapitalsituation und komfortable Margen aus einer Position der Stärke heraus zu agieren, doch während viele Versicherer das Jahr 2015 als *«Startjahr der Digitalisierung»* betrachten und erste e-insurance Plattformen auf den Markt bringen, führte die Credit Suisse bereits 1997 mit Direct Net ein umfassendes Internet Banking mit Funktionen wie Konto- und Depotübersicht, Zahlungsverkehr, Real Time-Kursinformationen sowie Börsentransaktionen und nahm damit eine Vorreiterrolle ein¹⁰. Vordenker der Technologieszene, wie Elon Musk, lancieren auch schon mal Initiativen, um den Mars zu besiedeln. Es soll wohl in Zukunft auch nicht die Kernkompetenz eines Versicherers sein zum Mars zu fliegen. Dennoch stellt sich die Frage, ob Versicherer die nötigen Kompetenzen mitnehmen, um die digitale Transformation bewältigen zu können oder: Wo ist das Mars-Projekt der Assekuranz?

¹⁰ <https://blog.hslu.ch/retailbanking/files/2012/08/Blog-Online-Banking-Furrer-Dietrich.pdf> [Stand: 07.11.2016].

V. Strategischer Fokus: Organisations- und Valuedesign als Wettbewerbsvorteil

Die Entwicklung von digitalen Tools oder neuen Services im Rahmen der Digitalisierungsstrategie überschattet vielfach, dass es sich bei der digitalen Transformation hauptsächlich um eine Veränderung auf der organisationalen und kulturellen Ebene der Unternehmen handelt¹¹. Die Erschliessung der Potentiale der Digitalisierung setzt eine tiefgreifende Veränderung des Geschäftsmodells voraus. Die aktuelle Wertschöpfungslogik eines hochintegrierten Wertschöpfungsprozesses, einer kontrollorientierten Kultur und eines umfassenden Leistungsportfolios gehören wohl der Vergangenheit an. Versicherer müssen lernen, in schnell wandelnden Märkten zu agieren. Die dafür benötigte Unternehmensagilität widerspricht allerdings teilweise der Logik der auf Effizienz getrimmten Konzerne. Zudem geht Agilität letztlich von jedem Mitarbeiter aus und kann nicht erzwungen werden. Vielmehr sind die organisationalen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Mitarbeiter in ihren Denk- und Handlungsprozessen agiler werden.

Zentral dabei ist auch eine Innovation der Führungsansätze. Die heute dominierenden Führungsansätze wurden einst für bürokratisch organisierte und mechanistisch funktionierende Organisationen des Industriezeitalters designt. Hatte bislang Führung vor allem den Zweck den Wertschöpfungsprozess noch effizienter zu gestalten, wobei Mitarbeiter eine vordefinierte Aufgabe zu erfüllen hatten, muss sich Führung zukünftig mit der Bereitstellung eines möglichst effektiven Unternehmensumfeldes für kreative Wissensarbeiter auseinandersetzen. Die Rolle der Führungsperson definiert sich demzufolge neu über Unterstützung und Befähigung und weg von Anweisung und Kontrolle. Zudem führt der stetige Informationsfluss über neue technologische Entwicklungen und die potentiellen Auswirkungen auf die Märkte und Unternehmen oft zu Verunsicherung bei Mitarbeitenden. Insbesondere in diesen hektischen Zeiten erwarten Mitarbeitende, aber auch Aktionäre, eine starke Führung. Dazu benötigen Führungskräfte ein tiefgehendes Verständnis über die Implikationen der digitalen Transformation auf jedes der einzelnen Handlungsfelder und auf die strate-

¹¹ BÜHLER, P. & MAAS, P. (2016): Kunden transformieren Versicherungsmärkte. In: Gassmann, O. & Sutter, P. (Hrsg.): Digitale Transformation im Unternehmen gestalten. München, Verlag Hanser, S. 99–113.

gischen Optionen, welche im Rahmen der Geschäftsmodellgestaltung gewählt werden können.

Auf dem Markt sind verschiedene Strategien der digitalen Transformation von Versicherungsunternehmen erkennbar. Transformationsansätze beinhalten die Gründung von Inkubatoren, Direktinvestitionen in Start-ups, die Erstellung betriebsinterner digitaler Tochterunternehmen oder die Einführung eigener digitaler Lösungen. Einerseits konzentrieren sich etablierte Unternehmen stark auf eine evolutionäre Anpassung oder Erweiterung der bestehenden Value Proposition. Andererseits sind die Initiativen meist organisational getrennt vom Tagesgeschäft. Es soll dabei sichergestellt werden, dass das lukrative Tagesgeschäft nicht tangiert wird. Auch soll das Risiko neuer Ansätze und Lösungen lokal eingedämmt werden und beherrschbar bleiben. 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.

Wer die Transformation des Unternehmens ernst nehmen will, steht vor der Herausforderung, sowohl das Value Design gegenüber dem Kunden, als auch das Organisationsdesign zu überdenken und vor dem Hintergrund der veränderten Marktbedingungen neu zu definieren. Unternehmen haben bei der Re-Definition des Geschäftsmodells verschiedene strategische Handlungsoptionen, welche vom Differenzierungsgrad der Leistung (wie individualisiert soll die Leistungserbringung gegenüber dem Kunden erfolgen?) über die Organisationstruktur (wie bürokratisch oder adhokratisch wird Arbeit organisiert?) bis hin zur Führungskultur (wie autoritär oder selbstorganisiert wollen zukünftige Spezialisten arbeiten?) reichen¹² (siehe Abbildung 3).

¹² BÜHLER, P & MAAS, P. (2017). Transformation von Geschäftsmodellen in einer digitalisierten Welt. In: Bruhn, M. & Hadwich, K. (Hrsg.). Dienstleistungen 4.0. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler.(forthcoming)



Abbildung 3: Strategische Handlungsoptionen im Value- und Organisationsdesign

VI. Auf dem Weg zur Auflösung der Branchengrenzen

Wenn sich innerhalb von weniger als zehn Jahren unser Alltag derart massiv verändert hat, drängt sich die Frage auf, welche Auswirkungen dies auf die Märkte rund um die Themen «Risiko & Sicherheit» in den nächsten zehn Jahren hat. Gegenwärtig zeigt sich in verschiedenen Branchen ein Paradigmenwechsel. Unternehmen wie Daimler Benz verabschieden sich von der klassischen produktionsfixierten Logik und der damit einhergehenden Verkaufsorientierung. Ins Zentrum rücken die Alltagswelten der Kunden und die damit zusammenhängenden vielfältigen Herausforderungen und Bedürfnisse. Die Zielsetzung des Unternehmens besteht damit in der Problemlösung für und mit Kunden. Es entstehen Ökosysteme, die sich an den Alltagswelten des Kunden orientieren. Branchengrenzen existieren nur in der Perspektive der Anbieter. Sie helfen den Markt zu strukturieren und sich auf einige wenige Wettbewerber zu konzentrieren. Aus der Sicht des Kunden jedoch gibt es keine Branchengrenzen. Es spielt

schlicht keine Rolle, ob eine Bank die Kreditkarte, ein Finanzdienstleister das Zahlungssystem oder ein Versicherer die Versicherung bereitstellt. Diese Funktion kann ebenso gut ein Detailhändler, ein Smartphone-Produzent oder ein Automobilhersteller erfüllen. Einzig zählen der Nutzen der Problemlösung und das Vertrauen, welches der Kunde gegenüber dem Lösungsanbieter hat. Ein Automobilhersteller wird so zum Mobilitätsanbieter. Nicht das Auto als Produkt wird verkauft, sondern die Leistung sich smart und schnell überall hin bewegen zu können, wobei es keine Rolle spielt, ob dazu ein Auto verwendet wird. Daimler Benz bietet beispielsweise mit Moovel dem Kunden eine App zur Hand, welche seinem Nutzer den schnellsten und günstigsten Weg von A nach B für verschiedene Transportmöglichkeiten aufzeigt. Dabei werden der öffentliche Personennahverkehr, die Carsharing-Anbieter car2go und Flinkster, mytaxi, Taxi-Ruf, Mietfahrräder und die Deutsche Bahn miteinander kombiniert. Mit der Integration von ÖPNV-Tickets in Stuttgart und Hamburg bietet Moovel als erster Anbieter weltweit einen kompletten «One-Stop-Shop» für urbane Mobilität¹³.

VII. Transformationsakteure: Wer gestaltet das Übermorgen?

Um eine Vorstellung davon zu bekommen, wie sich die Versicherungsmärkte weiterentwickeln, muss zunächst analysiert werden, wer die Zukunft der Assekuranz gestaltet. Nie gab es mehr Schlagzeilen über revolutionäre Geschäftsmodelle im Versicherungsmarkt als derzeit. Mit viel Kapital ausgestattet gründen und entwickeln ambitionierte, meist branchenfremde Personen Start-ups, sogenannte InsurTechs, mit dem Ziel den Markt zu revolutionieren. Um als etabliertes Versicherungsunternehmen unnötigen Aktionismus zu vermeiden, muss die Frage geklärt werden, wie viel Disruptionspotential die neuen Geschäftsmodelle wirklich mitbringen. In der Annahme, dass das reine Hervorbringen einer Idee nicht genügt, sondern die Vermarktung und Nutzung Innovation von Invention unterscheidet, so beinhaltet auch die dafür notwendige Innovationskraft nicht nur das Hervorbringen von (vielen) Ideen, sondern darüber hinaus auch die Marktdurchdringung.

¹³ <https://moovel-group.com/de/press/automotiveinnovations-moovel-als-innovationsstaerktes-mobilitaetskonzept-ausgezeichnet> [Stand: 07.11.2016].

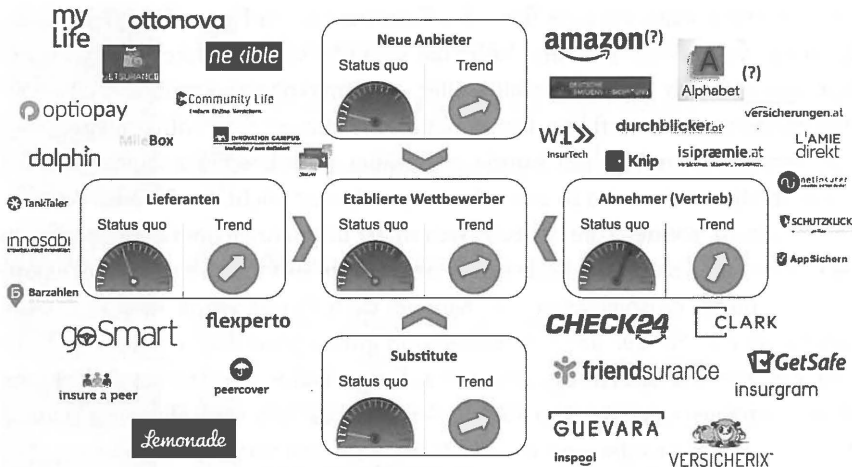


Abbildung 4: Potentielle Gestalter der Märkte mit Versicherung in der Zukunft¹⁴

Eine Einschätzung des Status quo und einer möglichen Entwicklung der Innovationskraft ist in Abbildung 4 in Anlehnung an das Konzept der fünf Wettbewerbskräfte nach Michael Porter (Porter's Five Forces) dargestellt. Direktversicherer können als die ersten InsurTechs betrachtet werden, welche sich insbesondere in Deutschland in einigen spezifischen Sparten stark etabliert haben. Nahezu 20 % aller privaten PKW in Deutschland sind mittlerweile bei einem Direktversicherer versichert. In den UK sind es bereits über 70 %. Nach der ersten Generation der Direktversicherer entstanden jüngst neue Modelle (z.B. Community Life), die trotz eines grossen Medienhypes mehr eine Evolution als eine Revolution darstellen und noch keine bedeutende Rolle erreicht haben. Weitere innovative Konzepte stehen zum Beispiel mit Ottonova oder Nexible in den Startlöchern. Allerdings handelt es sich auch hier um Wettbewerber, welche Teile der Wertschöpfungskette digitalisieren, diese jedoch nicht grundsätzlich verändern.

Gemäss einer Studie des IMD Global Center for Digital Business Transformation erwarten weniger als 40 % der befragten Führungskräfte im Bereich Financial Services, dass die Disruption des Marktes von einem traditionellen Unterneh-

¹⁴ Eigene Darstellung nach dem Konzept der fünf Wettbewerbskräfte. Vgl. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review, 86(1). 78–93.

men ausgeht¹⁵. Um die zukünftige Entwicklungsrichtung von Geschäftsmodellen einzuschätzen, ist der Blick auf die sogenannten Unicorns, die einstigen technologiegetriebenen Start-Up Unternehmen mit einer Bewertung über einer Milliarde Dollar, hilfreich. Facebook, Airbnb oder Uber teilen einen entscheidenden Aspekt in ihren Geschäftsmodellen. Sie erstellen weder Inhalte, noch besitzen sie Immobilien oder Fahrzeuge. Ihr Erfolg basiert auf dem Zugang zum Kunden und seinen Daten. Google ist mit einem Investment in der Höhe von 32 Mio. Dollar Hauptaktionär beim US-amerikanischen Online-Krankenversicherer Oscar und bringt 2016 ein Vergleichsportal in Indien auf den Markt¹⁶. Seit 2013 ist das chinesische Start-up Zhong, an dem Alibaba und der Versicherer Ping An beteiligt sind, am Markt. Es stand 2015 bereits auf Platz 1 der KPMG-Fintech100-Liste.¹⁷

Für Start-ups sind heute die regulatorischen und kapitalseitigen Hürden meist noch zu hoch, um ein Versicherungsunternehmen zu gründen. InsurTechs sehen momentan ihre Chance in Geschäftsmodellen, die sich auf spezifische, noch wenig regulierte Geschäftsbereiche, Produktsegmente oder Services fokussieren. Dabei zielen sie auf Wertschöpfungsprozesse ab, bei denen Versicherer die grössten Ineffizienzen aufweisen. Die bekanntesten InsurTechs suchen aktuell überwiegend die Kooperation mit einem Versicherer. Das Angebot reicht von Open Innovation zur Beteiligung des Kunden in der Weiterentwicklung (z.B. Innosabi) bis zur Schadenauszahlung mit Amazongutscheinen (z.B. Optipay).

Einer der grössten Kostenblöcke von Versicherungsgesellschaften sind die Kundenzugangswege, die stark durch Intermediäre geprägt sind. Nicht verwunderlich ist es deshalb, dass sich die meisten Start-up-Aktivitäten auf diese Nahtstelle zum Kunden (B2B und B2C) konzentrieren. Ohne Altlasten erreichen neue Unternehmen nicht nur eine Kostenführerschaft, sondern bieten für ihre Zielgruppe auch den besseren Service. Sie nutzen die lückenhafte Bestandsarbeit der Versicherer, da sie konsequent auf neue Interaktionswege setzen. Der Fokus auf mobile Zugangswege, neue Technologien (z.B. Chatbots, IoT) oder die In-

¹⁵ JOSEPH, B.; JEFF, L.; JAMES, M.; ANDY, N. & MICHAEL, W. (2015). Digital Vortex – How Digital Disruption Is Redefining Industries. In: http://www.imd.org/uupload/IMD.Web-Site/DBT/Digital_Vortex_06182015.pdf [Zugriff am 08.09.2016].

¹⁶ Vgl. Asia Insurance Review: <http://www.asiainsurancereview.com/News/View-News-Letter-Article/id/36954/Type/eDaily/India-Google-in-talks-to-launch-financial-planning-website> [Stand: 08.09.2016].

¹⁷ Vgl. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/fintech-100-leadi-ng-innovators-2015.pdf>.

tegration in Online-Shops ermöglicht eine hohe Kontaktfrequenz und eine sofortige Antwort ohne Medienbruch. In der Kundenakquisition haben bereits in den letzten Jahren mittlerweile etablierte Akteure, wie Vergleichsportale, ein verändertes Kundenverhalten früher als die Versicherer erkannt und damit nicht nur die Tarifierungspolitik, sondern ganze Geschäftsmodelle verändert. Momentan zeigt sich, dass Intermediäre versuchen, ihre Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette auszudehnen, z.B. auch einen elektronischen Versicherungsordner anbieten, und so zum exklusiven Touchpoint für Versicherungsangelegenheiten für den Kunden werden.

Auch wenn erfahrungsgemäss nur wenige Start-ups überleben werden, sind die InsurTechs kein kurzfristiger Modetrend. Die Anzahl der Neugründungen wird weiter zunehmen. Mit ihren frischen Ideen werden sie einen massiven Einfluss auf die Branche haben, wobei aktuell bekannte Start-ups in Deutschland (noch) nicht disruptiv sind. Sie suchen vorhandene «Ineffizienzen» und agieren in der Wertschöpfungskette der Versicherer. Bisher wird noch nicht das Geschäftsmodell «Risikoträger» in Frage gestellt oder die ganze Wertschöpfungskette substituiert. Dies ist jedoch nicht ausgeschlossen und in anderen Branchen bereits passiert.

VIII. Neue Lösungen: Es braucht keine Versicherungen um Risiken zu managen

Peer-to-Peer (P2P) Konzepte agieren ausserhalb der klassischen Branchenwertschöpfung. Sie zeigen Möglichkeiten auf, wie Versicherungsnehmer von Kunden zu Koproduzenten werden¹⁸ und die Branche komplett umgestürzt werden kann, ohne dabei den Risikoausgleich im Kollektiv in Frage zu stellen. Diese neuen Ideen, wie beispielsweise Versicherung ohne Schadenabteilung, mit einer Kalkulation von Prämien ohne Schadendaten, einer Kollektivierung ohne Intermediär oder sogar die Substitution von Versicherung durch eine 100%ige Schadenprävention sind keineswegs Zukunftsmusik, sondern mit den heute bekannten Technologien umsetzbar. Das P2P-Konzept ist in der Versicherungsbranche als Schritt zurück zu den Wurzeln zu betrachten. Ohne eine «trusted

¹⁸ Vgl. ZWACK, T.; Habicht, H. & Lüdemann, V. (2016). Peer-to-Peer-Absicherung privater Risiken: Eine Exploration am Beispiel von Wildschaden. Zeitschrift für Versicherungswesen, 105(4), 325–343.

3rd party» werden Risiken gegenseitig gedeckt. Verwaltungskosten, die je nach Produkt eine Höhe von 20–40 % der Prämie ausmachen, können deutlich reduziert werden. Auxmoney beispielsweise vergibt Kredite ohne eine Bank als Intermediär. Sie können damit zu wesentlich geringeren Kosten vermitteln (P2P-Lending). Bereits wenige Jahre nach der Gründung vermittelt das Unternehmen das Kreditvolumen einer durchschnittlichen Sparkasse.¹⁹ Die Commerzbank versucht das Erfolgsmodell nun mit der P2P-Plattform Main Founders zu kopieren²⁰. Auch in der Versicherungsbranche gibt es bereits P2P-Startups. Beispiele hierfür sind in den USA Lemonade, in den UK Guevara, in Deutschland Friendsurance oder in der Schweiz Versicherix.

Ein weiterer Evolutionsschritt dieser Geschäftsmodelle wird mit der Blockchain-Technologie erwartet. In ihrer technischen Umsetzung komplex, ist die Idee hinter der Blockchain hingegen einfach. Die Blockchain entspricht einer riesigen Datenbank. Dezentral können auf allen Rechnern, die an dem Netzwerk teilnehmen, Informationen wie Transaktionen, Besitzverhältnisse, Echtheitszertifikate, Eigentumsrechte oder sogar Wählerstimmen gespeichert werden. Informationen werden somit nicht nur auf einem Zentralrechner, sondern auf vielen Rechnern gespeichert und sind deswegen sehr schwer manipulierbar.²¹ Die Informationen sind jederzeit und überall abruf- und nachvollziehbar. Die bisher benötigte trusted third party wird damit überflüssig. Gemäss einer Studie des World Economic Forums hat Blockchain das Potential, die Finanzbranche zu revolutionieren.²²

Für die Versicherungsindustrie ergeben sich verschiedene Anwendungsfälle. Beispielsweise sind neue Geschäftsmodelle zum Risikotransfer möglich. Diese reichen von Usage Based Insurance bis hin zu einer automatisierten Regulierung (Machine to Machine) bei einem Wasserschaden oder im Krankheitsfall. So gibt es hierzu bereits den ersten Prototypen²³ zur Versicherung von verspäteten

¹⁹ Vgl. IT Finanzmagazin: <http://www.it-finanzmagazin.de/privatkunden-kreditvolumen-auxmoney-so-erfolgreich-wie-eine-durchschnittliche-sparkasse-33665/> [Stand: 02.09.2016].

²⁰ Vgl. Commerzbank: https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/presse/pressemitteilungen/archiv1/2016/quartal_16_02/presse_archiv_detail_16_02_59210.html [Stand: 03.09.2016].

²¹ Vgl. Schmiechen, F.: <http://www.gruenderszene.de/allgemein/blockchain-wie-geht-das> [Stand: 16.08.2016].

²² Vgl. http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_infrastructure.pdf.

²³ www.insureth.mkvd.net.

Abflügen. Ist ein Flug verspätet, wird automatisch der Schadenersatz gezahlt. Auch wenn dieses Beispiel banal zu sein scheint, zeigt es doch, dass Versicherung ohne Police, Inkasso und Schadenabteilung funktioniert. Des Weiteren können zwischen Risikoträgern, die nicht zwingend Versicherer sein müssen, über die Blockchain Informationen, wie z.B. Personen-, Schaden-, Bonitäts- oder Bewegungsdaten, ohne autorisierten Intermediär ausgetauscht werden. Hierdurch werden nicht nur zentrale Stellen wie in Deutschland der GDV zur Übermittlung des Schadenfreiheitsrabattes obsolet. Durch die nochmals erhöhte Transparenz wird für neue Marktteilnehmer branchenübergreifend der Risikotransfer und die Einschätzung von Risiken und damit die Kalkulation eines Preises für den Transfer massiv vereinfacht.

Die Kombination dieser Technologie mit Smart Contracts ermöglicht weitere Anwendungsfälle. Smart Contracts sind IT-Protokolle, die permanent die Bedingungen eines Vertrags kontrollieren und diese bei Bedarf auch ausführen.²⁴ Im Falle eines Onlinekaufes kann der Verkäufer die Liquidität des Käufers prüfen und das Geld blocken. Das Geld wechselt erst in dem Moment den Eigentümer, wenn die Ware den Bestimmungsort erreicht hat. Plattformen wie UBER organisieren den Austausch von Servicedienstleistungen und aggregieren dazu das Angebot an zur Verfügung gestellter Überkapazität mit der Nachfrage an Kapazitäten. Durch Smart Contracts lässt sich das Geschäftsmodell von UBER fast komplett substituieren²⁵. Weitere Entwicklungen auf Basis von Big Data, Advanced Analytics, Robot Advisory und künstlicher Intelligenz schaffen nochmals Optionen und weisen uns, verbunden mit den genannten Evolutionsstufen, den Weg hin zu den dezentralen autonomen Organisationen, die sich ohne Menschen weiterentwickeln.²⁶ Die Frage ist nicht mehr, ob diese Technologien die Branche verändern, sondern nur noch, wann das passieren wird?

²⁴ Vgl. RICHTER, B.: <http://www.it-finanzmagazin.de/smart-contracts-die-basisformel-zur-veraenderung-der-versicherungsbranche-19508/> [Stand 09. September 2016].

²⁵ Tapscott, D & Tapscott A. (2016): The Impact of the Blockchain Goes Beyond Financial Services. Harvard Business Review, May 10, <https://hbr.org/2016/05/the-impact-of-the-blockchain-goes-beyond-financial-services>.

²⁶ Vgl. GRASSEGER, H.: <http://www.zeit.de/digital/internet/2016-05/blockchain-dao-crowdfunding-rekord-ethereum> [Stand: 26.05.2016].

IX. Fazit: Zukunft erfinden – Assekuranz zwischen Tradition und Transformation

Die digitale Transformation der Märkte erweist sich als höchst komplexer und dynamischer Prozess. Dessen Ursprung liegt in der Entwicklung neuer Technologien, die es ermöglichen, neue Lösungen für alltägliche Probleme der Kunden zu denken. Die disruptive Veränderungskraft der digitalen Transformation ist aufgrund fehlender Lösungen in der Assekuranz noch nicht entfacht. Kunden haben ihr Verhalten auf den Märkten aber längst geändert, und diese Veränderung macht keinen Halt vor den Marktgrenzen der Versicherungsindustrie. Die digitale Transformation erfordert eine Anpassung des gesamten Geschäftsmodells. Dabei stehen Unternehmen vor der zentralen Herausforderung sowohl das Value Design gegenüber dem Kunden, als auch das Organisationsdesign vor dem Hintergrund der veränderten Marktbedingungen neu zu definieren. Der Marktanteil der InsurTechs ist im Vergleich zu den etablierten Versicherungsunternehmen noch gering. Auch sind die heutigen Geschäftsmodelle noch nicht disruptiv. Allerdings kann sich dies schnell ändern. Die Technologien für einen Umsturz der Branche sind bereits auf dem Markt und InsureTechs haben entscheidende Wettbewerbsvorteile im Verständnis für die Bedürfnisse der heutigen Kunden sowie durch die Fähigkeit, Ideen rasch umzusetzen und an den Markt zu bringen. Risikokapital zum Ausbau dieser Geschäftsmodelle steht genügend zur Verfügung, sodass sich Versicherungsunternehmen wohl auf neue Konkurrenz einstellen und eine Strategie entwickeln müssen, wie sie mit den Marktentwicklungen mithalten wollen. Dazu sind verschiedene Ansätze am Markt beobachtbar, die mehrheitlich versuchen, eine Balance zwischen Tradition und Transformation zu halten. Es ist allerdings bereits heute klar, dass Versicherer davon abkommen müssen, immer erst einen sauberen Business Case erstellen zu wollen, bevor eine Veränderung angegangen wird. Neue Fähigkeiten wie Experimentierfreude, Agilität und Risikobereitschaft werden zukünftig überlebensnotwendig. Es liegt nun an den Versicherern selbst, ihre zukünftige Rolle in neu definierten Märkten mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu definieren. Entweder sie nutzen die Chancen der aufbrechenden Marktdynamik und positionieren sich als aktive Change player oder sie degenerieren zu Zulieferern in Wertschöpfungsnetzwerken, die von anderen Spielern dominiert und ökonomisch genutzt werden.

Literaturverzeichnis

- BARWITZ, N., MAAS, P., BLOCK, D., & NÜTZENADEL, C. (2016). Die Customer Journey in einer multioptionalen Welt. St. Gallen & Zürich: Institut für Versicherungswirtschaft & Synpul-se Schweiz AG
- BÜHLER, P. & MAAS, P. (2016): Kunden transformieren Versicherungsmärkte. In: Gassmann, O. & Sutter, P. (Hrsg.): Digitale Transformation im Unternehmen gestalten. München, Verlag Hanser
- BÜHLER, P. & MAAS, P. (2017). Transformation von Geschäftsmodellen in einer digitalisierten Welt. In: Bruhn, M. & Hadwich, K. (Hrsg.). Dienstleistungen 4.0. Forum Dienstleistungs-management. Wiesbaden: Gabler.(forthcoming)
- MAAS, P./BÜHLER, P./CACHELIN, J.-L. (2015): 2050 Megatrends – Alltagswelten – Zukunftsmärkte. St. Gallen: Verlag Institut für Versicherungswirtschaft (I.VW-HSG)
- MAAS, P. & BÜHLER, P. (2015): Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt. St. Gallen: Verlag Institut für Versicherungswirtschaft (I.VW-HSG)
- <http://www.versicherungsjournal.de/vertrieb-und-marketing/was-wechselwillige-kfz-kunden-zum-abschluss-bewegt-126725.php> [Stand: 07.09.2016]
- <http://www.yr-group.ch/studien/mui-studie-2015-85-prozent-der-schweizer-nutzen-internet-mobil> [Stand: 07.11.2016]
- <https://blog.hslu.ch/retailbanking/files/2012/08/Blog-Online-Banking-Furrer-Dietrich.pdf> [Stand: 07.11.2016]
- <https://moovel-group.com/de/press/automotiveinnovations-moovel-als-innovationsstaerkes-mobilittskonzept-ausgezeichnet> [Stand: 07.11.2016]
- Joseph, B.; Jeff, L.; James, M.; Andy, N. & Michael, W. (2015). Digital Vortex – How Digital Disruption Is Redefining Industries. In: http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/DBT/Digital_Vortex_06182015.pdf [Zugriff am 08.09.2016]
- <http://www.asiainsurancereview.com/News/View-NewsLetter-Article/id/36954/Type/eDaily/India-Google-in-talks-to-launch-financial-planning-website> [Stand: 08.09.2016]
- <http://www.zeit.de/digital/internet/2016-05/blockchain-dao-crowdfunding-rekord-ethereum> [Stand: 26.05.2016]
- <http://www.gruenderszene.de/allgemein/blockchain-wie-geht-das> [Stand: 16.08.2016]
- <http://www.it-finanzmagazin.de/smart-contracts-die-basisformel-zur-veraenderung-der-versicherungsbranche-19508/> [Stand 09. September 2016]
- Tapscott, D & Tapscott A. (2016): The Impact of the Blockchain Goes Beyond Financial Services. Harvard Business Review, May 10