



## Erlebte Sicherheit – die Strategie 2025?

**In der aktuellen Studie von Oliver Wyman „Versicherung 2025 – Ein Zukunftsszenario für die Gewinner von morgen“ werden die Treiber des Wandels im Versicherungsmarkt bis zum Jahr 2025 analysiert, die Folgen abgeschätzt und ein Blick auf die Perspektiven gerichtet.**

Chancen hingegen bietet eine konsequente Digitalisierung. Versicherer können mit der entsprechenden Umsetzung bis zum Jahr 2025 ihre Kostenquote um ein Viertel senken und gleichzeitig einen besseren Service anbieten. Dafür gilt es das Kern- Geschäftsmodell klar zu definieren, strategische Schwerpunkte zu setzen und eine agile Firmenkultur einzuführen. Unternehmen, die so agieren, sind auch gegen den steigenden Wettbewerbs- und Kostendruck gewappnet. Die Oliver Wyman-Studie gibt einen klaren Orientierungsrahmen mit Erfolgsbausteinen und archetypischen Geschäftsmodellen für Gewinnerstrategien im Jahr 2025.

### Einblicke in das Programm 2025

Kennen Sie Klaus Köner, Vorstandsvorsitzender der „Solide Leben AG“? Er lebt im Jahr 2025. Ebenso wie seine Branchenkollegen Nicola Netz, Sven Slim und Henri Hipp hat er eine Zeitreise unternommen und berichtet rückblickend über den absolvierten Erfolgspfad seines Unternehmens. Die vier fiktiven Entscheider aus der aktuellen Oliver-Wyman-Studie „Versicherung 2025“ haben es alle geschafft: Sie unterzogen ihr Unternehmen im Jahr 2016 mit genauem Zielbild und ausgewählten Handlungsbausteinen einem kräftigen Veränderungsprozess

– und führten es so in sicheres Fahrwasser. Dabei positionierten sich die Versicherer höchst unterschiedlich: mal klassisch generalistisch, mal hocheffizient und auch pfeilschnell.

Markus Zimmermann, Partner bei Oliver Wyman und Leiter des Versicherungsbereichs Deutschland, Österreich und Schweiz, erläutert:

„Anhand der Fallbeispiele skizzieren wir vier Transformationspfade, die aus unserer Sicht als Gewinnerstrategien gelten dürfen. Wandel ist in der Versicherungsindustrie bei jedem Unternehmen Programm. Es kommt jetzt darauf an, die strategische Stoßrichtung zu definieren und dann den Umbau konsequent voranzutreiben. Klar ist: Nur noch einige große Marktteilnehmer werden 2025 das komplette Spektrum an Produkten, Services und Vertriebskanälen bieten können.“

### 1: Differenzierte Wertversprechen und strikte Kundenorientierung

Von den vier charakteristischen Erfolgsunternehmen ist in Zukunft nur ein Typus ein wirklicher Allrounder: der Blue-Chip-Komfortpartner. Er agiert omnipräsent, markenstark und kooperiert dabei im Hintergrund auch mit „White Label“-Anbietern für Spezial- und Nischenprodukte. Dagegen stellt sich der vertriebsstarke Stammgeschäfts-Modernisierer so auf, dass er häufig in bestimmten Regionen oder Kernsegmenten verankert ist und damit nah, vertrauenswürdig und durchgängig kundenorientiert agiert. Einige Versicherer behaupten sich laut Analyse auch als leistungsstarke Risiko- oder Produktspezialisten, wobei sie je nach Ausprägung ihrer Risikoexpertise und Spezialisierung als innovative Qualitätsanbieter oder plattformorientierte Produktfabriken auftreten können. Der agile Preis- und Kostenführer punktet mit einem Konzept, das besonders zu Online- und Direktversicherern passt: einfach, günstig und schnell – dank maximaler Digitalisierung sowie hoch agiler analytischer Fähigkeiten.

So unterschiedlich die strategische Ausrichtung auch sein mag: Alle Marktteilnehmer stehen gemeinsam vor drei großen Herausforderungen. Sie müssen eine stets kundenzentrierte Unternehmenskultur schaffen, die Agilität ihrer Organisation stärken und über neue Anreize und Denkmuster ihr Talentmanagement neu ausrichten. Zimmermann weiter:

„Nötig ist ein Denken und Arbeiten über Bereichsgrenzen hinweg mit offener Feedback-Kultur. Erst wenn dies gelingt, entstehen neue Geschäftsmodellbausteine und eine wahrnehmbare Kundenorientierung.“

Gute Nachrichten für Kunden: Sie erwarten auch dank Digitalisierung ganz neue Interaktionsmöglichkeiten, flexiblere Produkte sowie mehr Service und Transparenz.

Rouget Pletziger, Principal im Bereich Versicherungen bei Oliver Wyman, erläutert:

„Auf der für den Kunden erlebbaren Schaden- und Serviceseite werden Versicherer in zahlreiche neue Leistungsfelder und Mehrwertdienste investieren, die sie auch mithilfe externer Partner erbringen. Versicherung 2025 ist geprägt von ‚erlebter Sicherheit‘ und einfacher Kommunikation entlang aller Kanäle.“

Dabei besetzt nicht mehr jedes Versicherungsunternehmen die Kundenschnittstellen selbst. Mancher Anbieter wird zum

reinen Risikoträger im Hintergrund – also bewusst ohne strategische Kontrolle der Kunden- und Vertriebschnittstelle.

## 2. Omnikanal ist Trumpf, Provisionen schrumpfen, Effizienz wächst

Gerade für den Vertrieb erwartet Zimmermann einschneidende Veränderungen:

„Alte Fürstentümer innerhalb von Versicherungsunternehmen bröckeln – und Kunden gehören in Zukunft in der Regel dem Unternehmen, und nicht einem Vertriebsweg oder Vermittler.“

Dominieren werden sogenannte Omnikanalmodelle, wobei die Bedeutung von digitalen Medien, Aggregatoren sowie unabhängigen Drittvertrieben wächst. In traditionellen Vermittlerorganisationen muss ein nahtloses Zusammenspiel zwischen Mensch und Online-Unterstützungsinstrumenten erfolgen.

Den klassischen Versicherungsvermittlern und -beratern stehen schwere Zeiten bevor: Verändertes Kundenverhalten und verschärfte regulatorische Vorgaben zur Vertriebsvergütung sorgen laut Oliver Wyman-Analyse dafür, dass von den rund 245.000 traditionellen Vermittlern und Maklern im Jahr 2014 bis 2025 rund 100.000 aus dem Markt ausscheiden. Für viele ist das eine wirtschaftliche Notwendigkeit, denn das erzielbare Provisionsvolumen im Markt sinkt ebenfalls drastisch um 40 bis 50 Prozent.

## 3. Die überragende Bedeutung des Kostenmanagement

Die Branche wird ihre mittlere Kostenquote ohne Provisionen im Schnitt um 20 bis 25 Prozent senken können und auch müssen, so die Prognosen. Besonders hohe Effizienzgewinne seien bei den Abschlussgemeinkosten sowie bei hoch automatisierbaren internen Betriebs-, Schaden- und Servicefunktionen realisierbar. In der IT hingegen bleiben die künftigen Effizienzgewinne im Branchenschnitt bis 2025 noch ohne Wirkung, da im Gegenzug erhebliche Investitionen in Digitalisierungs- und Data Management-Themen nötig sind. Die verschärfte Regulierung und niedrige Zinsen lassen das Risiko- und Kapitalmanagement stärker in den Mittelpunkt rücken. Versicherer werden diesen Bereich enger in strategische Planungen und Investitionsentscheidungen einbinden. In der Produktentwicklung werden zudem viele Unternehmen

aufgrund der Solvency-II-Vorgaben bis 2025 deutlich schärfere interne Transparenzanforderungen festgelegt haben.

#### 4. Belebung eines schwächelnden Marktes durch Betriebsrente und Produktinnovationen

Wie sich der Gesamtmarkt bis 2025 entwickeln wird, hängt auch vom politischen Rahmen ab – dies gilt besonders für die Lebensversicherung. Das Beitragsvolumen könnte bei einer gesetzlich verordneten Stärkung der betrieblichen Altersversorgung von rund 94 Milliarden Euro im Jahr 2014 bis 2025 auf 98 Milliarden Euro steigen. Bleiben Vorgaben der Politik aus, droht laut Analyse ein Absinken auf 90 Milliarden Euro. Die Niedrigzinsen belasten weiterhin das Ergebnis und die Attraktivität der privaten Altersvorsorgeprodukte.

In der Schaden- und Unfallversicherung erwarten die Experten von Oliver Wyman nahezu Stagnation. Von 2014 bis 2025 werde das Prämienvolumen um nur sieben Prozent von rund 63 auf 67 Milliarden Euro zulegen. Während die Kraftfahrtsparte deutlich schrumpft, erhöhen sich die Beitragseinnahmen in der gewerblichen Sach- und Haftpflichtversicherung. Neue Wachstumschancen und Innovationsimpulse bestehen insbesondere in den Feldern „Neue Mobilität“, „Internet der Dinge“ und im „Mid-Corp“-Firmensegment.

Entwarnung gibt Zimmermann für ein bereits diskutiertes Szenario, wonach „Online-Riesen“ als unmittelbare Wettbewerber auf den Plan treten könnten. Dazu werde es nicht kommen:

„Wir erwarten nicht, dass Internetkonzerne wie Google oder Amazon selbst als Risikoträger in das direkte Versicherungsgeschäft einsteigen werden. Gleichwohl kommen sie – neben einer Vielzahl neuer Plattformpartner – dank ihres Kundenzugangs und ihrer Kundenkenntnis als wichtige und verhandlungsstarke Kooperationspartner für die Versicherungsindustrie in Frage.“

Zusätzlichen Wettbewerbsdruck und verstärkte Innovationskraft bringen darüber hinaus zahlreiche InsureTech-Unternehmen in den Markt. Dies betrifft neue Formen der Kundeninteraktionen ebenso wie die Prozesse „hinter dem Vorhang“.

Versicherer müssen dauerhafte Innovation als Teil ihrer eigenen DNA begreifen. Häufig braucht es dafür zu Beginn spezifische Innovations- und Digitalisierungsteams, die jedoch sukzessive wieder Teil der Organisation werden müssen. Daneben wird es neue Formen der Kooperation mit jungen innovativen Unternehmen geben, um vielversprechende Geschäftsmodelle unabhängig von eigenen Prozessen und Systemen zu testen. Zimmermann:

„Nur wer frühzeitig und mutig Neues ausprobiert, wird sich auch 2025 erfolgreich im deutschen Versicherungsmarkt positionieren können.“

Versicherungs- und Finanznachrichten

# expertenReport



<https://www.experten.de/id/4943022/erlebte-sicherheit-die-strategie-2025/>