



## Das Gespenst der Disruption

**Ein Gespenst geht um in Europa – das Gespenst der Disruption. Im Silicon Valley war dieses Wort bereits überholt, da hatte es die deutsche Assekuranz noch gar nicht erreicht.**

Die Angst vor der disruptiven Kraft der InsurTechs entpuppt sich allerdings allzu oft als Angst vor dem eigenen Bedeutungsverlust. Traditionelle Versicherer oder Vermittler haben sich über die Jahre hinweg evolutionär entwickelt – und dabei eine gewisse Selbstwahrnehmung kultiviert. Gegen dieses Geschäftsmodell lässt sich auch nichts einwenden, denn in der entsprechenden Zielgruppe findet es durchaus seine Rechtfertigung.

Doch der Digital-Nerd von heute möchte sich dieser optisch geprägten Status-Hierarchie irgendwie nicht beugen. Er schlägt geschäftliche Konventionen in den Wind – und verkündet dabei mit lockerer Miene die Revolution. Durch dieses Verhalten hält er tradierten Unternehmen und ihrem Spitzenpersonal den Spiegel vor und lässt so manche Illusion bröckeln.

Tatsächlich kann Disruption aber nur entstehen, wenn alte Systeme träge, selbstgerecht und zukunftsblind werden. Die Frage, ob dies auf die deutsche Versicherungsindustrie tatsächlich zutrifft, klärt die Experten Report Redaktion mit Martin Baumann, der das Thema Customer Experience für die Versicherungsbranche bei [Capgemini Consulting](https://www.capgemini.com) verantwortet.

Herr Baumann, befinden wir uns tatsächlich in einer zerstörerischen Umbruchphase? Ist die Digitalisierung ein Kometeneinschlag, der tradierte Systeme aussterben lässt?

Ich spreche ungern von Disruption. Es ist eher eine natürliche und evolutionäre (Weiter)Entwicklung. Das eine ersetzt das andere nicht, das wäre unnatürlich. Unternehmen sind Organismen. Nimmt man sie auch als solche wahr, so kann sehr effektiv gezeigt werden, dass das Ganze mehr ist, als die Summe seiner Teile. Natürliche Organismen sind spontan, adaptiv und erfinden sich immer wieder neu. Vital und lernfähig sind aber auch viele Unternehmen. Sie verbessern kontinuierlich Strukturen, Prozesse und Produkte. Auf diese Weise ist es möglich, die Digitalisierung als Chance zu begreifen – und die Zukunft selbst zu gestalten.

Vertrieb und Endkunde können durch die Digitalisierung heute viel stärker auf die Ausgestaltung des Leistungsspektrums Einfluss nehmen. Dies erfordert ein deutlich rascheres und agileres Kommunikationsverhalten seitens der Unternehmen mit ihren Kunden. Wer sich auf diesen Umbruch nicht einlässt, wird vom Kometen zerstört werden – wie das Lieblingsbeispiel der Disruptionsdebatte „Kodak“ anschaulich illustriert: Obwohl heute mehr Fotos geknipst werden denn je, musste der Filmhersteller 2012 Insolvenz anmelden. Und warum? Weil Kodak die digitale Revolution schlicht verschlafen hat.

Traditionellen Unternehmen fehlt es häufig an Wissen über neue Technologien. Um diesen Herausforderungen in der Versicherungsbranche zu begegnen, kooperieren zahlreiche Anbieter mit InsurTechs oder bauen parallel zum laufenden Geschäftsmodell eigene Start-ups auf. Viele dieser Initiativen scheitern allerdings, bevor sie überhaupt für die Öffentlichkeit sichtbar werden.

Wie funktioniert die sinnvolle Erweiterung traditioneller Geschäftsmodelle um InsurTechs?

Letztendlich dreht sich alles um die jeweiligen Stärken. Sie müssen genutzt und ausgebaut werden – auf beiden Seiten. Der World Insurance Report von Capgemini Consulting zeigte das sehr eindrucksvoll: Klassische Versicherungsunternehmen punkten mit Markenbekanntheit, Finanzkraft und Service. InsurTechs hingegen mit Agilität, technischer Adaptionsfähigkeit und konsequenter Ausrichtung auf User Experience und Benutzerfreundlichkeit. Zu Überschneidungen kommt es hierbei zunächst kaum. Auch wird keiner von Beiden rasch und auf Dauer die Stärken des Anderen vollends übernehmen können.

Es werden also diejenigen Unternehmen gewinnen, die sich sinnvoll in einem Ökosystem ergänzen. Sie sehen: Kollaboration ist das Ziel – nicht Wettbewerb.

Wenn Kollaboration das Ziel ist, haben Sie bestimmte Empfehlungen für die erfolgreiche Zusammenarbeit!

In der Praxis sehen wir insbesondere zwei Formen: Die erste gilt speziell für marktführende Versicherungsunternehmen in bestimmten Segmenten. Für sie ist es entscheidend, selbst „Herr“ über die Kundenschnittstelle zu bleiben. Häufig finden wir hier im Markt vor, dass die passenden InsurTechs akquiriert und unter eigenem Namen in die Wertschöpfungskette integriert werden.

Insbesondere bei kleineren und mittelständischen Versicherungsunternehmen ist es allerdings wichtig, dass die Zusammenarbeit auf Augenhöhe stattfindet. Die unterschiedlichen Stärken beider Unternehmen werden genutzt sowie Ökosysteme aufgebaut und hierdurch positive Netzwerkeffekte erzielt. Was wiederum die Bresche zur Evolution schlägt ... Genauso ist es. Ein digitales Ökosystem ist heutzutage die Voraussetzung für eine wettbewerbsfähige Industrie. Firmen müssen sich vernetzen und sich gemeinsam weiterentwickeln, voneinander lernen und sich immer neu erfinden. Wie es die Natur uns lehrt.

In der Natur gibt es aber auch Mimikry, also die Anpassung wehrloser Tiere (i.e. klassische Versicherer) an die Farbe oder Gestalt gefährdeter, wehrhafter Tiere (i.e. InsurTechs). Die

Frage ist also: Können Versicherungsunternehmen Start-ups nicht einfach imitieren?

Der aktuelle Trend geht tatsächlich in diese Richtung. Von zahlreichen etablierten Versicherern werden eigene Start-ups gegründet. In einer frühen Phase wird hierbei meist auf bestehende Ressourcen aus Produktentwicklung, Marketing/Kommunikation und Risiko-/Leistungsprüfung zurückgegriffen. Dies geschieht in einem Lab Charakter zusätzlich zur aktuellen Verantwortung im Unternehmen.

Zunächst einmal erscheint die Nutzung bestehender Ressourcen verlockend. So kann das Potenzial der Bestandskunden direkt genutzt werden und die Kundenschnittstelle wird selbst und nicht über einen Drittpartner besetzt. Allerdings müssen neue Ansätze als zusätzliches Potenzial verstanden werden, ohne das bestehende Geschäftsmodell direkt in Zweifel zu ziehen. Denn das Optimierungspotenzial ist hier noch längst nicht im Markt gehoben.

Sehen Sie noch weitere Möglichkeiten?

Eine andere Form ist die Ausgliederung in eine gänzlich eigene Gesellschaft. Eingestellt werden dann Mitarbeiter mit typischen Profilen aus dem Start-up-Umfeld wie beispielsweise Company Builder, Business Developer und UX Designer. Der Gedankengang ist naheliegend, dass bestehende Einheiten wie beispielsweise IT und Rechtsabteilung der Muttergesellschaft direkt aus Gesichtspunkten der Effizienz mitgenutzt werden können.

Hierin liegt aus meiner Sicht allerdings ein Trugschluss, denn im Ergebnis kann dies Start-up-Anstrengungen sogar lähmen. Das agile, kundenzentrierte Vorgehen mit zahlreichen Testings unter realen Bedingungen bei Start-ups unterscheidet sich stark vom Vorgehen klassischer Versicherer. Die Anforderungen an IT und Rechtsabteilung sind demnach unterschiedlich.

Die Konsequenz ist also eine komplette Auslagerung?

Ja – und zwar ohne Schnittstellen zur Muttergesellschaft wenn es um die Konzeption und Erschließung neuer Marktpotenziale geht. Also eigenständiges Personal mit voller Verantwortung. Und sollte rechtliche Expertise erforderlich sein, so muss diese von externen Spezialisten eingekauft werden.

Und wie steht es um die Geschäftsmodelle der Vermittlerschaft?

Es ist ein offenes Geheimnis, dass auch die Geschäftsmodelle der Vermittler auf den Prüfstand müssen.

Es gilt, die Chancen der Digitalisierung in Verwaltung und Kundenansprache zu nutzen und damit neue Zugangswege zu Kunden aufzubauen. Was die Digitalisierung angeht, gibt es für Versicherungsunternehmen noch ein hohes Maß an Optimierungspotenzial in der Zusammenarbeit mit Vermittlern.

Für digital aufgestellte Vermittler sehe ich auch in der Zukunft beste Entwicklungsperspektiven, denn das Kundenpotenzial im Markt ist definitiv vorhanden. Gerade im Lebensversicherungsmarkt gibt es keine Alternative zu lebenslangen Renten. Solange wir nicht wissen, wie alt wir werden und solange ein Großteil der Bevölkerung Unterstützung bei dem komplexen Thema Vorsorge erhalten möchte, hat auch dieser Vertriebsweg seine Bedeutung.

Die Kundenerwartung in der Zukunft wird allerdings sein, eine einheitliche Customer Experience über alle Kundenkontaktpunkte hinweg zum Unternehmen zu erhalten. Egal, ob die Interaktion online, offline oder im Vertrieb, Marketing oder Service erfolgt. Aus anderen Branchen können wir lernen, wie dies in der Zukunft gelingen kann.

Herr Baumann, vielen Dank für das informative Gespräch.

Bild: (1) © Capgemini Consulting (2) © experten-netzwerk GmbH

Versicherungs- und Finanznachrichten

# expertenReport



<https://www.experten.de/id/4944625/das-gespenst-der-disruption/>