

ZEITSCHRIFT FÜR VERSICHERUNGSWESEN

UNABHÄNGIGES FACHORGAN FÜR DIE VERSICHERUNGSPRAXIS

Jahrgang 73
1. Juni 2022

- | | |
|---|------------|
| PROF. DR. MATTHIAS BEENKEN / MARCO SEUFFERT / DR. MAXIMILIAN TEICHLER
Uneinheitliche Veröffentlichungen im Rahmen der Transparenzverordnung | 318 |
| STEFAN ROGGE / MICHAEL BÜNNEMEYER
Die Evolution des Ökosystems – Versicherer auf dem Weg von der Manufaktur zur Industrialisierung | 320 |
| BERND FISCHER
Flexibilität durch Standardisierung | 322 |
| NICOLE HOFMANN / PANTALEON DELGADO RODRIGUEZ
Markenrechtsverletzung als Aufgabe des Risikomanagements in einer vernetzten Welt | 324 |

Wirtschaftskommentar	Im Griff der Inflation	309
Assekuranz aktuell	Geschrumpft und gealtert: Hat der Versicherungsvertrieb noch eine Zukunft?	311
	Deckel, Richtwerte und politische Vernunft	312
	Insurtechs im Belastungstest: Weiterhin tiefrote Zahlen	314
	US-Debakel	314
	Cyber: Realitätsschock der IT-Experten – und mehr als 50% höhere Schadenquote	315
	Widersprüche in der Risikoeinschätzung bei Cyber	315
	Stellschrauben für die zukünftige Entwicklung der PKV	316
Nachhaltigkeit	Prof. Dr. Matthias Beenken / Marco Seuffert / Dr. Maximilian Teichler Uneinheitliche Veröffentlichungen im Rahmen der Transparenzverordnung	318
Digitalisierung	Stefan Rogge / Michael Bünнемeyer Die Evolution des Ökosystems – Versicherer auf dem Weg von der Manufaktur zur Industrialisierung	320
	Bernd Fischer Flexibilität durch Standardisierung	322
	Nicole Hofmann / Pantaleon Delgado Rodriguez Markenrechtsverletzung als Aufgabe des Risikomanagements in einer vernetzten Welt	324
	Thomas Köhler Gekommen, um zu bleiben: Selbstverantwortliches E-Learning in der beruflichen Weiterbildung	326
Recht	Stephan Michaelis Kein Leitungswasserschaden bei einer undichten Fuge – Akquisechance oder Haftungsrisiko für den Versicherungsmakler?	328
Gesellschaften	ADAC Versicherung	330
	AGCS	330
	Allianz Direct	330
	Arag	331
	Barmenia	331
	Berlin Direkt	332
	BVK	332
	Concordia	332
	Continental	333
	DA Direkt	334
	Delvag	334
	Deurag	334
	Finlex	335
	ÖSA	335
	Signal Iduna	335
	Signal Iduna Polen	336
Impressum	336

Stefan Rogge / Michael Bünnemeyer

Die Evolution des Ökosystems – Versicherer auf dem Weg von der Manufaktur zur Industrialisierung

Die Definitionen von digitalen Ökosystemen drehen sich im Kern um den Zusatznutzen für die Versicherten, der aus dem Zusammenspiel eines Angebots verschiedener Leistungen Mehrwerte generiert. Beispiele sind Plattformen, in denen Kunden entlang ihrer Bedürfnisse ein situativ passendes und subjektiv ansprechendes Angebot erhalten. Die daraus gewonnenen Mehrwerte gehen über den eigentlichen Zweck des Versicherungsschutzes hinaus und erreichen Erwartungen, Werte und Emotionen des Kunden. Der Umfang digitaler Ökosysteme lässt sich kaum eingrenzen. Einfach formuliert geht es darum Kunden dort zu erreichen, wo sie sich aufhalten.

Der Anteil des Direktvertriebs ist in der Versicherungsbranche – insbesondere bei den Kundinnen und Kunden unter 30 Jahren – in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen. Die Herausforderung vieler Versicherer ist es, die Aufmerksamkeit der potenziellen Kunden auf die eigenen Web-Angebote zu lenken (und diese dort zu halten). Die Digitalisierung bietet ergänzend die Chance, gezielt Kunden digital umfangreich anzusprechen und für sich zu gewinnen.

Und das ist im Grundsatz nicht neu: Wir alle erinnern uns an unsere Kindheit in einem Sportverein mit gesponserten Trikots eines ortsansässigen Vermittlers. Das ist selbst heute noch so. Über den Sport kommen die Vermittler mit potenziellen Kunden (dort, wo sie sich aufhalten) ins Gespräch, lernen diese kennen und können passgenaue Angebote erproben. Durch den Zugriff auf die Auswertung von Kundendaten und die Analyse des Kundenverhaltens können Versicherer natürlich nicht nur Fußball-Fans identifizieren und erreichen. Digitale Schnittstellen bieten die Chance, den Kunden in den verschiedensten Lebenslagen und Hobbies direkt oder indirekt anzusprechen.

Der Einstieg in die Ökosysteme erfolgte durch die Versicherer in den letzten Jahren mit dem Aufbau digitaler Antragsstrecken

für die Kunden. Die Auswertung des Kundenverhaltens ermöglicht eine kontinuierliche, kundenorientierte Weiterentwicklung des Serviceangebots. Die Antragsstrecken werden neben der eigenen Homepage auch als Blaupause (Whitelabel) für Vertriebspartner oder Vergleichsportale eingesetzt.

Die Versicherer greifen mittlerweile bei der Entwicklung von digitalen Antragsstrecken auf eigene oder Standard-Baukästen zu, die es ermöglichen, bestimmte Bausteine, wie zum Beispiel Tarifvergleich oder Datenschutz, für verschiedene Tarifrechner einzusetzen. Dieses Vorgehen bietet die Chance, mit vorhandenen Mitteln neue digitale Antragsstrecken aufzusetzen, das Angebot für die Kunden zu differenzieren oder auch neue Produkte auszuprobieren.

Kunden haben durch den digitalen Fortschritt ihr Verhalten optimiert. Lebensmittel werden online bestellt, Möbel werden digital geliehen. Dabei erfolgt die Kommunikation über die sozialen Medien. Kunden zum Beispiel über den Makler im Sportverein anzusprechen ist immer noch eine Option.

Die digitalen Touchpoints mit den Kunden ermöglichen demgegenüber aber ein Vielfaches an Kommunikationschancen. Es geht hier nicht um Kunden in einer Situation, in der sie gezielt Versicherungsschutz suchen, sondern um Kunden, die über Mehrwerte, Personalisierung und Services quasi nebenbei in einer Situation überzeugt werden sollen, in der sie vielleicht nicht über Absicherung nachgedacht haben. Die Versicherer sind aufgefordert, sich in die Welt und somit in das Ökosystem der Kunden zu integrieren.

Stefan Rogge

Der Autor verantwortet als Principal Business Architect das technische Lösungsportfolio für den Bereich Insurance bei adesso SE.

Michael Bünnemeyer

Der Autor verantwortet das Business Development in der Line of Business Versicherungen bei adesso SE.

Der Status Quo

Laut Fraunhofer IESE ist ein Ökosystem ein sozio-technisches System, das nicht nur digitale und technische Systeme umfasst, sondern explizit Organisationen und Menschen sowie deren Beziehungen untereinander einschließt. In einem gemeinsamen digitalen Ökosystem agieren Teilnehmende aufgrund des wechselseitigen Nutzens, der durch die gemeinsame Zusammenarbeit im Ökosystem entsteht. Beispiele sind hier Themenwelten wie Tierwohl, Auto oder Reisen.

Es sei an dieser Stelle vorwegzunehmen, dass diese sozio-technischen Systeme in Deutschland bisher nur eingeschränkt stattfinden. Es gibt etablierte Optionen in denen sich zum Beispiel eine Reiserücktrittsversicherung am Ende einer Flugbuchung als optionaler Baustein integriert. Ein weiteres Beispiel ist die Homepage eines Anbieters für Heimtierbedarf, auf der die Anwender verschiedene Services zum Thema Haustier finden und hier zusätzlich eine Tierkrankenversicherung abschließen können. Bei diesen Beispielen ist es jedoch passender, von Kooperationen zu sprechen.

Einfach gesagt haben Versicherer in digitalen Ökosystemen heute zwei Ausprägungen:

- Versicherer agieren bisher selten als Anbieter eines Ökosystems. Die Themenwelten und Services umfassen beispielsweise Handwerkerdienstleistungen, Finanzen oder Nachhaltigkeit und sprechen Versicherte und potenzielle Neukunden im Namen des Versicherers an. Die Herausforderungen für diese Angebote sind vielfältig und erfordern aktuell ein Vorgehen nach „Build-Measure-Learn“.
- Versicherer als Produzenten integrieren sich mit dem Versicherungsschutz in eine Plattform oder in ein bestehendes Produkt, für das der Kunde mitbezahlt. Dabei weiß der Kunde zwangsläufig nicht immer direkt, welcher Versicherer dahintersteckt.

Ökosysteme bieten eine Vielzahl an digitalen „Touchpoints“ und Kundeninformationen. Zugleich sind sie nah am technologischen und gesellschaftlichen Wandel. Der Erfolg einzelner Ideen ist nicht garantiert und wird in den ersten Jahren meist nicht erreicht. Um auf das obige Beispiel zu Antragsstrecken zurückzukommen, muss auch

für die Ökosysteme eine Art Baukasten-Modell entwickelt werden, um mit möglichst wenig Aufwand die eigene Ökosystem-Strategie verfolgen zu können.

Wie gelingt der Umbau?

Doch wie gelingt der Weg von der Manufaktur hin zur Industrialisierung der Ökosysteme, ohne auf den „Build-Measure-Learn“-Ansatz zu verzichten? Auf welche Hürden treffen die Versicherer und wie können sie diesen effizient begegnen? Welches Grundgerüst müssen die Versicherer schaffen, um sich langfristig in verschiedenen Ökosystemen erfolgreich positionieren zu können?

Industrialisierung bedeutet in Bezug auf Ökosysteme, die Geschwindigkeit im Aufbau und in der Integration zu vereinheitlichen, um sie so zu erhöhen und der Entwicklung des Marktes gerecht zu werden. Die im folgenden aufgeführten Werkzeuge sind für die Industrialisierung von Ökosystemen in der Versicherungsbranche maßgeblich entscheidend.

Standardisierung von Schnittstellen

Schnittstellen zwischen den Teilnehmern eines Ökosystems sind ein zentraler Faktor, der über den Erfolg des Systems entscheidet. Kommt es bei der Kommunikation der Teilnehmer zu Fehlern, kann dies zur Ablehnung des Service durch die Kunden und damit zum Scheitern der Kooperation im Ökosystem führen. Dass insbesondere die jüngere Zielgruppe weniger fehlertolerant auf den Ausfall digitaler Angebote ansprechen, zeigen die Reaktionen, wenn es zu kurzfristigen Ausfällen von Plattformen wie zum Beispiel Instagram oder WhatsApp kommt. Zudem bieten Schnittstellen die Kontrollstruktur an, um die Nutzung eines Service zu messen und somit eine Monetarisierung im Ökosystem zwischen den Partnern zu etablieren.

Der Übergang zu „Software as a Service“-Lösungen, die nach Art und Häufigkeit der Nutzung bezahlt werden, ist fließend. SaaS bietet die Möglichkeit Services zu nutzen, ohne diese im Unternehmen aufwendig umsetzen und testen zu müssen. Zudem ermöglicht dieses Modell eine flexible Nutzung des Service-Angebotes, um agil auf Änderungen im Nutzungsverhalten einzugehen.

Um die Qualität der Kommunikation zwischen den Akteuren im Ökosystem zu

erhöhen und die Anbindung zu erleichtern, bietet sich der Einsatz von standardisierten Schnittstellen an, die zum Beispiel vom Brancheninstitut für Prozessoptimierung (BiPRO) entwickelt werden und die Abbildung von Kernprozessen in der Assekuranz ermöglichen.

Agilität

Der Aufbau eines Ökosystems ist zeitintensiv und es besteht ein Risiko, dass ein Projekt scheitert, falls Services wider Erwarten von den Kunden nicht angenommen oder genutzt werden. Aus diesem Grund bietet sich eine schrittweise Umsetzung von einzelnen, in sich gekapselten Services mithilfe eines agilen Vorgehensmodells wie Scrum oder Kanban an. Kurze Iterationen reduzieren den „Time-to-Market“ neuer Funktionalitäten. Eine konsequente Erfolgskontrolle mithilfe der „Build-Measure-Learn“-Methodik ermöglichen es, aus Fehlern zu lernen und Erkenntnisse in die Weiterentwicklung der Services einfließen zu lassen. Agilität ist die Grundlage, um auf sich ständig und unvorhersehbar ändernde Kundenwünsche zu reagieren. „Build-Measure-Learn“ ist auch in einer fortgeschrittenen Professionalisierung eines Ökosystems weiterhin notwendig.

Modularisierung von Komponenten

Wiederkehrende Herausforderungen sollten in wiederverwendbare, klar definierte Komponenten ausgelagert werden, um das Rad nicht mehrfach neu erfinden zu müssen. Dieser Grundsatz gilt auch im Aufbau von Ökosystemen und meint dort, dass die gezielte Verwendung von Modulen, wie zum Beispiel Tarifrrechnern, die Integration einzelner Anwendungsfälle beschleunigt. Die Nutzung etablierter Module, zum Beispiel zur Abbildung von Antragsstrecken oder ein digitales Unterschriftenverfahren, vermeiden kostenintensive Neuentwicklungen und verkürzen benötigte Testphasen.

Module können dabei sowohl im eigenen Hause entstehen, für die Anbindung in unterschiedlichen Anwendungsfällen genutzt werden, sowie über Partner als SaaS-Lösung hinzugegestellt werden. Der Einsatz einzelner Module darf zu keiner Zeit zu einer Einschränkung in der Bedienbarkeit oder zu Medienbrüchen bei der Nutzung eines spezifischen Anwendungsfalls führen. Das Gegenteil soll der Fall sein. Der Aufbau eines ansprechenden Designs, sowie die Gestaltung von kundenzentrierten Anwen-

dungsflüssen bindet die Versicherungskunden und führt sie sicher durch den Prozess.

Automatisierung

Die Ausführung von sich häufig wiederholenden Prozessschritten im Rahmen der Umsetzung von Services kostet Zeit, Ressourcen und führt in stressigen Situationen gegebenenfalls zu Fehlern. Analog zur Automatisierung in der Industrie, in der einzelne Fertigungsschritte der Produktion an Maschinen übergeben werden, lässt sich in der Entwicklung von Softwarekomponenten eine ähnliche Ausprägung feststellen. Gezielte Prozessschritte, wie stetige Regressionstests zur Wahrung der Qualität, oder auch die Bereitstellung einzelner Module für den produktiven Einsatz, erfolgen automatisiert und in immer kürzeren Zyklen.

Besinnung auf die eigenen Stärken

Die Kernkompetenz einer Versicherung liegt in der Identifikation, der Bewertung und schlussendlich in der Übernahme von Risiken. Versicherer profitieren von der Vertrauensstellung ihrer Kunden und der Möglichkeit, für Risikosituationen zu sensibilisieren. In der Vergangenheit sahen sich die Versicherer allerdings zunehmend mit Geschäftsbereichen konfrontiert, die nicht zu Ihrem Kerngeschäft gehören, für die die Umsetzung digitaler Angebote aber erforderlich war. Hierzu zählt insbesondere der Betrieb und die Verwaltung von Softwarelösungen. Hyperscaler wie Google oder Amazon sind eine gute Alternative, ermöglichen die Verlagerung von Infrastruktur in die Cloud und reduzieren damit den Pflegeaufwand und die Kosten bei gleichzeitigem Gewinn an Bereitstellungsgeschwindigkeit.

Auch wenn wir beim Begriff der Industrialisierung nicht mehr an die Fließbänder aus dem 19. Jahrhundert denken, ist eine Professionalisierung der Umsetzungsstufen im Ökosystem perspektivisch das Ziel. Der individuelle Zuschnitt auf ein Ökosystem bleibt erfolgskritisch. Ziel ist die Beschleunigung der Verknüpfung von Akteuren in Ökosystemen und damit kürzere, sowie günstigere Integrationsphasen. In kurzen Iterationen kann – gemeinsam mit wenigen Umsetzungspartnern – die Integration der Serviceschnittstellen erprobt und etabliert werden, bevor im nächsten Schritt der Roll-out auf weitere Partner erfolgt.