

## Der digitale Versicherer

Gewinnverdopplung: Neue Wertschöpfungsquellen für High Performance Versicherungen durch digitale Transformation



High performance. Delivered.

Der digitale Wandel eröffnet Versicherern in voll entwickelten Märkten die Chance auf Gewinnsteigerungen von bis zu 100 Prozent. Eine kürzlich erschienene Accenture Studie identifiziert die treibenden Faktoren und listet die Möglichkeiten auf, mit denen digitale High Performance Versicherer neue Wertschöpfungsquellen erschließen können. Zudem skizziert Accenture eine Roadmap zur Navigation im digitalen Zeitalter, mithilfe derer Versicherungen den maximalen Nutzen aus ihren Digitalisierungsinitiativen ziehen.

Die meisten Versicherer haben die Zeichen der Zeit bereits erkannt und wissen, dass sie auf Digitaltechnologien setzen müssen. Nur so kann die Anpassung an das veränderte Konsumverhalten gelingen und die Kundenumfrlichkeit gesteigert werden. Darüber hinaus sind die neuen Digitaltechnologien das beste Rüstzeug gegen branchenferne Wettbewerber und eröffnen den „digitalisierten Versicherern“ auch neue Geschäftsfelder. Vielfach herrscht allerdings nach wie vor eine gewisse Unsicherheit, welche Potenziale zur Gewinnsteigerung realistisch sind. Ohne dieses Hintergrundwissen sind neue Geschäftsmodelle und eine konkrete Roadmap zur digitalen Wertschöpfung aber schwer zu bestimmen. Wirtschaftlichkeitsberechnungen zum Einsatz der digitalen Technologien bleiben sogar häufig im theoretischen Ansatz stecken, weil keine ausreichende Gegenüberstellung der erforderlichen Investitionen und der zu erwartenden Gewinne erfolgt. Die Folge ist, dass die wirtschaftlichen Vorteile nicht oder in weit geringerem Maße ausgeschöpft werden. Dies gilt umso mehr, wenn digitale Projekte strategisch inkonsistent umgesetzt werden, beispielsweise nur halbherzig oder sehr technologieintensiv. Um wirklich effizient zu sein, muss die digitale Transformation ganzheitlicher angegangen werden. So entstehen Neugeschäftsimpulse und Geschäftsmodelle, mit denen die neuen digitalen Möglichkeiten voll ausgeschöpft und messbare Ergebnisse erzielt werden können.

Kurz: Es ist ein Paradigmenwechsel erforderlich. Weg von der reinen Nutzung digitaler Technologien zur Verbesserung bestehender Geschäftsabläufe, hin zu einer kompletten Umstellung der eigentlichen Geschäfts-

modelle. Nur so kann langfristige Wertschöpfung und Nachhaltigkeit der Digitalisierungsaktivitäten erreicht werden. Accenture befasst sich mit diesen Zusammenhängen zwischen digitaler Transformation und deren Auswirkungen auf die Gewinnerwartungen. In der vorliegenden Studie liefern wir Antworten auf folgende grundlegende Fragen:

- Welche Wertschöpfungshebel können Versicherer mittels Digitalisierung nutzen?
- Welche positiven Preiseffekte sind durch Investitionen in die einzelnen Hebel maximal zu erzielen?
- Wie können Versicherungen ihre Digitalstrategien und Roadmaps so entwickeln, dass sie Wertschöpfung generieren, ohne bestehendes Geschäft zu kannibalisieren?
- Wie hoch ist die potenzielle Wertschöpfung für Versicherungen durch digitale High Performance?

In enger Zusammenarbeit mit Accenture Research und unseren Digitalisierungsteams für die Versicherungsbranche haben wir die Wertschöpfungshebel für den europäischen Raum identifiziert. Effekte des digitalen Wandels auf der Ertragsseite und der Kostenseite wurden analysiert, und zu den operativen Leistungskennzahlen in Bezug gesetzt, welche sich die Digitaltechnologien auswirken. Um die lokalen Unterschiede zu erfassen, haben wir unsere Untersuchung in den fünf größten europäischen Schaden- und Unfallversicherungsmärkten durchgeführt: in Frankreich, Großbritannien, Spanien, Italien und Deutschland.

## Methodik

Unser Ansatz basiert auf einem Kennzahlenbaummodell zur digitalen Wertschöpfung, in dem die operativen Leistungskennzahlen mit den Finanzkennzahlen verknüpft sind. Dadurch lässt sich beispielsweise ablesen, welche „zusätzlichen Bruttoprämieneinnahmen“ aus „Cross-Selling-Verbesserungen“ generiert werden, und das bis hinunter zum Nettogewinn, jeweils in Relation zu den entstehenden Kosten. Um die Auswirkungen digitaler Technologien auf die operativen Leistungskennzahlen zuverlässig evaluieren zu können, haben wir die tatsächliche Wertschöpfung echter Kundenprojekte zugrunde

gelegt und diese Zahlen dann für die einzelnen Länder erneut überprüft. In die Bewertung von Ausmaß und Einfluss der Entwicklungen im Onlinevertrieb in den nächsten drei Jahren sind außerdem unsere jüngsten Studienergebnisse eingeflossen (Direktversicherungen und Online-Offerten mit Vertragsabschluss am Point of Sale). Auf der Grundlage dieser Daten haben wir ein Modell erstellt, mit dem wir die mittels Digitaltechnologien erzielbare Wertschöpfung berechnet haben (Neugeschäft oder Kosteneinsparungen). Diese Studie enthält die Daten für die Schaden- und Unfallversicherungen. Unsere Modellierung basiert sowohl auf echten Leistungskennzahlen der aktuellen Marktsituation

(zum Beispiel aus regionalen Marktstudien von Dachverbänden der Versicherungswirtschaft) als auch auf erfahrungsbasierten Zielmarken, die in typischen Digitalisierungsprojekten erreichbar sind. Alle Leistungskennzahlen sind jeweils länderspezifisch, um den Unterschieden in den Marktgegebenheiten und im Digitalisierungsgrad der lokalen Märkte Rechnung zu tragen. Da wir das Modell so einfach wie möglich halten wollten, haben wir die für die einzelnen Wertschöpfungshebel erforderlichen Investitionen nicht mit eingerechnet.

## Kennzahlen der digitalen Transformation

Die Wertschöpfungshebel lassen sich in die zwei Hauptkategorien „Umsatz- und Ertragssteigerung“ und „Gewinnsteigerung“ unterteilen. Betrachten wir die beiden Kategorien einmal separat:

Alle treibenden Faktoren zusammengenommen, kann die digitale Transformation zu Umsatz- und Ertragssteigerungen von 10 bis 15 Prozent führen (Tabelle 1). Allein der voll digitalisierte Onlinevertrieb kann zu Prämienzuwachsen von 2 bis 3 Prozent führen, die weitaus entscheidenderen Hebel sind allerdings Konversionsraten aus den Digitalkanälen sowie das Cross- oder Upselling aus traditionellen Vertriebskanälen (Zweigstellen und Callcenter), die das höchste Vertriebsvolumen generieren.

In Großbritannien dagegen, wo der digitale Onlinevertrieb schon sehr viel weiter ausgebaut ist, kann allein der Digitalvertrieb schon über 10 Prozent ausmachen, also weit mehr als die oben genannten durchschnittlichen 2 bis 3 Prozent, die auch für Deutschland (2%) gelten. Folgende Initiativen ermöglichen ein solches Wachstum:

- Bestmöglicher Technologieeinsatz, damit der Versicherer im „Moment der Wahrheit“ präsent ist, wenn der Kunde einen Bedarf verspürt
- Optimierung des dynamischen Vertriebsprozesses, insbesondere durch Nachfassaktionen der Callcenter zur Konversion von Onlineinteressenten
- Vertriebsoptimierung durch den Einsatz von neuen analytikbasierten Methoden um ein einheitliches Multikanal-Erlebnis sicherzustellen

Auch die traditionellen Vertriebskanäle profitieren von der besseren Erfassung von Onlineangeboten und Analytics-Tools, welches die Cross-Selling- und Konversionsraten erhöhen. Neue mobile Anwendungen steigern ebenfalls die Produktivität und Effizienz der Vertriebsmitarbeiter, weil diese direkt im Verkaufsprozess in Echtzeit auf die neuen Daten zugreifen können.

Tabelle 1: Digitale Wertschöpfungshebel zur Umsatzsteigerung

Wertschöpfungshebel	Beispiele für Programminitiativen	Zielmarke bei den Leistungskennzahlen am Beispiel Frankreich
Digitaler Onlinevertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung des Vertriebsprozesses: Suchmaschinenoptimierung</li> <li>• Social Media: Überwachung des Firmenimages und proaktive Steuerung der Diskussion in Sozialen Medien</li> <li>• Optimierung des Onlinevertriebs: Analyse der Onlinekundenreise</li> <li>• Multikanal-Kundenerlebnis: Internet, mobil und Callcenter; Entwicklung eines 360°-Kundenprofils in Echtzeit</li> <li>• Onlineservices im Vertrieb und Aftersales; Bereicherung des Onlinenkundendialogs und -CRM</li> <li>• Digitale Produkt- und Serviceoffertern</li> </ul>	+ 10 Prozentpunkte bei Onlineabschlüssen
Traditioneller Vertrieb; Höhere Leadgenerierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auslegung der Onlinekanäle auf Leadgenerierung</li> <li>• Kunden und Interessenten im Visier: statisches und prädiktives Scoring</li> <li>• Großvolumiger Ansatz zur schnelleren Bearbeitung von Onlineangeboten</li> </ul>	+ 15 Prozentpunkte bei Onlineanfragen/Onlineangeboten
Traditioneller Vertrieb Cross-Selling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empfehlung zu Folgekäufen</li> <li>• Bedarfsbasiertes Diagnosetool</li> <li>• Effizienztool zur Verbesserung der Vertriebsmethoden</li> </ul>	+ 10 Prozentpunkte bei der Anzahl der Kostenvoranschläge durch Verkaufsgespräche
Traditioneller Vertrieb Konversion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „One-Stop-Shop“: Digitale Unterschrift am Point of Sale</li> <li>• Bessere Vertriebsvorbereitung durch künstliche Intelligenz</li> </ul>	+ 5 Prozentpunkte bei der Konversionsrate
Neue Marken und Angebote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Start von Direktvertriebsmodellen auf digitaler Basis mit eigenen Marken oder Variationen der vorhandenen Marke</li> <li>• Entwicklung datengestützter Tarife auf der Basis von Telematik, „Smart Home“-Geräten und Dienstleistungen, vernetzter Kleidung und schließlich mit dem vollen Potenzial des Internets der Dinge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 150.000 Policien in 3 Jahren (Beispiele in Westeuropa).</li> <li>• Große Chance auf Wettbewerbsvorteile durch Abgrenzung von Produkten und Dienstleistungen*</li> </ul>

\* Obwohl wir der Überzeugung sind, dass der wachsende Markt für datengestützte Versicherungstarife (Fahrzeugtelematik, vernetztes Zuhause usw.) ein wichtiger Abgrenzungsfaktor und Wachstumstreiber sein wird, haben wir ihn für unsere Hypothesen zur Ertragsgenerierung nicht berücksichtigt, da er in Europa noch in einer frühen Entwicklungsphase ist. Bisher sind noch keine ausreichenden Daten und entsprechende Erfahrungswerte verfügbar, um belastbare Prognosen aufzustellen.

# 10 bis 15 Prozent zusätzlicher Umsatz möglich, Potenzial der Verbesserung der Schaden-Kosten-Quote um 4 bis 7 Prozentpunkte

Was die direkte Gewinnsteigerung angeht, liegen die möglichen Verbesserungen der kombinierten Schaden-Kosten-Quote in einer Größenordnung von 4 bis 7 Prozentpunkten. Auch hier greift wieder eine Reihe

von Wertschöpfungstreibern (Tabelle 2). Angesichts der derzeitigen Branchenmargen (etwa im hohen einstelligen/niedrigen zweistelligen Bereich) handelt es sich dabei um ein sehr lukratives Potenzial. Es beweist, dass einer der Hauptvorteile der digitalen Transformation in der Kostenführerschaft liegt.

Zu den wichtigsten Wertschöpfungshebeln zählen die Kosteneffizienz aufgrund von Kundenbewertungs- und Risikoabwägungsfähigkeiten, die Betrugseindämmung und Verbesserungen der Eigenbehaltsquote und Tarifgestaltung. Das lässt sich beispielsweise durch neue Techniken in der prädiktiven Datenanalyse erreichen, mit denen die offenen digitalen Daten bestmöglich genutzt werden, sowie mit Prozessdigitalisierung

durch papierlose Verträge und Weiterbearbeitung bis hin zur Aftersales-Automatisierung und zum digitalen Kundenservice. Wenn diese Prozentsätze auf unsere Berechnungen der kombinierten Schaden-Kosten-Quote angewendet werden und anschließend auf die absoluten Zahlen in Euro, wird schnell deutlich, dass Versicherungen ihre derzeitigen Gewinne potenziell verdoppeln könnten.

Eine Gewinnverdopplung wäre auch für die deutschen Versicherer möglich. Die Möglichkeiten zu einer so hohen Steigerung der Ertragsleistung in voll erschlossenen Märkten sind beachtlich. Die Potenziale für neue Abschlüsse und Services sind real, vor allem in den etablierten Märkten sind noch deutliche Steigerungen möglich.

Tabelle 2: Digitale Wertschöpfungshebel zur Gewinnsteigerung

Wertschöpfungshebel	Beispiele für Programminitiativen	Zielmarke bei den Leistungskennzahlen am Beispiel Frankreich
Risikoabwägung/ Betrugserkennung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Präzise Segmentierung potenzieller Neukunden: Bestmögliche Nutzung externer Daten plus der Daten zum Verbraucherverhalten in den einzelnen Kanälen (inklusive Telematik)</li> <li>Echtzeitanalysen risikobehafteter Verträge und prädiktive Analytik zu Schadenwahrscheinlichkeiten während des Vertragsabschlusses</li> </ul>	1 Prozentpunkt der Schadenquote
Verbesserung der Tarifgestaltung und Verkaufsförderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verkaufsförderung auf der Basis von Erfolgsraten und Kundewert</li> <li>Einbindung großer Datenmengen aus externen Quellen in die Kriterien zur Tarifgestaltung</li> <li>Echtzeitanpassung der Onlinetarife auf Basis der Top-Konkurrenzangebote</li> </ul>	0,5 bis 1 Prozentpunkt der Schadenquote
Verbesserung der Kundenbindung und Loyalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multikanalfähigkeiten zur Vermeidung von Kundenabwanderung</li> <li>Einsatz prädiktiver Abwanderungsscores auf der Basis von Kundenvorfällen</li> </ul>	15 Prozent geringere Wechselrate
Verbesserung der Kundenkanäle und Provisionssysteme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neuausrichtung der Provisionszahlungen am ersten Kundenkontaktkanal</li> <li>Kundenweiterleitung an den jeweils besten Vertriebskanal (anhand von Kundenwünschen und Umsatzerwartung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 Prozent Provision bei reinem Onlineabschluss*</li> <li>Bis zu 50 Prozent geringere Provision bei Online-Leads, die an Agenten weitergeleitet werden</li> </ul>
Selfservice-implementierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auslagerung der zeitintensivsten Tätigkeiten aus den Büros der Maker, Vermittler oder der Zweigstellen</li> <li>Online Schadentracking/-status</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 Prozent geringere Abschlusskosten</li> <li>5 Prozent geringere Verwaltungskosten</li> </ul>
Prozessdigitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozessänderungen zur automatisierten Entlastung der Sachbearbeiter von Verwaltungsaufgaben</li> <li>Implementierung einer durchgehenden digitalen Datenverarbeitung</li> <li>Automatisierung von Prozessen und papierlose Verwaltung; Implementierung von Collaborationtools mit Supportfunktionen</li> </ul>	10 Prozent geringere Verwaltungskosten
Variabilisierung der Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation aller IT-Funktionen, die als Cloudservice genutzt werden können, sodass eine nutzungsabhängige Abrechnung erfolgt (variable Kosten)</li> </ul>	10 Prozent geringere IT-Kosten

\*Typischerweise nutzt man die ganz oder teilweise eingesparten Provisionen zur (Re-)Finanzierung der IT-Investitionskosten für Online-Fähigkeiten.

Unter diesen Annahmen bestünde die Möglichkeit einer Gewinnverdopplung für die Versicherungen in Europa.



# Die Roadmap für den Weg zum digitalen High Performance Versicherer

Natürlich investieren Versicherungen bereits heute in die digitale Transformation. Dennoch: Nachdem die Wertschöpfungshebel identifiziert und die jeweiligen wirtschaftlichen Potenziale quantifiziert waren (Abbildung 1), hat Accenture eine Roadmap erstellt, mit der Versicherer zu digitaler Höchstform gelangen und sich einen maximalen Anteil dieser zusätzlichen Wertschöpfung im Einklang mit ihren individuellen Strategien sichern können.

Laut einer Accenture Studie zu digitalen Versicherungen in Europa, Lateinamerika und Afrika aus 2013 planen 78 Prozent der Befragten einen Ausbau ihrer Investitionen in die Digitalisierung ihrer Kundenkontakt- und Vertriebsfunktionen.

In den nächsten 3 Jahren sollen dafür bei Schaden- und Unfallversicherern 30 Millionen Euro (40,6 Millionen US-Dollar) aufgewendet werden, 21 Millionen Euro (28,4 Millionen US-Dollar) bei den Lebensversicherern und bei den Allsparten-Versicherern fällt diese Summe mit 51 Millionen Euro (69 Millionen US-Dollar) noch deutlich höher aus.

Die Studie beweist allerdings auch, dass die meisten Versicherer keinen ganzheitlichen Digitalisierungsansatz verfolgen, der die gesamte Wertschöpfungskette abdeckt. Mit diesem Dokument wollen wir Möglichkeiten zur Entwicklung einer eigenen ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie aufzeigen.

Abbildung 1: Neue Wertschöpfungshebel für Umsatz und Gewinn durch die digitale Transformation



# Leitlinien für den Weg zum digitalen High Performance Versicherer

**Angesichts des digitalen Wandels müssen Unternehmen ihre bisherigen Strategien auf den Prüfstand stellen und völlig neu definieren, wenn sie zum digitalen Versicherer werden wollen. Denn digitale Transformation bedeutet weit mehr als bloße Investitionen in Digitaltechnologien und die Definition eines soliden business case und einer Roadmap.**

Entscheidend ist vielmehr eine grundsätzliche strategische Ausrichtung an den neuen Möglichkeiten des Digitalzeitalters. Es braucht eine Strategie, die alle Digitalisierungsprogramme und Investitionen im größeren Zusammenhang im Kontext des Wettbewerbsumfeld begreift. Die digitale Transformation erfordert den Aufbau neuer Fähigkeiten und Umstrukturierungen im Unternehmen.

Kurzum: Der Weg zum digitalen Versicherer erfordert tiefer greifende Veränderungen als die bloße Digitalisierung bestehender Abläufe. Gefragt ist vielmehr eine grundsätzliche Neudefinition der Kundenkontakte, Produkte, Dienstleistungen, Betriebsabläufe und des eigentlichen Geschäftsmodells. Dabei ist Accenture nicht der Ansicht, dass der Weg zum digitalen Versicherer vorgezeichnet ist und Unternehmen einem bestimmten Pfad folgen müssen.

Folgende 4 Leitlinien versprechen aus unserer Erfahrung Erfolg in der digitalen Transformation:

## Leitlinie Nr. 1: Eine solide digitale Basis schaffen.

In der heutigen Versicherungswelt gibt es bestimmte grundlegende IT-Fähigkeiten, die jeder Versicherer beherrschen muss, wenn er die steigenden Kundenerwartungen erfüllen will. Abbildung 2 enthält eine Aufstellung dieser digitalen Basisfähigkeiten, die in allen Vertriebskanälen umgesetzt werden müssen, soweit noch nicht geschehen. Zwar handelt es sich dabei nur um die absoluten Mindestanforderungen an heutige Marktteilnehmer. Als solide Basis sind sie aber sehr häufig Schlüsselemente weitreichender, langfristiger Strategien zur digitalen Transformation.

Abbildung 2: Phase 1 der digitalen Reise: Schaffung einer soliden Basis

Onlineziele	Leitsätze der digitalen Basis	Aufzubauende Fähigkeiten
Multikanal-Exzellenz	Optimieren Sie die vorhandenen Kanäle bzw. schaffen Sie erste Angebote in den digitalen Kanälen.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Online-Angebotserstellung und Abschluss mit Echtzeit-Verkaufsberatung durch Call-Center (z.B. Chat, Co-Browsing, Rückrufservice etc.)</li><li>• Klärung der Zuständigkeiten zwischen Callcenter und Geschäftsstellen/Vertriebsmitarbeitern</li><li>• Einführung einer Workflow-Steuerung mit Service-Level und Notifications</li></ul>
Kundenorientierung und Personalisierung	Seien Sie kundenfokussiert und kundenzentrisch	<ul style="list-style-type: none"><li>• 360° -Sicht auf die Kunden</li><li>• Zentrales Kunden-Log-in für alle Produktgeber und Vertriebskanäle</li><li>• Kundensegmentierung erfolgt standardmäßig mit den Informationen aus allen Touchpoints</li></ul>
Vereinfachte IT-Verwaltung	Vereinfachen Sie einige Schlüsselprozesse und forcieren Sie die papierlose Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Steigerung der Dunkelverarbeitungsquote für Massenprozesse</li><li>• Elektronische Aktenverwaltung</li></ul>
Unternehmerische Flexibilität und bessere Umsetzung	Implementieren Sie erste digitale Fähigkeiten für höhere Flexibilität im Rahmen Ihres digitalen Transformationsprogramms	<ul style="list-style-type: none"><li>• Starke Projektorganisation, welche digitale Agenda treibt</li><li>• Erste Grundlagen für ein digitales Framework für alle Märkte und Produktlinien</li></ul>

## Leitlinie Nr. 2: Strategie und Geschäftsmodell klar definieren.

Während eine solide digitale Basis geschaffen wird, müssen die Versicherer ihre strategische Grundausrichtung festlegen. Dazu müssen auch die Marktverwerfungen berücksichtigt werden, die durch die neuen digitalen Technologien in den Bereichen Social Media, Mobilität, Analytik und Cloud Computing entstanden sind. Wir glauben, dass diese Störungen der Wertschöpfungskette, die durch die heutige Kundenerwartung eines einheitlichen Multikanal-Nutzungserlebnisses und die zunehmende Verbreitung des „Internets der Dinge“ (z.B. datengestützter Versicherungen, Telematik und vernetzter Kleidung) verursacht werden, von Anfang an mit berücksichtigt werden müssen.

Aufgrund unserer Erfahrungen und Beobachtungen sind wir zu der Überzeugung gelangt, dass es vier typische digitale Modelle oder digitale Archetypen gibt (siehe Abbildung 3).

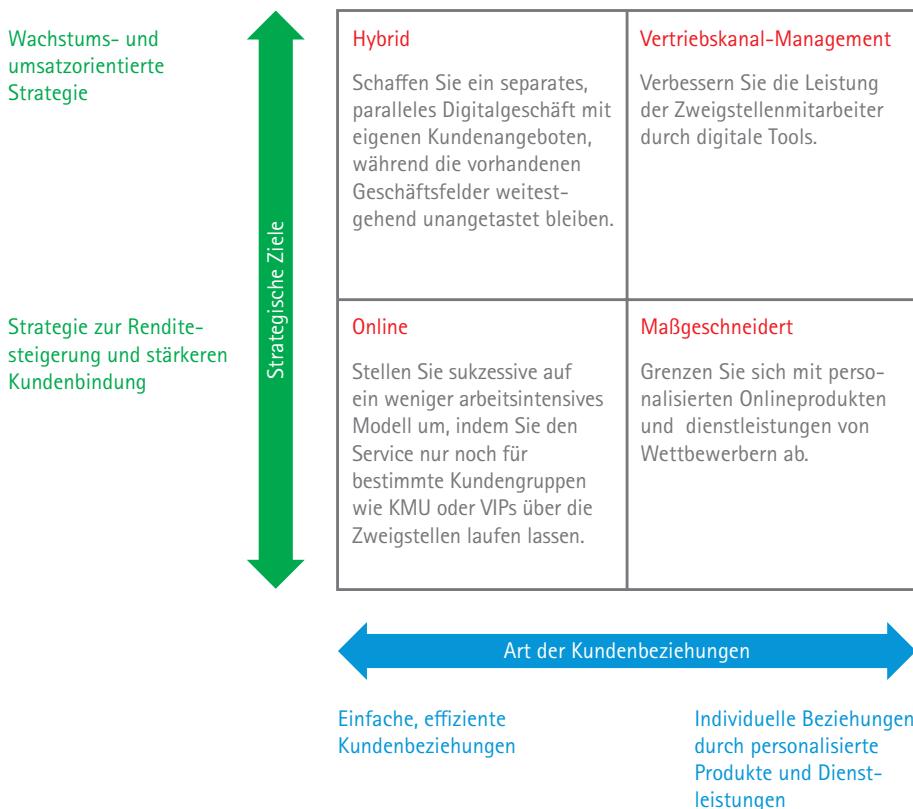
Welches Modell für den einzelnen Versicherer das Beste ist, hängt zum einen davon ab, wo sich das Unternehmen auf den beiden Achsen der strategischen Orientierung positionieren möchte (soll der Fokus auf Wachstum gelegt werden oder auf Gewinnmaximierung mit dem vorhandenen Kundenstamm?), und zum anderen davon, welche Art der Kundenbeziehungen angestrebt wird. Dementsprechend werden auch jedem Modell nur bestimmte Wertschöpfungshebel zugeordnet.

Bei der Analyse, welches digitale Modell bzw. welcher Typ am besten zur Gesamtstrategie des Unternehmens passt, sollten die zu den einzelnen Programminitiativen gehörenden Hebel genau betrachtet werden und deren jeweiliges Wertschöpfungspotenzial im Einzelnen bewertet werden. Da möglicherweise mit internen Widerständen gegen die digitale Transformation zu rechnen ist, empfiehlt Accenture, sich auf die Präsentation realistischer Wertschöpfungsziele zu konzentrieren.

Darüber hinaus können im weiteren Verlauf einzelner Projekte auch Teilerfolge erzielt werden – die Gesamtaufstellung aller Wertschöpfungshebel und die jeweils erzielbaren Werte in den untersuchten Ländern haben wir in Tabelle 3 zusammengestellt.

Ebenso wichtig ist eine vollständige und ergebnisoffene Einschätzung des digitalen Istzustands. Da kein Unternehmen alle Handlungsfelder adressieren kann, ist es zwingend erforderlich, sich ein umfassendes Bild der Wertschöpfungskette zu verschaffen und festzulegen, welcher Digitalisierungsgrad für die einzelnen Komponenten benötigt wird und welche IT-Fähigkeiten dazu aufgebaut werden müssen. Zudem besteht je nach Modell die Möglichkeit zur individuellen Anpassung. Beim Hybridmodell könnte beispielsweise der vorhandene Kundenstamm in das maßgeschneiderte Modell verschoben werden, während das Neugeschäft besser in das „Online-Modell“ passt.

Abbildung 3: Phase 2 der digitalen Reise: Definition der Strategie und Wahl des Geschäftsmodells



Hinweis: Diese Modelle beziehen sich ausschließlich auf traditionelle Versicherungen, nicht auf reine Internet-/Onlineversicherer.

Tabelle 3: Prozentuale Verbesserungen durch die einzelnen Wertschöpfungshebel nach Ländern

Bereich	Wertschöpfungshebel	Auswirkung auf	Zuwachs				
			Frankreich	Italien	Spanien	Deutschland	Großbritannien
Umsatzsteigerung: Online-Neugeschäft generieren	Neukundengewinnung	Volumen	1,4 %	0,8 %	1,1 %	0,8 %	4,1 %
	Optimierung des Sales Funnels	Volumen	1,1 %	0,6 %	1,1 %	0,6 %	1,6 %
	Entwicklung zusätzlicher Angebote und Dienstleistungen	Volumen	0,3 %	0,3 %	0,4 %	0,6 %	4,9 %
Umsatzsteigerung: Umsatzsteigerung in den traditionellen Kanälen	Neue Leads aus den Digitalkanälen	Volumen	0,5 %	0,4 %	0,1 %	1,1 %	0,1 %
	Cross-Selling/Upselling	Volumen	2,3 %	2,3 %	3,3 %	5,4 %	2,1 %
	Erhöhung der vertriebskanalübergreifenden Konversionsrate	Volumen	4,7 %	4,7 %	3,7 %	3,4 %	1,2 %
Gewinnsteigerung: höhere Bruttomargen	Kundenbewertung/ Risikoabwägung und Betrugseindämmung	Gewinn (Schadenkosten)	1,0 %	1,0 %	2,0 %	2,0 %	2,5 %
	Verbesserung von Preisgestaltung, Verkaufsförderung, Produkterträgen	Gewinn (Tarifgestaltung)	0,5 %	0,5 %	1,0 %	1,0 %	0,5 %
	Stärkung der Kundenbindung/-loyalität	Gewinn (Vermeidung von Abschlusskosten)	0,5 %	0,5 %	0,5 %	0,6 %	1,1 %
Gewinnsteigerung: Kostensenkungen	Optimierung der Vertriebskanäle für besseren Kundenservice und weniger Provisionszahlungen	Gewinn (geringere Abschlusskosten)	0,6 %	0,8 %	0,5 %	0,3 %	0,6 %
	Förderung von Self-serviceangeboten	Gewinn (Abschlusskosten)	0,3 %	0,4 %	0,4 %	0,2 %	0,2 %
	Erhöhte Nutzung von Kundenportalen	Gewinn (Verwaltungskosten)	0,4 %	0,1 %	0,4 %	0,8 %	0,4 %
	Digitalisierung des gesamten Vertriebsprozesses (End-to-End)	Gewinn (Verwaltungskosten)	0,7 %	0,7 %	0,4 %	1,5 %	0,7 %
	Umstellung auf variablere Kostenstrukturen (Cloud und SaaS)	Gewinn (Verwaltungskosten)	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,3 %	0,5 %

## Vier Modelle für die digitale Transformation

**Das Modell zum Vertriebskanal-Management** wird von Unternehmen mit wachstums- und umsatzorientierten Strategien gewählt, die gleichzeitig ihre Kundenbeziehungen mittels personalisierter Produkte und Dienstleistungen aufwerten wollen. Dieses Modell legt den Schwerpunkt auf eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit aller vorhandenen Vertriebskanäle und Geschäftsmodelle durch den Einsatz von Digitaltechnologien: Versicherungen, die sich für dieses Modell entscheiden, erzielen damit nicht so viel Wertschöpfung wie Versicherer, die sich auf neue Onlinekanäle und Geschäftsmodelle fokussieren. Insbesondere in Europa sind Versicherungsmakler und -agenturen aber nach wie vor einer der wichtigsten Vertriebskanäle. Sie generieren 32 Prozent des Gesamtumsatzes. Und dieser Prozentsatz wird bis 2016 voraussichtlich auch nur marginal auf dann 30 Prozent sinken.

**Fallbeispiel für das Modell zum Vertriebskanal-Management:** Der AXA-Konzern stattet seine Mitarbeiter in Frankreich im Rahmen seiner Digitalisierungsstrategie mit topaktuellen Tablet-PCs aus. AXA Frankreich hat 2012 das sogenannte i-Nov-Projekt gestartet, im Zuge dessen alle festangestellten Vertriebsmitarbeiter mit Tablets und Cloudlösungen von Salesforce.com ausgestattet werden sollen. Dieses Verkaufstool deckt alle Geschäftsfelder ab und ermöglicht mithilfe digitaler Signaturen Vertragsabschlüsse direkt auf den mobilen Endgeräten. Diese AXA-Initiative verdeutlicht, wie der Produktvertrieb mittels Mobiltechnologien und Cloudlösungen über eine einzige benutzerfreundliche Schnittstelle erfolgen und die Produktivität des Außendienstes deutlich gesteigert werden kann.

**Das maßgeschneiderte Modell** ist ideal für Versicherer, die ihre Kundenbeziehungen ausbauen wollen und deren Geschäftsstrategie eher auf höhere Profitabilität und Kundenbindung abzielt. Unternehmen, die dieses Modell übernehmen, wollen zum wirklich „vernetzten Versicherer“ werden. Mittels Digitaltechnologien forcieren sie die Abgrenzung von Wettbewerbern und bieten neue, personalisierte Produkte und Dienstleistungen an, wie beispielsweise durch Telematik.

**Fallbeispiel für das maßgeschneiderte Modell:** Ein nordamerikanischer Finanzdienstleister hat eine neue Dimension der Kundenzentriertheit erreicht. Das Unter-

nehmen gilt seit Langem als führend darin, genaueste Kenntnisse über seine Kunden in wirtschaftlichen Erfolg umzumünzen. So hat man beispielsweise 2010 eine neue Einheit gegründet, damit die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen auf echten Kundenerfahrungen basiert und konsequent nach deren Wünschen ausgerichtet wird. Dank dieser Herangehensweise kann das Unternehmen jetzt Produkte und Dienstleistungen auf den Markt bringen, die an den tatsächlichen Kundenbedürfnissen ausgerichtet sind statt an den eigenen Geschäftsabläufen. Ein Beispiel ist ein Service, der Kunden bei der Auswahl eines Fahrzeugs und anschließend bei dessen Kauf und Versicherung unterstützt. Das Ergebnis: Seit Jahren steigen die Fahrzeugfinanzierungen jährlich um 15 Prozent. Diese punktgenaue Fokussierung auf die Kunden setzt sich auch in der Art und Weise fort, wie das Unternehmen an die digitale Transformation und die Nutzung der Onlinekanäle herangeht. So werden Social Media auch als Informationskanal für die Mitarbeiter und zur verstärkten Zusammenarbeit genutzt.

Langfristig profitiert das Unternehmen von den aus den Social Media zusammengetragenen Informationen, weil man so schneller reagieren und ein besseres Nutzungserlebnis für Kunden anbieten kann. Außerdem eröffnet das neue Wege für die Finanzberatung, zur Steigerung der Produktivität und zur Entwicklung innovativer Produkte. Denn das Unternehmen nutzt die Social Media auch proaktiv, um Kunden zuzuhören und mit ihnen in Dialog zu treten, was die Kundenbeziehungen stärkt und Innovationen vorantriebt. Tausende von Kunden sehen sich die Produkte und Dienstleistungen an, und diese Daten werden dann genutzt, um Produktverbesserungen vorzunehmen, die Konversionsrate der Websites zu erhöhen und die Effizienz des interaktiven Marketings zu steigern.

Für **das Online-Modell** entscheiden sich Unternehmen, die ihre lokale Vertriebsmitarbeiter entlasten wollen, indem sie ein breiteres Spektrum von Onlinedirektversicherungen anbieten. Die Vertriebsmitarbeiter konzentrieren sich dann primär auf Nischenprodukte für bestimmte Marktsegmente. Genau wie das maßgeschneiderte Modell ist auch dieses Modell für Firmen gedacht, deren Geschäftsstrategien eher auf Kundenbindung und Gewinnoptimierung ausgerichtet sind, die aber einfache, unkomplizierte Kundenbeziehungen bevorzugen.

**Fallbeispiel für das Online-Modell:** Cosmos Direkt schreibt eine Erfolgsgeschichte bei Onlinelebensversicherungen. Der größte Direktversicherer Deutschlands hat die Effizienz einer konsequenten Fokussierung auf die Onlinekanäle eindrucksvoll unter Beweis gestellt: Die Zuwachsrate bei Lebensversicherungen lagen in den letzten Jahren deutlich über dem Branchendurchschnitt. Grundlage des Erfolgs ist eine punktgenaue Fokussierung auf den Markt für Risikolebensversicherungen. Da die in Deutschland sehr beliebten Produkte vergleichsweise geringe Beiträge haben, werden sie von anderen Versicherungsgesellschaften weitestgehend vernachlässigt. Das Angebot von Cosmos Direkt ist sehr einfach gehalten – es sind nur zwei verschiedene Deckungshöhen erhältlich und beide werden auf der Webseite ausführlich erklärt. Der Vertragsabschluss ist einfach und erfolgt ausschließlich online. Das Unternehmen hat sichergestellt, dass es einen ausgezeichneten Service bietet, mit gut geschulten Mitarbeitern für Kundenservice, Support und Schadenregulierung im Callcenter.

**Fallbeispiel für das Online-Modell:** Intrasurance setzt neue Maßstäbe für die Verschlankung von operativen Prozessen in der Versicherungsbranche. Als Full-Service-Makler, externer Dienstleister und Technologieunternehmen ist die niederländische Intrasurance ein gutes Beispiel für einen Anbieter von Dienstleistungen für Versicherungen, der früh auf Hochtechnologie gesetzt hat. Intrasurance erreicht ein sehr viel höheres Effizienzniveau als die 10 Prozent in unserem Modell, weil alle Abläufe voll digitalisiert sind und sowohl in den Front- als auch in den Backoffices ein Maximum an Digitaltechnologien zum Einsatz kommt. Alle Service- und Produktmodelle sind sehr kundenorientiert. Intrasurance setzt die Digitaltechnologien hocheffizient ein, sowohl für Interaktionsoptionen, Beratung und Support der Kunden als auch für die Entwicklung und den Vertrieb von Produkten, die auf permanenten Analysen von Kundenverhalten und Wettbewerbern beruhen. Dieses voll digitalisierte Geschäftsmodell bedingt notwendigerweise, dass die Hälfte der Mitarbeiter IT-Profis sind, das heißt, der wirtschaftliche Erfolg hängt entscheidend von diesen IT-Fähigkeiten ab.

**Das Hybridmodell** spricht Unternehmen an, die Digitaltechnologien als Chance begreifen, ihre bestehenden Geschäftsstrukturen um eine neue Onlinesparte zu ergänzen, sodass de facto zwei separate Geschäftsbereiche

entstehen. Dieses Modell passt gut zu Unternehmen mit starker Fokussierung auf Wachstum und Umsatz, die aber weniger komplexe Kundenbeziehungen anstreben. Normalerweise versuchen Firmen, die sich für dieses Modell entscheiden, Digitaltechnologien so einzusetzen, dass sie sowohl die bestehenden Vertriebskanäle aufwerten als auch neue Kanäle erschließen, sodass maximale Wertschöpfung generiert wird.

### Leitlinie Nr. 3: Aufbau und Pflege einer kundenfokussierten Digitalkultur und -organisation

Versicherungen müssen besonderes Augenmerk darauf richten, eine neue Digitalkultur und die entsprechenden Unterstützungsstrukturen zu entwickeln. Zu den treibenden Faktoren gehören das Engagement des Managements, die digitale Agenda voranzubringen sowie der Start eines umfassenden Change-Management-Programms. Eine der Hauptkomponenten dieses Programms muss die Anpassung der Unternehmensstrukturen sein, damit das benötigte Personal und dessen Fähigkeiten an den richtigen Stellen eingesetzt werden. Viel von dem erforderlichen Digital-Know-how ist möglicherweise intern nicht vorhanden, und selbst wenn, ist es vermutlich in diversen Abteilungen angesiedelt, wie zum Beispiel im Marketing, im Bereich HR und im Vertrieb. Deshalb ist es wichtig, dass das Unternehmen eine genaue Einschätzung vornimmt, welche Kenntnisse intern bereits vorhanden sind. Darauf basierend sollte entschieden werden, welches personelle und operative Modell das begrenzte Digital-Know-how am effizientesten nutzen kann. Was die Organisationsstruktur angeht, nutzen Firmen die unterschiedlichsten Modelle, darunter:

- eine digitale Führungsrolle einer bestimmten Abteilung mit sehr viel Know-how, zum Beispiel Produktentwicklung, Marketing oder Vertrieb
- eine digitale Führungsrolle der IT-Abteilung
- eine digitale Führungsrolle des Vorstands oder der Geschäftsleitung
- eine digitale Führungsrolle eines Chief Digital Officer, einer spezialisierten Position, die zunehmend an Bedeutung gewinnt

Die Accenture Studie aus dem Jahr 2013 zu digitalen Versicherungen in Europa, Lateinamerika und Afrika belegt, dass es Versicherungen derzeit an einer ganzheitlichen Strategie für die digitale Transformation fehlt, dass die Position des Chief Digital Officer aber an Bedeutung gewinnt: In den Jahren 2013 bis 2016 wird der Anteil der Firmen mit Chief Digital Officer von 22 auf 42 Prozent steigen. Laut den Erfahrungen von Accenture hat sich diesbezüglich noch keine Best Practice heraustraktillisiert; wichtiger scheint indes die Definition des geeigneten digitalen Betriebsmodells.

### Leitlinie Nr. 4: Permanentes Testen und Lernen zur Verfeinerung aller Elemente der Roadmap

Obwohl die Definition des geeigneten Modells zur digitalen Wertschöpfung von entscheidender Bedeutung ist, kommt es bei der digitalen Transformation in erster Linie auf Schnelligkeit an und das sowohl bei der Umsetzung als auch bei der Reaktion auf aktuelle Marktbedingungen. Ideal ist ein Testen-und-Lernen-Ansatz, der nach der jeweiligen Erprobungsphase flexibel erweiterbar ist. Abbildung 4 zeigt eine mögliche illustrative Umsetzungssequenz, zur Veran-

schaulichung. Unsere Erfahrungen zeigen, dass eine der Schlüsselkomponenten zur Implementierung einer Testen-und-Lernen-Umgebung die Einrichtung eines Kompetenzzentrums für Digitales und/oder Analytics ist bzw. eines Innovationsteams. Zielsetzung eines solchen Zentrums oder Teams wäre die Realisierung einer „kritischen Masse“ und Synergien zwischen den neuen Digitalkompetenzen, inklusive Social Media, Mobilität, Analytics und Onlinemarketing. Testen-und-Lernen-Ansätze sollten sich nicht nur auf prozess- oder kundenerlebnisorientierte Innovationen beziehen, sondern darüber hinaus – und weit wichtiger – auch auf neue Geschäftsmodelle. Diese Modelle lassen sich über Pilot- oder Teilprojekte implementieren, die dann anhand des Kundenfeedbacks verfeinert und erweitert werden können.

Zu den neuen Modellen, mit denen Versicherungen derzeit experimentieren, gehören beispielsweise „Small-Ticket-Versicherungen“ ausschließlich für Mobilfunkgeräte, Peer-to-Peer-Versicherungen und nutzungsabhängige Online-Versicherungen. Entscheidend für all diese Beispiele ist, dass Versicherer in der Lage sind, die erfolgreichen Ansätze sehr schnell zu erweitern, sobald die Projekte mit schnellen Gewinnen umgesetzt und anhand der ersten Erfahrungswerte optimiert wurden. Dazu müssen Versicherungen ein robustes digitales Ökosystem etablieren, das eine ausgewogene Balance zwischen der Notwendigkeit schneller Gewinne, der Entwicklung der missionskritischen Fähigkeiten und dem Management der Änderung der Unternehmenskultur aufweist. Ein solches digitales Ökosystem selbst auch permanenten Veränderungen und Marktanpassungen unterliegen muss.

Abbildung 4: Phase 3 der digitalen Reise: Definition und Umsetzung einer Roadmap zur High Performance durch Digitaltechnologien

#### Die digitale Geschäftsreise



# Fortschrittsmonitoring auf der digitalen Reise

Das Erfolgsrezept für Versicherer liegt im Erreichen der digitalen High Performance in vier wichtigen Bereichen, die ein belastbares und agiles digitales Geschäftsmodell ausmachen. Accenture hat seine Kernleistungen an diesen vier Bereichen ausgerichtet:

## Analytics

Da heutige Kunden immer selbstbestimmter werden, wird es immer wichtiger, genau zu verstehen, was Konsumenten wünschen. Analytics liefert Versicherern dazu unschätzbares Datenmaterial und zeigt auf, welche Programminitiativen beibehalten, geändert oder eingestellt werden sollten. Das ist eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg, da sich Kundenanforderungen und die Wettbewerbssituation ständig ändern. Der patentierte Customer-Analytic- Record-(CAR-) Ansatz von Accenture hilft Versicherungen beim schnellen Aufbau von Kundensegmentierungsfähigkeiten. Unser Ansatz beruht sowohl auf IT-Technologien als auch auf den analytischen Fähigkeiten unserer Berater.

## Kundenerlebnis

Kunden erwarten heutzutage ein einheitliches, personalisiertes Nutzungserlebnis in allen Kanälen. Deshalb müssen Versicherer Multikanalfähigkeiten aufbauen, die auf einem vollständig kundenfokussiertes Betriebsmodell basieren. Bessere Kunden-Analytics muss als Entscheidungsgrundlage zur Entwicklung von geeigneten Reaktionen auf sich ändernde Kundenanforderungen herangezogen werden.

## Digitale Strategie und Transformation

Topaktuelle IT-Fähigkeiten in diversen Bereichen der Digitalstrategie sind ein absolutes Muss. Zu den Schwerpunktbereichen gehören die Digitalisierung der Geschäftsabläufe und die Schaffung einer digitalen Organisationsstruktur und Unternehmenskultur.

## Marketing- und Vertriebs-effizienz

Die Transformation muss alle Vertriebskanäle beinhalten, damit die Vorteile der Digitaltechnologien effizienter genutzt werden können. Darüber hinaus muss eine permanente, Anpassung aller Kanäle an die aktuellen Kundenerwartungen und das Konsumverhalten erfolgen. Grundlage ist eine Strategieentscheidung der Versicherung wo sie langfristig ihren Schwerpunkt in der Wertschöpfungskette sehen.

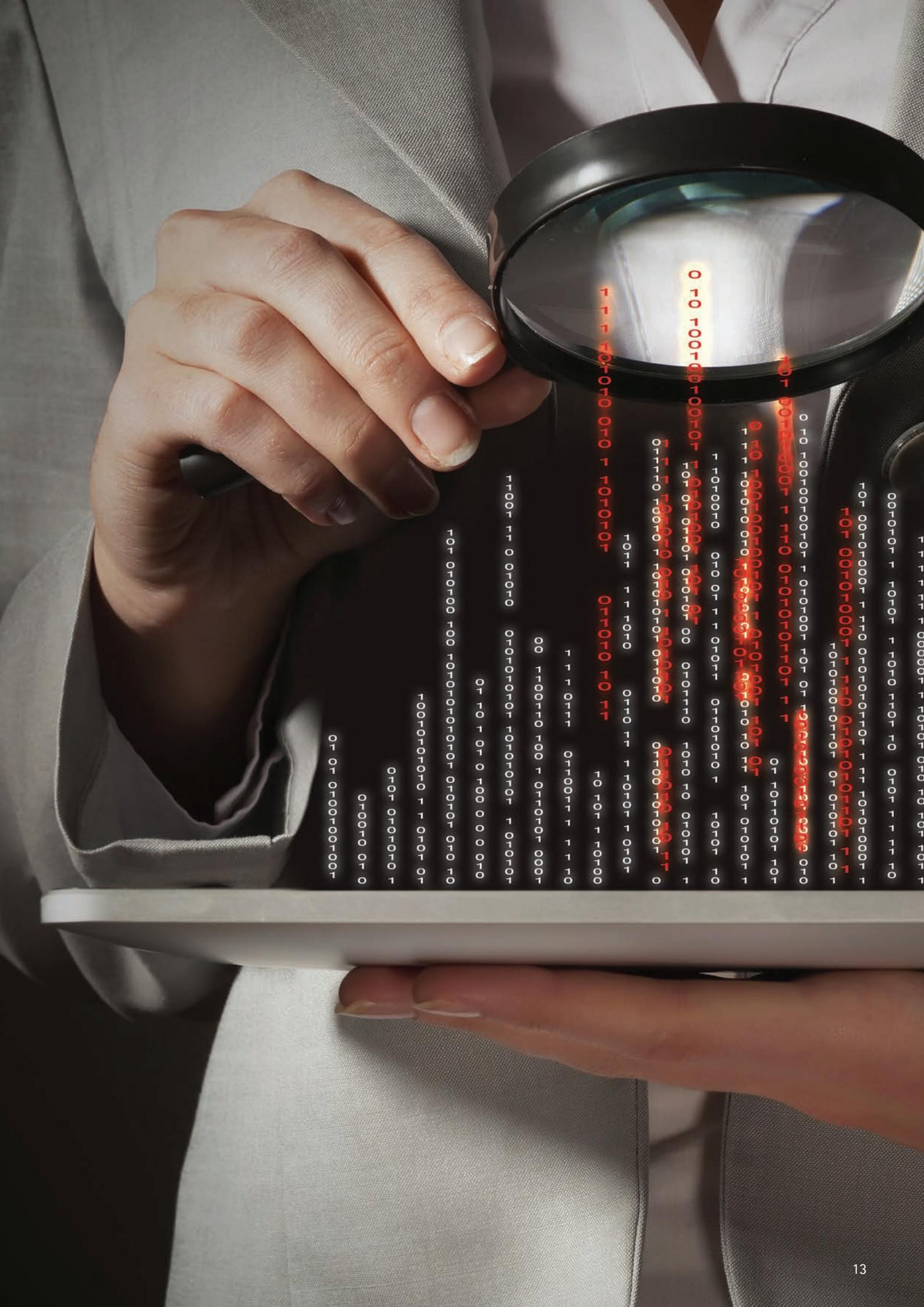
In einer vernetzten Welt müssen Versicherer ein größeres Ökosystem von Geschäftspartnern aufbauen, mit dem sie die Kundenbedürfnisse befriedigen können. Außerdem ist der Aufbau einer Datenlieferkette notwendig, die sicherstellt, dass alle Informationen konzernweit den richtigen Mitarbeitern zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen. Mit diesem Ansatz können sich Versicherer auf die begrenzten Investitionsmittel in den Kernbereichen der Wertschöpfungskette konzentrieren, wo sie den größten Nutzen erbringen. Managed Services von externen Dienstleistern bieten dabei viele Vorteile.

Im Fokus steht die Änderung der Kostenstrukturen. Durch die Nutzung diverser Managed Services und Kooperationen mit spezialisierten Anbietern sinkt außerdem der Druck auf den Versicherer, qualifiziertes Personal zu finden und interne IT-Fähigkeiten aufzubauen.

Ein weiterer Vorteil ist die bedarfsgerechte Skalierbarkeit, sodass Services nach Bedarf hinzukommen oder eingestellt werden können. Im Ergebnis erreichen Versicherer so die nötige Flexibilität, ohne das Management noch weiter zu belasten oder die Kapitalreserven anzutasten.

Wenn sich der Versicherungsmarkt in den nächsten Jahren weiterhin im stetigen Wandel disruptiver Entwicklungen verhält – wovon wir ausgehen –, werden die Versicherer ihre Geschäftsmodelle permanent anpassen müssen. Die Möglichkeit, die erforderlichen Digitalfähigkeiten bedarfsgerecht einzukaufen, könnte sich schnell als entscheidender Erfolgsfaktor auf dem Weg zu High Performance erweisen.

Da die fortschreitende Digitalisierung auch künftig ein entscheidender Faktor für High Performance von Versicherern sein wird, wird Accenture bald einen Digitalisierungsindex veröffentlichen, an dem Versicherungen ablesen können, wo sie in der Digitalisierung im Vergleich zu ihren Wettbewerbern stehen.



# Ansprechpartner

## Deutschland

### Dr. Markus Wersch

markus.wersch@accenture.com

### Christian Richter

christian.richter@accenture.com

## Österreich

### Thomas Schönauer

thomas.schoenauer@accenture.com

## Schweiz

### Michel Ott

michel.ott@accenture.com

## Über Accenture Research

Accenture Research ist das global tätige Researchteam von Accenture mit über 200 Mitarbeitern. Das Team beschäftigt Experten aus den Bereichen Industrie, Technologie, Finanzen, Studien und Ökonomie. Bei Fragen oder für weitere Informationen zu dieser Studie wenden Sie sich bitte an:

### André Schlieker

andre.schlieker@accenture.com

## Rechtshinweise

Dieses Dokument dient nur zur allgemeinen Information und berücksichtigt nicht individuelle Sachverhalte des Lesers. Accenture übernimmt keine Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der darin gemachten Angaben. Das Dokument ist eine allgemeine Leitlinie und stellt keine individuelle Beratung dar. Accenture übernimmt keine Beratung in regulatorischen, rechtlichen oder steuerlichen Angelegenheiten. Entsprechende Beratung in diesen Bereichen sollte sich der Leser bei Anwälten bzw. anderen qualifizierten Berufsträgern einholen.



## Über Accenture

Accenture ist ein weltweit agierender Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister mit rund 323.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind. Als Partner für große Business-Transformationen bringt das Unternehmen umfassende Projekterfahrung, fundierte Fähigkeiten über alle Branchen und Unternehmensbereiche hinweg und Wissen aus qualifizierten Analysen der weltweit erfolgreichsten Unternehmen in eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit seinen Kunden ein. Accenture erwirtschaftete im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2014) einen Nettoumsatz von 30 Mrd. US-Dollar. Die Internetadresse lautet [www.accenture.de](http://www.accenture.de).

