

Irgendwie innovativ sein - der Kampf zwischen David und Goliath

VON DR. CLAAS DE GROOT

Auf einen Blick:

Viele Insurtechs wollen Geld im Privatkundengeschäft verdienen – entweder als Digitalversicherer mit BaFin-Lizenz oder als Makler. Doch so innovativ und bahnbrechend, wie die Angebote beworben werden, sind sie oft nicht. Das eröffnet Freiräume für etablierte Versicherer. Die Basler nutzt diesen bereits mit ihrem neuen Kfz-Versicherer Friday. Wenn es auch anderen Etablierten gelänge, ihre vielfältigen Ressourcen und Assets so in den Innovationsprozess einzubringen, dass echte Differenzierung und Kundenmehrwert entstünden, könnte das den Kampf David gegen Goliath entscheiden – zugunsten von Goliath.



Inzwischen gibt es im deutschen Versicherungsmarkt eine ganze Reihe von Insurtechs, die ihr Gold im Privatkundengeschäft schürfen wollen. Ein paar von diesen Unternehmen haben sich sogar erfolgreich der zeitraubenden und papierfressenden Geduldsübung unterzogen, eine BaFin-Lizenz zu erwerben – sie gehen auf volles Risiko. Falls Sie diese oberflächlichen Aussagen noch nicht begeistern und Sie sich die Mühe machen, einmal genauer hinzuschauen, was die Kollegen denn tatsächlich zu bieten haben, verspreche ich Ihnen: Ernüchterung ist garantiert!

Was dient den Insurtechs als Fassade? Und – noch wichtiger – was steckt hinter der Fassade? Zunächst einmal ist auch bei den Insurtechs die Zeit stehen geblieben. Denn sie arbeiten sich an einer Beschreibung der Versicherungswirklichkeit ab, die es so in dieser Form meistens nur noch als Karikatur gibt: keine digitalen Angebote, 100 Prozent Papier, veraltete Prozesse. Und nachdem sie diesen Popanz aufgebaut haben, loben sie ihren eigenen Geschäftsansatz: ein voll-digitales Angebot, kein Papier (nur PDFs) und natürlich super-schlanke Prozesse. Die angebotenen Produkte und die Deckungen jedoch, die kommen einem irgendwie bekannt vor. Und wenn ein Insurtech sein Pay-per-Use-Produkt anpreist, dann haben das auch alle anderen.

Beispiel gefällig? Trinken wir doch gemeinsam eine Limonade, während wir uns einschlägig umsehen. Lemonade als vielfach genanntes Muster an Innovation will es ja nun wirklich einfach machen. Aber die voller Selbstlob auf die Webseite gestellte Muster-Police ähnelt irgendwie mehr einem Antrag mit ungeklärten Optionen. Die Dinge, auf die es ankommt, sind enttäuschend konventionell: Da fehlt selbst der Hinweis auf die Folgen der vorvertraglichen Anzeigepflichtverletzung nicht. Andere Insurtechs firmieren da lieber gleich als Makler und leben von der Provision, nur dass sie natürlich im Gegensatz zum Traditions-Makler ein voll digitales Kunden-Interface vorweisen können.

Freiräume für die etablierten Versicherer

Das ist eigentlich ein sehr spannender Befund. Denn er besagt, dass auch die Insurtechs nur irgendwie innovativ sind und nicht systematisch und tiefgreifend, denn von den sicherlich möglichen zehn oder mehr Innovationsfeldern bespielen sie nur zwei oder maximal drei.

Das eröffnet Freiräume für die etablierten Versicherer. Die sind ohnehin besser als ihr Ruf. Ich wette ein Jahresabonnement Versicherungsmonitor, dass es in einem Blindversuch unmöglich wäre, zum Beispiel Friday und One systematisch richtig zuzuordnen (nämlich Friday einem Etablierten und One einem Start-up). Das Auffällige ist nur, dass die Basler ihre Tochter Friday nicht innerhalb der doch bereits sehr modernen Mauern in Bad Homburg hat entwickeln lassen, sondern dass sie dafür nach Berlin gezogen ist. Dies weist auf ein grundlegendes Problem der etablierten Anbieter hin. Für die etablierten Anbieter ist es nämlich in aller Regel bereits ein Kraftakt, genau das zu sein, was Insurtechs in ihrer DNA sein wollen: irgendwie innovativ. Denn es ist doch wohl so: Während es mir als Kolumnisten sehr leicht fällt, One dafür zu kritisieren, dass es so gar nicht besonders innovativ ist, bin ich bei der Basler bereits voller Respekt, dass sie Friday hinbekommen hat. Oder hätten Sie das der Basler so zugetraut?



Foto: LAP

Und so verschiebt sich fast unmerklich der Maßstab. Die meisten etablierten Versicherungsunternehmen haben inzwischen natürlich längst gemerkt, dass sie innovativer werden müssen und dass beispielsweise 100 Prozent Papier nicht länger tragbar ist. Sie tun sich aber schwer mit zwei Dingen: die richtigen Schlussfolgerungen aus den digitalen Möglichkeiten zu ziehen und diese Schlussfolgerungen dann in erfolgreichen Projekten nach vorne zu bringen. Damit wird der interne Wandel, der sich über die gesamte Wertschöpfungskette hin vollzieht, nach außen nur sehr schlecht sichtbar.

Schauen wir uns das anhand eines Beispiels näher an: Eine mit moderner Technologie mögliche, voll digitale Absatz-Plattform bietet Neugeschäft zu Grenzkosten von fast Null bei vollautomatischer Verarbeitung der Anträge und PDF-Policen. Damit werden möglicherweise Kundensegmente oder Risiken erschließbar, die in der personengestützten Vertriebswelt schlicht mit zu hohen Kosten einhergingen.

Viele Etablierte sind innovativ, aber keine Innovations-Maschinen

Will das etablierte Unternehmen nun konsequenterweise ein solches digitales Angebot in den Markt einführen, stößt dieses löbliche Ansinnen auf eine Phalanx von Schwierigkeiten: Der Vertrieb hat typischerweise etwas dagegen, die IT-Ressourcen sind längst für andere Projekte verplant, das Budget, ja wo sollte das eigentlich herkommen? Die Rechtsabteilung legt die Stirn in Sorgenfalten (keine Unterschrift auf dem Antrag!) und so weiter. Jede dieser Hürden ist überwindbar, aber jede Hürde birgt auch das Negativ-Potenzial, das ganze Projekt scheitern zu lassen – wobei Scheitern schon in einer exzessiv langen Projektdauer liegen kann. Es kann kein Zweifel bestehen: Auch viele etablierte Versicherungsunternehmen sind innovativ, sie sind aber keine Innovations-Maschinen, und daher fehlt es ihnen in aller Regel dann doch an der Fähigkeit, mehr zu sein als irgendwie innovativ.

Das Ergebnis dieser Analyse ist damit eher überraschend:

Friday darf nur der erste Schritt sein in einem Wettbewerb, in dem sich die Unterschiede zwischen Insurtechs und innovativen Versicherern nivellieren. Wenn es den innovativen Etablierten künftig gelänge, ihre vielfältigen Ressourcen und Assets so in Innovationsprozesse einzubringen, dass echte Differenzierung und Kundenmehrwert entstünden, hätten sie den Kampf David gegen Goliath gewonnen. Diesmal jedoch gewönne Goliath, also die innovativen, etablierten Versicherer mit digitalen Prozessen gegen die Start-ups. Und die abgehängten Versicherer bleiben abgehängt.



Dr. Claas de Groot

Über den Autor

Dr. Claas de Groot ist Partner und Managing Partner der Unternehmensberatung Leader's Advisory Point GmbH & Co. KG.

Sie erreichen ihn unter:

info@leadersadvisorypoint.com

WE ADVISE YOU TO SUCCEED

ÜBER LEADER'S ADVISORY POINT

LAP ist eine Unternehmensberatung mit Spezialisierung auf Innovation, Effizienz, Leadership und Strategie. Die Qualität und zielgerichtete Implementierung von Konzepten wird dadurch gesichert, dass die Partner von LAP sowohl langjährige Erfahrung in Führungspositionen als auch bei führenden Unternehmensberatungen gesammelt haben. Die Form der Unterstützung hinsichtlich Dauer und Kapazitäten richtet sich ausschließlich nach dem Bedarf der Kunden und reicht von langfristigen Projekten über „Sprintstudien“ bis zum Einzelcoaching.

Consulting & Coaching

LAP ist eine auf Strategie, Leadership, Innovation und Governance spezialisierte Unternehmensberatung. Da wir sowohl über erstklassiges Berater-Knowhow verfügen als auch langjährige Erfahrungen als Manager mitbringen, zeichnen sich unsere Beratungsmandate neben hoher Kompetenz durch Pragmatismus und Schnelligkeit im Erreichen der Ergebnisse aus.

Performance by Leadership

Für LAP ist die Weiterentwicklung der Führung kein Selbstzweck. Sie muss zur Verbesserung der Ergebnisse beitragen und sich daran messen lassen. Wir unterstützen Sie mit maßgeschneiderten Lösungen auf den Ebenen einer Gesamtorganisation, eines Teams oder im Verhältnis zu einem einzelnen Mitarbeiter. Für Ihren Erfolg als Manager und den Ihres Unternehmens.

Innovation

Innovation ist für uns mehr als nur eine Idee aus dem Kreativworkshop. Innovationen müssen Ihrem Unternehmen Wettbewerbsvorteile im Markt verschaffen. Das ist der Anspruch von LAP.

Wir geben Ihrem Innovationsprozess neue Dynamik, ziel- und ergebnisorientiert. Und unterstützen Sie mit unserer ganzen methodischen Kompetenz von der systematischen Entwicklung von Innovationen bis zur Umsetzung im operativen Betrieb.



Fotos: .LAP

www.leadersadvisorypoint.com
 Leader's Advisory Point GmbH & Co. KG
 Königsallee 60F
 40212 Düsseldorf
 Telefon: 0211 - 890 33 66

© Leader's Advisory Point GmbH & Co. KG, 2019. Alle Rechte vorbehalten.