

# Was es bedeutet, innovativ zu sein

VON DR. CLAAS DE GROOT

## Auf einen Blick:

Innovativ kann man sein, aber schwer werden. Wer sich auf dem deutschen Versicherungsmarkt als innovativ bezeichnet, ist oft nur in einem Bereich neu und originell. Für nachhaltigen Erfolg bedarf es aber Innovationen in verschiedenen Dimensionen. Der Kundennutzen muss dabei immer im Mittelpunkt stehen. Bisherige Angebote auf dem Markt würden einem wirklich kritischen Blick unter diesen Aspekten wohl nur schwer standhalten.



In meiner letzten Kolumne habe ich argumentiert, dass die etablierten Versicherungsunternehmen, wenn sie ernsthaft in Innovation und Digitalisierung investieren, Ergebnisse zustande bringen können, die sich vor dem Vergleich mit Startups nicht zu verstecken brauchen. Was ist eigentlich genau das Innovative an ihrer Idee? Betrachten wir die Innovations-Landschaft. Wir finden dort zahlreiche Betätigungsfelder: Man kann im eigentlichen Geschäftsmodell innovativ sein (Beispiele hierfür sind Kurzzeit-Versicherungen oder Peer-to-Peer-Ansätze), man kann – wie hinreichend bekannt – an der Kundenschnittstelle Neues wagen, man kann neue Produktmerkmale in den Markt bringen, man kann am Bezahlmodell schrauben, man kann die Wertschöpfungskette neu erfinden usw. Die Schlussfolgerungen lauten: Es gibt unterschiedliche Innovationsdimensionen, und Innovationen in der einen Dimension sind von denen in anderen Dimensionen (und deren Innovationsgrad) ziemlich unabhängig. Wie schneidet nun ein typisches Angebot im deutschen Versicherungsmarkt ab, das sich innovativ nennt? Nehmen wir Friday – hier liegt der Innovationsschwerpunkt auf der Gestaltung der Kundenschnittstelle; nehmen wir Lemonade – hier gibt es zwei primäre Dimensionen: die Produktgestaltung und das Geschäftsmodell. Wir könnten weitere Player anschauen, die Schlussfolgerung bliebe doch immer die gleiche: Die innovativen Player bespielen in der Realität meist nur eine und nur in Ausnahmefällen mehrere Innovationsdimensionen. Doch nur Unternehmen, die es schaffen, gleichzeitig mehrere Dimensionen zu bedienen, haben die Chance, nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Dabei habe ich einen wesentlichen Aspekt der Analyse bisher großzügig außen vorgelassen: Das Angebot sollte ja auch irgendwie wirklich innovativ sein, um zu zählen. Das heißt originell, neu, noch-nie-dagewesen. Ich habe meine Zweifel, ob Friday oder Lemonade oder andere einem wirklich kritischen Blick standhalten würden. Es ist nämlich sehr bezeichnend, in welche Richtung die Weiterentwicklung eines einmal eingeschlagenen Innovationspfads bei unseren deutschen Versicherern führt. In den meisten Fällen sollen nach der per se innovativen und daher natürlich auch erfolgreichen ersten Sparte weitere Sparten erschlossen werden. Weitere Sparten - was hat das mit dem Kunden zu tun!? Wenn das nicht Versicherungs-Nabelschau par excellence ist...

## Innovativ heißt: neu, originell, noch-nie-dagewesen

Nun gibt es natürlich eine tiefere Ursache für die notorische Schwäche der Branche, mehrere Innovationsdimensionen gleichzeitig voran zu treiben und endlich einmal weg zu kommen vom traditionellen Spannungsfeld zwischen vertrieblichen Wahrheiten und versicherungstechnischen Naturgesetzen, die bekanntlich jeder Innovation im Wege stehen. Der Grund liegt darin, dass Innovation eine schwierige organisatorische Fähigkeit ist, die nur wenige Unternehmen besitzen und die sich nur schwer aufbauen lässt, wenn man sie nicht besitzt.



Foto: LAP

Versetzen wir uns zur Erläuterung dieses Gedankens fiktiv in die Unternehmenswelt eines wirklich innovativen Unternehmens: Apple. Und erinnern wir uns, dass nach dem iPhone der Apple-Store kam. Denken Sie einmal darüber nach – was hat das iPhone mit dem Apple-Store zu tun? – Nichts. Dennoch hat Apple den Store gebracht, weil Apple den Kundennutzen des iPhones steigern wollte und dabei die verfügbaren Innovationsdimensionen voll ausgereizt hat. Dabei hat Apple das Kunststück fertig gebracht, die aus der Innovation resultierende Marge zu einem Großteil auf seine Mühlen zu lenken.

Denn was nützt Innovationsfähigkeit, wenn die Marge aus der Innovation an Dritte geht? Die Versicherungsbranche ist sich nicht einmal in zwei Punkten ganz sicher: wer sind die Kunden (die Makler bzw. Vermittler oder die Versicherungsnehmer?), und was ist das Produkt (der Versicherungsschein oder die Schadenregulierung)? Hier bestehen Innovationsfelder, die allzu oft allzu produktnah beackert werden.

---

## Den Kunden in den Mittelpunkt stellen

Denken Sie an die Smart Home-Ideen vieler Versicherer – die sind immer direkt an den Versicherungsgedanken gekoppelt, und wer verdient denn daran? Wäre Apple ein Unternehmen der Versicherungsbranche, hätte es den Apple Store nie gegeben. Jedenfalls nicht von Apple selbst. Vielmehr wäre vermutlich eine Vielzahl von telefonähnlichen Geräten entstanden (und natürlich ein Drucker im Taschenformat, mit dem man den Bildschirminhalt hätte ausdrucken können).

In unserer Welt von technologiegetriebenen disruptiven Veränderungen kann nur derjenige vorn bleiben, dem es gelingt, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und über die Beherrschung einer Vielzahl von Dimensionen immer wieder dessen Nutzen innovativ zu bedienen. Die hierzu erforderliche Innovationsfähigkeit können Sie mit einer inspirierenden Vision, organisatorischen Maßnahmen und Fokus auf die Mitarbeiter aufbauen.



*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](mailto: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.