

# *Thesenpapier*

# MEGATREND FINANZPLATZ

*Versicherer 4.0: von der Veränderung  
zur Chance*

*Fünf Thesen – Sommer 2016*





# Einleitung

Neue Technologien und Mitbewerber aus fremden Wirtschaftszweigen stellen bewährte Geschäftsmodelle und -praktiken infrage. Junge Insurtech-Unternehmen und andere Versicherungsmanager betreuen ihre Kunden über digitale Kanäle und umgehen den teuren Aufbau eines Vertriebs.

Auch andere Trends erhöhen den aktuellen Druck auf die finanzielle Performance der Versicherer: historisch tiefe (vielfach sogar negative) Zinsen, eine klare Agenda der Regulatoren, veränderte Kundenerwartungen und ein Wachstum, das sich realistisch betrachtet oft nur durch das Abschneiden eines grösseren Stücks des gleichbleibenden wenn nicht schrumpfenden Kuchens erreichen lässt. In der Folge haben viele Versicherer Sparmassnahmen angekündigt und investieren in eine Verschiebung ihres Schwerpunkts vom reinen Produktverkauf hin zu Geschäftsmodellen mit kunden- und serviceorientierter Ausrichtung.

In diesem Thesenpapier erfahren Sie mehr über solche Schlüsselentwicklungen und über die erwarteten Auswirkungen auf die Assekuranz.

1

**These 1:**

*Kundenfokus:*  
Die Kunden wollen mehr  
als Massenware

2

**These 2:**

*Neue Dienstleistungen  
und Lösungen:*  
Mit der Gesellschaft  
verändern sich die  
Kundenbedürfnisse

3

**These 3:**

*Digitalisierung:*  
neue Chancen durch  
Partnerschaften

4

**These 4:**

*Talente:*  
Technologieaffine  
Kommunikatoren ersetzen  
Datenverwalter

5

**These 5:**

*Regulierung:*  
Automatisierung  
erleichtert die Anpassung  
an neue Regulierungen

## *Kundenfokus: Die Kunden wollen mehr als Massenware*

Der Kunde gibt sich heute nicht mehr mit Standardlösungen zufrieden. Er will nicht länger für Versicherungsdeckungen und -dienste bezahlen, die er nicht nutzt. Er informiert sich selbständig und vergleicht die Produkte. Entsprechend erwartet er auch zu Versicherungsprodukten gut strukturierte und verständliche Informationen. Diese sollen es ihm ermöglichen, die Angebote von Mitbewerbern zu vergleichen und einander gegenüberzustellen, um fundierte Entscheidungen zu treffen – nicht nur für den Abschluss selbst, sondern bei langfristigen Produkten aus dem Lebensversicherungsbereich auch für die gesamte Laufzeit.

Neue Verhaltensregeln werden diese Bereiche stärken. In reifen Märkten mit hoher Versicherungsdichte geraten voraussichtlich Umsatz und Gewinn unter Druck. Denn Kürzungen bei den Überversicherungen führen zu Prämienverlusten, während Investitionen in Systeme und Prozesse das geforderte Transparenzniveau erhöhen und die notwendige Interaktion mit dem Kunden neue Kosten verursachen.

- Kundenfokus ist mehr als Kundenorientierung. Der Kunde erwartet, dass die Versicherer massgeschneiderte, auf seine individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Produkte anbieten. Regulatoren werden dies ebenfalls einfordern. Die Versicherer werden sicherstellen müssen, dass sie selbst oder ihre Vertriebspartner eng mit jedem potenziellen Kunden zusammenarbeiten, dessen persönliche Situation in allen Einzelheiten durchgehen und den Versicherungsbedarf ermitteln. Ziel ist es, eine Lösung anzubieten, die genau diesen – und nur diesen – Bedarf abdeckt.
- Der Kunde von heute nimmt rund um die Uhr über die unterschiedlichsten Kanäle mit seinem Dienstleister Kontakt auf. Er entscheidet selber, ob dies über digitale Medien, Telefon oder in einem persönlichen Gespräch geschieht.
- Die Versicherer verfügen über deutlich mehr Möglichkeiten, um mit ihren Kunden im Dialog zu bleiben, eine Beziehung aufzubauen und den Kunden kennenzulernen. Dank der Auswertung von Kundendaten erhalten sie zahlreiche Informationen über das Nutzungsverhalten der Kunden und deren Anliegen. So können sie einfacher passgenaue Dienstleistungen anbieten.



# UNSERE THESE

Es reicht heute nicht mehr, den Kunden mit Standardlösungen abzuspeisen. Stattdessen müssen die Versicherungsanbieter für jeden Kunden eine individuelle Lösung konzipieren, indem sie aus passenden Versicherungsmodulen ein massgeschneidertes Gesamtpaket schnüren. Zusätzlich müssen die Versicherer ihre Mehrkanaligkeit verbessern. Heisst, sie müssen auf sämtlichen Kanälen (online, mobil, persönlich) erreichbar sein. Denn der Kunde will mit dem Versicherer so in Kontakt treten, wie es seiner persönlichen Situation und Befindlichkeit am besten entspricht. Und er will den Kanal schnell und einfach wechseln können.

Dabei spielen neue Technologien eine zentrale Rolle. Die Versicherer müssen ihre Geschäftsmodelle teilweise komplett neu ausrichten. Damit sie ihren Kunden einfach und kostengünstig individuelle Lösungen anbieten können, werden zudem einschneidende Anpassungen in den IT-Systemen nötig.

## *Neue Dienstleistungen und Lösungen: Mit der Gesellschaft verändern sich die Kundenbedürfnisse*

Die Kunden verlangen von ihren Versicherern mehr als Produkte nach Mass. Die neuen Dienstleistungen und Lösungen kommen dem Sicherheitsbedürfnis der Kunden entgegen. Sensoren und mobile Vernetzung, die Sharing Economy, höhere Lebenserwartungen und höhere Ansprüche punkto Datenschutz eröffnen den Versicherern völlig neue Möglichkeiten. Anbieter von Lösungen und Dienstleistungen, die Schäden oder Verlusten vorbeugen, entsprechen damit den tatsächlichen Kundenbedürfnissen – kein Kunde zieht eine finanzielle Entschädigung für einen Schaden vor, wenn sich dieser hätte abwenden lassen.

Ist ein Schaden nicht vermeidbar, muss der Versicherer als Erstes das Ausmass des Schadens oder Verlustes so weit wie möglich begrenzen. Die finanzielle Entschädigung kommt erst ganz zuletzt. Versicherer, die ihre Geschäftsmodelle dahin gehend anpassen, solche Leistungen und Lösungen zu erbringen, werden damit höchstwahrscheinlich Marktanteile gewinnen, Wachstum generieren und ihre finanzielle Performance verbessern. Gleichzeitig werden in gewissen Bereichen die Laufzeiten der Versicherungslösungen in Zukunft kürzer. Im Hinblick auf die hohe Geschwindigkeit des technologischen Wandels wünschen die Kunden flexible Lösungen statt langfristige Bindung. Zudem bevorzugen sie Dienstleistungen, die einfach und bedarfsgerecht sind, Laufzeiten für die tatsächlich gebrauchte Zeit vorsehen und sich mit anderen Produkten kombinieren lassen.

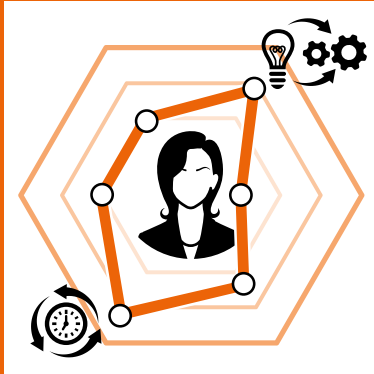
- Kurzfristige Laufzeiten und höhere Flexibilität haben Aufwind. So wurden beispielsweise in der Vergangenheit Reiseversicherungen mit einer Laufzeit von einem Jahr schon lange vor Reiseantritt abgeschlossen. Heute kann man eine solche Versicherung direkt am Flughafen abschliessen – mit einer auf die Reisedauer begrenzten Laufzeit und Leistungen, die auf die Risiken in Verbindung mit dem Reiseziel und/oder den geplanten Aktivitäten abgestimmt sind. Bei den Krankenversicherungen kann der Patient je nach Schwere der Erkrankung, Verletzung oder Operation das Leistungsniveau seines stationären Krankenhausaufenthalts frei wählen.

- Ein ähnlicher Trend zeigt sich bei Leihwagenversicherungen: Mit dem Pay-as-you-drive-Tarif kann der Kunde eine Versicherung für eine bestimmte Fahrt, ein bestimmtes Fahrzeug und einen festen Zeitraum abschliessen. Die auf dieser Grundlage berechnete Risikoprämie spiegelt das Verlustpotenzial wider und überlässt dem Kunden die Entscheidung darüber, was er in welchem Umfang und zu welchem Preis versichern möchte. Die Idee: Fahre ich bei Tag, ist der Tarif günstiger. Diese Flexibilität wird auch die Versicherung im Rahmen von Carsharing-Verträgen erleichtern.

- Heute lässt sich die Zahl der Schäden durch moderne Fahrassistentenfunktionen wie automatische Notbremsassistenten, automatische Parkassistenten, Spurhalteassistenten und dynamische Tempomaten bereits erheblich verringern. Hinzu kommen sensor- und telematikbasierte Lenkerdienste und spieltypische Elemente, die zusätzlich zu sicherem Fahren anregen und Soforthilfe bieten. Solche sensorbasierten Dienste werden inzwischen auch für Kranken- und Wohngebäudeversicherungen angeboten.

- Kundenbedürfnisse im Bereich der Cyber- und Datensicherheit bergen ebenfalls grosses Potenzial für Versicherer. Schadenersatz ist nur ein kleiner Teil des Leistungsumfangs. Fachkompetenz in Prävention, Schadenreaktionsplanung, Schadenbehebung und Wiederherstellung ist selten und entsprechend wertvoll. Versicherer sind gewissermassen prädestiniert für das Erbringen solcher Dienstleistungen zur Gewinnung neuer Kunden und die Erschliessung zusätzlicher Einnahmequellen.

- Die derzeit niedrigen Zinssätze und der demografische Wandel stellen Lebensversicherungsgesellschaften vor neue Aufgaben. Gefragt sind flexible Lösungen, mit denen die Generation 50+ den Überblick behalten und die Leistungen ihrer Versicherungen ihren Lebensumständen und einem allfälligen Pflegebedarf anpassen kann.



# UNSERE THESE

Fortschrittliche Technologien wie Sensoren und Telemetrik bieten Spielraum für Innovationen, Neukundengewinnung und zusätzliche Abschlüsse mit Bestandskunden. Für einen Versicherer kann es sich lohnen, in diesen neuen Geschäftsbereichen frühzeitig aktiv zu werden und entsprechende Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Der Vorreiterbonus verschafft ihm eine Sonderstellung gegenüber seinen Mitbewerbern, bietet den Kunden einen wesentlichen Mehrwert, stärkt das Kundenvertrauen und somit die Kundenbindung: Der Versicherer profitiert von einem stabileren Kundenstamm, generiert zusätzliche Einnahmen und aufgrund der geringen Kapitalintensität höhere Rentabilität.

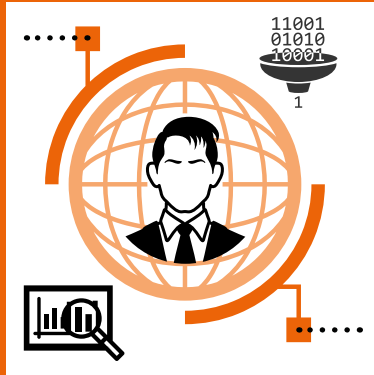
## *Digitalisierung: neue Chancen durch Partnerschaften*

Mit den neuen Technologien verwischen die Grenzen zwischen den Branchen. Heute muss sich ein Anbieter nicht mehr nur innerhalb seiner angestammten Branche durchsetzen, sondern das gesamte ökonomische System im Auge behalten. Nur so bleibt er auf neue Mitbewerber vorbereitet. Sogenannte Insurtech-Unternehmen – Technologiefirmen mit Fokus auf die Versicherungsbranche – drängen in den Markt. Das sind häufig junge Unternehmen mit neuartigen Ansätzen. Diese verlangen den bestehenden Anbietern eine hohe Agilität und Reaktionsgeschwindigkeit ab.

Partnerschaften werden ebenfalls zum Schlüsselfaktor für den Erfolg. Wenn traditionelle Versicherungsunternehmen mit Insurtech-Unternehmen zusammenarbeiten, statt sie zu konkurrenzieren, können sie sich schneller mehr Flexibilität aneignen und neue Produkte kurzfristiger auf den Markt bringen.

- Das Einbinden neuer Technologien wird zum Erfolgsfaktor, wenn ein Versicherungsunternehmen auf die Bedürfnisse seiner Kunden eingehen und individuelle Lösungen anbieten will.
- Wer den technologischen Wandel nicht vollzieht, dürfte in seiner Geschäftsaktivität bald überholt werden. Heute erfolgen Prozesse, die bisher von Menschenhand ausgeführt wurden, immer häufiger automatisch.
- Moderne Informationssysteme sowie der Zugriff und die Verarbeitung interner und externer Daten sind die Grundlage eines weiteren digitalen Trends: Data Analytics. Mit dieser Analyse von Kundendaten lassen sich neue Geschäftsmodelle entwickeln, die Effizienz steigern oder die Kosten senken. Data Analytics ermöglicht zudem ein weitgehendes Automatisieren von Arbeitsabläufen innerhalb des Unternehmens.





# UNSERE THESE

Die Grenzen zwischen den Branchen lösen sich auf. Eine eindeutige Positionierung wird für den zukünftigen Erfolg eines Versicherers zum Schlüsselparameter. Für sehr breit aufgestellte, kleinere Versicherer wird es immer schwieriger, mit den neuesten Entwicklungen Schritt zu halten, erfolgreiche Vermarktungsstrategien zu entwickeln und sich gegen die Spezialisten zu behaupten. Denn diese schliessen rasch branchenübergreifende Partnerschaften, entwickeln neue Produkte und Dienstleistungen, passen sich systematisch den Kundenbedürfnissen an und erschliessen neue Märkte.

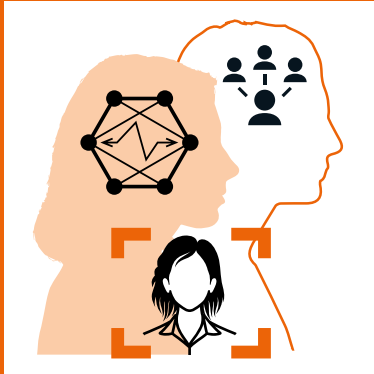
So stellt das Datenmanagement eine Schlüsselaufgabe dar. Zahlreiche Versicherer nutzen bewährte, aber veraltete Informationstechnologien. Deren Erneuerung ist zwar aufwendig, bietet aber dank Data Analytics wertvolle Chancen.

## *Talente:* Technologieaffine Kommunikatoren ersetzen Datenverwalter

Der Kunde erwartet von seinem Dienstleister eine flexible Kommunikation. Der Versicherer als Gegenüber braucht daher talentierte Mitarbeiter, die mit allen digitalen Medien vertraut sind und mit der Kundschaft einen engen Kontakt suchen und halten. Damit sich ein digitales Geschäftsmodell aufbauen und pflegen lässt, steht bei manchem Versicherer ein Umbruch der Firmenkultur an.

Die Versicherer müssen also in digital affine Mitarbeiter – sogenannte digitale Talente – investieren. Diese sind breit ausgerichtet und denken über die eigene Abteilung und das engste Umfeld hinaus. Gleichzeitig müssen die Versicherer auch die bestehenden Mitarbeiter halten. Damit wird eine weitsichtige Personalstrategie zum zentralen Bestandteil der Unternehmensstrategie. Entsprechend braucht der Versicherer neben digitalen Talenten auch Führungspersönlichkeiten, die das Unternehmen auf dem digitalen Kurs halten.

- Mit der Digitalisierung des Versicherungsgeschäftes verändert sich die Arbeitsweise der Versicherer grundlegend. Digitale Geschäftsmodelle erfordern eine neue Denkweise der Angestellten. Für manchen langjährigen Mitarbeiter kann dies eine enorme Herausforderung darstellen.
- Nur wer die neuen Technologien versteht und richtig einschätzt, kann geeignete und innovative Versicherungslösungen und -prozesse entwickeln. Entsprechend muss der Versicherer technologieaffine Talente ans Unternehmen binden.



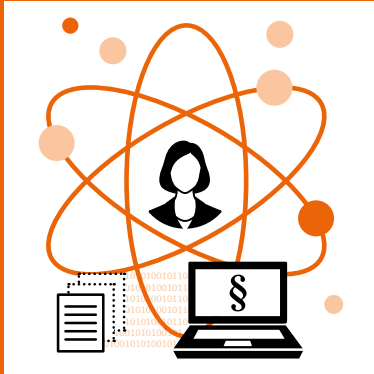
# UNSERE THESE

Die Veränderung der Unternehmenskultur ist ein langwieriger Prozess. Dieser lässt sich dank Investitionen in digitale Talente beschleunigen. Nur wenn ein Versicherer diesen Kulturwandel vollzieht, kann er sich erfolgreich vom traditionellen Versicherungsunternehmen zum «Versicherer 4.0» entfalten. Bei den Mitarbeitern eines Versicherers rückt das Datenhandling zukünftig in den Hintergrund. Zentral wird der Dialog mit dem Kunden auf sämtlichen Kanälen.

## Regulierung: Automatisierung erleichtert die Anpassung an neue Regulierungen

Aktuell und in den kommenden Jahren stehen bei der Versicherungsbranche vielfältige Reformen im Aufsichtsrecht (Solvency II) und in der Rechnungslegung (IFRS 4 Phase 2, IFRS 9) an. Hinzu kommen zahlreiche gesetzliche Neuerungen, zum Beispiel die neue Richtlinie über den Versicherungsvertrieb (IDD), die Transparenz über die Vermögensanlagen in (Lebens-)Versicherungsprodukten (Geldwäschereigesetz und Austausch steuerrelevanter Daten mit dem Ausland: FATCA, CRS/AIA) oder das neue Datenschutzgesetz «General Data Protection Regulation» der EU. Die Aufsichtsbehörden dürften auch in Zukunft anspruchsvoller werden und bei den Versicherern einen umfangreichen Zusatzaufwand mit entsprechenden Kosten auslösen. Damit sie die neuen Regulierungen einhalten können, müssen die Versicherer Geschäftsmodell und Produktportfolio anpassen. Das gelingt ihnen nur dann, wenn sie ein durchgängiges und effizientes Informationssystem errichten und dieses in eine agile Organisationsstruktur einbetten.

- Bei der Ausarbeitung neuer Dienstleistungen und beim Einführen neuer Systeme müssen die Versicherer die regulatorischen Anforderungen frühzeitig berücksichtigen. So vermeiden sie, dass Projekte an den Vorgaben der Gesetzgeber scheitern.
- Eine angepasste Unternehmenskultur gewährleistet, dass die Kontrollen in die Arbeitsabläufe einfließen und verlässlich erfolgen.
- Zudem müssen die Versicherer über effektive Compliance- und Governance-Prozesse mit transparenten und automatischen Kontrollen verfügen. Diese erlauben ihnen eine verlässliche Aufsicht.



# UNSERE THESE

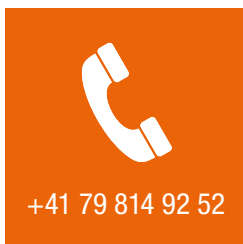
Um regulatorische Projekte effektiv und erfolgreich umzusetzen, müssen die Versicherer nicht nur neue Weisungen erlassen, Formulare anpassen, Schulungen durchführen und neue Kontrollinstanzen etablieren. Sie sollten vor allem auch eine ausgeklügelte Datenarchitektur mit strukturierter und zentraler Datenverfügbarkeit aufbauen. Eine solche bildet die Basis, um einfach und multidimensional auf die erforderlichen Informationen zugreifen zu können. Wer dabei einen hohen Automatisierungsgrad anstrebt, kann mit wenig Aufwand die nötigen Berichte für den Regulator erstellen.

# Schlusswort

Als Verantwortungs- und Entscheidungsträger eines Versicherungsunternehmens sollten Sie Ihr Geschäftsmodell kritisch überdenken und sich klar positionieren. Dabei sollten Sie die neuen Kundenbedürfnisse, den digitalen, ökonomischen und sozialen Wandel sowie die steigenden regulatorischen Anforderungen berücksichtigen. Dabei gilt es, die Vorteile dieser Veränderungen gezielt zu nutzen. So können Sie Ihr Unternehmen passend ausrichten, Chancen schnell erkennen und deren Potenzial gezielt ausschöpfen.



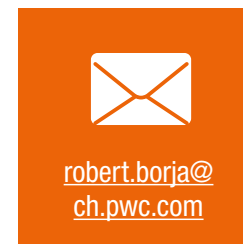
# Kontakte



**Immy Pandor**  
Branchenleiter  
Versicherungen und  
Partner PwC Schweiz



**Patrick Mäder**  
Leiter Financial Services  
Consulting und Partner  
PwC Schweiz



**Robert Borja**  
Partner  
PwC Schweiz

