

# vb

**++ SCHWERPUNKT ++  
Kundenzentrierung**

**VERSICHERUNGSBETRIEBE**  
Fachzeitschrift für die Assekuranz



HiTech-Allianzen und Service-Brücken

## Die Schlüssel zur Plattform-Ökonomie

*Die msg-Vorstände Hans Zehetmaier, Jens Stäcker und Bernhard Lang (v. l.) im Gespräch*

# Schlüssel zur Plattform-Ökonomie: HiTech-Allianzen und Service-Brücken

*Versicherer finden ihre Kunden zunehmend außerhalb der eigenen Branche auf Plattformen, die rund um Kundenbedürfnisse wie Mobilität, Gesundheit oder Reisen kreisen.*

Versicherungsklassiker konkurrieren vermehrt mit digitalen Angeboten, in denen Versicherungsschutz „nur“ noch einzelner Bestandteil in einem sehr viel größeren Serviceangebot ist. Um in diesen Märkten zu bestehen, müssen Versicherer die technisch-organisatorischen Voraussetzungen schaffen und strategische Allianzen außerhalb der eigenen Branche schmieden.



Die Welt der Versicherer ändert sich – kundenzentrierte Plattformen werden zunehmend die Kundenbedürfnisse erfüllen müssen

© elenabs

**Plattformen, Marktplätze und Ökosysteme sind bei IT- und Fachentscheidern im Versicherungssektor in aller Munde. Welche Chancen sollten Versicherer jetzt für sich nutzen?**

**Hans Zehetmaier:** Die genannten Vertriebskanäle ermöglichen nicht nur neue Geschäftsmodelle für Versicherer, sondern erzwingen sie sogar.

**Jens Stäcker:** Im Kfz-Bereich etwa senken Fahrassistenzsysteme die Zahl der Schäden und somit die klassischen Prämieinnahmen – hier müssen sich Versicherer neu aufstellen und tun dies bereits. Fahrstilbezogene Geschäftsmodelle wie Pay As You Drive oder Pay How You Drive entfernen sich immer weiter von der klassischen Fahrzeugpolice.

**Hans Zehetmaier:** Klassische Versicherer konkurrieren nun auch mit Insur-Techs und müssen technisch mit ihnen gleichziehen, um im Geschäft zu bleiben. Eine sehr große Chance liegt auch darin, eigene Nischenplattformen samt eigenem Partner-Ökosystem aufzubauen. Versicherer müssen sich also Partner aus anderen Branchen suchen, um

begeisternde Kundenerlebnisse zu schaffen.

### **Aus anderen Branchen? InsurTechs? Wie meinen Sie das?**

**Hans Zehetmaier:** Erfolgskritisch ist, wie sich Versicherer jetzt online aufstellen. Neben dem klassischen Vertrieb müssen sie sich online an große Marktplätze anbinden oder selbst digitale Plattformen aufbauen – daran führt kein Weg vorbei. Da neue Märkte oft jenseits der Versicherungsbranche liegen, müssen sich Versicherer genau dort im Kundenerlebnis verankern.

**Bernhard Lang:** Ein gutes Beispiel sind Mobilitätsplattformen: Hatten Versicherungskunden früher eigene Autos samt eigener Versicherung, haben Kunden einer Mobilitätsplattform nur noch einen Service, den sie online konsumieren und der die Versicherung bereits inkludiert. Um hier zu punkten, müssen Versicherer noch stärker Technologieträger – vielleicht sogar ein Stück weit InsurTechs – werden. Und sie müssen mit dem Betreiber der Plattform kooperieren, denn dem gehört letztlich der Kunde.

### **Geschieht dies schon?**

**Hans Zehetmaier:** Noch dominiert natürlich das klassische Geschäftsmodell, aber es entstehen laufend neue kundenzentrierte Plattformen, die einen Wandel bewirken und Versicherer zum Handeln bewegen. Die Versicherungswirtschaft hat dies klar erkannt und beschäftigt sich bereits seit geraumer Zeit damit, innovative digitale Angebote zu erschaffen und auch technisch umzusetzen.

### **Klingt nach handfester Umwälzung. Welche Anforderungen stellen hier Versicherer konkret an Sie?**

**Bernhard Lang:** Versicherer wollen näher zum Kunden. Doch Verbraucher kommunizieren nicht mehr per Brief, Fax oder Telefon, sondern online per Mail, SMS, Social Media – und zwar mobil! Von uns verlangen Versicherer daher Online-Systeme, wo Kunden sich „selbst bedienen“ und per Chatbot beraten lassen.

### **Und was wollen Verbraucher vom Versicherer?**

**Bernhard Lang:** Verbraucher wollen genau dort abgeholt werden, wo sie die Versicherung gerade brauchen: etwa, wenn sie online Reisen buchen oder ein teures Gerät kaufen. Wer hierfür Reisechutz oder verlängerte Garantie wünscht, will die passende Versicherung nicht lange im Internet suchen, sondern

direkt im Reiseportal oder beim Händler am Point of Sale abschließen ...

**Jens Stäcker:** ... oder das neue Auto direkt beim Händler versichern. Verbraucher schätzen solch praktische Ad-hoc-Policen sehr: so auch die Zahnzusatzversicherung, die sich sogar mit defektem Zahn direkt im Behandlungsstuhl abschließen lässt. Hier geht es um alltagspraktische Konvergenz in jeder nur erdenklichen Situation.

**Hans Zehetmaier:** Genau! Zusätzlich zum üblichen Produktvertrieb – Versicherung per klassischer Website oder Vertreter – müssen sich Versicherer vor allem dort tummeln, wo normale Menschen heute tagtäglich einkaufen, Reisen



*mvg-Vorstände Bernhard Lang, Jens Stäcker sowie Vorstandsvorsitzender und Firmengründer Hans Zehetmaier verantworten bei mvg die Geschäftseinheiten der Branche Versicherung (v. l.)*

© mvg



© msg

„Neben dem klassischen Vertrieb müssen sich Versicherer online an große Marktplätze anbinden oder selbst digitale Plattformen aufbauen.“

**Hans Zehetmaier,**  
Vorstandsvorsitzender der msg

buchen, Autos kaufen oder Gesundheitstipps suchen. Und das erfolgt zunehmend auf Plattformen im Internet.

### **Welche IT-Landschaft muss ein Versicherer dafür aufbauen?**

**Jens Stäcker:** Zusätzlich zum klassischen Versicherungs-Back-End braucht es eine hochflexible Plattform, um Kundenerlebnisse abzubilden, Partnerservices einzubinden und gewonnene Daten zu analysieren. Versicherer müssen sich – je nach Anwendungsfall – hochindividuell mit der Kasse beim Händler, mit dem Buchungssystem im Reisportal oder mit dem Vertriebssystem im Autohaus vernetzen. Alle zahllosen Anwendungsfälle sind individuell rund um die Kundenwünsche zu gestalten.

**Hans Zehetmaier:** Versicherer werden ihre Servicewelten ausweiten. Hierzu müssen sie hochflexible Lösungen aufbauen, mit denen sich digitale Kundenerlebnisse – die Customer-Experience – abbilden und an die Back-End-Lösungen anbinden lassen.

**„Versicherer sind Dienstleister – Service sollte dort ganz selbstverständlich erwartbar sein. Was bedeutet Customer Experience für bestehende Systemlandschaften der Versicherer?“**

**Bernhard Lang:** Customer Experience heißt: reale Alltagswünsche der Verbrau-

cher perfekt zu verstehen, darauf einzugehen und überall attraktive Serviceerlebnisse zu schaffen. Hierzu müssen sich IT-Architekturen der Versicherer nahtlos in die Architekturen jener Marktplätze einfügen, wo Menschen Tag für Tag – online wie offline – tatsächlich vorbeischauen. Und das sind in der Regel keine Homepages von Versicherungen, sondern viel kundennähere Kontaktpunkte. Hierzu zählen nicht nur Verbrauchermärkte, Webshops und andere Verkaufsplattformen, sondern auch Ratgeber-, Vergleichs- und Testportale: und zwar zu vielerlei Themen wie Gesundheit, Technik oder Altersvorsorge. Entscheidend ist, Kunden zu begeistern und dauerhaft an die Plattform zu binden – schlechte Customer Experience kann sich heute niemand mehr leisten.

**Jens Stäcker:** Wir wollen für deutschsprachige Versicherer eine servicedominierte Komplettplattform zur Abbildung der gesamten Customer Journey entwickeln. Mit dieser End-to-End-Plattform bauen wir die entscheidende Brücke vom Back-End-System (Systems of Record) zum Front-End (Systems of Engagement).

### **Welchen Vorteil haben solche End-to-End-Plattformen?**

**Bernhard Lang:** Sie eröffnen eine komplette Sicht auf die Kunden und verbessern das Verständnis für ihre Bedürfnisse. Aus diesem tiefen Kundenverständnis heraus lassen sich maßgeschneiderte Produkte entwickeln, wie Kunden sie wirklich brauchen. Hierdurch werden End-to-End-Plattformen der Schlüssel zum Erfolg im Wettlauf um die Plattformökonomie.

### **Für Versicherer leuchtet das ein. Aber was haben Kooperationspartner davon?**

**Jens Stäcker:** Wer Plattformen und Ökosysteme aufbauen und betreiben will, muss offen sein für Partnerschaften. Solche Allianzen erweitern nicht nur das Lösungsangebot, sondern schaffen echte Mehrwerte für Kunden. Neben fachlichen Dienstleistern müssen Versicherer sich auch Technologiepartner suchen – für Alleingänge ist das Thema zu mächtig. Daher kooperieren wir bei der Umsetzung solcher komplexer Großprogramme seit vielen Jahren im Service mit der IBM.

### **Auf welche Partner setzen Sie neben der IBM zur Umsetzung Ihrer Strategie ganz konkret?**

**Bernhard Lang:** In allererster Linie vertiefen wir unsere langjährige Allianz mit SAP – das hat oberste Priorität, da sich hier für beide Seiten konkrete Vorteile abzeichnen.

### **Warum gerade SAP?**

**Bernhard Lang:** SAP und msg ergänzen sich schon seit vielen Jahren perfekt. SAP ist Weltmarktführer für betriebswirtschaftliche Standardsoftware – und die msg hilft mit sehr tiefem Branchenwissen im Versicherungssektor die SAP Produkte branchenspezifisch ausprägen. Nebenbei erschließt uns die Kooperation mit SAP den Zugang zum weltweiten Versicherungsmarkt.

### **Sind Sie in bestimmten Bereichen nicht sogar Konkurrent zu SAP?**

**Bernhard Lang:** Wir sind zu 90 Prozent Partner und zu zehn Prozent Wettbewerber. Das Potential unserer Partnerschaft ist so groß, dass wir über die Zeit die Wettbewerbsfelder eliminieren und stattdessen die Alleinstellungsmerkmale unseres gemeinsamen Angebotes schärfen wollen. Das gemeinsame Portfolio zählt zu den umfangreichsten und leistungsfähigsten weltweit. Primär geht es nicht darum, mit SAP zu konkurrieren, sondern gegen gemeinsame Wettbewerber im Markt zu gewinnen.

### **Wie könnte solch ein gemeinsames Angebot aussehen?**

**Bernhard Lang:** Die msg ist in einigen IT-Feldern, etwa der Lebens- oder der privaten Krankenversicherung, klarer Marktführer in Deutschland. Es hat sehr viel Sinn, diese Lösungen mit SAP-Angeboten wie C/4, SAP Leonardo, Qualtrics oder ariba zu kombinieren. Damit lassen sich alle Anforderungen eines Versicherungsunternehmens abbilden und zusätzlich die neuen Geschäftsmodelle der Plattformen und Marktplätze bedienen.

### **Gilt das nur für Versicherer?**

**Jens Stäcker:** In der Plattformökonomie verschwimmen Branchengrenzen immer mehr. Versicherungsdienstleistungen sind nur noch ein Element in einem größeren Serviceangebot. Gefragt sind Lö-



© msg

„Wir wollen für deutschsprachige Versicherer eine servicedominierte Komplettplattform zur Abbildung der gesamten Customer Journey entwickeln.“

**Jens Stäcker,**  
Vorstand der msg

sungen, die der Verbraucher als unkompliziert wahrnimmt und intuitiv bedienen kann: etwa für neue Formen der Mobilität.

**Bernhard Lang:** Der Wandel im Mobilitätsmarkt zeigt den Wandel der Versicherungswirtschaft überdeutlich. Immer mehr Menschen verzichten auf eigene Autos und nutzen stattdessen Mobilitätsplattformen. Versicherer brauchen also – neben völlig neuen Geschäftsmodellen – echte End-to-End-Plattformen, um all dies abzubilden. Technisch müssen sie sich mit Plattformbetreibern verbinden und selbst Fähigkeiten in digitalen Schlüsseltechnologien aufbauen. Mobilitäts-Plattformen erzeugen und analysieren Millionen von Bewegungstransaktionen. Eigene Plattformen lohnen sich für Versicherer speziell in Marktnischen, wo sie eigenes Fachwissen besitzen – für Krankenversicherer etwa Plattformen zu Pflege und Gesundheit. Oder Run-Off-Plattformen zur Abwicklung von Lebensversicherungsgeschäft: hier lässt sich nur über niedrige Betriebskosten und hocheffiziente Plattformen noch Geld verdienen.

#### **Wie zeitkritisch ist all dies?**

**Hans Zehetmaier:** Viele Teilnehmer kennen das Potential solcher Ökosysteme und mischen aktiv mit – künftig gewinnt, wer als erster Plattformen aufbaut und eine kritische Masse erzielt.

#### **Und wie sieht die Zukunftsmusik der msg aus, um all die neuen, veränderten, serviceorientierten Anforderungen zu bedienen?**

**Hans Zehetmaier:** Unser Ziel ist eine neu entwickelte Komplettlösung für Versicherer, die ihren Kunden und Partnern attraktiv erlebbare Service-Mehrwerte in jedem Geschäftsschritt bietet. Um diese Komplettlösungen – branchenübergreifend wie nischengenau – umzusetzen, kooperieren wir bereits mit strategischen Partnern. Ihnen gilt unsere Einladung, unser tiefes Branchenwissen zu nutzen, um sehr branchen-, sparten- und einzel-fallgenau Lösungen zu entwickeln.

#### **Das sind ehrgeizige Pläne. Welche Herausforderungen sind eine besonders harte Nuss?**

**Hans Zehetmaier:** Neben den neuen Architekturen müssen wir uns fortlaufend mit neuen Technologien auseinandersetzen und dort Kompetenzen aufbauen. Mittlerweile beschäftigen wir neben Data Scientists auch User-Experience-Designer sowie Experten für Blockchain, Internet of Things, Machine Learning und Künstliche Intelligenz. Organisatorisch geht der Trend hin zu agilen



© msg

„Customer Experience heißt: reale Alltagswünsche der Verbraucher perfekt zu verstehen, darauf einzugehen und überall attraktive Serviceerlebnisse zu schaffen.“

**Bernhard Lang,**  
Vorstand der msg

DevOps-Teams, die Plattformen cloudbasiert entwickeln und betreiben. Dieser Wandel im Markt verändert natürlich auch die msg. Anhand unserer Roadmap 2025, unserer strategischen Ziele und Eckpfeiler, setzen wir nötige Veränderungen bereits konkret um.



© Mikko Lemola

*Mobilität im Wandel: Für Versicherer heißt das, sie müssen ihr Geschäftsmodell den Kundenbedürfnissen anpassen, dafür bedarf es neuer End-to-End-Plattformen*