

## **Versicherungstag 2017 am 27. November 2017 in Berlin**

**- Es gilt das gesprochene Wort! –**

---

### **Dr. Alexander Erdland: „Versicherung in Zeiten des Umbruchs“**

---

Meine Damen und Herren,

wer Christopher Clarks Bücher gelesen hat, der weiß, was historische Umbrüche sind und welche umfassenden Folgen sie haben können: Man ist fasziniert, gleichzeitig ehrfürchtig und manchmal auch ängstlich vor ihrer Größe und Konsequenz. Kanzler Schröder hat geschildert, wie man als Politiker Umbrüche auslösen kann und Gesellschaften und Volkswirtschaften dadurch nachhaltig verändern und prägen kann. Ich habe nun die Aufgabe, den Bogen in die Versicherungswirtschaft zu schlagen. Das ist nicht ganz einfach. Denn man assoziiert uns landläufig nicht mit Umbruch, sondern allenfalls mit Einbruch, nämlich dem Schutz davor und der Bewältigung der Folgen. Trotzdem will ich versuchen aufzuzeigen, dass es die Umbrüche, mit denen wir in der Versicherungsbranche konfrontiert sind, bei näherem Hinsehen auch in sich haben und dass diese Umbrüche nicht nur die Menschen in dieser großen und wichtigen Industrie betreffen, sondern darüber hinaus auch die Menschen in unserer Gesellschaft ganz generell.

## 1. Megatrends und Umbrüche

Wir erleben Zeiten des Wandels in einem Ausmaß, wie Viele es sich vor einigen Jahren noch nicht vorstellen konnten. Politische, technologische und gesellschaftliche Veränderungen prägen uns und unser Geschäft. Hier ist es notwendig, Wesentliches zu erkennen und sich nicht vom Lauten aber Vorübergehenden den Blick verstellen zu lassen. Hier sind Einschätzungen über die Entwicklungen der Zukunft erforderlich, hier muss man Prognosen machen, von denen schon Mark Twain sagte, sie sind schwierig, vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen.

Unerlässlich ist und bleibt, sich mit Kunden und ihren tatsächlichen Bedürfnissen zu befassen; sie nicht aus den Augen zu verlieren, ihr zukünftiges Verhalten richtig einzuschätzen wird mehr denn je die entscheidende Herausforderung sein. Hier sind wir mit langfristigen Trends konfrontiert, hier können sich aber auch Brüche ergeben, die sich dadurch kennzeichnen, dass die relevante Welt sich schnell und umfassend aus den Angeln hebt.

Welche sind die wichtigen Trends, die wir im Auge behalten sollten:

### **Die alternde Gesellschaft**

Sie ist nach wie vor **der** Megatrend in entwickelten Volkswirtschaften und sie bringt für die Versicherungswirtschaft deutlich mehr Chancen als Risiken. Heute geborene Mädchen haben eine hohe Chance 100 Jahre alt zu werden – und das in guter Gesundheit. Menschen werden länger fit sein, länger arbeiten können und ein erfülltes Leben genießen. Die alternde Gesellschaft wird aber auch dazu führen, dass Menschen mehr

Hilfe und Service brauchen. Sicherstellung der Altersvorsorge sowie das Bereitstellen von Assistance und Serviceleistungen in einer alternden Gesellschaft bringen großes Geschäftspotential für kompetente Anbieter.

## **Digitalisierung**

Der große Megatrend, der unserer Epoche wahrscheinlich einmal den Namen geben wird und alle Bereiche der Gesellschaft durchdringt. Digitalisierung ermöglicht neue Produktlösungen, sie wird den Umgang mit Kunden völlig neu gestalten und das Prozessmanagement nachhaltig verändern. Digitalisierung birgt das größte Potential für radikale Umbrüche. Wir werden tiefgreifende Veränderungen in unseren Geschäftsmodellen erleben: Wie wir Kunden gewinnen, wie Kunden bei uns kaufen und mit uns kommunizieren, wie wir Versicherungsschutz gestalten und Versicherungsverträge verwalten – all das wird sich einem radikalen Wandel unterziehen. Digitalisierung ist heute das, was der Strom im ausgehenden 19. Jahrhundert war, sie erfasst und beeinflusst alle Lebensbereiche und wird zum Treiber von Innovation und Veränderung. Und wie damals die Glühbirne nicht durch die Weiterentwicklung der Kerze entstanden ist, werden wir innovative Veränderungen sehen, die radikal Gewohntes beenden und durch völlig Neues ersetzen. Dies wird Kunden nützen und veränderte Geschäftsmodelle ermöglichen, es wird aber auch Ängste und Unsicherheit auslösen.

## **Vernetztheit**

Als Teilaspekt der Digitalisierung ist sie für unsere Kunden so bedeutsam, dass ich sie gesondert aufführen möchte. Über 25 Millionen Facebook

Nutzer monatlich allein in Deutschland (davon 18 Millionen mobile Nutzer) zeigen, dass die sozialen Netzwerke die neue Heimat der Menschen sind. Mehr als zwei Stunden verbringen die Deutschen im Durchschnitt täglich im Netz, Jüngere das Doppelte, sie sind digital und mobil, ein weiterer Megatrend. Dies ist ein radikaler Umbruch, der alle Menschen erfasst hat und sich weiter beschleunigen wird. Studien sagen voraus, dass 2025 über 90% der Bevölkerung in Deutschland regelmäßig das Internet zur Kommunikation nutzen werden.

Soziale Medien sind Basis für Austausch und Kommunikation – und sie werden zur notwendigen Grundlage, um Akzeptanz und Vertrauen als Leistungsanbieter zu gewinnen. Das Internet ist Voraussetzung für Angebotstransparenz und Preisvergleich. Präsenz im Netz ist unabdingbar, wenn man geschäftlichen Erfolg erzielen will, das gilt auch für die Versicherungsindustrie. Nur so schaffen wir Begegnungen. Wenn wir nicht im Netz sind, haben wir keine Begegnungen. Wer keine Begegnungen hat, rückt an die Peripherie der Wahrnehmung und findet im Erleben der Kunden nicht mehr statt. Das müssen wir verhindern.

## **Transparenz**

Ein weiterer übergreifender gesellschaftlicher Megatrend. Menschen wollen verstehen, was sie kaufen, erwarten Information und Ehrlichkeit, Verständlichkeit und klare Leistungsversprechen. Dies erfordert einfach, klar und offen im Angebot und in der Kommunikation zu sein, sowie berechenbar und verlässlich zu agieren. Dazu braucht es Glaubwürdigkeit. Ohne Glaubwürdigkeit baut sich kein Vertrauen auf, das notwendig ist, um Kunden zu gewinnen und zu halten. Kunden fragen sich im Zeitalter von „fake news“, worauf sie sich noch verlassen können.

Was ist richtig und was wahr? Berechenbarkeit, Verlässlichkeit und Vertrauen sind Werte, die die Versicherungsindustrie besetzen kann. Dies haben wir in der Vergangenheit bewiesen. Wir können sie wieder neu definieren und erlebbar machen.

## **Preiswürdigkeit**

Transparenz und Vernetztheit erlauben einen vor wenigen Jahren kaum vorstellbaren Austausch über Preise und Leistungen, das versetzt alle in einen verstärkten Preiswettbewerb. Preisunterschiede müssen deshalb in Zukunft mehr denn je durch wahrnehmbare und wertstiftende Leistungsunterschiede begründet sein, der Mehrnutzen muss erkennbar sein.

## **Convenience**

Schnelligkeit, Einfachheit, Bequemlichkeit, Service und Erreichbarkeit an 24 Stunden und 7 Tagen in der Woche. Kunden erwarten dies, sie kennen und orientieren sich an Amazon und Google. Nie war es so einfach wie heute, online zehn Hosen oder Schuhe zu bestellen – und einen Tag später neun davon wieder zurückzuschicken, weil sie doch nicht passen oder gefallen. Das sind die neuen Standards. Wer täglich stundenlang im Netz und in den neuen Medien aktiv ist, hat weder Zeit noch Lust, sich mit Schwierigkeiten im Zusammenhang mit Versicherung zu befassen. Die dadurch entstehenden Anforderungen an Convenience sollten wir bei jedem unserer Aktivitäten als Maßstab anlegen.

## **Individualität und Wahlfreiheit**

Kunden wollen auf ihre Bedürfnisse individuell angepasste Lösungen, wollen auswählen können und möglichst keine Standardisierung. Anpassung an individuelle Kundengegebenheiten und Wünsche ist somit eine Erfolgsvoraussetzung. Dies bedeutet, Individualität und Flexibilität in unseren Angeboten zu gewährleisten. Dies darf auch kein Widerspruch zu der Tatsache sein, dass wir „hinter dem Vorhang“, also für den Kunden möglichst unmerklich, Effizienz und Effektivität weiter vorantreiben.

Wir stellen uns als Versicherungsindustrie diesen Trends und Umbrüchen, wir haben das Potential, ihnen erfolgreich zu begegnen. Wir waren vielleicht etwas erschrocken, aber jetzt merken wir, die Industrie packt an, wir verdrängen nicht, wir ruhen uns nicht aus, wir gehen die Herausforderungen beherzt an und haben Mut gewonnen. Wir haben viele Umbrüche bewältigt, wir werden auch diejenigen bewältigen, die nun vor uns liegen.

## **2. Unser Stärken, unsere Potentiale und unsere Herausforderungen**

Worauf können wir aufbauen, was macht uns stark? Was hilft uns, die Herausforderungen der Zukunft in den Griff zu bekommen? Was sind aber auch liebgewordene Gewohnheiten und Lasten, die uns künftigen Erfolg schwer machen, die wir abschütteln sollten?

## **Unsere Kunden und unsere Marktdurchdringung**

Nahezu alle Menschen sind unsere Kunden, von der Wiege bis zur Bahre. Wir haben 450 Mio. Versicherungsverträge mit unseren Kunden. Im Bereich der Mobilität sind unsere Produkte Voraussetzung, um beispielsweise ein Auto zu betreiben. Wer seine Werte sichern will, kommt in der Regel am Thema Versicherung nicht vorbei. Die Lebensversicherung hat nach wie vor eine gewaltige Durchdringung im Markt. Hunderttausende von Vermittlern sind in der Fläche präsent und nehmen täglich Kundenkontakte wahr, bis in die entlegensten Regionen. Hier sind wir für Viele oft der letzte Anknüpfungspunkt, „the last man standing“ (*was ich nicht geschlechtsspezifisch verstanden wissen will!*), während sich andere aus der Fläche zurückziehen.

Auch in urbanen Zentren sind wir präsent, vielleicht noch nicht immer so, wie es die junge und digitale Welt erfordert. Wenn sie in Deutschland eine halbe Stunde durch eine Stadt schlendern, sind die Werbeschriften von Versicherungen an den Gebäuden oft die am häufigsten sichtbaren Signale, die sie sehen. Sie sind aber so weit oben, dass die in ihr Smartphone versunkene junge Generation sie gar nicht wahrnehmen kann. Wir müssen aufpassen, dass wir nicht mit der schrumpfenden Landbevölkerung mitverschwinden. Deshalb arbeiten viele in unserer Branche seit Jahren intensiv an neuen Wegen der Vermarktung im großstädtischen Lebensraum. Und auch hier gilt: Unsere Wertbeiträge und unseren Kundennutzen können wir verstehbar machen. Sie verschaffen uns eine starke Ausgangsposition, auf die wir aufbauen können. Dieses Potential hat kein anderer.

## **Die Stabilität unseres Geschäftsmodells**

Es gibt uns seit 450 Jahren, wir befriedigen ein wirklich langfristig und auch künftig vorhandenes Bedürfnis nach Absicherung und Vorsorge. Wir haben ein noch kontinuierliches und stabiles Prämienvolumen, das gibt uns Sicherheit und die stabile Basis, um den Wandel zu gestalten. Es darf uns aber nicht dazu verleiten, die Dringlichkeit und Notwendigkeit sich zu verändern zu unterschätzen. Industrieunternehmen merken schnell, wenn ihr Geschäftsmodell aus der Zeit fällt: Schnell sinkende Umsätze bedeuten dort innerhalb kurzer Zeit das Aus. Bei uns dauert das länger, man merkt es nicht so richtig, wenn es uns schlecht geht und der Erfolg von heute der Misserfolg von morgen ist. Bei aller Stabilität ist hier also besondere Wachsamkeit gefragt.

## **Unsere Finanzkraft und unser Wissen**

Wir verfügen über die Mittel, um Neues anzugehen, zu gestalten und zu finanzieren. Die Menschen in unseren Unternehmen sind kreativ, haben Ideen und Erfahrung und drängen darauf, die Zukunft anzugehen. Wir haben bewiesen, dass wir mit Veränderung umgehen und sie erfolgreich gestalten können: Unsere Vergangenheit war immer wieder durch Umbrüche gekennzeichnet. Viele in der Branche zeigen uns eindrucksvoll, dass man die Phase der Verunsicherung überwinden und mit Kreativität und Investitionswillen die Zukunft aktiv gestalten kann.

Gleichzeitig müssen wir sehen, dass es Tatbestände gibt, die es uns nicht leicht machen:



## **Wir sind weit weg vom Kunden**

Versicherungen sind gewohnt, in Risiken, Bedingungen, Schäden und Sparten zu denken. Wir gewähren auf „Antrag“ Versicherungsschutz, wir sind mancherorts bis heute verschrien für „Kleingedrucktes“ und Komplexität. Manche Produkte sind auch heute noch erklärungsbedürftig, nicht auf den ersten Blick verständlich, wir verwenden eine aus unserer eigenen Fachlichkeit geprägte Sprache, wir denken nicht in gesamthaften Bedürfnisfeldern der Kunden, sondern kleinteilig in einzelnen Sparten. Was Kunden wirklich wollen, hat uns über viele Jahrzehnte eher nachrangig beschäftigt, wir haben unser Geschäft vor allem von den eigenen Parametern her aufgebaut.

Wir sind als Versicherungsindustrie bereits seit einigen Jahren auf dem Weg, unser Selbstverständnis vom reinen „Produktverstehrer“ zum wirklichen „Kundenverstehrer“ weiterzuentwickeln. Andere Industrien zeigen, dass an einem solchen Wandel kein Weg vorbeiführt:

- Der Fall Kodak hat uns vor einigen Jahren im Bereich digitale Fotografie plakativ vor Augen geführt, was passieren kann, wenn man sich änderndes Kundenverhalten und neue Kundenbedürfnisse nicht schnell und umfassend genug versteht.
- Die Versorgung mit Konsumgütern und sogar Lebensmitteln wurde und wird durch neue Online-Angebote und Liefermodelle revolutioniert – gerade in städtischen Regionen. Treiber dafür ist das stetig wachsende Kundenbedürfnis nach möglichst einfachem Einkauf alltäglicher Dinge – worauf die Rewes und die MediaMarkts dieser Republik rasch neue Antworten finden mussten, um nicht von Amazon und Co. verdrängt zu werden.

Auch wir als Versicherungsbranche stehen vor der Herausforderung, in der Wahrnehmung des Kunden wieder präsenter zu werden, um unseren Platz zu behaupten und nicht von neuen Wettbewerbern verdrängt zu werden. Unsere Vertriebspartner haben für uns das Kundengeschäft erledigt. Wir haben häufig keinen direkten Kontakt mit dem Kunden, wir „beliefern“ Vermittler und Intermediäre. Hier können und müssen wir wieder deutlich präsenter werden, um unseren Anspruch als Risikoabsicherer und Kümmerer für unsere Kunden spürbar zu untermauern.

### **Geringe Innovationsausrichtung**

Wir sind nicht bekannt für schnelle und intensive Innovation. Wir sind zumeist hierarchisch organisiert, durch staatliche Regulierung, Versicherungstechnik und Risikomanagement geprägt. Unsere Entscheidungsgeschwindigkeit und Innovationsfreude kann deutlich verbessert werden, wir sind manchmal zu langsam in der Bewältigung unserer Projekte und arbeiten häufig noch mit statischem Projektmanagement. Wir sind zu perfektionistisch, uns fehlt der unverbrauchte Blick des Branchenfremden auf unser Geschäftsmodell, und wir lassen uns zu wenig von anderen Geschäftsmodellen leiten. Oder glauben Sie, dass die initiale Produktidee für das erste iPhone so etwas wie den klassischen Produktentwicklungsprozesses eines Versicherers überlebt hätte?

### **3. Was sollen wir tun?**

Viele sind bereits aufgebrochen auf einen Weg in eine veränderte neue Welt. Die Branche ist unterwegs, viele arbeiten intensiv an der

Veränderung. Diejenigen, die auch in Zukunft erfolgreich sein wollen, haben bereits vielfältige Maßnahmen eingeleitet. Was kennzeichnet **diese**?

### **Wir rücken näher an den Kunden und seine Bedürfnisse**

Wer für Kunden relevant bleiben will, muss nah an seinen Bedarfen sein. Muss seine Bedürfnisfelder kennen – und das in seinen Denkkategorien. Der Kunde darf nicht nur Sache des Vertriebes sein, das gesamte Unternehmen muss sich mit dem Kunden befassen, alle sollten in Kundenkategorien denken und handeln. Wir wollen in die Lebenswelten des Kunden gelangen. Wir lernen, in übergreifenden Problemlösungen zu denken; wir versuchen, Kundenwünsche unmittelbarer in Leistungspakete umzusetzen. Das wird uns häufig weiter wegführen vom klassischen Versicherungsgeschäft, aber näher zum Kunden. Wir dürfen nicht nur Geld wechseln. Das Kundenerlebnis darf sich nicht darauf beschränken, die Rechnung zu bezahlen. Einige Anbieter planen, erweiterte Leistungspakete und ergänzende Services anzubieten. Dahinter steht die Idee, sich nicht marginalisieren zu lassen als alleiniger Bereitsteller von Risikoabdeckung, als reiner „Zulieferer“ für die Kundenplattformen anderer Betreiber.

Wir kommen somit näher zum Kunden, sowohl bei der Optimierung unserer bestehenden Geschäftsmodelle, als auch bei deren notwendiger Erweiterung. Die Schlüsselfrage ist: Was braucht der Kunde der Zukunft und wie verhält er sich? Kauft er nur noch im Netz, oder legt er auch künftig Wert auf andere Kanäle? Nicht alles können wir heute sicher und umfänglich beantworten. Daher müssen wir wach, aufmerksam und vor allem flexibel bleiben und uns auf das Verhalten unserer Kunden

einstellen, um dem zu erwartenden Wandel erfolgreich zu begegnen. Es braucht den Mut zu bekennen, dass wir nicht alles wissen. Daher sollten wir uns offen und interessiert aufstellen. Mut haben zur Unsicherheit, wach bleiben und aktiv gestalten!

## **Wir entwickeln differenzierte Stoßrichtungen**

Wenn wir uns allein darauf beschränken, unser bestehendes Geschäftsmodell in Ordnung zu bringen, laufen wir Gefahr, in Märkten, die durch die Demographie grundsätzlich schrumpfen, in eine Abwärtsspirale zu geraten. Eine Abwärtsspirale, die nur durch Senkung von Kosten und Steigerung der Effizienz gekennzeichnet sein wird, aber wenig wachstumsorientierte Gestaltung ermöglicht. Unsere Branche wird dann zu einer gigantischen Abwicklungsmaschine. Das kann nicht der Weg für die Zukunft sein.

Daher sehe ich zwei große Stoßrichtungen, wenn wir als Branche eine erfolgversprechende, auch durch Wachstum gekennzeichnete Zukunft haben wollen:

- Erstens, unsere **Hausaufgaben** zur Verbesserung des Hier und Jetzt erledigen.
- Zweitens, **wachstumsorientierte Zukunftsvisionen** entwickeln und umsetzen.

Bei beidem sollten wir, wenn man den oben gemachten Überlegungen folgt, den **Kunden stärker in den Vordergrund** rücken als wir das bisher getan haben. Dies können wir von den Branchen lernen, die heute bei

Kunden als Referenz für Kundenorientierung und Convenience gelten. Genau wie dort sollten wir auch für unsere Kunden spürbar und vor allem relevant werden.

### **Was meine ich mit Erledigen von Hausaufgaben?**

#### **- Kosten und Effizienz verbessern**

Dies bedeutet, Abläufe schneller, besser und kostengünstiger zu gestalten und Fehler zu vermeiden. Dinge einfacher machen, Automatisierung umfassend einsetzen, Self-Service, Schnelligkeit und Einfachheit in 24 Stunden an 7 Tagen in der Woche gewährleisten. Die Digitalisierung wird hier der wesentliche Hebel im Prozessmanagement sein, die Entwicklungsgeschwindigkeit bei Bionik und künstlicher Intelligenz ist heute bereits enorm. Dies wird uns große Investitionen in der IT abverlangen, um unsere Systemlandschaften auf den notwendigen Stand der digitalen Technik zu bringen. Schon hier sollten wir von neuen Wettbewerbern lernen und mit einem innovativen Auge auf das schauen, was wir seit langem tun und uns vielleicht gar nicht anders vorstellen können.

#### **- Convenience sicherstellen**

Durch Automatisierung können wir mehr Zeit und Kapazität für Interaktion mit unseren Kunden frei machen. Durch Multikanal- und Multi-Access-Management geben wir unseren Kunden Wahlfreiheit des Kontaktes und der Kommunikation. Einfachere Produkte und Bedingungen machen Transparenz und Kundenorientierung anfassbar und erlebbar. Durch Digitalisierung vereinfachen und verbessern wir Kundenberatung und Kundenmanagement. Wir können die Vernetzung von On- und Offline weiter vorantreiben und

unsere Vermittler auch in der Online-Welt verankern. Kunden werden auch bei uns das erleben, was sie aus anderen Branchen gewohnt sind. Diese Herausforderungen werden von uns innovative Lösungen für bekannte Probleme fordern.

- **Preiswürdigkeit und Individualität verdeutlichen**

Effizienzsteigerung und Digitalisierung werden das Potential für Kostenreduzierung und dadurch mögliche Preissenkungen sichern. Transparenz und Wahlfreiheit ermöglichen den Kunden Individualität in der Deckung ihrer Versicherungsbedarfe. Durch an individuelle Kundenwünsche angepasste Produkte machen wir Wertigkeit erlebbar und werden glaubwürdig.

- **Unsere Kundenbasis besser nutzen**

Wir können unsere Kunden durch neue Methoden der Data Analytics und mit verbesserter Kundenbetreuung besser bedienen als jemals zuvor. Wir haben riesige Datenbestände, diese sollten wir schlichtweg effektiver nutzen. Durch einfachere Prozesse gewinnen wir freie Kapazität und können beispielsweise persönliche Interaktion, zum Beispiel über mobile oder digitale Vermittler intensivieren. Diese können dann dem Kundenbedürfnis nach Beratung besser entsprechen. Damit können wir den Wertbeitrag des Vermittlers dort deutlich machen, wo es zählt: In der Beratung und Betreuung unserer Millionen Kunden.

- **Stabilität und Verlässlichkeit sichern**

Gegebene Zusagen der Vergangenheit werden wir erfüllen: Kundenorientierung können wir hier konkret werden lassen. Dies ist in der anhaltenden Niedrigzinsphase wahrlich kein Selbstgänger, das

muss täglich neu erarbeitet werden. Aber wir können das, das haben wir in der Vergangenheit immer wieder bewiesen. Hier gewinnen wir Vertrauen und bleiben glaubwürdig. Diese Glaubwürdigkeit und darauf aufbauendes Vertrauen sind notwendige Basis für die Stabilisierung unserer Kundenbeziehungen.

**Neben diesen operativen Hausaufgaben sind wir als Branche dazu angehalten, die Voraussetzungen für neues Wachstum und innovative Zukunftslösungen zu schaffen**

Unsere Hausaufgaben zu erledigen ist unerlässlich und wird Viele bereits auf das Äußerste belasten. Es wird aber nicht ausreichen, um die Zukunft erfolgreich zu bewältigen. Es gibt viele Chancen und Möglichkeiten für Wachstum, die sich aus bestehenden und neuen Bedürfnissen der Kunden ergeben. Auch hier können wir näher an den Kunden kommen, seine Lebenswelten erschließen und in diesen unseren Platz finden. Kunden wollen keine Policen, Kunden wollen sorgenfrei leben, hier müssen wir ansetzen. Welche Felder für Wachstum sehe ich?

- **Versichern neuer Risiken**

Versichern der Konsequenzen des Klimawandels ist ein Beispiel für die Erweiterungsmöglichkeiten unseres Leistungsspektrums. Ebenso die Nutzung der Chancen der Cyber-Entwicklungen und deren Risikoabsicherung. Hinzu kommen unzählige Versicherungserweiterungen aus Digitalisierung in Industrie 4.0 sowie aus Telematik und Domotik.

- **Versichern der Sharing Economy**

Versichern der Besonderheiten des gemeinsamen und geteilten Nutzens; dies betrifft Sharing im Bereich Mobilität aber vermehrt auch in anderen Lebensbereichen. Es gilt, Angebote zu schaffen, die in diesen gesellschaftlichen Zukunftstrend passen. Nutzen des Sharing-Gedankens in überschaubaren Einheiten zur gemeinsamen Risikotragung mit entsprechenden Versicherungsangeboten. Verbindung vom Gedanken des Sharing, dem damit verbundenen gesellschaftlichem Nutzen und der gegenseitigen Unterstützung auf der Basis von Versicherungskollektiven. Hier werden innovative Konzepte gefragt sein, die die bekannten und bewährten Elemente des Versicherungsvereins in neue und innovative Formen umsetzen, die wirkliche Breitenwirkung entfalten können.

- **Neue Formen der Beratung**

Eine Schlüsselfrage wird sein, wie, in welchem Ausmaß und in welcher Art der Kunde von morgen Beratung braucht. Wie wir die Potentiale unserer Vermittler verknüpfen mit den neuen Möglichkeiten, die sich aus der Digitalisierung ergeben. Wieviel Bedarf gibt es noch für persönliche Beratung – sei es im persönlichen Gespräch, per Video-Schaltung oder im Chat. Und wie können wir dies kombinieren mit Elemente von Robo-Beratung und Self-Service. Hier erwarten unsere Vermittler weitere Antworten, hier sind innovative Modelle in Entwicklung oder bereits im Einsatz.

- **Erweiterung unserer bestehenden Leistungsfelder**

Die Befriedigung von Bedürfnissen einer alternden Gesellschaft nach erweitertem Service, Assistance, nach Unterstützung und Beratung ist eines der größten Potenzialfelder für die Versicherungswirtschaft.



Hier dürfen wir nicht nur Kostenerstatter sein, hier können wir zum wahrgenommenen „Kümmerer“ für unsere Kunden werden. Wir werden die umfassende Sicherung der Lebenswelten Vorsorge, Gesundheit, Mobilität, Dinge und Werte ermöglichen. Als Beispiele sind hier unter anderem Pflege, Prävention, Notfallmanagement oder Angebote auf Basis von Telematik und Domotik zu nennen. Wir können in diese Lebenswelten unserer Kunden gelangen, Teile davon mit übernehmen. Hier können wir durch Individualisierung und aktualitätsbezogene Leistungen die Gewährung des Versicherungsschutzes bereitstellen. Im Bereich der Altersvorsorge und -absicherung können wir neue Möglichkeiten zur langfristigen Wohlstandssicherung in Zeiten des Niedrigzinses entwickeln. In einer Gesellschaft mit zukünftig mehr alternden Singles ohne Kinder können wir Aufgaben der Versorgung und Lebenssicherung übernehmen. Eine zunehmende Anzahl Demenzkranker ohne unmittelbare Angehörige benötigt Beistand zur Organisation ihrer Lebensumstände durch Organisationen mit einem hohen Vertrauens- und Glaubwürdigkeitspotential, wie wir es besitzen. Auch hier können sich neue Leistungsfelder entwickeln. In all diesen Bereichen werden wir näher zum Kunden aber weiter weg vom bisherigen Geschäft gelangen. Dies ist eine große Herausforderung im Vergleich zum heutigen Geschäftsmodell. Das werden nicht alle allein bewältigen können. Hier brauchen wir Partnerschaften, hier wird jeder im Markt entscheiden müssen, wo er die Schwerpunkte setzt, hier werden wir zukünftig viele differenzierte Geschäftsmodelle sehen. Der Wettbewerb wird sich auffächern, die Branche wird bunter und vielfältiger werden – zum Wohle unserer Kunden.

## **Wir brauchen eine entsprechende Unternehmenskultur**

All das wird uns nur gelingen, wenn wir in unseren Unternehmen offen miteinander umgehen, vielfach anders als heute und besser zusammenarbeiten, gegenseitige Wertschätzung stärken und zu Orten werden, an denen Menschen gerne und motiviert zusammen arbeiten.

### **Dies bedeutet, attraktiv zu bleiben für unsere bestehenden Mitarbeiter**

Wir sind wie viele andere Industrien in Zeiten wachsender Automatisierung regelmäßig konfrontiert mit Maßnahmen des Personalabbaus. Dabei leiden Motivation und Leistungsorientierung und wir riskieren, dass es zu flächendeckender Frustration, Zynismus und Abgestumpftheit kommt. Dies gilt es zu erkennen, aktiv zu managen und zu gestalten. Offerieren von Unterstützung zur Bewältigung der eigenen Lebenswirklichkeit in stagnierendem und abnehmendem Arbeitsumfeld ist notwendig. Durch Neugestaltung von Arbeitsumfeld, Führungsverhalten und Freiheitsgraden können wir Zufriedenheit und persönliche Balance verbessern. Neue Formen von Führung und Zusammenarbeit ermöglichen ein zukunftsorientiertes Miteinander.

### **Der Umbruch bedeutet aber auch, attraktiv zu werden für neue und junge Mitarbeiter**

Der Wettbewerb um Talente wird uns alles abverlangen. Wir haben immer noch ein schlechtes Image als Arbeitgeber. Junge Menschen denken bei der Berufswahl erst einmal nicht an uns, uns fehlt Attraktivität. Auf die Frage „Wo arbeitest Du?“ ist die Antwort: „Bei einer Versicherung“ wirklich nicht *hipp und cool*. Durch die anstehenden Umbrüche können wir jungen

Menschen aber deutlich machen, dass sie an erlebbaren Innovationen und einer großen Transformation mitarbeiten können, dass sie die Zukunft einer großen Branche mitgestalten können. Dies wird umso mehr gelingen, wenn wir auch den gesellschaftlichen Wertbeitrag der Branche verdeutlichen. Junge Menschen orientieren sich an der Sinnstiftung für ihre Arbeit, diese wollen sie erkennen und gefördert wissen.

### **Diese Kulturveränderung wird umfassend sein.**

Herausforderung ist, mit dem Nebeneinander von „alter“ und „neuer“ Kultur sinnvoll umzugehen und eine gemeinsame neue Unternehmenskultur zu entwickeln. Freiräume für Innovation und Veränderung zu schaffen, dabei aber das Entstehen einer Zwei-Klassen-Gesellschaft in „Innovatoren“ und „Verwalter des Gestrigen“ vermeiden. Führung zu verändern, Hierarchien abzubauen, Flexibilisierung der Arbeit zu ermöglichen, zu einem der Treiber für attraktive Unternehmenskultur zu werden. Autonomie und Selbststeuerung zu verankern und erlebbar zu machen. Wir leben in Silo- und Säulenstrukturen, unser Denken in Sparten trennt und behindert Kooperation, ist oft nicht am Kunden orientiert und wird von vielen in Frage gestellt. Agilität ist nicht im Kern der DNA unserer Organisationen, daher wird die Herausforderung sein, sich vom Bewahrer zum Veränderungstreiber zu entwickeln. Aktiv das Rad drehen und nicht am Rad hängen und gedreht werden – das ist eine der großen Herausforderungen in Zeiten des Umbruchs.

#### 4. Welchem Wettbewerbsumfeld müssen wir uns stellen?

Am stärksten bedängt fühlten sich manche von uns durch die **InsurTechs**. Lassen Sie uns sie nicht über-, aber auch nicht unterschätzen. Bisher sind sie nur begrenzt Treiber der Veränderung und vor allem in der Digitalisierung der Kundenschnittstelle aktiv. Sie bringen Bekanntes in ein digitales Gewand und arbeiten im Schwerpunkt mit klassischen Maklermodellen. Hier ist ein Bereinigungsprozess zu erwarten. 1000 Kunden zu gewinnen ist einfach, 1 Mio. Kunden nicht.

Wir sind gegenüber den InsurTechs aus der ersten Phase der Panik und Bedrängnis heraus und haben in den Modus eines emanzipierten und konstruktiven Umgangs mit ihnen geschaltet. Wir entwickeln ein gesundes Selbstbewusstsein, lernen, wo wir uns verändern können und kooperieren, um gemeinsam Marktpotentiale zu erschließen. Das ist ein gesunder Umgang mit neuen und innovativen Marktteilnehmern.

Die nächste Generation von InsurTechs ist bereits in der Entwicklung. Hier wird der Wettbewerb in die Kernfelder des Versicherungsgeschäftes, die Risikoübernahme getragen. Hier werden neue Modelle, die über das klassische Versicherungsgeschäft hinausgehen, entwickelt. Hier entsteht weitere echte Innovation. Dies kann gefährlicher für die bestehenden Anbieter werden, da dann die Verdrängung in den bereits erwähnten, erweiterten, neuen Wachstumsfeldern stattfindet. Da wird es darauf ankommen, sich in neuem Terrain zu behaupten.

Wir dürfen aber auch nicht die **Spieler aus anderen Branchen** aus dem Auge verlieren, die bisher nichts mit Versicherung zu tun hatten, die konsequent vom Kunden her denken, und die das Thema Versicherung neu erfinden und in ihre Lösungen einbauen möchten. Sie sind die

gefährlichsten neuen Wettbewerber, weil sie häufig nicht als solche erkannt daher nicht proaktiv bekämpft werden können. Hier gibt es noch kein eindeutig definiertes Wettbewerbsfeld. Das **können** Amazon oder Google sein, aber auch Anbieter von Dienstleistungen in den Bereichen Gesundheit, Werte, Mobilität oder vielleicht sogar aus Energie oder Lebensmittelversorgung kommend. Hier verschwimmen bekannte Branchengrenzen – so dass die Herausforderung für uns darin besteht, nicht verdrängt zu werden.

## **5. Wir nehmen unsere gesellschaftspolitische Verantwortung aktiv an**

Gerhard Schröder hat in seinen Ausführungen wichtige politische und gesellschaftliche Akzente für Umbruchzeiten gesetzt. Dies muss uns wieder daran erinnern, dass es für uns nur dann eine erfolgreiche Zukunft geben kann, wenn wir einen **gesellschaftlich akzeptierten Platz** finden. Nicht zuletzt deswegen, weil wir auch in Zukunft mit sozial- und gesellschaftspolitisch relevanten Dingen geschäftlich umgehen wollen. Wir stellen uns unserer gesellschaftspolitischen Verantwortung.

### **Wir tun Dinge, die wir besser als der Staat können**

Absichern von Risiken und dadurch ermöglichen von Fortschritt war immer unsere Kernkompetenz. Dies ist ein großer gesellschaftlicher Beitrag, den wir hier leisten. Individuelle Lösungen im Rahmen unseres Angebotes ermöglichen Wahlfreiheit und Autonomie in der Auswahl der Leistung. Dies sind Kernelemente einer freiheitlichen Gesellschaft. Hier freut es uns, wenn wir Anerkennung erhalten und unser Beitrag wertgeschätzt wird.

## **Wir bieten ein gesellschaftspolitisch relevantes und nutzbringendes Angebot**

Wir wollen mit Dingen wie der Altersversorgung und Krankenversicherung Geld verdienen. Dies verlangt einen hohen gesellschaftspolitischen Anspruch was Ehrlichkeit, Transparenz, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit angeht. Wir stehen hier im Wettbewerb zu kollektiven, staatlich veranstalteten Systemen wie der Rentenversicherung. Hier kommt es darauf an, glaubhaft zu bleiben und den Kunden wirkliche und nachvollziehbare Vorteile zu bringen. Privatwirtschaftliche Angebote müssen sich ihren Wettbewerbsvorteil immer wieder neu erkämpfen. Wir brauchen hier aber auch die Unterstützung der Politik, die die Wertigkeit dieses ergänzenden und alternativen Angebotes für die Bürger erkennen und – wo sinnvoll und notwendig – auch fördern muss.

## **Dabei ist der Nutzen des Kollektivs wahrnehmbar deutlich zu machen und zu erhalten**

Der Wunsch nach Individualität im Angebot ist ein Megatrend, den ich eingangs bereits angesprochen habe. Unser Grundprinzip des Schutzes im Kollektiv kann dem entgegenstehen. Moderne Systeme ermöglichen immer weitere Differenzierung und Individualisierung. Big Data und Digitalisierung erlauben, den Eintritt in Versicherungskollektive differenzierter zu bepreisen und daher für viele erschwinglicher zu machen. Hier wird wichtig sein, nicht alles Denkbare auch möglich zu machen und dabei den Kern unseres Leistungsversprechens aus dem Auge zu verlieren: den Ausgleich über die große Zahl und in der Zeit. Versicherungsschutz muss erhältlich und bezahlbar bleiben, Individualisierung darf Persönlichkeitsrechte und Versicherungsschutz

nicht ungebührlich einschränken. Ansonsten beschädigen wir unsere gesellschaftspolitische Reputation und erleiden Vertrauensverluste bei den Menschen.

## **6. Unsere Erwartungen an die Gesetzgeber in Berlin und Brüssel:**

### **Wirksamkeit und Effizienz, Proportionalität und Zukunftsfähigkeit des Regulierungsrahmens sicherstellen**

Wir Versicherer arbeiten zwischen zwei Polen. Der erste Pol ist ganz offensichtlich: Es ist die unternehmerische Freiheit, das Streben, Neues, Besseres zu entwickeln. Die unternehmerische Freiheit treibt uns an. Das unterscheidet uns zunächst in keiner Weise von anderen Unternehmen.

Doch was uns unterscheidet, ist der zweite Pol: Wir Versicherer wirtschaften in einem engen Netz von internationaler, europäischer und nationaler Regulierung... in einem sehr engen Netz.

Regulierung macht Sinn. Das sehen wir auch so. Regulierung schränkt jedoch auch Freiheitsgrade ein. Daher:

- Regulierung darf nicht statisch sein, sondern muss den Umbrüchen und Brüchen folgen;
- Regulierung muss Innovationen erlauben, gleich wer sie treibt, wir nennen das „level-playing field“ und sie muss dynamisch sein, Änderungen der Märkte folgen, und vor allem:
- Regulierung muss ihre Wirksamkeit messen lassen.

Wir haben als deutsche Versicherer mit großer Anstrengung und mit erheblichem Aufwand das neue Aufsichtssystem Solvency II eingeführt und in den Unternehmen implementiert. Wir setzen gerade die Insurance Distribution Directive in den Unternehmen um. Die Umsetzung der Datenschutzgrundverordnung erfolgt parallel.

Das alles ist vom Aufwand her kaum zu verkraften und dennoch: Schon jetzt liegen wieder neue Änderungsvorschläge auf dem Tisch, unkoordiniert, teils widersprüchlich und mit überlappenden Arbeitssträngen, teils unausgegoren. Das geht nicht!

Ich fordere daher vom nationalen und europäischen Gesetzgeber ein:

1. Legen Sie eine Regulierungspause ein. Lassen Sie die Regeln zunächst wirken, bevor sie geändert werden.
2. Prüfen Sie die Wirksamkeit der Regeln und deren Zusammenspiel. Evaluieren Sie das System, bevor Sie neue Regulierungen hinzufügen.
3. Entlasten Sie uns von Regeln, die hohen Aufwand verursachen, aber in ihrer Wirksamkeit für die Sicherheit des Systems keine oder kaum eine Bedeutung haben. Nehmen Sie Komplexität aus dem System!
4. Und vor allem: Stellen Sie sicher, dass die Regeln ihren Zweck nicht verfehlen. Die Zinszusatzreserve ist dabei ein gutes Beispiel: Es besteht wegen der unbeabsichtigten Nebenwirkungen dringender Anpassungsbedarf.



Kurzum: Geben Sie uns mehr Luft zum Atmen, damit wir Versicherer unseren gesellschaftlichen Nutzen optimal erbringen können: Für unsere Kundinnen und Kunden, unsere Mitglieder und Aktionäre, für Staat und Gesellschaft.

## **Zusammenfassung**

Die Versicherungsindustrie muss in eine neue Welt aufbrechen. Wir sind auf dem Weg in eine buntere und vielfältigere Landschaft. Wir schaffen das, wir haben das Potential. Wir dürfen nicht nur das Negative wie Niedrigzinsen und überbordende Regulierung sehen. Unsere Unternehmen haben sich auf den Weg gemacht:

- Sie gehen ihre Herausforderungen im Bereich der Kosten und Effizienz an, aber das ist nicht das Einzige. Sie stoßen nachhaltige Transformation und Innovation in vielen Bereichen ihrer Unternehmens an. Das ist die Basis für unseren künftigen Erfolg.
- Wir kommen näher an den Kunden und seine wirklichen Bedarfe. Viele werden ihr Leistungsspektrum erweitern und neue Felder erschließen, sich in Teilbereichen neu erfinden, sich mit neuen und anderen Partnern zusammentun.

Professor Farny, einer der Großen der Versicherungslehre, hat in den 70-er Jahren des vergangenen Jahrhunderts die Aussage geprägt, dass die Versicherungsindustrie bedingt durch Regulierung und einheitliche Marktumstände einem Geleitzug von Schiffen gleicht, in dem alle auf gleiche Art in gleicher Geschwindigkeit in die gleiche Richtung fahren und die Schiffe sich nur durch die Größe unterscheiden. Diese Zeiten sind

definitiv vorbei. Unsere Branchenstruktur wird in 10 Jahren deutlich anders und vielfältiger aussehen als heute. Nicht jeder wird alles machen, der Erfolg wird in unterschiedlichen Konzepten und Geschäftsmodellen gesucht werden. Wir werden den Mut haben müssen, zu bekennen, dass wir nicht alles wissen. Daher werden wir uns flexibel aufstellen. Das wird eine spannende Reise, an deren Ende eine veränderte Anbieterwelt stehen wird.

Viele fragen sich, ob wir diese Reise erfolgreich beenden können. Ich bin überzeugt, dass wir Erfolg haben werden. Aber wir wollen nicht nur überleben. Wir wollen an die Spitze der Entwicklung neuer Kundenlösungen und integrierter Serviceangebote. Es geht um Transformation und innovative Erneuerung, die uns noch näher an den Kunden und zu nachhaltigem Erfolg bringen wird. Wir werden uns nicht marginalisieren lassen: Viele werden die unternehmerische Führerschaft in der Entwicklung neuer Modelle übernehmen, die glaubhaft sind, nicht zuletzt deswegen, weil sie auch Bewährtes weiter entwickeln.

Wenn wir das anstreben und uns mutig im Umbruch verhalten, dann brauchen wir uns als Versicherungswirtschaft vor der Zukunft nicht zu fürchten, sondern werden gestärkt aus diesem Umwälzungsprozess hervorgehen.