



Neue Wege für Versicherungsunternehmen

Was führende Unternehmen anders machen

Executive Report

Versicherungswesen

Wie IBM helfen kann

Gesättigte Märkte, knappes Kapital, höhere Risiken und technisch versierte Kunden: Dies sind nur einige der aktuellen Belastungen für die Versicherungswirtschaft. Versicherungsunternehmen müssen daher schneller, effizienter und vor allem vom Kunden denkend agieren. Diejenigen, die dazu in der Lage sind, bleiben – im Gegensatz zu den Anderen – geschäftlich erfolgreich. Versicherungsunternehmen müssen flexibler werden, innovativer und mit ihren Kunden besser vernetzt. Auch das IBM Versicherungsteam muss sich immer wieder neu ausrichten, um Lösungen zu entwickeln, mit denen die Versicherungswirtschaft von heute den Anforderungen ihrer Kunden entsprechen kann. Ob verbesserter Kundenservice, effizientere Verwaltung oder besseres Risikomanagement – es gibt eine Lösung für Sie. Mehr Informationen über Lösungen für die Versicherungsbranche finden Sie unter [ibm.com/insurance](https://www.ibm.com/insurance).

Innovationen – der Schlüssel zur sicheren Zukunft

Versicherer sind zwar durch Regulierung und andere Faktoren selbst gut geschützt, haben dadurch aber notwendige Neuerungen verpasst, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Zudem haben sich die Rahmenbedingungen durch niedrigere Prämien in einem stockenden wirtschaftlichen Umfeld, sich schnell verändernde Erwartungen und Verhaltensweisen von Kunden und noch nie dagewesene technologische Weiterentwicklungen geändert. Versicherer können sich nicht mehr darauf verlassen, durch Markteintrittsbarrieren geschützt zu sein – neue Kräfte bringen die traditionellen Geschäftsmodelle unter Beschuss. Sie müssen einen systematischeren Ansatz entwickeln, um Innovationen in den Organisationen, Unternehmenskulturen und Prozessen voranzubringen. In diesem Bericht werden die wichtigsten Erfahrungswerte der weltweit innovativsten Unternehmen vorgestellt und bestimmte Strategien erläutert, mit denen Versicherer Innovationen umsetzen und sich gegenüber Wettbewerbern durchsetzen können.

Executive Summary

Die Versicherungsbranche ist nicht unbedingt für Innovationen bekannt. Versicherungen arbeiten seit Jahrhunderten nach demselben Geschäftsmodell, das auf Stabilität und langfristigen, vertrauensvollen Kundenbeziehungen basiert. Im Jahr 2007 kam das Competitive Enterprise Institute zu folgendem Schluss: „Seit 1959 hat die Versicherungsbranche kein einziges vollkommen neues Sach- und Unfallversicherungsprodukt für Privatkunden vorgestellt.“¹

In der Versicherungsbranche gab es weitgehend keine größeren Turbulenzen. Die Versicherungen fühlten sich dank hoher Markteintrittsbarrieren gut geschützt: strenge Regulierungen, eine notwendige Mindestgröße wegen des Gesetzes der großen Zahl, der erforderliche Zeitaufwand für den Aufbau einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung mit Kunden und nicht zuletzt die Trägheit der Kunden.

In den letzten Jahren sind Veränderungen aber immer häufiger aufgetreten und bedrohen jetzt die selbstzufriedene Vorgehensweise in der Branche. Durch die schnelle Entwicklung neuer Technologie erwarten die Kunden von Versicherungen heutzutage, dass sie über alle Zugangskanäle erstklassige, personalisierte und nahtlose Services bieten. Die Kunden gehen davon aus, dass Versicherungen genauere Einblicke in ihre individuellen Präferenzen haben und ihre Wünsche und Anforderungen vorhersehen. In einer kürzlich durchgeführten Umfrage des IBM Institute for Business Value gaben 41 Prozent der Befragten an, dass sie zu einem anderen Versicherer gewechselt haben, weil der bisherige Anbieter ihre sich verändernden Anforderungen nicht erfüllen konnte.²

Um in dem neuen Umfeld erfolgreich zu bleiben, müssen innovative Funktionen, die bisher als „wünschenswert“ betrachtet wurden, zu einem zentralen Faktor der alltäglichen Abläufe in Versicherungen werden. Innovationen bieten Versicherern die Möglichkeit, Prozesse zu optimieren, Funktionen umzustellen, die Effizienz zu steigern und herausragende Fähigkeiten zu entwickeln. Der Kunde profitiert durch Innovationen von fortschrittlichen Produkten und Services sowie einem neuen, überzeugenden Onlineerlebnis. Innovationen können außerdem zur Schaffung neuer Partnerschaften und Geschäftsmodelle beitragen, die traditionelle Wertschöpfungsketten und Unternehmensmodelle in der Versicherungsbranche verändern.³



Nur **23 Prozent** der Führungskräfte in Versicherungen geben klare Impulse für Innovationen



Nur **19 Prozent** der Führungskräfte in Versicherungen haben eine Abteilung speziell für die Entwicklung von Innovationen eingerichtet



Nur **18 Prozent** der Führungskräfte in Versicherungen ermitteln die Ergebnisse von Innovationen

Versicherungen können diese Chancen nutzen, indem sie sich an führenden Innovatoren orientieren. Das IBM Institute for Business Value führte in Zusammenarbeit mit der Economist Intelligence Unit eine Umfrage unter mehr als 1.000 Führungskräften auf Unternehmensebene oder deren direkten Mitarbeitern aus 17 Branchen weltweit durch, darunter 57 aus der Versicherungsbranche. Wir wollten herausfinden, welche Lehren Unternehmen für ihr eigenes Geschäft ziehen können.

Wir haben drei Leitmotive finanzieller Outperformance ermittelt, in den Versicherer generell nicht mit führenden Innovatoren Schritt halten können: Organisationsstrukturen, die Innovation fördern, ein kulturelles Umfeld, das Innovation voranbringt, und Prozesse, mit denen aus Ideen Innovation wird.

Keine Branche ist vor Veränderungen gefeit

Die schnelle technologische Entwicklung schafft die idealen Voraussetzungen für Disruption in allen Branchen. Die Digitalisierung – zusammen mit der immer stärkeren Allgegenwärtigkeit der Cloud, intelligenter Erkennung, Nanotechnologie und anderen innovativen Technologien – verändert sowohl die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Unternehmen als auch die Kundenerwartungen grundlegend.

Die Markteintrittsbarrieren sind in vielen Branchen deutlich niedriger geworden, und gleichzeitig verschwinden traditionelle Wertschöpfungsketten und neue wirtschaftliche Ökosysteme entstehen. Insbesondere die betriebswirtschaftlichen Bedingungen werden auf drei Ebenen neu definiert:

Vernetzt und offen – Die Ausbreitung von Breitband und mobilen Geräten erlaubt die erweiterte Integration von Kunden, Geschäftspartnern und anderen Beteiligten.

Einfach und intelligent – Geringere Komplexität und die Zunahme an immer intelligenteren kognitiven Technologien basierend auf hochentwickelter Analytik und erweiterten Datenquellen unterstützen eine stärker erkenntnisorientierte Entscheidungsfindung.

Schnell und skalierbar – Die Ausweitung agiler Ansätze, die einfachere Integration von Aktivitäten und die niedrigeren Kosten für die Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens fördern umfassendere und schnellere Entwicklungszyklen und Geschäftsmodelle.

Gleichzeitig trägt die schnelle Ausweitung der Möglichkeiten dazu bei, dass die Erwartungen der Kunden immer höher und die Kunden immer versierter werden. Sie sind ständig an immer überzeugenderen Erfahrungen in allen Lebensbereichen interessiert und fordern mehr Komfort und mehr Transparenz. Viele Kunden suchen nach Möglichkeiten, um die Unternehmen zu beeinflussen, mit denen sie in Kontakt sind. Zugleich sind sie weniger geduldig und eher bereit, zu einem anderen Markenanbieter zu wechseln.

Die Versicherungsbranche ist vor diesen Faktoren nicht gefeit. Versicherungen stehen in allen Geschäftsbereichen einerseits durch anspruchsvolle Kunden und andererseits durch neue Wettbewerber unter Druck.

„Neue Wettbewerber drängen auf den Markt. Die Neuerungen werden bei uns und in der Branche zu erheblichen Veränderungen führen.“⁴

CEO, Lebensversicherung, USA

Disruption auf Raten

Einzelne, voneinander unabhängige Innovationen führen in allen Bereichen der Versicherungswertschöpfungskette immer wieder zu 'Micro-Disruptions': Die weitreichenden Veränderungen, die andere Branchen betreffen, beginnen sich jetzt auch auf die Versicherungsbranche auszuwirken (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1

Neue Technologie verbessert die Geschäftsabläufe und das Kundenerlebnis in der gesamten Wertschöpfungskette in der Versicherungswirtschaft.

	1 Marketing und Produkt- entwicklung	2 Akquise	3 Underwriting	4 Vertrags- verwaltung	5 Schaden und Leistung
Versicherungsvergleiche		●			
Cloud				●	
Cognitive Computing	●	●	●	●	●
Kontextabhängige Mobilität		●	●		●
Kundenanalytik	●	●			
Drohnen					●
Geodaten			●		
Internet der Dinge	●				●
Mobile Lösungen		●	●	●	●
Soziale Medien		●		●	●
Telematik	●		●		●
Wetterdaten			●		●

Quelle: Analyse des IBM Institute for Business Value

Weltweit gibt es reichlich Beispiele für technologiebasierte Innovationen in Versicherungen. Viele davon wurden in verschiedenen Ländern mit Innovationspreisen ausgezeichnet oder hierfür nominiert:

- *Marketing und Produktentwicklung.* The Co-operators Group Limited mit Sitz in Kanada wurde für die Verwendung von Telematik in seinem Kfz-Versicherungsprogramm „En-Route“ für den Insurance-Canada.ca Technology Award 2015 nominiert. Bei diesem nutzungsbasierten Versicherungsprogramm des Unternehmens wird das Fahrverhalten honoriert. Dabei wird nachvollzogen, wo, wann und wie Personen ihr Fahrzeug verwenden. Die Teilnehmer an diesem Programm erhalten einen Nachlass von 5–25 Prozent auf ihre Versicherungsprämie.⁵

-
- *Akquise*. Die chinesische P2P-Versicherungsplattform TongJuBao schützt Mitglieder in finanziell angespannten Situationen, z. B. durch die Pflege der Eltern oder eine Scheidung. Es wird ein „Zurück zu den Wurzeln“-Modell des gegenseitigen Schutzes angewendet, bei dem jedes Mitglied eine Community, die alle Risiken bis zu einem vorab festgelegten Grenzwert teilt, einrichtet oder sich dort registriert.⁶
 - *Underwriting*. Das kanadische Unternehmen Intact Financial verwendet kontextbezogene Systeme und Geocodierung, um Risikoprüfern bei neuen Versicherungspolicen und Vertragsverlängerungen fundierte und schnelle Entscheidungen zu ermöglichen. Interne und externe Risiken werden den Risikoprüfern in Echtzeit dargestellt. Das System hat dazu beigetragen, dass die Bearbeitungszeit um 15 Prozent kürzer wurde, bei einer prognostizierten Verbesserung der Schadensquote aufgrund einer besseren Risikoprüfung und besserer Prämien, die die Situation eines Kunden besser widerspiegeln.⁷
 - *Vertragsverwaltung*. Die Versicherungskammer Bayern verwendet das Cognitive Computing-System Watson für die Analyse von Kundenmitteilungen, z. B. Anschreiben und E-Mails. Es erkennt den Grund für das Anschreiben sowie die Stimmung und die Erwartungen von Kunden hinsichtlich der Behebung von Fehlern. Das kognitive System liefert mithilfe einfacher Schlüsselwortsuchen bessere Ergebnisse als „klassische“ Scanlösungen und hilft den Sachbearbeitern dabei, schnell und angemessen auf Anfragen von Kunden zu reagieren.⁸
 - *Schaden und Leistung*. Mehrere Versicherungen, z. B. der amerikanische Versicherer AIG, haben bei Schadenfällen den Einsatz von Drohnen getestet. Dadurch erhöht sich nicht nur die Effizienz, sondern auch die Sicherheit von Schadensprüfern. Nach einer Pressemitteilung der AIG „ermöglichen Drohnen eine schnellere Untersuchung von Katastrophengebieten und liefern zudem hochauflösende Bilder, mit denen sich die Bearbeitung von Versicherungsansprüchen, Risikobewertungen und Zahlungen beschleunigen lassen. Außerdem erreichen sie auch solche Gebiete schnell und sicher, die für den Menschen gefährlich oder unzugänglich wären.“⁹

*Versicherer tun sich schwer mit
Innovation und Disruption.*

Bisher wurden Innovation und dem Umgang mit Disruption in der Versicherungsbranche keine Priorität eingeräumt. Die Versicherer fühlten sich durch intrinsische und extrinsische Merkmale der Branche geschützt. Zu den wichtigsten gehört hierbei die Regulierung der Branche. Seit über zehn Jahren nennen Führungskräfte in Versicherungen bei Umfragen des IBM Institute for Business Value Regulierung als den wichtigsten externen Faktor, der sich auf die Branche auswirkt. Dessen Einfluss scheint in letzter Zeit allerdings abzunehmen. In der jüngsten Umfrage nannten zwar 81 Prozent der Führungskräften in Versicherungen weiterhin Regulierung als wichtigsten Faktor, allerdings wurden der Markt (81 Prozent) und Technologie (79 Prozent) als nahezu ebenso wichtige Faktoren benannt.¹⁰

Aktuarielle Mathematik und das Gesetz der großen Zahl bestimmen die Untergrenze, wie groß der Risikopool eines Portfolios sein kann. In Zukunft werden fortgeschrittene Analytik und kognitive Systeme jedoch einen zielgerichteteren Ansatz für individuelle Risikoaufschläge ermöglichen, ohne dass höhere Risiken durch geringere Risiken subventioniert werden müssen. Dies wird zu einem – bei konservativeren Branchenteilnehmern nicht unumstrittenen – erfolgreichen Rosinenpicken von besseren Risiken führen, mit insgesamt niedrigeren Gewinnmargen.

Zudem ist Versicherung ein Produkt, das auf Vertrauen basiert. Versicherer verkaufen letztendlich ein Versprechen und persönliche Verkaufskanäle sind das öffentliche Gesicht dieses Modells des Vertrauens. Nichtsdestotrotz wird diese Form des intrinsischen Schutzes von zwei Seiten geschwächt.

Erstens sorgen kognitive Systeme durch digitale, virtuelle Beratungen für eine erheblich bessere Beratungsqualität und -zugänglichkeit. Davon profitieren zwar auch die Vermittler, wenn sie solche kognitiven Systeme als Hilfsmittel bei Beratungsgesprächen einsetzen, in vielen Fällen können diese Systeme aber auch als eigenständige Versicherungsexperten verwendet werden, die weitere Erläuterungen von Vermittlern überflüssig machen.

Zweitens werden sich Versicherungsprodukte vermutlich grundlegend verändern, da die Kunden immer weniger am Besitz eigener physischer Güter interessiert sind und der Kauf von Versicherungen daher getrennt vom Kauf von Vermögenswerten erfolgt. Anstatt sich beispielsweise für ein Auto und die zugehörige Kfz-Versicherung zu entscheiden, sind die Kunden heute eher an einem Mobilitätsservice interessiert, der die Versicherung beinhaltet. Dadurch erfolgt keine

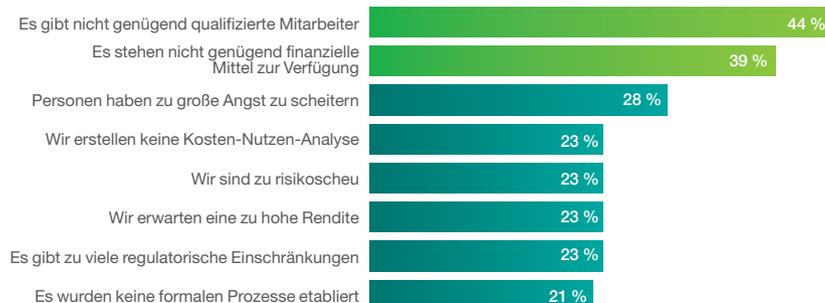
Interaktion mehr zwischen Versicherung und Kunde. Dieser Trend wird sich noch verstärken, wenn das autonome Fahren zur Normalität wird. Das heißt, wenn Software das Fahren übernimmt, verlagert sich das Vertrauensverhältnis weg vom Versicherer hin zum Hersteller des Fahrzeugs oder zum Anbieter der Mobilitätslösung.

Einzelnen betrachtet scheinen diese und andere branchenspezifische Neuerungen von den heiligen Hallen der Versicherungszentralen zwar noch relativ weit entfernt oder für diese unbedeutend zu sein, zusammengenommen werden sie – überraschend schnell – jedoch erheblichen Einfluss haben.

Die Versicherer täten gut daran, die Umsetzung von Innovation zu beschleunigen. Allerdings tun dies nur wenige. Im Rahmen unserer jüngsten Innovationsstudie gaben nur 30 Prozent der Befragten in Versicherungen an, dass sie der Umsetzung von Innovation Priorität einräumen. Als wichtigste Hindernisse verweisen sie dabei auf den Mangel an qualifizierten Mitarbeitern und finanziellen Mitteln sowie die konservative Unternehmenskultur in Versicherungen, die von Versuchen und Fehlschlägen abhält – das ist allerdings eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung von Innovation (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2

Mangel an Fachkenntnissen und finanziellen Mitteln sind die wichtigsten Hindernisse für Innovation.



Quelle: IBM Institute for Business Value Global Innovation Survey 2014, veröffentlicht 2015

Abbildung 3

Es entstehen neue Ökosysteme im Bankwesen.



Quelle: Analyse des IBM Institute for Business Value

Auch regulierte Branchen sind nicht vor weitreichenden Umbrüchen gefeit. Eine bemerkenswerte Parallele ist, wie Disruption das Bankwesen umwälzt, eine Branche, die große Ähnlichkeiten zur Versicherungswirtschaft aufweist.

Banken wissen nicht, wie ihnen geschieht¹¹

Technologiegesteuerte Disruption wirkt sich selbst in stark regulierten Branchen wie dem Bankwesen erheblich auf traditionelle Geschäftsmodelle und Verhaltensweisen aus. Die Banken stehen sowohl im Privatkunden- als auch im Firmenkundengeschäft und bei der Vermögensverwaltung unter Druck. Sie müssen drei Herausforderungen gleichzeitig bewältigen: Umsatzrückgänge führen zu einer geringeren Rendite und zu einem Rückgang der verfügbaren Ressourcen für neue Projekte; neue Kundengruppen erwarten ein besseres Bankenerlebnis als je zuvor; neue Wettbewerber entstehen im Privatkundengeschäft und bei Unternehmenskunden. Das traditionelle Bankgeschäft entwickelt sich zum Standard und in den nächsten fünf Jahren müssen sich einige bekannten Banken Herausforderungen stellen, die ihre Existenz bedrohen könnten.

Doch noch ist nicht aller Tage Abend. Anstatt durch den starken Wettbewerb aus neuen, unerwarteten Bereichen immer mehr an den Rand gedrängt zu werden, nutzen die dynamischsten Banken die Gelegenheit und positionieren sich im Zentrum eines sich schnell entwickelnden Ökosystems (siehe Abbildung 3). Banken mit Unternehmergeist haben umfassende Kundenbeziehungen und können sich dahingehend positionieren, ein breites Spektrum erstklassiger Services zum Vorteil ihrer Kunden zu überwachen und zu koordinieren.

Banken, die aktiv auf Partnerschaften setzen, um Ökosysteme rund um ihre Kunden aufzubauen, sind besser positioniert, um niedrigere Kosten, ein größeres Spektrum an Services und ein umfassenderes Erlebnis bieten zu können, das auf Innovationen von Fintechs und anderen beruht. Die Bankenkultur wird sich daher weiterentwickeln. Wenn Banken keine traditionellen Bankenfunktionen übernehmen müssen, haben sie mehr Zeit und Ressourcen zur Verfügung, um Kundeninteraktionen und das Kundenerlebnis zu vereinfachen und zu koordinieren.

Erfolgreiche Innovation ist mehr als Magie

Versicherer müssen Innovation ganzheitlich und systematisch umsetzen, um die damit verbundenen Vorteile in vollem Umfang zu erreichen. Im Rahmen der „Global Innovation Survey“ des IBM Institute for Business Value wurden nur 6 Prozent der 1.000 weltweit befragten Unternehmen sowohl in Bezug auf Umsatzwachstum als auch in Bezug auf Wirtschaftlichkeit oder Rentabilität als Outperformer eingestuft (siehe Abbildung 4).

Wir haben festgestellt, dass Outperformer Innovation anders als andere Unternehmen angehen. Insbesondere gilt Folgendes:

1. Sie sorgen für Organisationsstrukturen, die Innovation fördern.
2. Sie schaffen eine Unternehmenskultur, die Innovation begünstigt.
3. Sie entwickeln Prozesse, die Innovation ermöglichen.

In diesen Bereichen haben nahezu alle Versicherer Schwierigkeiten. Das beginnt bei der Unternehmensführung: Innovation hat bei Führungskräften in Versicherungen keine Priorität. Sie können sich keine Veränderungen in der Organisationsstruktur, in der Unternehmenskultur und bei Prozessen vorstellen, geschweige denn umsetzen, die Innovation begünstigen würden.

Abbildung 4

Nur 6 Prozent der Unternehmen übertreffen ihre Wettbewerber in puncto Wachstum und Rentabilität.

6%

Outperformer

Outperformer, die hohes Umsatzwachstum und Rentabilität erreicht haben

65%

Durchschnittsperformer

Durchschnittsperformer mit anderen Leistungsmerkmalen

29%

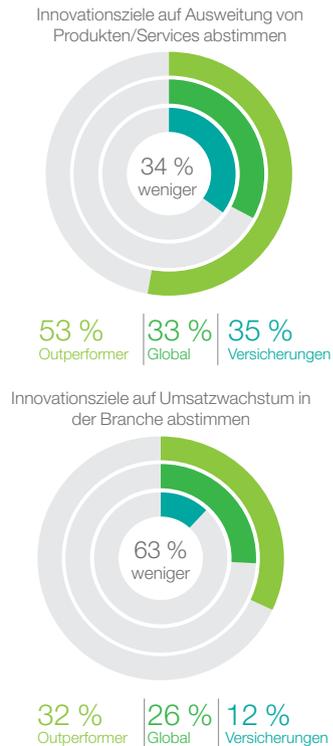
Underperformer

Underperformer, die geringes Umsatzwachstum und wenig Rentabilität erreicht haben

Quelle: IBM Institute for Business Value Global Innovation Survey 2014, veröffentlicht 2015

Abbildung 5

Versicherungen betrachten Innovation bisher nicht als wichtigen Faktor für Unternehmenswachstum.



Quelle: IBM Institute for Business Value Global Innovation Survey 2014, veröffentlicht 2015

Aufbau von Organisationsstrukturen, die Innovation fördern

Die weltweit erfolgreichsten Unternehmen schaffen Strukturen und Funktionen für Innovation, die die zugrunde liegenden Geschäftsziele begünstigen und darauf ausgerichtet sind.

1. *Innovationsziele auf Geschäftsziele abstimmen* – Outperformer fördern Innovationsziele, die ihre Geschäftsziele begünstigen und stärken. Sie richten ihre Innovationsziele z. B. auf die Entwicklung von Produkten und Services sowie auf Wachstumsziele der Branche aus.

Führungskräfte in Versicherungen bleiben jedoch hinter ihren Kollegen aus anderen Branchen zurück. Z. B. haben nur 35 Prozent der Versicherungen Innovationsstrategien, die auf Produkte und Services ausgerichtet sind – bei den Outperformern liegt dieser Wert bei 53 Prozent. In Versicherungen ist es zudem um 63 Prozent weniger wahrscheinlich, dass Innovationsstrategien etabliert wurden, die auf Wachstumsziele ausgerichtet sind (siehe Abbildung 5).

2. *Strukturen für offene Formen von Innovation schaffen* – Outperformer schaffen Strukturen, die offene Innovation begünstigen, z. B. interne und externe Ideen und Crowdsourcing.

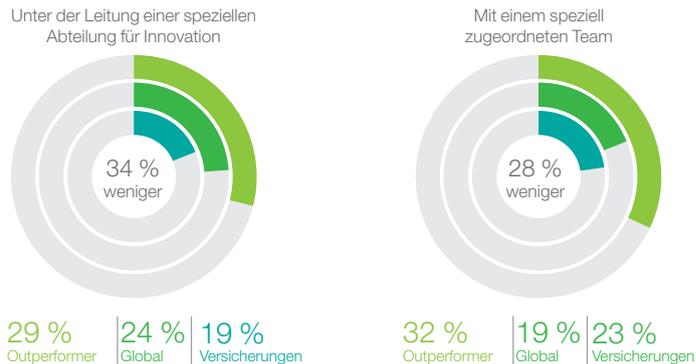
Führungskräfte in Versicherungen geben an, dass sie sich für offene Innovation einsetzen, ihre Offenheit scheint aber darauf begrenzt zu sein, neue Konzepte zu ermitteln. In anderen Bereichen bleiben Versicherungen dagegen hinter der aktuellen Entwicklung zurück, z. B. bei der Entwicklung von Prototypen (39 Prozent weniger im Vergleich zu Outperformern) und bei der Auswertung von Kosten-Nutzen-Analysen für Innovation (48 Prozent weniger).

3. *Spezialisierte Teams zusammenstellen* – Outperformer werden mit einer größeren Wahrscheinlichkeit spezielle Innovationsteams zusammenstellen und beibehalten und diese Teams gehören eher zu einer auf Innovation spezialisierten Abteilung.

Versicherungen liegen in beiden Bereichen hinter den Outperformern. Nur 19 Prozent der Führungskräfte in Versicherungen geben an, dass es in ihren Unternehmen Abteilungen gibt, die sich speziell auf Innovation konzentrieren – im Vergleich zu 29 Prozent bei Outperformern. In Versicherungen ist die Wahrscheinlichkeit zudem 28 Prozent geringer, dass es Mitarbeiter speziell für Innovation gibt (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6

In Versicherungen wird Innovation weniger wahrscheinlich durch spezielle Geschäftsbereiche und Teams umgesetzt.



Quelle: IBM Institute for Business Value Global Innovation Survey 2014, veröffentlicht 2015

Fallstudie: AXA Lab¹²

Im Jahr 2013 hat der Allbranchenversicherer AXA, der 102 Mio. Kunden weltweit betreut, den Betrieb im AXA Lab im Silicon Valley, Kalifornien als Geschäftsbereich für die Entwicklung digitaler Innovationen aufgenommen. Das AXA Lab arbeitet an vier Hauptzielen:

- AXA mit den weltweit wichtigsten Innovatoren vernetzen, von denen 80 Prozent ihren Sitz im Silicon Valley haben.
- Die neuesten Innovationstrends erkennen – durch die Teilnahme an Fachkonferenzen für Innovation, die Kontaktaufnahme mit Startup-Unternehmen und die Vernetzung mit Universitäten.
- Die Mitarbeiter von AXA darin schulen, zu einer Innovationskultur beizutragen. Das AXA Lab führt hierzu Online-Schulungskurse und Schulungsveranstaltungen vor Ort durch.
- Pilotprojekte durchführen und neue Initiativen zusammen mit Partnern auf den Weg bringen.

Das AXA Lab hat bisher mehr als 150 Partnerschaften geschlossen und mehrere Pilotprojekte am Laufen. Es ist Teil der „Digital Acceleration“-Strategie von AXA, in die das Unternehmen im Lauf von drei Jahren insgesamt 800 Mio. Euro investiert.

Fallstudie: Progressive Business Innovation Garage

Der amerikanische Autoversicherer Progressive Group of Insurance Companies ist seit Langem für seine innovative Unternehmenskultur bekannt. Die Business Technology Community der InformationWeek führt das Unternehmen seit 16 Jahren ununterbrochen in der „Elite 100“-Liste der wichtigsten Innovatoren in den USA.¹³

Das neueste, mehrfach ausgezeichnete Innovationstool der Progressive Group ist die Business Innovation Garage, ein Hilfsmittel, mit dem die Mitarbeiter Ideen testen können. Das Unternehmen bezeichnet es als „geschützte Ideenschmiede, um Dinge unabhängig von Produktionssystemen ausprobieren zu können, damit wir höhere Risiken eingehen können.“¹⁴ Jeder Mitarbeiter kann dabei ein Experiment einreichen. Bis September 2015 wurden bereits 145 Experimente durchgeführt oder abgeschlossen.

Die Business Innovation Garage gehört zu einer Reihe von Tools, mit denen die Progressive Group Mitarbeiter in Innovationsmaßnahmen einbindet. Hierzu gehören z. B. auch das Edison-Programm, ein internes Crowdsourcing-Projekt für Innovation,¹⁵ und die Action Factory, eine Reihe eintägiger Veranstaltungen, um Diskussionen über geschäftliche Probleme voranzubringen.¹⁶

Eine Unternehmenskultur schaffen, die Innovation begünstigt

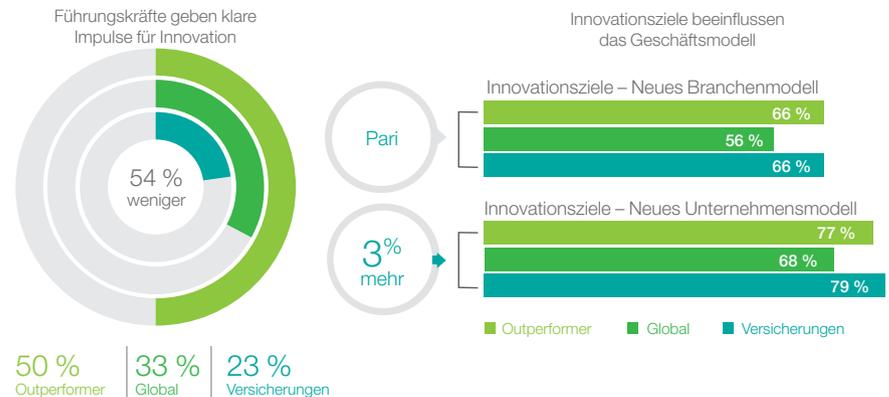
Die erfolgreichsten Unternehmen auf der ganzen Welt schaffen Arbeitsumgebungen und Unternehmenskulturen, die Innovation begünstigen.

1. *Vorreiterrolle mit einem Fokus auf Innovation einnehmen* – Outperformer fördern Innovation explizit als zentrales Merkmal des Unternehmens. Sie sind eher dazu in der Lage, eine klare Ausrichtung und Impulse für Innovation zu geben. Sie sind offener für Branchen- und Unternehmensmodell-Innovation und sie überprüfen eher die Wirkung von Innovationsmaßnahmen auf das Geschäftsergebnis.

Die befragten Versicherungsführungskräfte stellen seltener eine Verknüpfung von Innovationsstrategie mit der Performance her. Sie sind sich aber darüber im Klaren, dass Innovation des Geschäftsmodells in ihren Innovationsaktivitäten hohe Priorität hat (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7

Versicherungen stehen der Entwicklung vollkommen neuer Geschäftsmodelle weniger aufgeschlossen gegenüber.



Quelle: IBM Institute for Business Value Global Innovation Survey 2014, veröffentlicht 2015

2. *Innovative Verhaltensweisen fördern* – Outperformer ermutigen die Mitarbeiter mithilfe spezieller Anreize und Auszeichnungen eher aktiv zu Innovation. Sie sind im Vergleich zu Underperformern Fehlern gegenüber toleranter. Bei Outperformern werden die Mitarbeiter eher direkt in Innovationsprozesse eingebunden.

Versicherungen liegen in allen diesen Bereichen hinter den Outperformern. In Versicherungen ist es um 31 Prozent weniger wahrscheinlich, dass Mitarbeiter in Innovationsprozesse eingebunden werden, 14 Prozent weniger wahrscheinlich, dass Mitarbeiter Geldpreise oder Auszeichnungen als Anreize erhalten, und 9 Prozent weniger wahrscheinlich, dass andere Anreize für Innovation in Form von Sachwerten vergeben werden.

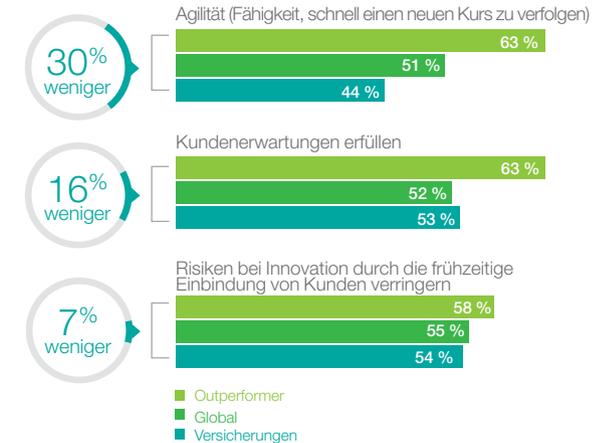
3. *Nachhaltige Impulse für Innovation* – Outperformer sind besser in der Lage, dauerhaft dem Markt voraus zu sein. Sie schätzen Agilität, arbeiten aktiv daran, die sich verändernden Haltungen und Erwartungen von Kunden zu erfüllen, und binden Kunden frühzeitig in Innovationsaktivitäten ein, um unerwartete Erkenntnisse zu gewinnen und Risiken zu entschärfen.

Versicherungen liegen auch hier hinter den Outperformern. Die befragten Versicherungsführungskräfte ihr Augenmerk weniger auf Agilität und neigen weniger dazu, Kundenerwartungen zu erfüllen und mit dem Kunden zusammenzuarbeiten, um geschäftliche Risiken zu verringern (siehe Abbildung 8).

Abbildung 8

Versicherungen sind weniger geschickt darin, dem Markt voraus zu sein.

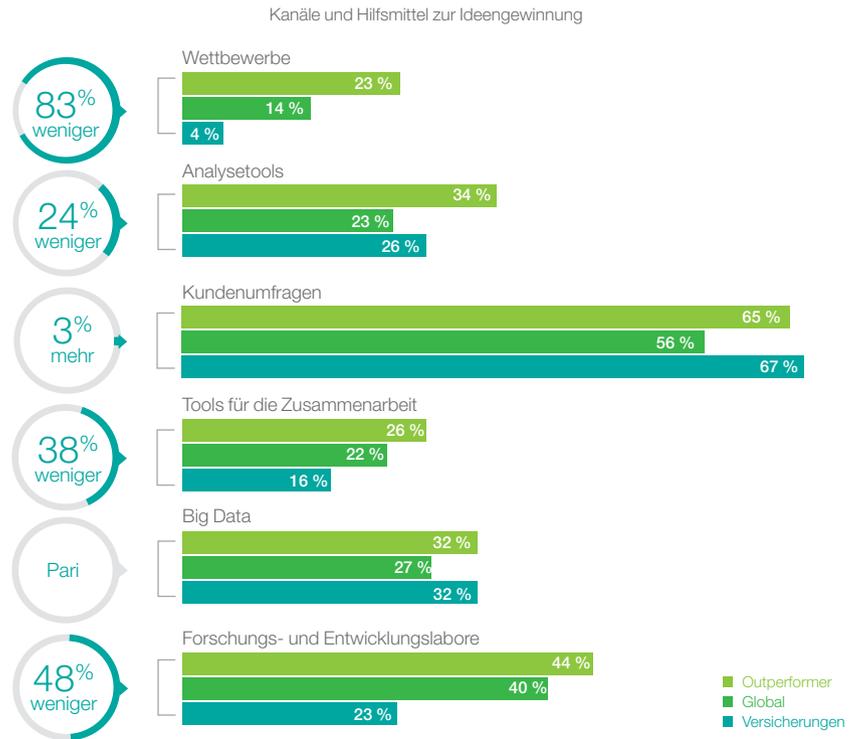
Wie führende Unternehmen sich ihren Schwung für Innovation erhalten



Quelle: IBM Institute for Business Value Global Innovation Survey 2014, veröffentlicht 2015

Abbildung 9

Versicherungen nutzen durchgehend weniger Hilfsmittel für die Entwicklung neuer Ideen.



Quelle: IBM Institute for Business Value Global Innovation Survey 2014, veröffentlicht 2015

Strukturen und Prozesse schaffen, die Innovation beziehen, finanzieren und messen

Die erfolgreichsten Unternehmen beziehen Innovation von den verschiedensten Quellen. Sie unterstützen neue Ideen direkt mit finanziellen Mitteln und messen die Wirksamkeit von Innovationen.

1. *Neue Ideen von vielen Quellen beziehen* – Outperformer verwenden bei der Entwicklung von Ideen mehr Kanäle und Informationsquellen. Sie setzen eher auf Big Data und Analytik, um neue Geschäftschancen für das Unternehmen zu ermitteln.

Führungskräfte in Versicherungen sehen ihr Unternehmen bei der Verwendung von Big Data und Kundenumfragen als Innovationsauslöser auf Augenhöhe mit Outperformern. Allerdings beurteilen sie ihr Unternehmen bei der Verwendung von Analysetools, Tools für die Zusammenarbeit und bei der Nutzung von Forschungs- und Entwicklungslaboren (siehe Abbildung 9).

2. *Innovation finanziell unterstützen* – Outperformer gehen Innovation eher mit einer ähnlichen Finanzdisziplin an, wie alle anderen Geschäftsprozesse. In diesen Unternehmen werden eher finanzielle Mittel speziell für Innovation bereitgestellt und Methoden für Kosten-Nutzen-Analysen verwendet, um darüber zu entscheiden, ob bestimmte Innovationen vorangebracht oder beendet werden. Außerdem werden eher dauerhaft finanzielle Mittel für Innovationsaktivitäten bereitgestellt.

Obwohl Versicherer im Vergleich zu Outperformern nur 7 Prozent seltener eigene Mittel für Innovation vorsehen, sehen sie 44 Prozent häufiger erhebliche Herausforderungen, ausreichende Mittel zu erhalten. Dadurch können die Vorteile von Innovation nicht in vollem Umfang genutzt werden und es ist weniger wahrscheinlich, dass Versicherer ein eigenfinanziertes Modell entwickeln, bei dem künftige Innovationen durch erfolgreiche bisherige Innovationen finanziert werden.

3. *Ergebnisse von Innovationen messen* – Outperformer machen Innovationsinitiativen klar verantwortlich für die Erreichung finanzieller Ziele. In diesen Unternehmen ist es wahrscheinlicher, dass die Innovationsergebnisse explizit gemessen und die Auswirkungen von Innovation auf ihre Märkte bewertet werden.

Fallstudie: Munich Re, Akzelerator beim Internet of Things¹⁷

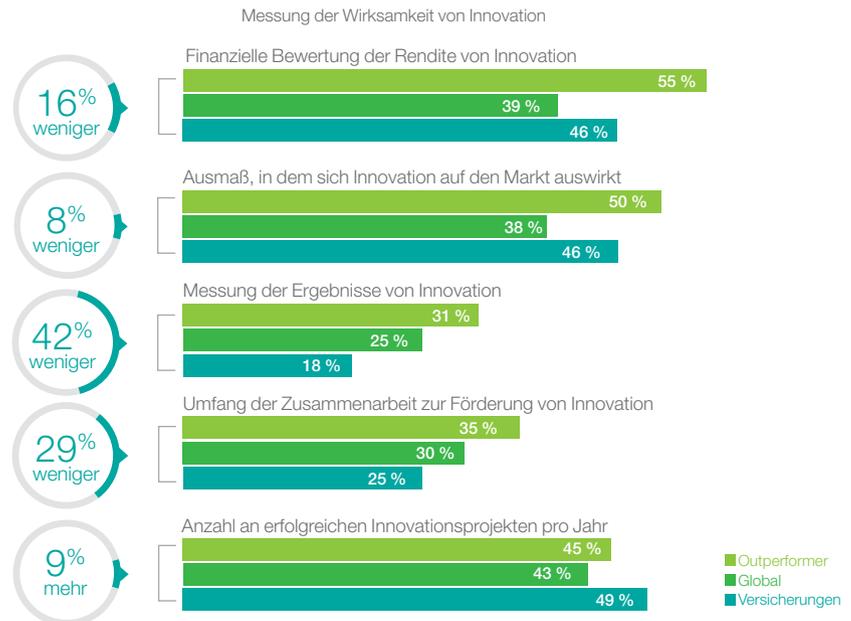
Munich Re, einer der weltweit führenden Rückversicherer, und sein Tochterunternehmen für Sachversicherungen, Hartford Steam Boiler, haben vor Kurzem Plug and Play mitgefördert, einem Akzelerator für das Internet der Dinge (IoT). Plug and Play IoT bringt vielversprechende Startup-Unternehmen mit Konzernen, Investoren und Experten zusammen, um die kommerzielle Entwicklung der Startup-Unternehmen zu beschleunigen.

Durch die finanzielle Unterstützung von IoT-Startups und -technologie erhofft sich Munich Re Vorteile bei Erkenntnissen über künftige Risiken und bei der Ermittlung neuer Geschäftschancen. In einer Pressemitteilung erklärt Munich Re, dass „IoT-Technologien unter anderem für die Zuverlässigkeit von Anlagen, intelligent vernetzte Wohnungen und Gebäude, Internetsicherheit und Robotik nützlich sind. [...] Durch die aktive Mitarbeit an der Entwicklung dieser Technologien fördern wir Produktinnovationen und können Endkunden besondere Leistungen und ein herausragendes Serviceerlebnis bieten.“

Führungskräfte in Versicherungen geben an, dass in ihrem Unternehmen eher keine Finanzkennzahlen auf Innovation angewendet und die Auswirkungen von Innovation auf Marktergebnisse gemessen werden. Es ist tatsächlich um 42 Prozent weniger wahrscheinlich, dass die Innovationsergebnisse überhaupt gemessen werden (siehe Abbildung 10). Das wirft die Frage auf, wie realistisch ihre Beurteilung des Erfolgs von Innovationsprojekten ist.

Abbildung 10

Versicherer messen seltener den ROI oder Markteinfluss neuer Innovation.



Quelle: IBM Institute for Business Value Global Innovation Survey 2014, veröffentlicht 2015

Versicherer können Innovationsunterricht bei den erfolgreichsten Unternehmen nehmen

Finanziell überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen haben Organisationsstrukturen, eine Unternehmenskultur und Prozesse geschaffen, die Innovation begünstigen. Versicherer sollten sich auf folgende Aspekte konzentrieren, um dies ebenso zu erreichen:

Organisation

Versicherer müssen Innovation zum Bestandteil ihrer zentralen Organisationsstruktur machen. Sie sollte im selben Maße von Innovation wie von der Bereitstellung von Versicherungsprodukten und -services geprägt sein. Stimmen Sie Innovation auf geschäftliche Ziele ab. Sichern Sie sich die Unterstützung des höheren Managements bei Innovation als zentraler Aufgabe im Unternehmen. Richten Sie geschäftliche Modelle an offener Innovation aus, sodass die Rahmenbedingungen für die Entwicklung agiler Risiko- und Versicherungsökosysteme geschaffen werden. Stellen Sie auf Innovation spezialisierte Teams zusammen und schaffen Sie die formalen Strukturen hierfür. Legen Sie stabile Richtlinien für die Steuerung von Innovation und das erforderliche Kapital fest.

Unternehmenskultur

Eine Unternehmenskultur, die Innovation und betriebliche Agilität begünstigt, ist eine Notwendigkeit. Um eine solche Unternehmenskultur zu erreichen, müssen Versicherungen kundenorientierte Innovation in den Mittelpunkt stellen. Fördern Sie disruptive Geschäftsmodellinnovation. Positionieren Sie Ihr Unternehmen als Innovationsvorreiter, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ermöglichen und belohnen Sie bei den Mitarbeitern offene Zusammenarbeit und Innovation. Kommunikationsprogramme, mit denen Erwartungen gesteuert werden können, sind wichtig – genauso wie Agilität, Dynamik und Flexibilität, denen Priorität eingeräumt wird.

Prozesse

Das Überdenken von Prozessen, um Innovation zu erleichtern, ist ein grundlegender Schritt auf dem Weg zu mehr Innovation. Damit dies Erfolg hat, müssen Führungskräfte prädiktive Analytik und Big Data nutzen, um neue Denkansätze über Risiken und Versicherungen zu ermöglichen. Bringen Sie sich auf Plattformen von Forschungs- und Entwicklungslaboren und Ideenschmiedern ein, um Denkansätze auf den Weg zu bringen. Legen Sie klar definierte Genehmigungsprozesse fest, sobald Innovationsprojekte etabliert wurden, um diese zu steuern. Sorgen Sie dafür, dass finanzielle Mittel speziell für Innovation zur Verfügung gestellt werden, und messen Sie den Erfolg von Innovationsmaßnahmen basierend auf quantitativen Finanzkennzahlen.

Weitere Informationen

Wenn Sie an weiteren Informationen über diese Studie des IBM Institute for Business Value interessiert sind, nehmen Sie bitte über folgende Adresse mit uns Kontakt auf: iibv@us.ibm.com. Folgen Sie @IBMIBV auf Twitter, und wenn Sie an einer vollständigen Dokumentation unserer Untersuchungen interessiert sind oder unseren monatlichen Newsletter abonnieren möchten, besuchen Sie folgende Website: ibm.com/iibv.

Wenn Sie über Ihr Mobiltelefon oder Ihren Tablet-Computer auf die Berichte des IBM Institute for Business Value zugreifen möchten, laden Sie die kostenlose App „IBM IBV“ für iOS oder Android aus Ihrem App Store herunter.

Der richtige Partner für ein Umfeld im Wandel

Bei IBM arbeiten wir mit unseren Kunden zusammen. Wir bringen geschäftliche Erkenntnisse, fortschrittliche Recherchen und Technologie zusammen, damit unsere Kunden in dem sich schnell verändernden Geschäftsumfeld von heute eindeutige Vorteile erreichen.

IBM Institute for Business Value

Das IBM Institute for Business Value gehört zu IBM Global Business Services und entwickelt auf Fakten basierende, strategische Erkenntnisse für Führungskräfte auf Unternehmensebene im Zusammenhang mit kritischen Problemen im öffentlichen und privaten Sektor.

Sind Sie bereit, ein Innovations-Outperformer zu werden?

Wenn Sie wissen möchten, wo Ihr Unternehmen steht bei der Transformation von Organisationsstruktur, -kultur und -prozessen auf dem Weg zu einem innovativen Unternehmen, das mit den Outperformern mithalten kann, sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

Innovationsorganisation

- Wie ist die Innovationsstrategie auf die Geschäftsstrategie abgestimmt?
- Wie können Sie Teams und Verantwortlichkeiten für Innovation besser organisieren?
- Wie öffnen Sie Ihre Innovationsprozesse?

Innovationskultur

- Wie fördern Sie Innovation als zentrale geschäftliche Aktivität?
- Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zu Innovationen?
- Wie erhalten Sie bei Innovation den Schwung?

Innovationsprozesse

- Wie können Sie weitere Quellen für neue Ideen schaffen?
- Wie können Sie die Zuordnung von finanziellen Mitteln für Innovation verbessern?
- Wie messen Sie den Erfolg von Innovation?

Die Autoren

Christian Bieck ist Global Insurance Leader für das IBM Institute for Business Value. Er hat ein Studium der Wirtschaftswissenschaften abgeschlossen und war in verschiedenen Aufgabenbereichen in der Versicherungsbranche in Europa tätig, bevor er als Prozessberater und Wissenschaftler zu IBM kam. Christian Bieck tritt auf Veranstaltungen und Workshops von Versicherungen häufig als Referent zu den Themen Thought Leadership und Innovation auf. Er hat verschiedene Artikel über Trends in der Versicherungsbranche und deren Auswirkungen für das IBM Institute for Business Value und internationale Publikationen veröffentlicht. Er ist zu erreichen unter christian.bieck@de.ibm.com.

Lynn Kesterson-Townes ist IBM Worldwide Commerce Marketing Leader mit Schwerpunkt auf der Versicherungsbranche. Sie ist seit über 20 Jahren im Management und in der Beratung für die Bereiche Marketing, Marktforschung, strategische Planung, Managementberatung, geschäftliche Entwicklung, Fusionen, Übernahmen und Projektmanagement tätig. Sie hat einen Abschluss der Harvard Business School, einen Master-Abschluss in Elektrotechnik der University of Southern California und einen Bachelor-Abschluss in Elektrotechnik der North Carolina State University. Sie ist zu erreichen unter lkt@us.ibm.com.

Anthony Marshall ist Research Director und Strategy Leader für das IBM Institute for Business Value. Er hat zahlreiche Kunden in den USA und weltweit umfassend beraten und mit vielen Top-Unternehmen in den Bereichen Innovationsmanagement, digitale Strategie, Transformation und Unternehmenskultur zusammengearbeitet. Anthony Marshall war außerdem in den Bereichen Regulierungsökonomie, Privatisierung, Fusionen und Übernahmen tätig. Er ist zu erreichen unter anthony2@us.ibm.com.

Dr. Indranil Nath ist IBM Vice President und Executive Partner, Insurance, Industry Solution and Sales, Europa. Er hat an einer Reihe großer Projekte mitgearbeitet, die speziell für die Bereiche digitale Versicherungen, Bereitstellung von Informationstechnologie, Prozesstransformation und -automatisierung sowie Operational Excellence in der Versicherungsbranche relevant waren. Er ist Mitglied des Chartered Management Institute, Chartered Fellow of BCS sowie Mitglied des Chartered Institute of IT und des Chartered Insurance Institute in Großbritannien. Er ist zu erreichen unter indranil.nath@uk.ibm.com.

Mitwirkende

Rachna Handa, Raj Teer, Steve Ballou, Kathleen Martin, Kristin Fern Johnson, Kristin L. Biron

Hinweise und Quellenangaben

- 1 Lehrer, Eli. „Optional Federal Charter for Insurers: FAQ.“ CEI OnPoint. 2. Oktober 2007. <http://cei.org/pdf/6170.pdf>
- 2 Bieck, Christian und Lee-Han Tjioe. „Capturing hearts, minds and market share: How connected insurers are improving customer retention.“ IBM Institute for Business Value. Mai 2015. ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/insuranceretention/
- 3 Ikeda, Kazuaki, Anthony Marshall und Abjihit Majumdar. „More than magic: How the most successful organizations innovate.“ IBM Institute for Business Value. Dezember 2014. ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/morethanmagic/
- 4 Bisher unveröffentlichtes Zitat aus Untersuchungen für „Redefining Boundaries: IBM Global C-suite Study.“ IBM Institute for Business Value. 2015. ibm.com/services/c-suite/study/study/
- 5 „ICTA Nomination: The Co-operators En-Route UBI Program Uses Telematics.“ <http://www.insurance-canada.ca/telematics/news/2015/ICTA-Co-operators-En-Route-telematics-program-1501.php>. Aufgerufen am 29. Februar 2016.
- 6 Website von Tongjubao. <http://www.tongjubao.com/en>. Aufgerufen am 29. Februar 2016.
- 7 „ICTA Nomination: Intact Puts Risks in Their (Proper) Place.“ <http://www.insurance-canada.ca/poladmin/canada/2014/ICTA-Intact-Underwriting-Risk-1412.php>. Aufgerufen am 29. Februar 2016.
- 8 Fromme, Herbert. „Kundenverärgerung besser verstehen.“ Fromme Versicherungsmonitor. 1. Dezember 2015.
- 9 Popper, Ben. „FAA gives insurance giant AIG approval to replace human inspectors with drones.“ The Verge. 9. April 2015. <http://www.theverge.com/2015/4/9/8377035/aig-drones-uav-faa-replace-inspectors>; „AIG Announces FAA Approval for Commercial Use of Unmanned Aerial Vehicles.“ Pressemitteilung von AIG. 8. April 2015. <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=76115&p=irol-newsArticle&ID=2033102>

- 10 „Redefining Boundaries: The Global C-suite Study.“ IBM Institute for Business Value. November 2015. ibm.com/services/c-suite/study/study/
- 11 Drury, Nicholas, Anthony Lipp und Anthony Marshall. „Innovating banking: Lessons from the world’s leading innovators.“ IBM Institute for Business Value. September 2015. ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/innovatingbanking/
- 12 „All About AXA Lab.“ Website von BlueDun. 6. Februar 2015. <http://blue-dun.com/2015/02/06/axa-lab/>
- 13 „2015 InformationWeek Elite 100 Winners.“ InformationWeek. Aufgerufen am 16. Februar 2016. <http://www.informationweek.com/2015-informationweek-elite-100-winners/d/d-id/1319767>
- 14 Overby, Stephanie. „Progressive Insurance revs up IT-enabled innovation.“ CIO Magazine. 20. September 2015. <http://www.cio.com/article/2982438/innovation/progressive-insurance-revs-up-it-enabled-innovation.html>
- 15 Boulton, Clint. „Progressive crowdsources its way to business, IT innovation.“ CIO Magazine. 4. Dezember 2015. <http://www.cio.com/article/3011743/it-strategy/progressive-crowdsources-its-way-to-business-it-innovation.html>
- 16 Overby, Stephanie. „Progressive Insurance revs up IT-enabled innovation.“ CIO Magazine. 20. September 2015. <http://www.cio.com/article/2982438/innovation/progressive-insurance-revs-up-it-enabled-innovation.html>
- 17 „Munich Re Sponsors Plug and Play Accelerator for the Internet of Things.“ Website von Munich Re. 20. Mai 2015. <http://www.munichre.com/HSB/hsb-sponsors-iot-accelerator>

IBM Deutschland GmbH

IBM-Allee 1
71139 Ehningen
ibm.com/de

IBM Österreich

Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz

Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter:

ibm.com

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind eingetragene Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Weitere Produkt- und Servicennamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter: ibm.com/legal/copytrade.shtml

Dieses Dokument ist zum Datum seiner Erstveröffentlichung aktuell und kann jederzeit von IBM geändert werden. Nicht alle IBM Angebote sind in jedem Land, in welchem IBM tätig ist, verfügbar.

Vertragsbedingungen und Preise erhalten Sie bei den IBM Geschäftsstellen und/oder den IBM Business Partnern. Die Produktinformationen geben den derzeitigen Stand wieder. Gegenstand und Umfang der Leistungen bestimmen sich ausschließlich nach den jeweiligen Verträgen.

Diese Veröffentlichung dient nur der allgemeinen Information. Sie ersetzt nicht die detaillierte Recherche oder eine fachkundige Urteilsbildung. IBM haftet nicht für Verluste einer Organisation oder Person, die aus der Nutzung dieser Veröffentlichung entstehen.

Die in dieser Veröffentlichung verwendeten Daten können aus Quellen Dritter stammen. IBM führt keine unabhängige Verifizierung, Validierung oder Prüfung solcher Daten durch. Die Ergebnisse aus der Verwendung solcher Daten werden wie vorliegend bereitgestellt. IBM gibt hierfür keine Zusicherungen oder Gewährleistungen expliziter oder impliziter Art ab.

© Copyright IBM Corporation 2016



Bitte der Wiederverwertung zuführen

IBM[®]