

Abo Friederike Krieger

Qualitätsjournalismus kostet Geld. Mit Ihrem Abo sorgen Sie dafür, dass unsere Berichterstattung unabhängig bleibt.

Copyright © 2019
 Versicherungsmonitor.
 All rights reserved.

Industriemakler: Kooperative Digitalisierung vonnöten

geschrieben von Rainer Witzel und Dirk Braun am 22. Januar 2019 in

[Abo,Allgemein,Kommentare,The Long View,Top News](#) | [Keine Kommentare](#) | [Drucken](#)

The Long View – Der Hintergrund Die Arbeitsweisen von Industrie- und Gewerbetmaklern haben sich in den vergangenen 20 Jahren nicht tiefgreifend verändert. Von der allgegenwärtigen Digitalisierung ist dort kaum etwas zu spüren. Mit dem Slogan „Industrieversicherung ist immer speziell und individuell“ werden Erneuerungsversuche erschwert, verhindert oder sogar bekämpft. Es ist fraglich, ob es angesichts steigender regulatorischer Anforderungen, Kostendruck und neuer Marktteilnehmer so weitergehen kann. Nötig wäre eine kooperative Digitalisierung der gesamten Branche.



Rainer Witzel ist Gründer und Chef der Beteiligungsgesellschaft und Unternehmensberatung Thor Capital. 2011 gehörte er zu den Mitgründern von

Hört man sich dieser Tage aufmerksam in der Branche der Industrie- und Gewerbeversicherungsmakler um, so bekommt man ein extrem heterogenes Eigenbild über die Zukunft des Geschäftsmodells vermittelt. Die Unterscheidung zwischen Industrie und Gewerbe wird übrigens an dieser Stelle nicht weiter thematisiert – der Übergang ist regelmäßig fließend, und in der Praxis getroffene abgrenzende Schwellenwerte sind eher von organisatorischer Relevanz. Für weitere Diagnosen zum IST und möglichen SOLL wird an dieser Stelle nur ein universeller Grundsatz herangezogen: je größer die industrielle Kundenverbindung, desto größer war tendenziell der kundenseitige Wunsch nach individuellem Service und Produktgestaltung. Je kleiner der Versicherungsnehmer, desto größer waren die Chancen, auf homogene Kundengruppen zu treffen, die sich auch mit entsprechend standardisierten kompakten Leistungskonzepten durchaus wohl fühlen. Nebenbei bestimmt die Kundengröße auch unmittelbar die Einkommenshöhe für den Makler und damit – bei Anwendung eines gesunden ökonomischen Verstandes – auch seine Bereitschaft zu den berühmten „Sonderlocken“. Wohlgedemert, es handelt sich um einen tendenziellen Bezug.

Leider wurde diese ökonomische

Inex24, der Online-Ausschreibungsplattform für Industrierversicherungsverträge

© Friedrich Ganz

Selbstverständlichkeit von einigen Marktteilnehmern aus vielerlei Motiven zu einem dogmenhaften Glaubenssatz verdreht. Die gesamte Industrierversicherung wird mit dem

Slogan „Industrierversicherung ist immer speziell und individuell“ quasi in den prozessualen Schwitzkasten genommen, aus dem heraus jede Bewegung zu mehr industriell anmutenden Verarbeitungen unmöglich erscheint. Mit dieser Begründung sind diverse Erneuerungsversuche erschwert, verhindert oder sogar bekämpft worden. Man denke an branchenübergreifende allgemeingültige Standardsetzungen, Shared-Economy-Ansätze oder Plattform-Konzepte. Viel jedenfalls kam nicht vom Fleck und ältere Branchenprofis müssen konzedieren, dass sich zum heutigen Stand nicht viel verändert hat im Vergleich zu den Marktansätzen von vor 20 Jahren.

Es gibt gelegentlich einen tiefsitzenden Argwohn, dass mit der Industrialisierung von Wertschöpfungsabläufen eine Entindividualisierung des Geschäftes einhergeht und damit quasi die Seele des Maklergeschäfts ausgehaucht wird. In Teilen mag das ein selbstschützender Reflex sein, die nicht immer komfortablen Veränderungsnotwendigkeiten abzuwehren. Dennoch lohnt sich die vertiefte Suche nach nicht nur individuell-persönlichen Widerständen, sondern auch möglichen strukturellen und Geschäftsmodell-impliziten Verursachern. Es lohnt sich, weil dieser, teils bis in Abwertung gehende Argwohn gelegentlich auch den Insurtech-Projekten entgegenschlägt – von partieller Ablehnung bis hin zu völligen Ignoranz ist so ziemlich alles vertreten.

Nun soll aber nicht der Eindruck erweckt werden, in der Maklerindustrie hätte modernisierungsseitig sich überhaupt nichts getan. Veränderungen gab es natürlich schon. Wenn sie stattfanden, dann sehr präsent im Kontext des Kundenmanagements – neudeutsch: im Bereich Front-End. Das betraf Erweiterungen der Dienstleistungspalette um diverse Beratungsleistungen wie Risikomanagement, die Einführung moderner Vertriebssysteme, die Entwicklung arbeitsteiligerer Strukturen in der Schadenabwicklung und einiges mehr.

Arbeitsteilung bislang kaum Thema

Die prozessual-technische Optimierung im Maklergeschäft vollzog sich mehrheitlich streng im eigenen innerbetrieblichen Kontext des Einzelmaklers. Weniger nachhaltig und durchschlagend waren Optimierungsansätze im Rahmen einer kollaborativen Ausrichtung. Sprich, unter Einbeziehung der machbaren arbeitsteiligen Vielfalt im Schulterschluss mit Versicherern, Dienstleistern und auch Kunden als wesentlichen Datenlieferanten.

Diese Optimierungsprojekte orientierten sich mehrheitlich an den klassischen Performance-Improvement-Tools via Prozessabschichtung und Ausweitung der Arbeitsteilung, Outsourcing an kostenattraktive Service-Provider oder -Locations, Zentralisierungen, Kundenbündelung via Facility Management und einigem anderen mehr. Nur bedingt wurden dabei auch Prozessautomatisierungen beziehungsweise -optimierungen angegangen, zum Beispiel hinsichtlich des Abbaus der Redundanzen zwischen Makler und Versicherer. Wenige, aber sehr professionell agierende Makler haben die Chance ergriffen, in diesen Prozessoptimierungen nicht nur partiell an internen Produktionsketten-Elementen herumzuschrauben, sondern ganzheitlich vorzugehen. Ganzheitlich bedeutet, dass nicht nur einzelne Elemente getunt wurden, sondern immer der Dreiklang „Prozess-Produkt-Service“ als integriertes Veränderungsobjekt begriffen und entsprechend behandelt wurde. Daraus sind kostenseitig hocheffektive und marktseitig sehr attraktive Konzepte entstanden, wie im Bereich der Solar- und Windenergie, Logistik- und Projektversicherungen.

Doch woran liegt es, dass dies nur punktuell geschehen ist? Warum gibt es bis heute keine durchschlagenden branchenimpliziten Standardisierungen, die den Geschäftsverkehr zwischen den Beteiligten, inklusive Versicherern, erleichtern? Woran liegt es, dass medienbruchfreie Datentransfers in der Kette ab dem Versicherungsnehmer über den Makler bis hin zum Versicherer noch Wunschdenken sind? Immer noch werden bei vielen Maklern nur rudimentär die risikobezogenen Daten des Kunden gemanagt – mehrheitlich nicht für ein diagnostisch ausgerichtetes präventives Risikomanagement, sondern eher zum Vollzug von Policierung und Rechnungsstellung, für die eben nur ein Teil der anfallenden Daten notwendig sind. Von Big Data, geschweige denn Smart Analytics, ist man noch weit entfernt. Dazu würde auch die Verbindung eigener Datensätze mit den diversen externen Datenbanken aus der Welt des Risiko- und Schadenmanagements gehören, um entsprechend relationale Analysen zu fahren – eine Art prospektives Aktuariat.

Einbeziehung von Drittanbietern schafft Kostenvorteile

Auch die arbeitsteilig gebotene Verzahnung mit Drittanbietern steht noch am Anfang seiner Möglichkeiten. Die von anderen Branchen schon viel früher und sehr nüchtern unter rein betriebswirtschaftlichen Aspekten entschiedene Frage „Make or Buy“ stößt in der Maklerszene

noch immer auf einigen Widerstand. Zu sehr ist man hier und da noch der Vorstellung verhaftet, dass nur die vollständige Eigenproduktion gut genug ist und zudem wettbewerbswirksame Differenzierungsmerkmale verloren gingen, sofern outgesourct wird. Kollaboration klingt für manchen Makler vielleicht zu sehr nach Kollaps.

Verkannt wird dabei, dass sich seit längerem die Palette echter qualitativer Differenzierungskriterien gegenüber dem zugegeben harten Wettbewerb deutlich reduziert hat. Außerdem, wer nicht langsam damit beginnt, bestimmte Fixkosten zu variabilisieren durch Auslagerung an effizientere Service-Provider, der verschenkt nicht nur Marge, sondern auch Kostenvorteile, die es im Wettbewerb einzusetzen gilt.

Doch zurück zur Frage, warum sich notwendige Anpassungen im Geschäftsmodell nur schleppend vollziehen. Aus dem Strategiemanagement und der Wirtschaftsgeschichte ist bekannt, dass nachhaltige Disruptionen des Geschäftsmodelles immer nur dann stattfinden, wenn der Leidensdruck massiv spürbar ist – konsequenterweise in Form einer realen Bedrohung des angestammten Geschäftsmodelles bedingt durch sinkende beziehungsweise ganz ausbleibende Erträge. Auf breiter Front ist das im Maklerbereich noch nicht der Fall. Neben dem üblichen wettbewerblichen Gerangel sind zusätzliche Faktoren aber nicht zu übersehen, die wirkmächtig und mittelfristig massiv auf Akquisitionskosten, Kundenbindungsaufwand, Bürokratiekosten und damit auf die Marge drücken.

Der Leidensdruck ist zu gering für echte Veränderung

Noch verhindert das klassische Vergütungsmodell dramatische Verwerfungen. Die konstanten courtagebasierten Vergütungssysteme, angereichert durch allerlei finanztechnische „Optimierungen“, zu denen die Versicherer bei auskömmlichen Schadenquoten im Maklerportfolio, konstanten Umsatzsteigerungen und anderen Parametern bereit waren, haben dafür gesorgt, dass die Umsatzseite auskömmlich geblieben ist. Selbst anhaltende Prämiensenkungen und partielle Honorarschlachten weit unterhalb der kundenseitig erforderlichen Selbstkosten haben das Geschäftsmodell nicht wirklich oder gar massiv bedrängt. Von reihenweisen Insolvenzen ist auch nichts bekannt.

Fehlt der Leidensdruck, dann bleiben erwartungsgemäß die harten Einschnitte aus. Und die Kundenseite ist auch relativ friedlich und genügsam hinsichtlich ihrer Forderungen nach Transparenz, leistungsbezogenen Vergütungssystemen und digitalen Abwicklungssystemen. Fraglich ist nur, wie lange noch diese Zurückhaltung anhält. Es geht ja nicht um juristischen, prozessualen oder gar digitalen Schnick-Schnack, sondern um Hygienefaktoren, die der Kunde aus anderen Lebens- und Geschäftsbereichen als selbstverständliche Basics kennen- und schätzen gelernt hat. Strategen sehen es immer klarer, dass aus diesen „Nice-to-have´s“ bald schnell die „Must-have´s“ von morgen werden.

Dennoch haben einige Marktteilnehmer begonnen, diesen Trends entgegenzusteuern. Fusionen beziehungsweise Zusammenschlüsse mit dem strategischen Imperativ „Size matters“ haben deutlich zugenommen. Und es stimmt ja auch, dass sich die Geschäftsgröße mittelbar übersetzen lässt in reduzierte Stückkosten und bessere Konditionen im Einkauf bei Versicherern (prämien- und courtageseitig).

Andere Makler haben reagiert, indem sie konsequent in ihrer (kundenseitigen und regionalen) Nische geblieben sind beziehungsweise ihre Spezialisierung energisch vorangetrieben haben. Das hat dahingehend geholfen, dass ihre Kundenbindung, die Stabilität ihrer Einnahmen und auch ihre Ertragskraft überdurchschnittliche Werte aufweisen.



Dirk Braun ist Unternehmensberater

© Dirk Braun

Soweit so gut. Könnte ja so weiter gehen oder doch nicht? Die Antwort ist ein klares Ja. Es bündeln sich jetzt und in naher Zukunft Einflussfaktoren, die – kurz gesagt – ein „weiter so“ obsolet erscheinen lassen. Da sind zum einen die neuen und vermutlich weiter steigenden regulatorischen Anforderungen, die einfach immer mehr Geld kosten werden. Auf längere Sicht werden courtagebasierte Vergütungssysteme nicht weiter zu Gunsten der Makler „optimiert“ werden – weder in der Struktur noch in der Höhe. Die Versicherer müssen gegenüber ihren Aktionären endlich liefern mit nachhaltigen Reduzierungen der Kostenquote, die immer noch zu einem überwiegenden Teil aus den Vertriebskosten gespeist wird. Honorarvergütung mag mit den besten Sachargumenten bekämpft werden, tendenziell wird sie die pauschalen Provisionssysteme substituieren.

Die Tage von Doppelarbeiten und anderer Ineffizienzen sind gezählt

Neue technische Möglichkeiten im Zuge von Digitalisierungsstrategien erleben die Kunden der Versicherungsmakler im täglichen Leben. Zwangsläufig werden sie ihre Fragen hinsichtlich analoger Machbarkeiten im Versicherungsgeschäft mit Unternehmenskunden mehr und mehr an ihre Makler stellen und das mit der Frage nach Kostensenkungen verbinden. Sie, die Kunden, erleben es selbst als Lieferanten für ihre Branchen. Man denke nur an die Einkaufs- und Effizienzsteigerungslogik der Zulieferer im Automobilbereich.

Versicherer werden nicht länger die ineffizienten Redundanzen, vulgo: Doppelarbeiten, zwischen Makler und Versicherer akzeptieren; schon gar nicht sich mit dem Hinweis abspesen lassen, dass der Kunde das so will.

Und schlussendlich kommen perspektivisch neue, unbelastete Marktteilnehmer aus der digitalen Welt dazu. Etwas übertrieben scheint die Beschreibung dieser Marktteilnehmer als apokalyptisches Schreckgespenst. Der Untergang des Makler-Abendlandes drohe, wenn denn nicht umgehend digitalisiert würde. Das erleichterte Aufatmen der Branche war nicht zu überhören, als quasi die erste Welle der Insurtechs im Endkundensegment verglühte und sich reinrassige Onlinemakler-Modelle als noch nicht durchsetzungsfähig erwiesen. Die geschickte Hinwendung der Start-ups zu Assekurateur-Modellen beziehungsweise Wholesale-Broker-Strukturen war aber kein Scheitern, sondern ein geschickter strategischer Schachzug. Das haben einige Makler verkannt und reflexhaft mit dem die-eigenen-Probleme-verdrängenden-Abwehrmechanismus reagiert und skandiert, „das hätten wir Euch doch gleich sagen können“. Erneut wird der kritisch-reflexive Blick auf die eigenen Hausaufgaben von morgen verstellt.

Fakt ist, dass neue Technologien Teile der bisherigen Wertschöpfungskette der Makler, vorsichtig formuliert, beeinflussen werden. Die Frage ist nur, in welcher Tiefe und wie sie dort hineinkommen – disruptiv-ersetzend oder partnerschaftlich-ergänzend. Makler, die bei der Frage nach einer Optimierung ihrer Produktionsabläufe weiter ausschließlich auf die bisherige Binnenorientierung setzen, werden Optionen vergeben. Makler, die sich weiter nur auf die Top-Line-Perspektive (also ein Mehr an Umsatz von Kunden und Versicherern) fokussieren, werden langfristig Wettbewerbsnachteile in Kauf nehmen müssen. Es ist kaum vorstellbar, dass gewerbliche oder industrielle Kunden auf Dauer und bei ihrerseits wachsendem Bewusstsein über die Höhe der Personalkosten-Quoten bei Maklern diese als gegeben-unveränderlich akzeptieren. Es sei denn, es gelingt Maklern analog zu anderen Berufsgruppen, sich als hoch wertschöpfender konsultativer Premiumpartner mit hohem Manufakturgrad bei entsprechend hohen Stundensätzen, wie Unternehmensberater und Anwälte, zu etablieren. Die Sicht vieler Unternehmenskunden auf die Bedeutung des Versicherungsmanagements heute spiegelt leider eine andere Realität wieder. Ob es einem nun gefällt oder nicht, in vielen, aber nicht in allen Bereichen der traditionellen Versicherungssparten hat eine „Commoditisierung“ stattgefunden mit dem Ergebnis, dass wettbewerbsrelevante Differenzierungen mehr über quantitative als qualitative Aspekte vollzogen werden. Die teils ruinös ausgetragenen Honorarunterbietungs-Wettkämpfe zwischen Top-Anbietern selbst – und nicht nur den „schwarzen Schafen“ – haben gerade im gehobenen Kundensegment sicher dazu ihren wertmindernden Beitrag geleistet.

Wie kann es weitergehen mit einem digitalisierten Geschäftsmodell?

Die Wirkweisen der oben genannten Bedrohungspotenziale unterscheiden sich sicherlich nach der Größe der Makler, ihrem regionalen und internationalen Bezug und dem spezifischen Geschäftsfeld des Makler (also Privat-, Gewerbe-, Industrie- oder internationale Kunden). Man kann weitere Einflussfaktoren in der Anbindung der Vermittler finden, also ob der Makler eigenständig ist, Mitglied eines Maklerpools oder Maklergruppe oder Teil einer internationalen Maklergruppe.

Folgt man dieser Beschreibung, stellt man schnell fest, dass es „den“ Makler nur bei entsprechender Abstraktion und Sichtweise gibt.

Darin liegt schon einmal die erste Herausforderung bei der Beantwortung der Frage, wieviel und vor allen Dingen welche Digitalisierung in den Geschäftsprozessen nötig ist. Die Notwendigkeit zur Digitalisierung als Mittel zur Prozessoptimierung und Kostenreduktion, Erhöhung der

Bearbeitungsschnelligkeit und -transparenz, Abbau von Doppelarbeiten, Eliminierung nicht werthaltiger Bürokratien ist unbestritten.

Die gelegentlich Verklärung der Digitalisierungsanforderungen als Rettungsanker schlechthin ist eine unzulässige Übertreibung und folgt mehr dem verkäuferischen Instinkt mancher Berater. Folgen wir den einleitenden Argumenten zur Vielfältigkeit des Maklers, ist schnell erkennbar, dass es kein komplett einheitliches Vorgehen zur Digitalisierung des Maklers geben kann. Und es kann im eigentlichen Wortsinne auch keine separate Digitalisierung des einzelnen Maklers geben. Dazu sind die Interdependenzen zum Markt und Kunden viel zu vielfältig.

Vielmehr geht es um einen, wenn nicht gemeinsamen, dann zu mindestens nebeneinander ablaufenden Vorgang. Quasi um eine kooperative Digitalisierung der Branche. Dies geht weit über die sogenannte, prozesspartielle „Elektronisierung“ hinaus. Letzterer Begriff bezeichnet die (teilweise) Umstellung von Einzelprozessen von analoger auf digitale Verfahrensweise, während der Gesamtprozess analog bleibt und insofern diverse Medienbrüche dominieren. Das wäre dann auch eher eine Pseudodigitalisierung. Solche Optimierungen können nur vorläufiger Natur sein, sind aber gelegentlich unabdingbar, um aktuelle Hindernisse zu überwinden.

Der konsequenten Digitalisierung steht auch die subjektive Wahrnehmung der Marktteilnehmer (Makler, Vertreter und Versicherer) im Wege, Datentöpfe und IT-Kapazitäten seien nur als singulärer Marktvorteil gut. Es herrscht das Bedürfnis vor, Daten „für sich“ zu haben und das Missverständnis, Daten zu „besitzen“. Geht es aber nicht viel mehr darum, dem Kunden seine Daten „zurückzugeben“? Zum Beispiel in der Form, dass man Transparenz über die Daten schafft, die über den Kunden irgendwo vorliegen und durch relationale Verknüpfungen aus Informationen tatsächliches Handlungswissen generiert? Die Diskussion über den proprietären Charakter von Daten anstelle einer transparenten Interaktion mit dem Kunden und allen anderen Beteiligten ist nicht nur nutzlos, sondern auch eines der größten Hindernisse für Digitalisierungsprojekte.

Big Data geht nut mit grenzüberschreitendem Datenverkehr

Gibt es heute einen beziehungsweise den „Datenmanager“, der tatsächlich Big Data über Kunden zur Verfügung stellen kann, oder geht es nicht viel mehr (wenn überhaupt) um Big Data zu Teilbereichen der Versicherungswirtschaft, wobei die Bereiche Kranken- und Lebensversicherung hier (zunächst) bewusst ausgeklammert werden, um nicht in die unvermeidliche Datenschutzdiskussion zu geraten.

Es gibt ihn nicht, diesen singulären Datenmanager. Mehr oder weniger rudimentäre Daten des Kunden stehen bei verschiedenen Teilnehmern der Wertschöpfungskette zur Verfügung. Die Mehrheit der Daten und Datenfragmente befinden sich wahrscheinlich beim Kunden und beim Makler. Dort sind sie in der Regel wiederum weit gestreut, das heißt, sie befinden sich in Köpfen, Akten, auf einer Vielzahl von Festplatten und Datenbanken von Maklerverwaltungssystemen. Manchmal sind sie durchaus sehr ordentlich aufbereitet, aber immer noch nutzungsgetrieben beziehungsweise zweckgebunden für den Makler für Policierung, Rechnungslegung, Übersichten, Schadenabrechnung zusammengefasst.

Beim jeweiligen Risikoträger befinden sich die Daten ebenfalls überwiegend in zweckgebundenen Datenbanken. Je industrieller und internationaler, desto mehr werden Hilfssysteme wie Excel oder Access eingesetzt. Wobei die eingesetzten Systeme, soweit diese miteinander „reden“ können, das heißt, miteinander verbunden beziehungsweise vernetzt sind, eine untergeordnete Rolle spielen. Denn, solange die Daten fließen, ist es eigentlich egal, welche Systeme zum Einsatz kommen. Leider sind die Systeme in den meisten Fällen nicht vernetzt, so dass beim Zusammentragen der Informationen ein hoher manueller Aufwand entsteht, der aufgrund der Diversität der Quellen auch noch fehleranfällig ist. Das Wissen muss zunächst befreit werden, zum Beispiel aus den Köpfen und Postkörben der Mitarbeiter.

Man sieht, Digitalisierung setzt „grenzüberschreitenden“ Datenverkehr voraus. Dieser muss geeignet reguliert werden. Die Schaffung einheitlicher Prozeduren, wie sie in anderen Märkten schon bestehen, ist also unbedingt notwendig. Initiativen wie das Brancheninstitut für Prozessoptimierung (BIPRO) oder auch die Trusted German Insurance Cloud (TGIC) gehen in diese Richtung. Zusätzlich geht es um die Schaffung gemeinsam nutzbarer Datenquellen. Digitales Wissen ist wertvoll, so lange es nicht nur eingeschränkt sondern permanent zur Verfügung steht und als Teil des Standardprozesses ständig gepflegt wird oder, noch besser, sich selbst pflegt.

Wäre das dann schon Digitalisierung? Darauf wieder ein klares Nein.

Mehr zum Thema:

- [Industrie: Versicherer verschlafen Digitalisierung](#) ^[1]
- [Industrieversicherer auf Digitalisierungskurs](#) ^[2]
- [MSG: Inex24 ist nicht gescheitert](#) ^[3]

Die „Einknopfdigitalisierung“ wird es weder in der Versicherungswirtschaft noch sonst irgendwo geben. Vielmehr geht es um die Initialisierung eines permanenten Veränderungsprozesses. Die Digitalisierung des Maklerwesens oder auch der Versicherungswirtschaft wird es sowieso nicht geben. Es geht um die Festlegung eines oder mehrerer auch projektbezogener Startpunkte, von denen aus Prozesse, Schnittstellen, Datensammlungen etc. digitalisiert werden. Zu beachten ist dabei, dass selbstständige, aber integrierbare und vernetzbare Ökosysteme geschaffen werden, die später zu größeren Systemen verbunden werden können, und das wiederum über Unternehmensgrenzen hinaus. Dies stellt natürlich bestimmte Anforderungen an die Art der Vernetzung, insbesondere an die Schnittstellen, wie auch an die Struktur der Datenbanken und der verbundenen Infrastruktur, um Unternehmensinternas auf jeder Ebene und bei jedem Beteiligten zu schützen.

Zielorientiertes Vorgehen sinnvoll

Sinnvoll ist es, bei der Aufsetzung eines Digitalisierungsprojektes sehr genau das Ziel zu beschreiben. Es bietet sich an, kleine und mittelgroße Ziele zu definieren, um schnelle Anfangsergebnisse zu erzielen und diese umzusetzen, zum Beispiel mit einem an die agile Arbeitsweise Scrum angelehnten Projektmanagement.

Was interessiert den Kunden momentan in erster Linie? Man könnte aufgrund aktueller Diskussionen glauben, dass Kunden an einer unendlichen Vielzahl von Smartphone-Apps zu jedem möglichen Einsatzgebiet oder an sehr komplexen Apps für die komplette Verwaltung von Versicherungen und Schäden interessiert sind. Da weder der Makler noch der Risikoträger der einzige App-Provider auf dem Smartphone des Kunden ist, führt dies tendenziell zu großer Unübersichtlichkeit und Unwillen beim Nutzer. Gewünscht sind aber auf jeden Fall spezielle, prägnante Informationen zum Beispiel zu einem bestimmten Schadenfall. Eine hierfür nutzbare App wird nach der Beendigung des Schadenfalls aber nicht mehr benötigt. Die App dient lediglich als zeitlich befristet genutzte „Lupe“ für die Sichtbarmachung der Daten zum Schaden und der Interaktionen zur Schaffung von Statustransparenz. Eine solche App muss durch ihren Nutzer anpassbar sein auf den spezifischen Zweck und den realen Informationsbedarf, der sich zum Beispiel zwischen Einzel- und Massenschäden, aber auch Groß- und Kleinschäden und natürlich der jeweiligen Position des Nutzers im Unternehmen und dem damit verbundenen Blickwinkel unterscheidet.

Kunden sind an übersichtlicher Transparenz interessiert. Die schnelle Erledigung von Standardtätigkeiten, wie Summenmeldungen (falls überhaupt noch nötig) ist sicher interessant, aber nur, wenn das keinen Medienbruch und nicht das nächste Passwort bedeutet.

Was bedeutet das für das Geschäftsmodell?

1. Digitalisierung ist nicht zwangsläufig schädlich für das Geschäftsmodell. Die Digitalisierung ändert nichts daran, dass jedes Geschäftsmodell immer zu **hinterfragen** und den realen Gegebenheiten **anzupassen** ist. Nicht zu digitalisieren bedeutet, die Zukunft des Unternehmens in Frage zu stellen.
2. Digitalisierung kann die **bestehenden Vorteile** des jeweiligen Maklersegments unterstützen, wie
3. lokale, regionale und persönliche Vorteile
4. spartenbezogene Vorteile
5. geschäftspolitische Vorteile wie Internationalität
6. prozess- und verarbeitungsbezogene Kosten- und Schnelligkeitsvorteile.
7. Digitalisierung ist immer auch von den **aktuellen Strukturen** abhängig, es gibt keine generelles „One size fits all“.
8. Eine durchgehende Digitalisierung ist nur mit der Schaffung tatsächlich **industrieller Standards** möglich.
9. Mit der Digitalisierung wird ein wirklich **permanenter Informations- und Gedankenaustausch** auf hochprofessioneller Basis möglich und das Ganze auch noch **„just in time“**. Alles beginnt mit der Strukturierung und Organisation von Daten und führt zu **unternehmensübergreifendem vernetzten Denken**.
10. Digitalisierung ist nur begrenzt ein technisches Probleme. Die Herausforderung liegt im Moment auch auf der **kognitiv-analytischen und sozialen Ebene**. Das schließt die **Managementebene** ausdrücklich mit ein.

Rainer Witzel ist Gründer und Chef der Beteiligungsgesellschaft und Unternehmensberatung Thor Capital. 2011 gehörte zu den Mitgründern von Inex24, der Online-Ausschreibungsplattform für Industrierversicherungsverträge.

Dirk Braun ist Unternehmensberater.

In der Kolumne "The Long View" laden wir Branchenexperten ein, über Hintergründe zur Lage

der Branche zu schreiben.

Dieser Text ist nur für Abonnenten von Herbert Frommes Versicherungsmonitor Premium persönlich bestimmt. Das Weiterleiten der Inhalte – auch an Kollegen – ist nicht gestattet. Bitte bedenken Sie: Mit einer von uns nicht autorisierten Weitergabe brechen Sie nicht nur das Gesetz, sondern sehr wahrscheinlich auch Compliance-Vorschriften Ihres Unternehmens.

Beitrag gedruckt von Herbert Frommes Versicherungsmonitor: <https://versicherungsmonitor.de>

URL zum Beitrag: <https://versicherungsmonitor.de/2019/01/22/industriemakler-kooperative-digitalisierung-vonnoeten/>

URLs in diesem Beitrag:

[1] Industrie: Versicherer verschlafen Digitalisierung: <https://versicherungsmonitor.de/2018/04/25/industrie-versicherer-verschlafen-digitalisierung/>

[2] Industrieversicherer auf Digitalisierungskurs: <https://versicherungsmonitor.de/2017/11/27/industrierversicherer-auf-digitalisierungskurs/>

[3] MSG: Inex24 ist nicht gescheitert: <https://versicherungsmonitor.de/2016/08/25/msg-inex24-ist-nicht-gescheitert/>