



Vita

Seit 2013 ist Heiko Scholz (51) Chief Marketing Officer der Barmenia Versicherungen. Zuvor leitete der gebürtige Wuppertaler die Abteilungen E-Marketing, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens. Beim Assekuranzkonzern begann er seine berufliche Laufbahn 1984 mit einer Ausbildung zum Versicherungskaufmann.

„Wir machen ,Predictive‘ seit 300 Jahren“

Heiko Scholz, CMO der Barmenia Versicherungen, und Hans-Michael Schnelle, T-Systems, über gesundes Tempo bei der Digitalisierung, Vertraulichkeit als Kerngeschäft und „Ich-Forschung“ vs. die Weisheit der Crowd.

TEXT — Thomas van Zütphen

Herr Scholz, was steht in der Versicherungsbranche ganz oben auf der Agenda?

Durchgängig in der gesamten Branche natürlich das Thema Digitalisierung. Aber wir bei der Barmenia verstehen Digitalisierung nicht nur als einen Automatisierungsprozess in unserem Unternehmen, sondern als technologische und organisatorische Umsetzung von Kundenwünschen. Also eigentlich werden wir digitalisiert. Der Kunde nutzt digitale Devices, Funktionen und erlebt, wie andere mit seinen Serviceerwartungen umgehen. Und so einfach, wie er Digitalisierung an seinen Schnittstellen zu Amazon oder Apple erlebt, erwartet er das auch von seiner Versicherung. Das treibt uns im Augenblick mächtig voran.

Heißt das, Sie müssen aufholen?

In dem Sinne, dass die Versicherungsbranche ja nicht gerade berühmt ist für Einfachheit, sondern eher für komplexe Dinge, eindeutig ja. Unsere Prozesse und Verträge laufen 10 oder 15 Jahre – vielleicht ein Leben lang. Das funktioniert nicht so einfach wie ein Gerätekauf bei Amazon. Und das ist der Spagat, den wir in Zukunft hinbekommen müssen: Produkte und Dienstleistungen, Services und Prozesse „einfach“ zu machen, damit der Kunde sich am Ende für die Barmenia als richtigen Partner entscheidet.

Müssen Sie dazu vielleicht Produkte und Angebote stärker individualisieren? Und müssen Sie dazu mehr wissen über Ihren Kunden, der wiederum auch bereit sein sollte, dieses Mehr an Informationen, an Daten zunächst einmal abzugeben?

Auch hier stehen wir wieder vor einem Spagat. Auf der einen Seite schließen sich Individualisierung und Versicherung per se vom Geschäftsmodell aus. Eine Versicherung nur für eine Person funktioniert nicht.

Versicherungen funktionieren, weil sie von einem Kollektiv getragen werden, bedingen also schon prinzipiell eine Solidargemeinschaft. Aber Individualisierung in der Ansprache der Kunden, in der Kommunikation oder in Prozessen – das entspricht dem, was uns jetzt vorantreibt, was wir dringend umsetzen müssen. Dass Produkte flexibel die Veränderung der Lebenssituation des Versicherten „mitgehen“ und quasi automatisch reagieren, wenn es darum geht, einen Produktrahmen neu zu personalisieren. Denn wenn ich als Kunde erwarte, dass zu einem Zeitpunkt X mein individuelles Problem schnell und unkompliziert gelöst wird, ist der 08/15-Standardprozess nicht das, was ich unter „persönlich“ verstehe – also die individuelle Ansprache von Personen auch innerhalb eines Kollektivs.

Das heißt: Weniger im Kernprozess, sondern vielmehr am Berührungspunkt Kunde liegt die Chance der Individualisierung?

Korrekt. Und wenn wir diese Chance nicht nutzen, laufen wir Gefahr, die Schnittstelle Kunde komplett zu verlieren und auf unser Kerngeschäft Risikoausgleich reduziert zu werden. Nur noch wahrgenommen zu werden als System, das Rechnungen bezahlt, aber nicht mehr als Menschen. Ich will es an einem Beispiel festmachen: Bei der Krankenversicherung sind wir heute der Rechnungserstatter. Das ist unser Geschäftsmodell. Sie sind privat versichert, gehen zum Arzt, bekommen eine Rechnung, fotografieren sie und reichen sie via App bei uns als Ihrem Versicherer ein. Der prüft das und erstattet und dann haben Sie anderntags Ihr Geld. Fertig! Alle freuen sich, hat wunderbar funktioniert. In Zukunft werden wir nicht mehr der Rechnungserstatter sein, sondern wir werden Kunden in ihrem Leben – genauer gesagt, in ihrem Gesundheitsleben – begleiten. Warum sollen wir nicht viel lieber reagieren, indem wir sagen „Wir kennen uns in dem Bereich

Gesundheit sehr gut aus, also helfen wir, dass eine Krankheit gar nicht erst auftritt“. Folglich werden wir in Zukunft also viel stärker in der Rolle des Gesundheitsmanagers gefragt sein. Diesen Schritt gehen wir bereits heute mit dem Angebot unserer Gesundheitsassistentin, der Vivy-App.

Um diesen Weg – fort vom starren Versicherungsschutz hin zu einem flexiblen, mobilen Begleitschutz – zu gehen, müssen Ihre Kunden Ihnen Daten zur Verfügung stellen. Wird das ein Problem?

Ich glaube, was die Themen Sicherheit und Gesundheit angeht, bringen die Kunden uns als Versicherer sehr hohes Vertrauen entgegen. Davon lebt unsere gemeinsame Beziehung. Vertrauen ist unser Kerngeschäft und für uns als Dienstleister maßgeblich für eine langfristige und langjährige Kundenbeziehung.

Anders als in anderen Branchen wird sich in Ihrem Kerngeschäft technologischer Fortschritt laut einer Accenture-Studie nicht länger linear entwickeln, sondern exponentiell. Wie gehen Sie damit um und wo erwarten Sie die größte Wucht?

Vor allem in der Datennutzung. Eigentlich besteht unsere Aufgabe ja darin, Vorhersagen zu treffen über Sterbewahrscheinlichkeit, den Eintritt von Krankheiten oder den Brand eines Hauses. Daraus errechnen wir die Prämie, um unsere Kunden in der allernächsten Zukunft – also der von ihnen gewählten Vertragslaufzeit – vor Risiken und den daraus resultierenden wirtschaftlichen Schäden zu schützen. Wenn man so will, machen wir „Predictive“ schon seit 300 Jahren. Bis dato schauen wir dafür aber immer in den Rückspiegel. Auf Erfahrungswerte aus der Vergangenheit. Was wir jetzt für unsere Kunden brauchen, sind Risikodaten nach vorn und nicht nach hinten. Es geht um die Nutzung von Daten für unsere Kunden.

Bei einem Haus, das ja naturgemäß immobil ist, gehört dies hinsichtlich des Brandschutzes zu einer der leichteren Übungen. Autos hingegen pendeln quasi permanent zwischen unterschiedlichen Schadensrisiken hin und her.

Wir alle kennen die Modelle, in denen Autos über einen „Dongle“, also einen entsprechenden Stecker als Schnittstelle, praktisch permanent das Fahrverhalten erkennen und kommunizieren, um daraus Prämienvergünstigungen ableiten und dem Kunden anbieten zu können. Eine andere Sache, die wir jetzt mit der Deutschen Telekom gemacht haben, setzt auf die App „Park and Joy“ auf, um einen situativen Versicherungsschutz zu bieten, wenn ich mein Auto abstelle, es aber zum Beispiel vor Parkremplern schützen möchte. Damit haben wir eine Versicherung geschaffen, die automatisiert erkennt: Jetzt ist die Risikosituation da und eine Stunde später endet sie wieder. Wenn ich ganz viel parke, brauche ich viel Versicherungsschutz, parke ich weniger oft, eben weniger.

Das kennen wir in anderen Sparten heute noch gar nicht. So ein situativer Versicherungsschutz, wie er auch beim Besuch einer Skihalle oder meiner Bungee-Jumping-Premiere denkbar wäre, ist durch Daten und Digitalisierung leichter möglich. Nur wenn der Kunde uns wissen lässt, wo er gerade was plant, damit wir daraus Wahr-

lichkeiten berechnen, die am Ende in einer Prämie von zum Beispiel nur einem Euro münden, können wir ihm ein entsprechendes Angebot machen.

Wir nehmen ja immer an, das Stichwort „Orten“ befremdet Menschen zunächst einmal. Wie ist Ihre Erfahrung in Sachen Akzeptanz an der Stelle?

Das ist eine Frage des Gegenwerts. Wenn es der Kunde attraktiv findet, zu sagen „Ich nutze den Fitnesstracker und lade meine Daten hoch“, dann zahlt sich das buchstäblich aus – über eine gerechtere Prämie zum Beispiel. Oder dass wir ihn unterstützen: Hör mal, mit dem Blutdruckwert solltest du doch mal zum Arzt gehen. Wir begleiten ihn also nicht nur bei seiner alle zwölf Monate stattfindenden Vorsorgeuntersuchung, sondern sind darüber hinaus als persönlicher Gesundheitsmanager an seiner Seite. Und wenn wir ihm dann weiterhin anbieten können „Du, wir machen jetzt mal einen Termin. Sollen wir zu deinem üblichen Arzt gehen?“, dann übernehmen wir die Terminplanung auch noch. Der Markt wird entscheiden, inwieweit der Kunde das für einen fairen Deal hält. Erste Ansätze gehen wir hier mit unserer Gesundheitsassistentin Vivy, die wir unseren Kunden bereitstellen.

Mit Blick auf den Markt sind Sie in Sachen Risikominimierung bei der Produktentwicklung auf Nummer sicher gegangen und haben etwa bei der situativen Versicherung die Telekom-Crowd gefragt. Wie sind Sie darauf gekommen, was waren die ersten Ergebnisse, wozu wird das führen?

Es wird dazu führen, dass Innovationen und Services viel stärker vom Kunden ausgehen werden. Und nicht mehr „Der Kunde ist zwar König, aber ich sag ihm, was er will“. Das haben wir viele Jahre gemacht, aber das ist heute nicht mehr denkbar. Die reine Ich-Forschung hat ausgedient. Ich möchte direkt vom Kunden wissen: Was erwartet er? Was erlebt er woanders? Auch in anderen Branchen. Wenn ich persönlich ein Erlebnis bei Amazon oder Apple habe, will ich das ebenso bei meinem Stromanbieter und meinem Versicherer spüren. In diesem Sinne hat zum Beispiel der aktuelle Umbau unseres Kundenportals große strategische Bedeutung für uns. Bei der Frage „Was machen wir denn zuerst?“ ging es im Kern darum, die 15 wichtigsten Prozesse zu identifizieren. Und das ist der Punkt, an dem wir gesagt haben: Es spielt keine Rolle, was wir zuerst wollen, sondern Priorität hat das, was der Kunde erwartet. Was wäre schlauer, als für solche Informationen die „Weisheit der Crowd“ abzufragen?

„Die reine Ich-Forschung, hat ausgedient. Ich möchte direkt vom Kunden wissen: Was erwartet er?“

HEIKO SCHOLZ,
CMO der Barmenia Versicherungen

Virtual & Augmented Reality, Avatare und Spracherkennung, lernfähige Software – was und in welcher Form wird der nächste große Trigger für die Barmenia im Hinblick auf ihre digitale Kundenbeziehung?

Auf dem Radar haben wir alles. Woran wir aktuell arbeiten, ist beispielsweise das Thema Sprachsteuerung. Wir sehen bei Alexa, Siri, OK Google, dass sich die Qualität dieser Angebote in den vergangenen zwei Jahren enorm verbessert hat, glauben aber nicht, dass es sich dabei um einen Vertriebskanal handelt. Anzunehmen, dass jemand zu Hause im Wohnzimmer sitzt und seine Alexa bittet, eine Versicherung abzuschließen, fällt heute doch noch eher unter das Thema Gedankenspielerei. In drei Jahren rede ich darüber vielleicht anders. Funktionieren könnte das aber schon bei einem anderen Beispiel:



Was bringt die Zukunft der Assekuranzbranche? Welche Trends, Kundenwünsche, Anforderungen? An Gesprächsthemen herrscht für Barmenia-CMO Heiko Scholz (rechts) und Hans-Michael Schnelle, T-Systems, kein Mangel.

Beim Kauf einer Brille frage ich mich „Was bekomme ich von meiner Versicherung eigentlich bei einer neuen Brille erstattet?“ Je nach Tarif können das unterschiedliche Leistungsdaten sein. Andere Gläser, andere Rahmen – das heißt: Wenn wir jetzt unsere Leistungsdaten strukturiert ablegen, ist es für eine Alexa kinderleicht, daraus dann Antworten abzuleiten. Da wird auf der Datenbank nachgeschaut, festgestellt: Der Kunde hat dieses Jahr noch gar keine Brillenerstattung gehabt. Das bedeutet somit: Beim Optiker bekommst du 600 Euro für deine neue Brille.

Solch einen echten Kundennutzen generiert laut Bitkom Research jedes zweite Versicherungsunternehmen aus den digitalen Touchpoints zu seinen Kunden heute noch nicht. Hinkt Ihre Branche an diesem Punkt hinterher?

Ja und nein. Nein, weil wir die Daten ja durchaus haben. Würden wir diejenigen Daten nutzen, die wir jetzt schon haben, wären wir ganz weit vorn. Würden wir dann noch jene Daten hinzunehmen, die wir in Zukunft bekommen, wäre es umso besser, wenn wir sie nutzen könnten. Deshalb ist zurzeit die gesamte Versicherungsbranche dabei, Daten – um Risikosituationen besser abschätzen zu können – gezielter auszuwerten und so kundengerechtere Risikoprofile zu erstellen. Gleiches gilt für die Ermittlung von Bedarfswahrscheinlichkeiten. Data Analytics, also das Verfahren, aus Daten Informationen zu ziehen, um Kunden ein präziseres Angebot machen zu können, wird ein noch relevanteres Thema werden. Und das Ganze natürlich unter den strengen Augen des Datenschutzes, der selbstverständlich im Interesse einer vertrauensvollen Kundenbeziehung einzuhalten ist.

FACTS & FIGURES





Die Barmenia zählt zu den großen unabhängigen Versicherungsgruppen in Deutschland. Das Produktangebot der Unternehmensgruppe reicht von Kranken- und Lebensversicherungen über Unfall- sowie Kfz-Versicherungen bis hin zu Haftpflicht- und Sachversicherungen. Mehr als 3.400 Innen- und Außendienstmitarbeiter und eine Vielzahl von Maklern betreuen einen Bestand von über 2,2 Millionen Versicherungsverträgen.

Sogenannte „InsurTechs“ gelten als schnelle und potenziell attraktive Kooperationspartner für die Dickschiffe, weil sie Innovationen im Zweifel fixer umsetzen bzw. ausprobieren können. Wie scouten Sie die „jungen Wilden“?

Wir sind Gründungsmitglied des „InsurLab Germany“ in Köln, wo wir auf Augenhöhe mit den InsurTechs zusammenarbeiten und gemeinsam Ideen entwickeln. Also Berührungängste gibt es da überhaupt keine. Im Gegenteil: Wenn diese „Jungen“ mitunter etwas naiv an bestimmte Themen herangehen, lernen sie auch schnell von der Versicherungswirtschaft „Mensch, da gibt es noch ein, zwei Erfahrungen zu beachten“. Und umgekehrt lernen wir manche Dinge auch von ihnen.

Was zum Beispiel?

Zum Beispiel, dass kein Kunde drei verschiedene Portale bei drei Versicherungen haben möchte, nur weil er drei Verträge bei verschiedenen Assekuranzpartnern abgeschlossen hat. Heute kann unser Kunde dort, wo er seinen Barmenia-Vertrag abgelegt hat, ebenso seinen Vertrag der Versicherung A und einen dritten der Versicherung B ablegen. Mit unserem Selbstverständnis von früher hätten wir das noch vor wenigen Jahren nicht gemacht. Anders gesagt: Da musste erst jemand kommen und uns in der Versicherungswirtschaft zeigen, dass man auch auf diese Art Kundenorientierung denken kann. Aber das kennzeichnet die Denke, die diese Start-ups ganz gut hinbekommen. Sie verstehen den Kunden. Das ist aber kein Hexenwerk, sondern im Gegenteil sogar leicht adaptierbar. Man muss nur mehr und konsequenter von der Kundenseite aus denken.

-  Hans-Michael.Schnelle@t-systems.com
-  www.barmenia.de
-  www.t-systems.de/loesungen/predictive
-  www.t-systems.de/video/barmenia