



Versicherungswirtschaft: Herausforderung Produktentwicklung

von Dr. Jochen Tenbieg



Dr. Jochen Tenbieg

Executive Partner
BRAICONN Deutschland

In jeder Branche sind es die Produkte (seien es Waren oder Dienstleistungen), die über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Sei es, weil sie am Bedarf des Kunden vorbei gehen. Sei es, dass sie zu kompliziert sind und weder der Kunde noch der Vertrieb sie verstehen. Sei es, dass sie sich einer effizienten, automatisierten Verarbeitung entziehen und damit hohe Produktionskosten und/oder lange Erstellungszeiten verursachen. Dies alles gilt auch für Versicherungsprodukte. Grund genug also, sich dem Thema im Rahmen dieses Beitrags näher zu widmen.

Produktentwicklung gestern und heute

Zunächst ein kurzer Blick zurück. Bis zur Öffnung des Binnenmarktes für Versicherungen und der Freigabe der Bedingungen, also die Aufgabe der vorhergehenden Genehmigung der Bedingungen durch das frühere Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen (BAV, heute BaFin), gestaltete sie die Entwicklung neuer Versicherungsprodukte für die einzelnen Unternehmen vergleichsweise einfach. Die Allgemeinen Versicherungsbedingungen usw. wurden in Arbeitsgruppen des Gesamtverbands der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) erarbeitet und als Musterbedingungen vom BAV genehmigt. Jedes Unternehmen konnte sie verwenden und darauf basierend Produkte vertreiben, wobei das BAV aus Gründen der Markttransparenz individuelle Modifikationen nur höchst zurückhaltend genehmigte. Das führte zu einer Uniformität im Markt, die bis heute nachwirkt. An die neuen Freiheiten des liberalisierten Versicherungsmarktes haben sich viele Versicherer in Deutschland erst langsam gewöhnt. Nicht nur aus diesem Grund sind auch heute noch viele Versicherungsprodukte im Privatkundengeschäft vergleichbar und in gewisser Weise uniform.

In den vergangenen fünf Jahren jedoch haben die Versicherungsunternehmen begonnen, ihre Produkte um Serviceleistungen anzureichern, die primär die Bequemlichkeit für den Kunden im Schadenfall zum Inhalt haben. Überhaupt versuchen Versicherungsunternehmen sich vermehrt über

Serviceleistungen im Schadenfall zu differenzieren, die den Kunden optional angeboten werden oder sogar (verpflichtender) Bestandteil des Produkts selbst sind (z.B. Tarife mit Werkstattbindung in der Kraftfahrtversicherung). Und in einem sich immer schneller verändernden Wettbewerbsumfeld verkürzen sich die Produktzyklen immer weiter. Früher einmal geltende Produktzyklen von 6-8 Jahren haben sich heute zum Teil auf ein Jahr (in der Sparte Kraftfahrt) verkürzt.

Aktuelle Herausforderungen:

» Produktentwicklungsprozess institutionalisieren

Hatten Versicherungsunternehmen aufgrund der oben beschriebenen Genehmigungspraxis des BAV nicht selten keine auf Produktentwicklung spezialisierten Mitarbeiter, so fehlen zum Teil bis heute klar definierte Produktentwicklungsprozesse, die institutionalisiert sind und auch stringent angewandt werden. Das führt dazu, dass Produktentwicklungen zu lange dauern und der erhoffte wachstumsfördernde Impuls zu schwach ausfällt oder gar ganz ausbleibt. Was also Not tut, ist den Prozess der Produktentwicklung als solchen zu professionalisieren und zu institutionalisieren.

» Interessenausgleich gekonnt managen

Neben dem Produktentwicklungsprozess selbst, besteht die eigentliche Herausforderung bei neuen Versicherungsprodukten darin, eine gesunde Balance der unterschiedlichen Interessen herbeizuführen. Kunde, Vertrieb, Wettbewerb einerseits und die Notwendigkeit versicherungstechnisch profitable und kostengünstig zu verarbeitende Versicherungsprodukte zu entwickeln andererseits erfordern ein Höchstmaß an Aufmerksamkeit.

Ausgangspunkt sollte insoweit stets die Verkaufbarkeit des Produkts sein. Daher sollte eine gelungene Produktentwicklung den Bedarf des Kunden

Sie haben Fragen oder suchen einen kompetenten Ansprechpartner?

BRAICONN Deutschland
COMPETENCE NETWORK

Stadttor 1, D-40219 Düsseldorf

Phone +49 (0)211 3003-470
Fax +49 (0)211 3003-200
Mail info@braiconn.de

www.braiconn.de



in den Mittelpunkt der Arbeit stellen. Zielgruppenspezifisch konfektionierte, aber im Kern modular und einheitlich aufgebaute Produkte erhöhen die Chance den Spagat zwischen Individualität des zu versichernden Risikos und einer Standardisierung erfolgreich zu meistern. Daher sind populäre Zielgruppen im Privatkundengeschäft „Junge Leute“, „Junge Familie“, Singles, die Altersgruppe „50+“, während in der gewerblichen Versicherung eine Unterscheidung nach Branchen die Regel ist. Wichtig bei allen Zielgruppenprodukten ist, dass man sich am 80%-Fall orientiert und nicht in die alte Denkweise zurückfällt, durch individuelle Anpassungsmöglichkeiten die für die industrialisierte Verarbeitung notwendige Standardisierung zu konterkarieren. Solche Differenzierungen können besser mit Produktvarianten wie „Basis“ oder „Premium“ vorgenommen werden.

» Marktorientiertes Pricing

Auch wenn man es kaum glauben mag, aber die Qualität der für die Tarifierung zur Verfügung stehenden Daten vermag bei vielen Versicherungsunternehmen nicht zu überzeugen. Die Gründe hierfür liegen zum Teil in der mangelnden Größe des Versicherungsunternehmens und damit der Menge des Ausgangsmaterials. Ein Nachteil, der aber durch eine geeignete Einführungsstrategie mit kurzen Reaktions- und Nachbesserungszeiten oder moderne mathematische Prognoseverfahren aufgefangen werden kann. Schwerer wiegt jedoch, dass Versicherungsunternehmen ihren Schatz, nämlich die Daten ihrer Kunden und Schadenfälle weder vollständig noch systematisch in ihren Datenbanken erfassen, um sie anschließend für die Tarifierung zu nutzen. Dabei sollten insbesondere mittlere Versicherer bedenken, dass die Datenqualität der GDV-Statistiken bei zunehmender Produktvielfalt am Markt perspektivisch schon mittelfristig leiden wird und sie selbst daher für geeignetes Zahlenmaterial Vorsorge treffen sollten.

Vielleicht kann aber auch ein marktorientiertes und weniger vergangenheitsbezogenes Pricing ein Ansatz für die künftige Preisbildung bei Versicherungsprodukten sein. Ein solches marktorientiertes Pricing, bei dem der am Markt erzielbare Preis ein bestimmender Faktor ist, wird in

anderen Ländern durchaus mit Erfolg praktiziert. Es setzt jedoch voraus, dass ein Versicherungsunternehmen in der Lage ist, seine Preise sehr kurzfristig und notfalls tagesaktuell anzupassen, um damit die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Es würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen, auf alle Einzelheiten einer solchen Pricingstrategie einzugehen. Es sei aber erwähnt, dass ein solches marktorientiertes Pricing organisatorisch nahezu alle Unternehmenseinheiten betrifft. Die Angebots- und Bestandsführungssysteme müssen eine solche kurzfristige Anpassung ebenso zulassen, wie der Vertrieb diese Variabilität des Preises als neues Faktum annehmen und mit ihm umgehen können muss. Nach dem „Aussterben“ der Tarifhandbücher, der Einführung multivarianter Tarife, die nur noch mittels Laptop gerechnet werden können, bedeutet ein marktorientiertes Pricing den Eintritt ins Online-Zeitalter. Eine echte Herausforderung für die Branche.

» Industrialisierte Verarbeitung

Industrialisierung fängt beim Produktdesign an. Angesichts immer kürzerer Produktzyklen und einer größeren Produktvielfalt im Bestand, sind Versicherungsunternehmen gut beraten, wenn sie im Produktentwicklungsprozess der Be- und Verarbeitung der Produkte und der Schadenabwicklung hohe Beachtung schenken. Was nutzt es, wenn der Kunde vom Produkt überzeugt ist, aber die anschließenden Prozesse an eine Manufaktur mit langen Wartezeiten erinnern?

Die Geschwindigkeitserwartungen der Kunden sind zweifelsohne gestiegen, ihre Ansprüche an den Kunden- und Schadenservice ebenfalls. Da nicht davon ausgegangen werden kann, dass ein Sachbearbeiter in Betrieb oder Schaden die immer größere Menge der noch aktiven Produkte fehlerfrei als Kopfwissen beherrschen kann, muss für eine entsprechende IT-technische Unterstützung gesorgt werden, die die Produktivität erhöht oder wenigstens erhält. Blickt man jedoch in die Systemlandschaften der Versicherer, dann tun sich gerade hier großer Handlungsbedarf auf. Die vielfach noch aus den 80er Jahren stammenden IT-Systeme sind zwar häufig mit großer Fachlichkeit aufgeladen, aber ihre Anpassungsfähigkeit für die wettbewerbsbedingt schnelleren Produktzyklen,



Unternehmenskurzprofil der BRAICONN Deutschland

Die BRAICONN Deutschland ist das Top-Management- und Expertennetzwerk für Planung und Umsetzung in den Themenbereichen

- **Strategie**
- **Marketing & Vertrieb**
- **Prozesse & Organisation**
- **Information Management**

Darüber hinaus stellen wir unseren Kunden projekt- und aufgabenbezogen **Kompetenzen auf Zeit** (Projektmitarbeiter) zur Verfügung.

Unsere Excellence in Branchen

Unsere Beratungsleistungen sind branchenneutral. Eine besonders ausgeprägte Excellence und Insider-Wissen liegen aufgrund langjähriger Management- und Projekterfahrung insbesondere für die Branchen

- des **Information Management**,
- der **Mobilität (Automobil, Mineralöl)** und für
- die **Versicherung** vor.

Competence Network

Das Competence Network der BRAICONN Deutschland besteht aus hochgradig markt- und projekterfahrenen Managementberatern und Technologieanalysten. Ihre langjährige originäre Erfahrung im Top-Management führender internationaler Konzerne und großer Unternehmen macht sie zu gefragten, praxiserfahrenen Insidern ihrer Branche.

geschweige denn eine tagesaktuelle Preisgestaltung ist häufig unzureichend. Auch hier verhindern feingliedrig individuelle Produktkompositionen den notwendigen Fortschritt. Es hilft nur eine klare Produktstrategie, die Vereinfachung und Modularität zu bestimmenden Prinzipien erhebt, und eine IT, die schnellere Reaktionszeiten zulässt.

» Verkaufsargumente statt Marketing

Gewollt provokant lautet die Maxime: echte Verkaufsargumente statt gewöhnliches Marketing. Natürlich ist ein professionelles Produktmarketing wichtig und unverzichtbar. Und für jeden Marketingexperten ist es eine Herausforderung, dem abstrakten und unsichtbaren Versicherungsprodukt eine griffige Kontur zu geben, die beim Kunden positive Assoziationen und damit sein (Kauf-) Interesse weckt. Schwer, aber nicht unmöglich, wie der Hausschutzbrief der Allianz gezeigt hat. Gleichwohl gilt es bei einem neuen Produkt zunächst den ersten Verkaufserfolg zu landen, nämlich den beim eigenen Vertrieb. Er muss als erster überzeugt werden.

Lange Produktvergleichstabellen mit dem Vorgängerprodukt sind sicher für die Nachbearbeitung gut. Wichtiger ist es jedoch dem Vertrieb 3-5 Kernargumente an die Hand zu geben, weshalb der Kunde das Produkt kaufen soll. Wenn die hiermit in Kurzform erzählte „Story“ stimmt, wird er das Produkt annehmen und verkaufen. Denn auch bei ihm heißt es „Zeit ist Geld“. Wenn man die Vorteile eines Produkts dem Kunden nur in einer halben Stunde vermittelt kann, dann erlahmt nicht nur sein Interesse, sondern der Vertrieb empfindet den Verkauf zu Recht als mühsam, so dass er sich künftig auf andere Produkte oder Themen konzentriert. Daher sollte man bei der Produktentwicklung die Verkaufsargumente bei aller Detailarbeit am Produkt selbst nicht aus dem Auge verlieren.

Zusammenfassung:

- Die Produktzyklen in der Versicherungswirtschaft werden sich weiter verkürzen.
- Institutionalisierte und konsequent durchgeführte Produktentwicklungsprozesse werden die Geschwindigkeit und Qualität der Produktentwicklung deutlich erhöhen.
- Zielgruppenspezifisch konfektionierte, modular aufgebaute Versicherungsprodukte können helfen, den Widerspruch zwischen Standardisierung und individuellem Risikoschutz aufzulösen.
- In einem hoch dynamischen Wettbewerbsumfeld kann ein marktorientiertes Pricing Teil der Differenzierungsstrategie sein.
- Bei einer steigenden Produktvielfalt müssen IT-Systeme die Be- und Verarbeitung sowie die Schadenbearbeitung umfassender unterstützen und schnellere Reaktionszeiten ermöglichen.
- Änderungen bei Produkten und Produktinnovationen müssen deutlich schneller als bisher organisatorisch und IT-technisch umgesetzt werden können.
- Bei der Produktentwicklung sollte griffigen Verkaufsargumenten eine höhere Beachtung geschenkt werden. Nur selbst überzeugte Verkäufer können überzeugend verkaufen.