



zeb

EUROPEAN INSURANCE STUDY 2020

# Der Durchbruch

Wie die Coronakrise den digitalen  
Versicherungsvertrieb vorantreibt

partners for change



# Zentrale Erkenntnisse

- 1** **25 Prozent mehr Gewinn, kräftiges Wachstum und ausreichend Eigenkapital: Vor der Krise waren die europäischen Versicherer insgesamt gut aufgestellt.**
- 2** **Etwa 30 Prozent der Gewinne werden durch die Coronakrise in diesem Jahr wegfallen. Insgesamt ist die Krise für die Versicherer aber nicht existenzbedrohend.**
- 3** **0 Prozent durchschnittliches Wachstum im Vergleich zum Vorjahreszeitraum – im Mittel stagnierten die fünf größten europäischen Versicherer im ersten Halbjahr 2020.**
- 4** **Fünf Erfolgsfaktoren für mehr Wachstum haben wir untersucht. Die Digitalisierung des Vertriebs hat durch die Krise den größten Schub erfahren.**
- 5** **Drei Bereiche sind für die Digitalisierung des Vertriebs entscheidend: Produkte und Services, Technik und Prozesse sowie Kultur und Organisation.**

# Warum unsere Studie lesenswert ist

Zugegeben: Dies ist nicht die erste Studie, die sich mit den Auswirkungen der Coronakrise auf die Versicherer beschäftigt. **Allerdings – und das ist der erste große Mehrwert dieser zeb-Studie – untersuchen wir den Zustand der Versicherer vor und in der Krise entlang aller drei wesentlichen Kriterien: Profitabilität, Wachstum und Solvenz.** So ergibt sich ein Bild, das nicht durch einzelne Schlaglichter geprägt ist, sondern auf einer tiefen Analyse beruht.













Die Krise ist für die Versicherer nicht existenzbedrohend. Das liegt an der guten Verfassung, in der sich die Branche vor Ausbruch der Pandemie befunden hat. 2019 waren die meisten Versicherer nicht nur profitabel und solvent, sie wuchsen auch deutlich stärker als in den Jahren zuvor, einige sogar zweistellig. Die Coronakrise trifft die Versicherungswirtschaft also gut aufgestellt, hat aber dennoch deutlich negative Effekte. Der positive Wachstumstrend ist erst einmal gestoppt, vor allem das Neugeschäft ist beeinträchtigt, auch Profitabilität und Solvenz haben unter der Krise gelitten. In dieser Situation muss es aus unserer Sicht darum gehen, die richtigen Schlüsse aus der Krise zu ziehen. Wer jetzt die richtigen Entscheidungen trifft, wird in der Post-Corona-Zeit zu den Gewinnern gehören.

**Deshalb – und das ist der zweite große Mehrwert dieser Studie – bleiben wir nicht bei der Analyse des Status quo stehen, sondern leiten daraus zentrale Erfolgsfaktoren ab.** Dabei hat sich als wichtigster Faktor die Digitalisierung des Vertriebs herausgeschält. Darunter verstehen wir sowohl die Digitalisierung des Direktvertriebs als auch die digitale Unterstützung der für den persönlichen Vertrieb zuständigen Mitarbeitenden. Wer hier eine Vorreiterrolle eingenommen hat, war schon vor der Krise auffällig oft besonders stark gewachsen. Durch die Krise aber ist der digitale Vertrieb noch wichtiger geworden. Das Wachstum der Post-Corona-Zeit wird hier entstehen.

**Worauf aber kommt es bei der Digitalisierung des Vertriebs an?** Aus unserer Sicht müssen die vielen Facetten digitaler Innovation eingebettet werden in ein digitales Vertriebs- und Servicemodell. Dafür braucht es eine moderne IT-Infrastruktur, Kooperationen über Netzwerke hinweg und eine verständliche Produktlandschaft. Das zeb-Modell zur erfolgreichen Digitalisierung des Vertriebs befindet sich am Ende der Studie.

**Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!**

## Auswirkungen von COVID-19 auf europäische Versicherer sind komplex, aber nicht bedrohlich

	Vor COVID-19 (Ende 2019)	Während COVID-19 (Juni 2020)	Nach COVID-19 (Trend für 2021 ff.)
 <b>Profitabilität</b>			 <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Versicherer scheuen explizite Prognosen für Gesamtjahr 2020</li> <li>→ Anhaltende Turbulenzen an Finanzmärkten wahrscheinlich, Schadenzahlungen aber gehen voraussichtlich auf „normales Niveau“ zurück</li> </ul>
 <b>Solvabilität</b>			 <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Die größte Unsicherheit ist vermutlich überwunden</li> <li>→ Finanzmärkte und Niedrigzinsen können die Solvenzposition von Versicherern immer noch beeinträchtigen</li> </ul>
 <b>Wachstum</b>			 <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Auch mittel- bis langfristig negative Auswirkungen von COVID-19 auf das Wachstum der Beiträge (GWP) spürbar</li> <li>→ GWP-Wachstum stark abhängig von Entwicklung der Realwirtschaft</li> </ul>

# Alles war gut ...

## ... dann kam Corona

Um den Zustand der europäischen Versicherungswirtschaft zu beurteilen, haben wir – wie schon in der European Insurance Study 2019 – die nach Bruttoprämien 25 größten europäischen Versicherungsgruppen unter die Lupe genommen. Diese „Top 25“ haben wir hinsichtlich ihrer Profitabilität, ihrer Solvenz und ihres Wachstums analysiert, um so ein umfassendes Bild zeichnen zu können. Darüber hinaus haben wir Daten zum Gesamtmarkt ausgewertet. Bei der Analyse des Wachstums etwa werden all jene 37 Länder einbezogen, die Mitglied von „Insurance Europe“ sind, dem Dachverband europäischer Versicherungsunternehmen. Bei der Analyse der Solvabilität sind es jene 31 Länder, die Mitglied des Europäischen Wirtschaftsraums sind. Zehn ausgewählte, besonders bedeutende Märkte haben wir im Detail untersucht.

Ohne die Coronakrise wäre das Ergebnis eindeutig. Denn 2019 war (fast) alles gut. Die Versicherer konnten beim Profit einen echten Sprung machen, auf breiter Front wachsen und ihre Solvenz auf einem komfortablen Niveau stabil halten. Dann aber kam die Pandemie – und mit ihr ein beispielloser Schock für die Wirtschaft. Die Volkswirtschaften der Eurozone schlitterten in eine Rezession. Im Durchschnitt ging ihr Bruttoinlandsprodukt im ersten Quartal 2020 im Vergleich zum Vorjahresquartal um 12 Prozent zurück, die europäischen Aktienmärkte brachen um 25 Prozent ein. Zwar haben sich die Aktienmärkte mittlerweile erholt, die Folgen für die Volkswirtschaften aber wirken längerfristig und betreffen auch die Versicherer.

Natürlich sind Einbußen der Versicherer nicht mit denen der Tourismus- oder Veranstaltungsbranche zu vergleichen. Und auch innerhalb der Branche gibt es große Unterschiede. Während zum Beispiel Anbieter von Auto- und Hausratversicherungen zumindest kurzfristig von einem niedrigeren Schadenaufkommen profitieren, werden Unternehmen, die sich auf Kredit- oder Betriebsschließungsversicherungen spezialisiert haben, deutlich negative Auswirkungen auf ihr Jahresergebnis 2020 zu spüren bekommen. Auch die Lebensversicherer dürften darunter leiden, dass vielen Menschen durch die Krise weniger Mittel zur Verfügung stehen, um in die eigene Vorsorge zu investieren.

Insgesamt lassen sich die negativen Effekte auf die Branche schon jetzt entlang der drei wesentlichen Kriterien Profitabilität, Solvenz und Wachstum beobachten. Für jedes dieser drei Kriterien liefern wir eine detaillierte Analyse. Dabei gehen wir zunächst auf die jeweilige Situation vor der Krise ein, um dann anhand von ersten Zahlen, Umfragen und Hochrechnungen die Folgen der Pandemie abzuschätzen.



## Profit

Schon in den Jahren 2015 bis 2018 konnten die Versicherer gute Profite erwirtschaften, die deutlich über den Kapitalkosten lagen. 2019 aber haben sie noch einmal einen echten Sprung gemacht.

### **Die Eigenkapitalrendite der europäischen „Top 25“ kletterte von 8,6 auf 11,3 Prozent. Das operative Vorsteuerergebnis legte um 25 Prozent zu.**

Das hat auch damit zu tun, dass die Schadenquote in der Kompositversicherung 2019 relativ gering war, weil weniger Naturkatastrophen und Großschäden als in den Vorjahren auftraten. Es lässt sich somit festhalten, dass die Profitabilität der Versicherer vor der Krise auf einem sehr hohen Niveau lag.

→ S. 12/Abb. 1

Die Pandemie wird sich – das steht außer Frage – negativ auf die Profite der Versicherer auswirken. Um das Ausmaß besser abschätzen zu können, haben wir Umfragen und Analysen gesichtet sowie die Halbjahresberichte der größten fünf europäischen Versicherer ausgewertet. Insgesamt, so schätzt Lloyd's of London, wird durch die Pandemie für die globale Versicherungsbranche ein Schaden in Höhe von etwa 200 Milliarden US-Dollar entstehen. Das entspricht nach unseren eigenen Berechnungen etwa 30 Prozent des operativen Ergebnisses. Die Versicherer spüren die Krise also deutlich. In die Verlustzone aber rutschen sie nicht.

Ein detailliertes Bild zeichnet unsere Analyse der Halbjahresberichte der fünf größten europäischen Versicherer. Aus ihr geht hervor, dass die Pandemie die Profite dieser Versicherer sowohl im Bereich der Lebensversicherungen (-13 Prozent) als auch im Bereich der Schaden- und Unfallversicherungen (-36 Prozent) schrumpfen lässt. Die Analyse zeigt aber auch große Unterschiede zwischen den einzelnen Versicherern. So ging das operative Ergebnis im Bereich der Schaden- und Unfallversicherung zum Teil um mehr als 50 Prozent zurück. Ein einzelner Versicherer aber konnte sein Ergebnis im gleichen Bereich sogar noch steigern.

→ S. 13/Abb. 2

Neben den Einbußen durch höhere Schäden wird die Krise die Versicherer voraussichtlich vor allem auf dem Kapitalmarkt treffen. Hier ist zu erwarten, dass die Zinsen weiter fallen und das operative Ergebnis der Versicherer damit längerfristig negativ beeinträchtigen werden.





## Solvenz

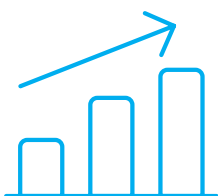
Anders als der Tenor einiger Medienberichte vermuten lässt, stellen die Niedrigzinsen bisher im Mittel keine existenzielle Gefahr für die finanzielle Stabilität der Branche dar.

### **Fast alle Versicherer konnten die Solvenzquoten der Europäischen Union auch 2019 mühelos erfüllen.**

Die Richtlinie „Solvency II“ schreibt eine Quote von 100 Prozent vor. Sie bringt das Verhältnis von Eigenkapital zu erforderlichem Kapital im Fall einer wirtschaftlichen Krise zum Ausdruck. Im Durchschnitt konnten die europäischen Versicherungsunternehmen ihre Solvenzquote bei 242 Prozent stabil halten. Die „Top 25“ haben sie durch eine Erhöhung ihres Eigenkapitals um mehr als 70 Milliarden Euro sogar von 214 Prozent in 2018 auf 219 Prozent gesteigert. Die deutschen Lebensversicherer verzeichneten zwar leichte Einbußen bei der Solvenz, abgesehen von wenigen Ausreißern war die Branche 2019 aber

insgesamt sehr gut aufgestellt. Nur 10 Prozent aller europäischen Versicherungsunternehmen lagen bei der Solvenzquote unter 140 Prozent. Auch das ist eine leichte Verbesserung im Vergleich zu 2018. → [S. 14/Abb.3](#)

Die Coronakrise hat sich negativ auf die Solvenz ausgewirkt. Auch das belegt unsere Analyse der Halbjahresberichte der fünf größten Versicherungsunternehmen. Im Durchschnitt ist die Solvenzquote um 24 Prozent zurückgegangen. Hauptgrund dafür war die Entwicklung an den Finanzmärkten, insbesondere die weiter gefallenen Zinsen haben sich ausgewirkt. Allerdings lag die Solvenz fast aller Versicherer 2019 auf einem so hohen Niveau, dass die Krise ihre finanzielle Stabilität bislang nicht gefährdet. → [S. 13/Abb. 2](#)



## Wachstum

Nach eher wachstumsschwachen Jahren (siehe European Insurance Study 2019) konnten die Versicherer 2019 kräftig zulegen.

### Gemessen an den Bruttoprämien lag das durchschnittliche Wachstum der „Top 25“ bei 6 Prozent.

Acht dieser „Top 25“-Versicherungskonzerne wuchsen sogar zweistellig, geschrumpft sind nur zwei. Auch der europäische Gesamtmarkt ist deutlich gewachsen. Diese Entwicklung beruhte vor allem auf dem Bereich der Lebensversicherungen, der um fast 7 Prozent gewachsen ist. Der Bereich der Schaden- und Unfallversicherungen (+3,7 Prozent) trug mit einem Wachstum auf Niveau der europäischen Gesamtwirtschaft ebenfalls zum guten Ergebnis bei.

→ S. 15/Abb. 4

Dieser positive Wachstumstrend wurde durch die Coronakrise zunächst gestoppt. In Deutschland gehen laut einer Umfrage des Gesamtverbands der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) 95 Prozent der Versicherer von negativen Effekten auf ihr Neugeschäft aus. Bei den „Top 5“ der europäischen Versicherer ist im ersten Halbjahr eine verhaltene Entwicklung der Prämien zu beobachten. Im Vergleich zum ersten Halbjahr 2019 sind diese im Bereich der Lebensversicherungen um 2 Prozent zurückgegangen, im Bereich der Schaden- und Unfallversicherungen um 2 Prozent gewachsen. Letztlich zeigt sich hier also eine Stagnation. Die meisten Versicherer erwarten eine Erholung des Wachstums frühestens in 2021. → S. 13/Abb. 2

**„Die europäischen Versicherer spüren die Auswirkungen der Pandemie. Existenzbedrohend ist sie aber nicht. Das liegt auch am Erfolgsjahr 2019. Die Krise hat die Versicherer insgesamt gut aufgestellt getroffen.“**

Dr. Jan Hendrik Sohl,  
Partner, zeb



## Die Wachstumschampions 2019

Welche Versicherer sind im vergangenen Jahr besonders stark gewachsen? Und was waren die Gründe dafür? Um die Wachstumschampions zu identifizieren, haben wir uns zehn europäische Märkte genau angesehen: Deutschland, Österreich, Schweiz, Luxemburg, Italien, Frankreich, Spanien, Großbritannien, Schweden und Polen. Für jedes der zehn Länder haben wir die Daten von Versicherungsverbänden oder Aufsichtsbehörden, die Geschäfts- und Finanzberichte der Versicherer sowie von ihnen veröffentlichte Artikel und Newsletter untersucht. So konnten wir in jedem Land jene fünf Versicherer identifizieren, die in den Bereichen Lebensversicherung sowie Schaden- und Unfallversicherung überdurchschnittlich stark gewachsen sind.

→ S. 16 & 17/Abb. 5

In einer qualitativen Analyse haben wir darauf aufbauend nach den Gründen für das überdurchschnittliches Wachstum dieser Versicherer gesucht. Das Erste, was auffiel: Viele der Wachstumschampions 2019 sind schon im Vorjahr stärker gewachsen als der Branchenschnitt. Auch die Wachstumsgründe ähneln sich. So waren beispielsweise Vertriebspartnerschaften mit Banken erneut ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor, vor allem in Italien und Frankreich. Es gibt aber auch Unterschiede. So waren Fusionen und Übernahmen 2019 weniger ausschlaggebend für das Wachstum als noch 2018. Die Bedeutung von Einmalbeiträgen in der Lebensversicherung hat dagegen stark zugenommen. Vor allem auf dem deutschen Markt haben diese für einen kräftigen Prämien Schub gesorgt und gezeigt, dass die Lebensversicherer mit attraktiven Produkten auch in einem Umfeld niedriger Zinsen bei den Kunden punkten können.



### Best-Practice-Beispiel

#### Intesa Sanpaolo Vita – mit Bancassurance zum Erfolg

Der Versicherer Intesa Sanpaolo Vita, der zum italienischen Intesa-Konzern gehört, konnte 2019 im Bereich der Schaden- und Unfallversicherungen kräftig wachsen. Das ist vor allem auf die Stärkung des Bankenvertriebs zurückzuführen. So hat der Intesa-Konzern seine Bankfilialen in „Bancassurance“-Filialen umbenannt, 40.000 Mitarbeitende im Vertrieb von Versicherungsprodukten geschult und sogenannte „Absicherungsexperten“ eingeführt, die in den Filialen vor Ort beraten und unterstützen. Ergänzt wird diese Strategie durch innovative und flexible Produkte, bei denen der Kunde seine Schaden- und Unfallversicherung aus modularen Angeboten selbst zusammenstellen kann. Auch die Digitalisierung hat Intesa Sanpaolo Vita 2019 vorangetrieben und etwa die digitale Unterschrift ermöglicht.

Für weitere Best-Practice-Beispiele zum überdurchschnittlichen Wachstum können Sie gerne unsere Beraterinnen und Berater kontaktieren.

→ S. 27

Viele Wachstumstreiber aus 2019 spielen auch in der Coronakrise eine wichtige, wenn nicht sogar noch wichtigere Rolle – das gilt auch für die Zeit nach Corona. Es sind aber auch ganz neue bedeutende Wachstumstreiber hinzugekommen.

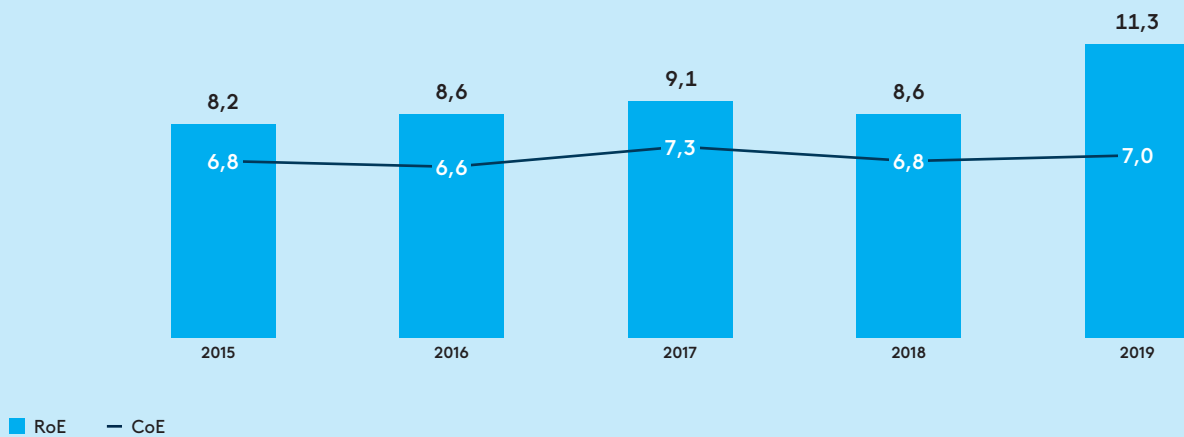
→ S. 18

# Daten im Detail

## Abbildung 1: Profitabilität der „Top 25“ 2015–2019 | [← S. 8](#)

Profitabilität erreichte trotz des herausfordernden Umfelds ein starkes Niveau – Eigenkapitalrendite erhöhte sich in 2019 deutlich





































Net Income Return on Equity/Cost of Equity in %



CoE: Jahresdurchschnitt europ. Staatsanleihen mit 10 J. Laufzeit als risikoloser Zinssatz plus Risikoprämie von 6% multipliziert mit dem Beta-Faktor der Versicherungsbranche;  
Quelle: Fitch, Geschäftsberichte auf Basis IFRS (International Financial Reporting Standards), falls verfügbar, in 3 von 25 Fällen auf Basis Local GAAP (Generally Accepted Accounting Principles)

## Abbildung 2: Halbjahresergebnisse „Big 5“ | ← S. 8, 9 & 10

Negative Auswirkungen der Pandemie zeigen sich bei den größten europäischen Versicherern in allen Dimensionen „Profitabilität“, „Solvabilität“ und „Wachstum“

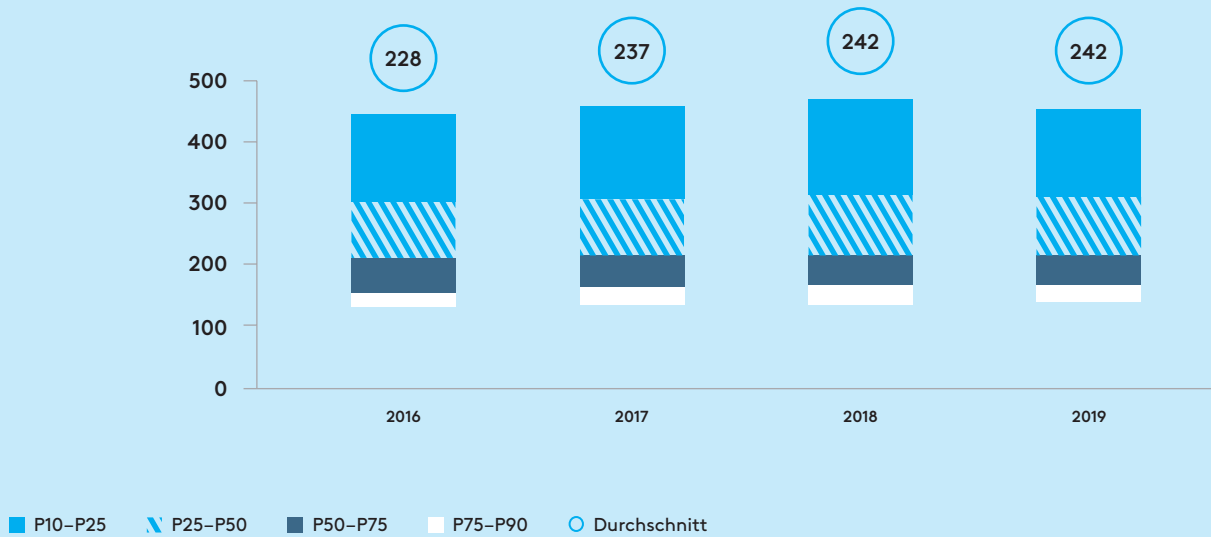
	Profitabilität <sup>1)</sup>			Solvabilität <sup>2)</sup>		Wachstum <sup>3)</sup>	
	Op. Ergebnis Leben	Op. Ergebnis S/U <sup>4)</sup>	Combined Ratio S/U <sup>4)</sup>	Solvenz- quoten	GWP Leben	GWP S/U <sup>4)</sup>	
Allianz	 -22,2%	 -23,4%	 +2,7 PP	 187% (-26 PP)	 -1,2%	 +3,2%	
AXA	 -10,1%	 -60,2%	 +6,6 PP	 180% (-18 PP)	 -8,2%	 -1,1%	
Generali	 -15,0%	 +16,1%	 -2,3 PP	 194% (-30 PP)	 +1,3%	 +0,9%	
Zurich	 -20,3%	 -54,6%	 +4,8 PP	 185% (-37 PP)	 -7,9%	 +2,1%	
Aviva	 +1,7%	 -39,9%	 +3,0 PP	 194% (-12 PP)	 +0,3%	 -0,3%	
Durchschnitt	 -13,0%	 -35,0%	 +4,0 PP	 188% (-24 PP)	 -2,1%	 +1,6%	

1) Veränderungen vom 1. Halbjahr 2020 zu 1. Halbjahr 2019; Veränderungen der Schaden-Kosten-Quote (Combined Ratio) in absoluten Zahlen (Prozentpunkte); teilweise Unterschiede zwischen den Versicherern bei Berechnung der Ergebnisgrößen und Durchschnitt der Geschäftsbereiche; 2) Veränderungen der ausgewiesenen Zahlen einschließlich Solvenz/SST-Quote in absoluten Zahlen (Prozentpunkte) zwischen den Berichtszahlen für das 1. Halbjahr 2020 und das Jahresende 2019; für Zurich Entwicklung der Solvenzquote gemäß Swiss Solvency Test (SST); 3) Die Veränderungen der gebuchten Bruttobeiträge (Gross Written Premiums, GWP) zeigen die Differenz zwischen den Halbjahresberichtszahlen 2020 und 2019; teilweise Unterschiede zwischen den Versicherern bei Berechnung der Ergebnisgrößen und Durchschnitt der Geschäftsbereiche; 4) Schaden/Unfall;

Quelle: Geschäftsberichte der Versicherungsunternehmen, zeb.research

## Abbildung 3: Solvenzposition der europäischen Versicherungsbranche und „Top 25“ | ← S. 9

Hinsichtlich der Solvenzposition haben sich die europäischen Versicherer 2019 als überraschend robust erwiesen – im Durchschnitt wurde das Vorjahresniveau gehalten

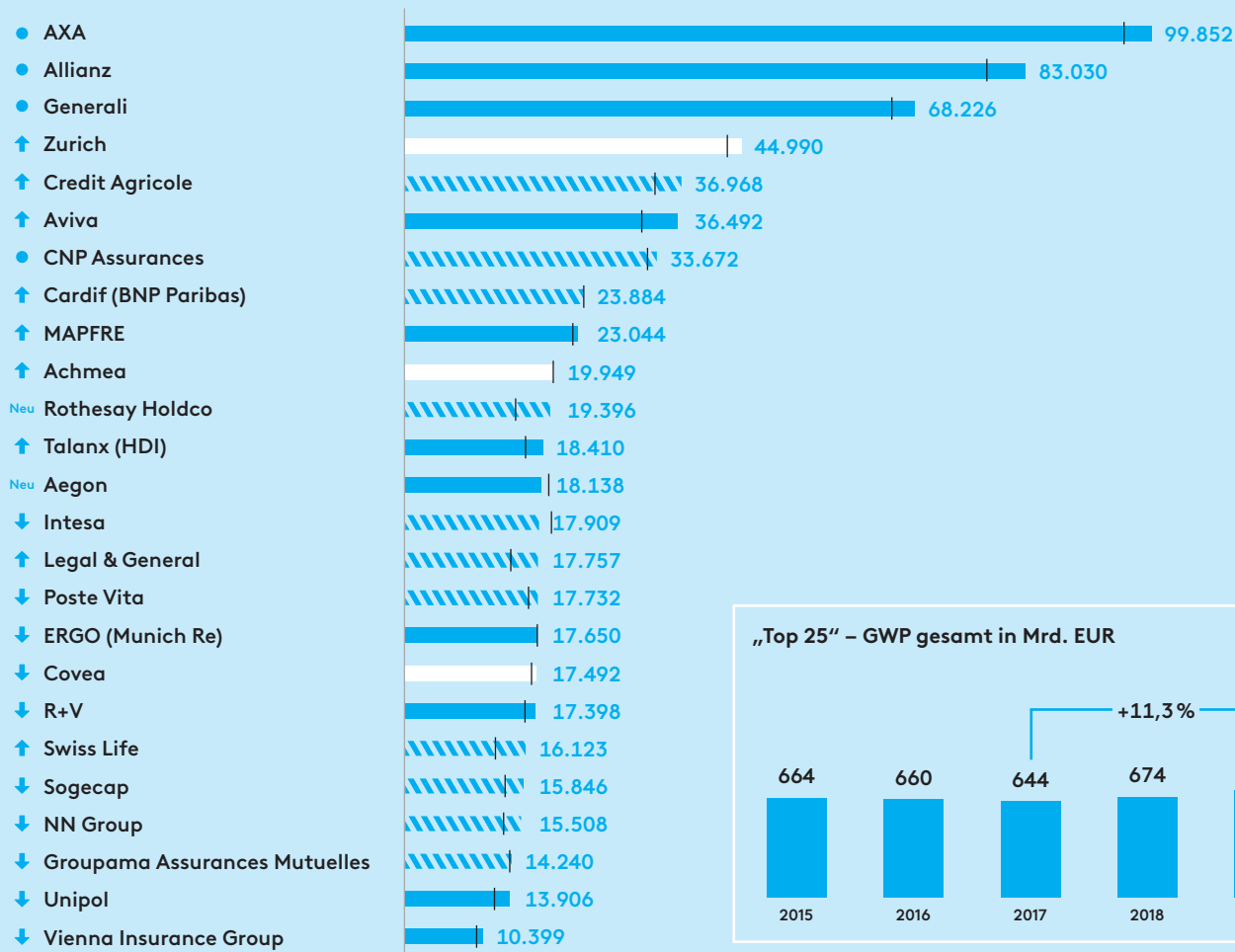


Quelle: European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA)

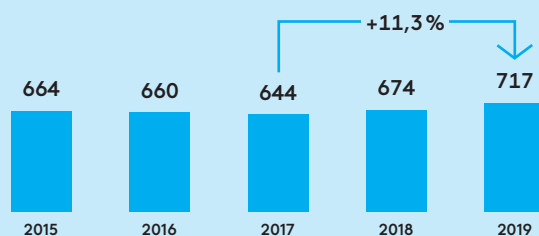
## Abbildung 4: Die 25 größten europäischen Versicherungsgruppen („Top 25“) nach GWP 2019 | ← S. 10

Die Wachstumsraten der europäischen Top-Player waren von 2015 bis 2017 negativ; seither haben sie mit > 6% GWP-Wachstum allein im Jahr 2019 eine deutliche Wende vollzogen

GWP in Mio. EUR



„Top 25“ – GWP gesamt in Mrd. EUR


























■ Keine Spartendominanz    ▨ Leben-dominiert<sup>1)</sup>    □ Nicht-Leben-dominiert<sup>1)</sup>    — 2018    ● → Rangänderung gegenüber dem Vorjahr

Ranking ausschließlich auf Basis der Versicherungsprämien, Erträge aus anderen Nichtversicherungssegmenten wie Asset-Management nicht berücksichtigt; durch Industrierversicherung oder Rückversicherung dominierte Versicherungsgruppen nicht im Scope; 1) Sparte Leben/Nicht-Leben > 70 %;

Quelle: Fitch, Geschäftsberichte, Swiss Re sigma „Global Insurance“

## Abbildung 5: Übersicht der Wachstumschampions | ← S. 11

Im Jahr 2019 ist die europäische Versicherungsbranche im Durchschnitt dynamisch gewachsen – einige Versicherer in den untersuchten Ländern besonders erfolgreich

	Leben	Wachstum 2019	Schaden/Unfall	Wachstum 2019
<b>Deutschland</b>	1 Viridium	244,0%	1 Bayerische Beamten	15,2% 
	2 HanseMerkur	66,2%	2 Wertgarantie	12,6% 
	3 IDEAL	34,5%	3 Uelzener Allgemeine	11,5%
	4 Allianz	30,9% 	4 Haftpflichtkasse Darmstadt	8,3%
	5 Bayerische Beamten	22,5% 	5 Zurich Gruppe Deutschland	7,3%
<b>Österreich</b>	1 HDI Leben	3,9%	1 EUROHERC Versicherung	121,5% 
	2 Österreichische Beamten	3,3%	2 Österreichische Hagelvers.	22,2% 
	3 GRAWE Group	3,1% 	3 Porsche Versicherungs AG	14,7% 
	4 Allianz Elementar	3,0%	4 ERGO Österreich (inkl. D.A.S.)	11,9% 
	5 NÜRNBERGER Versicherung	1,4% 	5 VAV Versicherungs-AG	10,2%
<b>Schweiz</b>	1 Swiss Life AG	41,2% 	1 CSS	7,3%
	2 Basler Leben	25,9% 	2 Helsana (Unfall)	4,1%
	3 Allianz Suisse Leben	8,8%	3 Helvetia	3,1%
	4 Zurich Leben	7,3% 	4 Schweizerische Mobiliar	2,5% 
	5 Helvetia Leben	1,0% 	5 Vaudoise	2,2%
<b>Frankreich</b>	1 Aviva	29,2%	1 BNP Paribas Cardif	31,4% 
	2 Société Générale Insurance	14,3% 	2 Société Générale Insurance	22,5% 
	3 Natixis	12,1%	3 Crédit Agricole Assurances	7,8% 
	4 Suravenir	8,8%	4 Aviva	6,6%
	5 Macif	8,3%	5 Aréas	6,1%
<b>Italien</b>	1 Zurich Investments Life	31,0%	1 Incontra Assicurazioni	87,3%
	2 Unipolsai Assicurazioni	30,4%	2 Intesa Sanpaolo Assicura	68,2% 
	3 Axa MPS Assicurazioni Vita	22,1%	3 Poste Assicura	34,8% 
	4 Genertellife	14,7% 	4 Creditras Assicurazioni	13,6%
	5 Crédit Agricole Vita	12,9% 	5 Crédit Agricole Assicurazioni	11,3%



	Leben	Wachstum 2019	Schaden/Unfall	Wachstum 2019				
<b>United Kingdom</b>	1	Phoenix Group Holdings	96,5%	☆	1	QBE Insurance	11,6%	
	2	Rothesay Life	23,7%		2	Legal & General	9,4%	☆
	3	Lloyds Banking Group	21,8%	☆	3	NFU Mutual Insurance	5,9%	
	4	Legal & General	18,4%	☆	4	Aviva	3,6%	
	5	Aviva	13,1%		5	Admiral Group	2,4%	☆
<b>Schweden</b>	1	Övr. svenska bolag	116,4%		1	ICA Försäkring	26,8%	☆
	2	Avanza	32,9%		2	PRI	20,2%	
	3	Skandia	16,9%		3	Protector	16,0%	☆
	4	SPP	16,0%	☆	4	Telia	14,7%	☆
	5	Alecta	13,1%	☆	5	Moderna	14,7%	
<b>Niederlande</b>	1	Nationale Nederlanden	21,9%	☆	1	Goudse	19,7%	☆
	2	AEGON	12,1%		2	Ansvar	13,6%	
	3	SCILDON	9,0%		3	Klaverblad	12,3%	☆
	4	DELA	6,6%	☆	4	Noordhollandsche	11,8%	☆
	5	Monuta	5,9%	☆	5	VIVAT	11,5%	
<b>Polen</b>	1	Tunż WARTA S.A.	20,1%	☆	1	TUW Pocztove	42,9%	
	2	Unum Życie TUiR S.A.	12,3%		2	PTR S.A.	39,1%	
	3	PKO Życie TU S.A.	6,4%	☆	3	Saltus TUW	37,2%	
	4	Aviva	6,3%	☆	4	TUZ TUW	27,7%	
	5	PZU Życie S.A.	3,7%		5	TUW PZUW	25,2%	☆
<b>Spanien</b>	1	Grupo March	26,9%	☆	1	Chubb	23,4%	
	2	FIATC	11,2%		2	Aegon	11,5%	
	3	Grupo Catalana Occidente	10,3%		3	Seguros RGA	10,0%	
	4	AXA	10,1%		4	BBVA	7,1%	☆
	5	HNA	5,9%	☆	5	Zurich	6,4%	

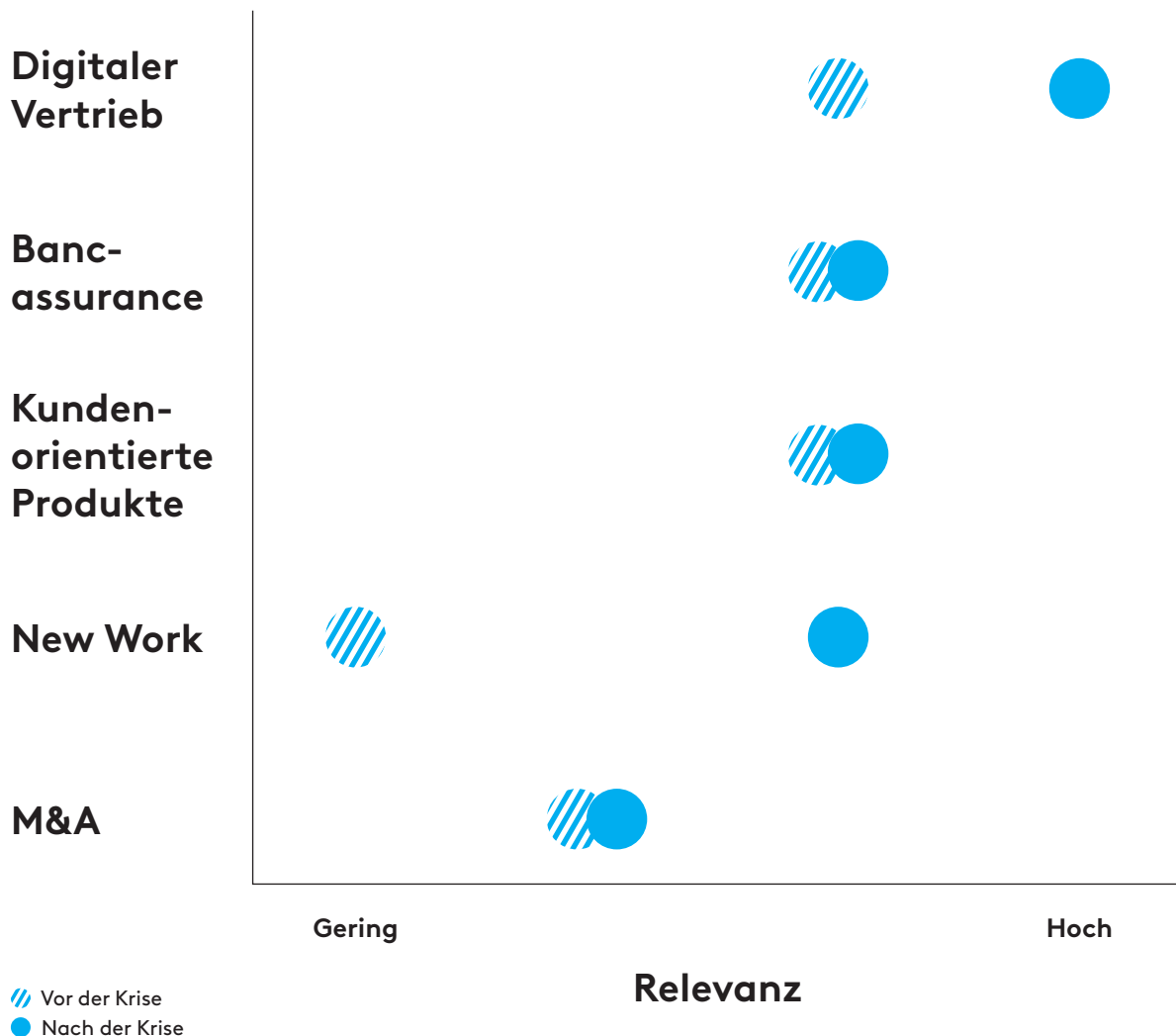
Daten stammen überwiegend von Verbänden bzw. anderen Drittanbietern. Hierbei wurde darauf geachtet, dass der Zuschnitt der Geschäftsbereiche innerhalb der Länder möglichst konsistent vorgenommen wird. Aufgrund dieser Systematik ist es möglich, dass hier ausgewiesene Daten nicht zwangsweise mit den vom jeweiligen Unternehmen selbst berichteten Wachstumsraten übereinstimmen.

# Wachstum entsteht im digitalen Vertrieb

## Welche Erfolgsfaktoren durch die Krise wichtiger werden

Welche Themen müssen jetzt angegangen werden, um in der Post-Corona-Zeit zu den Gewinnern zu gehören? Die Ergebnisse unserer Analyse

finden Sie zusammengefasst in der großen Grafik unten. Sie zeigt auf einen Blick, welche Faktoren vor und nach Corona besonders wichtig sind.



**„In der Vergangenheit konnten Versicherer auch über traditionelle Vertriebskanäle noch zu Wuchtschampions werden. Die Coronakrise aber wirkt wie ein Digitalisierungsturbo. Der digitale Vertrieb wird zum überragenden Erfolgsfaktor.“**

**Arne van Tongern,**  
Manager, zeb



Ein Erfolgsfaktor, der schon vor der Krise von hoher Relevanz war und es auch nach der Krise wieder sein wird, ist Bancassurance. Das gilt insbesondere für Spanien, Frankreich und Italien, in denen eine enge Kooperation mit Banken zu den wichtigsten Wachstumstreibern gehört. Zwar hat die Bancassurance während der Krise aufgrund von Filialschließungen temporär starke Prämienrückgänge hinnehmen müssen, was auch gut an

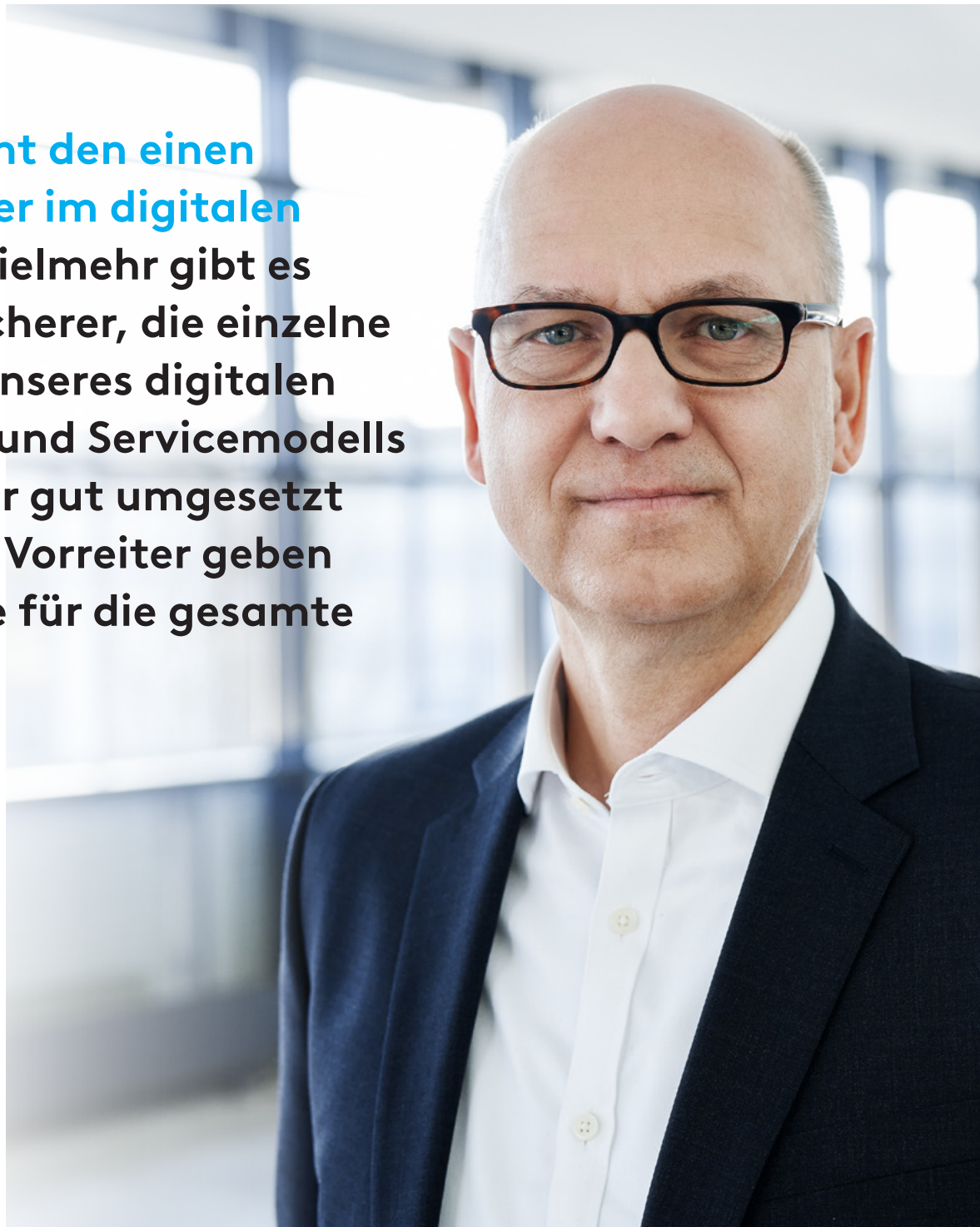
den Halbjahreszahlen einiger auf Bancassurance spezialisierter „Top 25“-Versicherer abzulesen ist. Dieser Effekt ist allerdings von vorübergehender Natur, zumal auch digitale Bancassurance-Lösungen wichtiger werden. Die Bedeutung des Bankvertriebs wird dadurch auch in jenen Märkten gestärkt, in denen Bancassurance traditionell keine so große Rolle spielt.

Auch die Faktoren „Merger & Acquisitions“ sowie „kundenorientierte, modulare Produkte“ werden voraussichtlich nach der Krise ähnlich bedeutend sein wie vor der Krise, allerdings auf unterschiedlichem Niveau. Schon in 2018 und 2019 gab es nur wenige Fusionen und Übernahmen. Während der Krise konzentrieren sich die Versicherer noch stärker auf ihr operatives Geschäft.

Eine große Konsolidierungswelle ist auch in der Post-Corona-Zeit nicht abzusehen. Kundenorientierte, modulare Produkte bleiben dagegen ein Erfolgsfaktor mit hoher Relevanz. Versicherer haben einen echten Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz, wenn ihre modulare Produktarchitektur einen passgenauen Zuschnitt auf die Bedürfnisse der Zielgruppen und Vertriebspartner ermöglicht.

**„Es gibt nicht den einen Marktführer im digitalen Vertrieb. Vielmehr gibt es viele Versicherer, die einzelne Facetten unseres digitalen Vertriebs- und Servicemodells bereits sehr gut umgesetzt haben. Als Vorreiter geben sie Impulse für die gesamte Branche.“**

Dieter Kipp,  
Partner, zeb



Einen Erfolgsfaktor, der durch die Krise einen enormen Schub erlebt hat, haben wir mit „New Work“ betitelt. Während innovative Arbeitsmodelle und das Homeoffice vor der Krise in der Versicherungswirtschaft kaum eine Rolle gespielt haben, sind sie in der Krise von hoher Bedeutung und werden das auch nach der Krise sein. Wer gute Mitarbeitende gewinnen will, braucht attraktive, zeitgemäße Arbeitsmodelle. Der Faktor Kundenorientierung ist ebenso wichtig und wird es auch bleiben. Gerade in der Krise konnten viele Versicherer mit kulantem, unkomplizierten Regelungen punkten und sich so von Wettbewerbern absetzen.

Ein Erfolgsfaktor, das ergibt unsere Analyse, wird künftig von überragender Bedeutung sein: die Digitalisierung des Vertriebs. Diese war schon vor der Krise relevant. Allerdings konnten auch Versicherer, die keine „Digital Leader“ waren, über traditionelle Vertriebskanäle noch kräftig wachsen.

Das ändert sich. Durch die Krise hat die Digitalisierung des Vertriebs noch einmal massiv an Bedeutung gewonnen. Die Kunden haben erkannt, dass Versicherungsberatung auch über digitale Kanäle sehr gut funktioniert. Wer hier der Konkurrenz voraus ist, wird die Post-Corona-Zeit prägen.

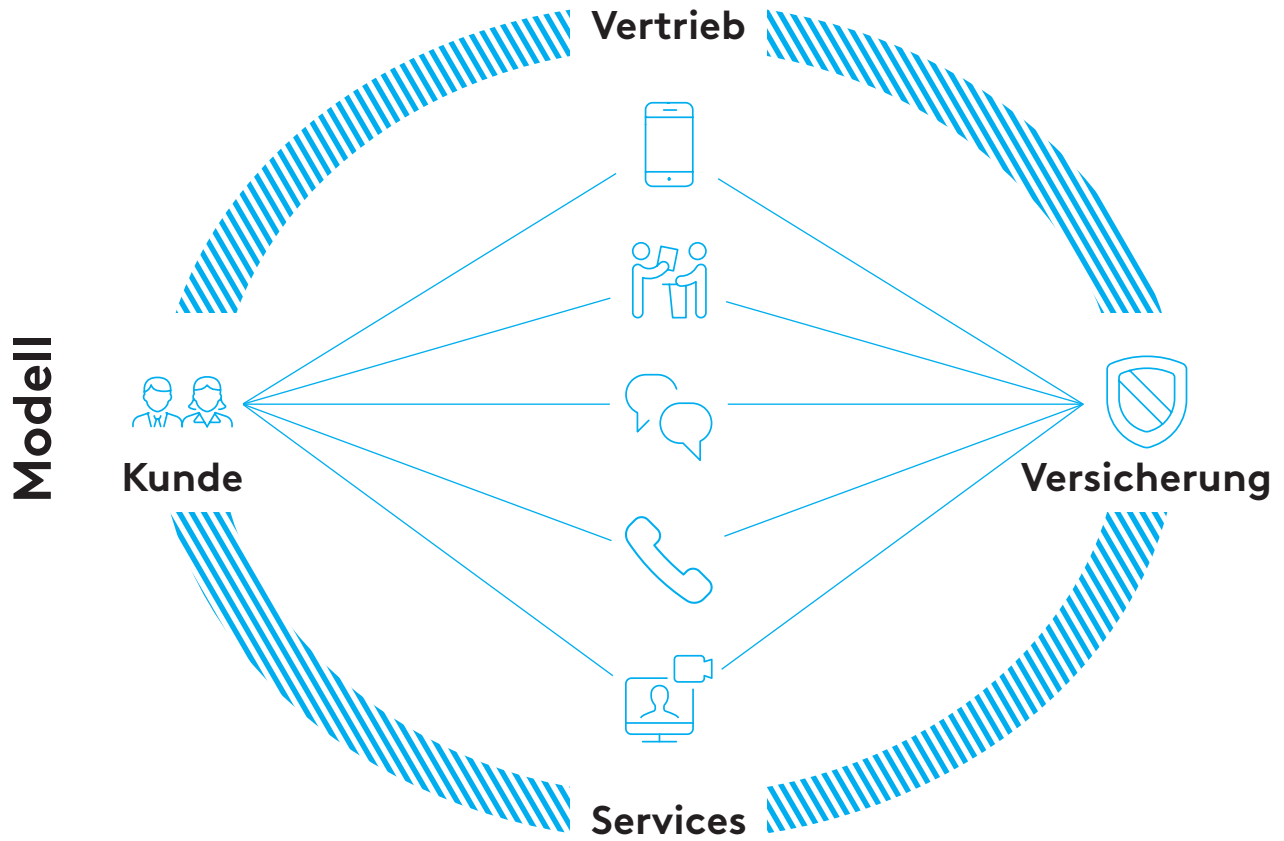
## So gelingt die Digitalisierung des Vertriebs

Aus unserer Sicht gibt es ein klares Ziel, das jeder Versicherer bei der Digitalisierung des Vertriebs anstreben sollte. Wir haben es auf einen Satz verdichtet:

**Alle Produkte und Kundenservices können von Kunden persönlich und digital ohne Beteiligung einer Vermittlerperson abgeschlossen bzw. in Anspruch genommen werden!**

Wie aber kann dieses Ziel erreicht werden? Unsere Antwort lautet, dass die einzelnen Facetten digitaler Innovation in ein digitales Vertriebs- und Servicemodell eingebettet werden müssen. zeb hat ein solches Modell entwickelt. Dafür haben wir drei Felder identifiziert, die für das Gelingen der Vertriebsdigitalisierung entscheidend sind: Produkte und Services, Technik und Prozesse sowie Kultur und Organisation.

# Digitales Vertriebs- und Servicemodell von zeb



**1.** Produkte & Value-added-Services

**2.** Technik & Prozesse

**3.** Kultur & Organisation

**Enabler**

# 1. Produkte und Services

Die Produktpaletten vieler Versicherer sind komplex – und für Kunden sowie Vermittlerinnen bzw. Vermittler oft nur schwer zu verstehen. Auch bei den Versicherern selbst führt die hohe Komplexität der Produkte zu einem erheblichen administrativen Aufwand.

Modulare Produkte reduzieren diese Komplexität – sowohl für die Kunden als auch für die Versicherer. Einzelne Bausteine können flexibel zu individuellen Produkten kombiniert werden. Auch die Einführung neuer Produkte ist durch den Rückgriff auf eine Architektur bereits vorhandener Bausteine viel schneller möglich. Die „Time-to-Market“ kann drastisch auf bis zu 24 Stunden reduziert werden.



## Best-Practice-Beispiel

### Allianz Italien – modularer Produktbaukasten

Die Allianz Italien hat einen hoch modularen Produktbaukasten entwickelt. Mit ihm können Vertriebspartner und Kunden Versicherungsprodukte individuell zusammenstellen. Sogar spartenübergreifend können Produktbausteine flexibel zusammengesetzt werden. Die Allianz Italien bietet damit ein ganzheitliches Produktkonzept, das die klassische Sparten-trennung aufricht und an Lebenswelten orientierte Lösungen ermöglicht.

## Vier Kernthemen haben wir im Bereich Produkte und Services identifiziert:

### Modulare Produkte

Eine auf einzelnen Bausteinen beruhende Produktarchitektur ermöglicht es Versicherern, schneller und flexibler auf Kundenwünsche einzugehen.

### From Payer to Partner

Der Kunde sollte nicht als zahlender Versicherungsnehmer betrachtet werden, sondern als echter Partner, dem man Lösungen anbietet – und Hilfe, um Schadensfälle zu vermeiden.

### Absolute Verständlichkeit

Jedes Produkt sollte sich selbst erklären – FAQs, Wissensdatenbanken und Onlinediskussionsforen machen den Kontakt zu Mitarbeitenden meist überflüssig.

### Neue Ökosysteme aufbauen

Partnerschaften mit Unternehmen aus anderen Branchen führen zu innovativen Angeboten und helfen, neue Kundengruppen zu erschließen.

## 2. Technik und Prozesse

Kaum eine Branche verfügt über einen so umfangreichen Datenschatz wie der Versicherungsbereich. Dennoch nutzen Versicherer das Potenzial von Data Science nur in Ansätzen. Eine umfassende Data-Science-Strategie ist oft nicht vorhanden. Stark fragmentierte Datenbankarchitekturen behindern zudem die Analyse und Verwendung der Daten.

Um Data Science richtig zu nutzen, müssen zum einen passende Anwendungsfelder identifiziert werden. Sie reichen von neuen Möglichkeiten des Cross- und Up-Sellings über die Fokussierung auf besonders profitable Kunden bis hin zu effizienteren internen Abläufen. Zum anderen müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, um Data Science im Unternehmen zu verankern. Das betrifft die Organisationsstruktur, die Dateninfrastruktur und das Know-how der Mitarbeitenden.



### Best-Practice-Beispiel

#### LVM – Kundenportal

Die LVM bietet ihren Endkunden ein App-basiertes Kundenportal, das zahlreiche Funktionen und Kommunikationskanäle aus einer zentralen Anwendung heraus miteinander verzahnt. Während viele Versicherer eine kleinteilige App-Anwendungslandschaft anbieten, schafft es die LVM-Kundenportal-App, viele digitale Services zu kombinieren. Dazu gehören Vertragsauskünfte, Vertragsänderungen und Schadenmeldungen zu allen Verträgen des Kunden. Gleichzeitig bietet die App direkte, digitale Kommunikationskanäle zur vermittelnden Person. Die App wird von der LVM und den LVM-Vermittlerinnen bzw. -Vermittlern stark beworben. Mittlerweile hat sie fast 500.000 Nutzerinnen und Nutzer.

## Die vier Kernthemen im Bereich Technik und Prozesse sind:

### Vollständiges Kundenverständnis

Nur ein 360-Grad-Kundenverständnis ermöglicht einen effizienteren Vertrieb.

### End-to-End-Prozessorganisation

Es braucht flexible Teams, die End-to-End zusammenarbeiten, also auf Augenhöhe und ohne dass hierarchische Strukturen den Prozess erschweren.

### Digitale Kommunikation mit dem Kunden

Egal ob In- oder Output: Jede Kommunikation mit dem Kunden muss digitalisiert werden.

### Multikommunikations-Infrastruktur

Die Kommunikation mit dem Kunden sollte über alle Kanäle vernetzt und im zentralen Kernsystem dokumentiert werden.



## 3. Kultur und Organisation

Digitalisierung und Automatisierung haben die Arbeitswelt grundlegend verändert. Nur wer als Unternehmen in der Lage ist, innerhalb kürzester Zeit auf Kundenbedürfnisse einzugehen und sich selbst immer wieder anzupassen, wird im Wettbewerb erfolgreich sein. Das allerdings fordert nicht nur viel von der Organisation, sondern auch von den einzelnen Mitarbeitenden. Sie müssen sich neue Kompetenzen aneignen und ihre Arbeitsweisen dramatisch verändern.

Damit das gelingt, sollten Projekte und Innovationsprozesse konsequent auf agile Methoden umgestellt werden. Die Mitarbeitenden müssen hinsichtlich ihrer Arbeitszeiten und ihres Arbeitsorts flexibel sein. Die technischen Voraussetzungen sind von den Versicherern zu schaffen.

Und es braucht ein neues Führungsverständnis: Führungskräfte müssen einen Teil ihrer Macht an Teams delegieren und sich selbst eher als Coaches verstehen.



### Best-Practice-Beispiel

#### Nürnberger Versicherung – „Future Work“

Nach den Erfahrungen während des Corona-Lockdowns und der Verlegung der Arbeitsplätze ins Homeoffice startete die Nürnberger ein neues Projekt. Das Ziel: Die Zukunft der Arbeit ganzheitlich zu definieren. Dabei geht die Nürnberger weit über das Thema „Homeoffice“ hinaus. Sie definiert Anforderungen an Führung, Arbeitsprozesse, Gebäudemanagement, Personalinstrumente und digitale Infrastruktur für die gesamte Arbeitsorganisation. Dabei setzt sie agile Methoden ein, um die Anforderungen klar aus Sicht der Mitarbeitenden zu entwickeln.

## Auch im Bereich Kultur und Organisation lassen sich vier Kernthemen benennen:

### New Work

Flexible Arbeitszeiten und -orte – dafür müssen Unternehmen in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung die Voraussetzungen schaffen.

### Kundenzentrierte Organisation

Nur wenn es dem Kunden gut geht, geht es auch dem Unternehmen gut – dieses Selbstverständnis muss sich im Unternehmen durchsetzen.

### Digitale Exzellenz

Alle digitalen Berührungspunkte mit dem Unternehmen müssen aus Kundensicht optimiert und vereinfacht werden.

### Lernende Organisation

Im permanenten Wandel hilft nur: eine Organisationskultur schaffen, die Veränderungen und die ständige Weiterentwicklung als normal akzeptiert.

# Wir sind

# Partner

# der

zeb ist eine der führenden, auf den Finanzdienstleistungssektor spezialisierten Strategie- und Managementberatungen in Europa

# Veränderer

## Weitere Publikationen

Wenn Sie mehr erfahren möchten, schreiben Sie bitte eine E-Mail an [publications@zeb.de](mailto:publications@zeb.de)



**Produkte der Zukunft**  
[bit.ly/3InSe0U](https://bit.ly/3InSe0U)



**Versicherer der Zukunft**  
[bit.ly/30KbPR7](https://bit.ly/30KbPR7)



**Digitale Kundenschnittstelle**  
[bit.ly/2SwOs9a](https://bit.ly/2SwOs9a)

## Besuchen Sie uns online



[zeb-consulting.com](http://zeb-consulting.com)



[twitter.com](https://twitter.com) | [zeb\\_consulting](https://twitter.com/zeb_consulting)



[linkedin.com](https://linkedin.com) | [zeb\\_consulting](https://linkedin.com/company/zeb_consulting)



[xing.com](https://xing.com) | [zeb](https://xing.com/profile/show/zeb)



[youtube.com](https://youtube.com) | [zebconsulting](https://youtube.com/zebconsulting)



[instagram.com](https://instagram.com) | [zeb\\_consulting\\_](https://instagram.com/zeb_consulting_)

# Kontakt



## Dieter Kipp

Partner

Phone +49.251.97128.121

Mobile +49.170.4400467

dkipp@zeb.de

Office Münster



## Dr. Jan Hendrik Sohl

Partner

Phone +49.251.97128.372

Mobile +49.172.8034133

jsohl@zeb.de

Office Münster



## Guido Enck

Manager

Phone +49.251.97128.777

Mobile +49.171.3811328

genck@zeb.de

Office Münster



## Arne van Tongern

Manager

Phone +49.251.97128.513

Mobile +49.151.12054224

arne.van-tongern@zeb.de

Office Münster

Diese Publikation wurde ausschließlich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers. Die Leserin/der Leser sollte keine Maßnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen. zeb.rsa gmbh übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert oder vervielfältigt werden.

## **Münster**

Hammer Straße 165  
48153 Münster, DE  
zeb-consulting.com

## **Amsterdam**

Barbara Strozzi laan 101,  
1083 HN Amsterdam, NL  
zeb-consulting.nl

## **Berlin**

Friedrichstr. 78,  
10117 Berlin, DE  
zeb-consulting.com

## **Frankfurt a. M.**

Taunusanlage 19,  
60325 Frankfurt a. M., DE  
zeb-consulting.com

## **Hamburg**

Kurze Mühren 20,  
20095 Hamburg, DE  
zeb-consulting.com

## **Kiew**

42-44 Shovkovychna Str.,  
1601 Kiev, UA  
zeb-consulting.com

## **Kopenhagen**

Arne Jacobsens Allé 7,  
2300 Copenhagen, DK  
zeb.se

## **London**

107 Cheapside,  
EC2V 6DN London, GB  
zeb.co.uk

## **Luxemburg**

37A, Avenue John F. Kennedy,  
1855 Luxembourg, LU  
zeb.lu

## **Mailand**

Via Santa Maria Segreta 6,  
20123 Milan, IT  
zeb-consulting.it

## **Moskau**

Testovskaya St., 10,  
123112 Moscow, RU  
zeb.com.ru

## **München**

Theresienhöhe 13a,  
80339 München, DE  
zeb-consulting.com

## **Oslo**

Filipstad Brygge 1,  
0252 Oslo, NO  
zeb.se

## **Stockholm**

Biblioteksgatan 11,  
111 46 Stockholm, SE  
zeb.se

## **Warschau**

ul. Krolewska 18,  
00-103 Warsaw, PL  
zeb.pl

## **Wien**

Praterstraße 31,  
1020 Vienna, AT  
zeb.at

## **Zürich**

Gutenbergstr. 1,  
8002 Zürich, CH  
zeb.ch