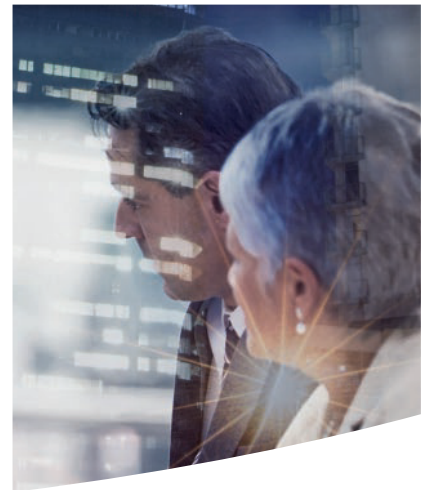


BRANCHEN KOMPASS



INSURANCE
2017



EXPERTEN-THINK-TANK
ENTSCHEIDERBEFRAGUNG

Innovationen, Digitalisierung, Kundenzentrierung:
Versicherungen werden zukunftsfähig

F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria
CONSULTING

3

VORWORT

4

EXECUTIVE SUMMARY

Versicherungen
bereiten sich auf
die Zukunft vor

6

METHODIK

24

COMPLIANCE

Compliance wird
in den Prozessen
verankert

28

ZUKUNFT

Grundlegender
Kulturwandel

30

GLOSSAR

Der Branchenkompass Insurance mit neuer Basis

Vor 15 Jahren ist der erste Branchenkompass Insurance – damals noch Branchenkompass Versicherungen – erschienen. Basis aller bisherigen Publikationen war eine computergestützte Telefonbefragung von Entscheidern der Branche. In dem Ihnen nun vorliegenden Branchenkompass 2017 ist es anders: Sopra Steria Consulting und F.A.Z.-Institut haben erstmals Versicherungsführungskräfte in einem Think Tank zusammengebracht und mit ihnen über die Themen diskutiert, die die Branche bewegen. Diese Inhalte wurden dann in einem zweiten Schritt in einer Onlinebefragung unter Führungskräften von Versicherungen quantifiziert. Die zentralen Ergebnisse aus beidem finden Sie nun in der aktuellen Ausgabe des Branchenkompasses Insurance 2017.

7

**HERAUS-
FORDERUNGEN**

Schwierige Bedingungen meistern

14

DIGITALISIERUNG

Kunde rückt stärker in den Fokus

20

**SCHADEN-
REGULIERUNG**

Neue Chancen durch Digitalisierung

31

**AKTUELLE
STUDIEN**

31

IMPRESSUM

Vorwort

Die Lage der Versicherer bleibt angespannt. Das langanhaltende Niedrigzinsniveau und regulatorische Vorschriften wirken belastend auf die Geschäftsentwicklung. Vergleichsportale befeuern den Preisdruck, und lernende Technologien verschärfen den Wettbewerb um günstige Kostenstrukturen und gute Risiko-selektion.

Während die Banken neue starke Player wie Paypal in ihren angestammten Geschäftsfeldern hinnehmen mussten, blieben die Versicherer in Deutschland bisher von solch einschneidenden Ereignissen verschont. Die großen Versicherungsunternehmen investieren hohe Summen, damit sie im Ideenwettbewerb die Nase vorn behalten oder erfolgversprechende Entwicklungen schnell adaptieren können.

Der Handlungsdruck, die Kosten zu senken, ist groß. Die Versicherer konzentrieren sich auf durchgängig automatisierte Prozesse und den Aufbau flexiblerer IT-Strukturen, um höhere Dunkelverarbeitungsquoten realisieren zu können. Mithilfe künstlicher Intelligenz

können Backoffice-Prozesse effizienter gestaltet und Risiken reduziert werden. Dadurch schaffen sich Versicherer im Sog der digitalen Transformation die notwendigen Spielräume, um die Kundenbetreuung zu verbessern und mit innovativen Produkten zu überzeugen. Denn die Teilnehmer der Befragung vermuten in naher Zukunft vor allem in Vertrieb und Beratung gravierende Veränderungen. Die Anforderungen an Services steigen, und neue Technologien werden den traditionell persönlichen Kundenkontakt der Versicherer ergänzen oder ersetzen.

Inwieweit Vertrieb und Kundenkommunikation zukünftig von digitalen Kanälen und Assistenten bestimmt werden, bleibt eine spannende Frage. Schließlich werden die Kunden darüber entscheiden, welche Angebote sich durchsetzen.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

*Sopra Steria Consulting
F.A.Z.-Institut*

Versicherungen bereiten sich auf die Zukunft vor

In einer schwierigen Phase nehmen viele Versicherer ihre Chancen durch die Digitalisierung wahr. Innovative Entwicklungen bei Produkten, Vertrieb und Kundenbetreuung sowie in Schadenmanagement- und Backoffice-Prozessen zeichnen sich ab. Bei allem Veränderungsdruck steht der Kunde im Mittelpunkt, denn die Befragten legen ihr strategisches Hauptaugenmerk auf Verbesserungen im Service.

1 » Versicherer in schwierigem Fahrwasser

Mehrere Entwicklungen stellen die Versicherer vor schwierige Aufgaben: Klimawandel, Demographie, anhaltend niedrige Zinsen sowie Regulatorik. Aus der Digitalisierung erwachsen zahlreiche neue Chancen, aber auch Risiken. Die Branche möchte organisch wachsen und richtet sich strategisch vor allem auf eine weitere Verbesserung der Servicequalität aus.

Auf der Spitzenposition der Herausforderungen stehen bei der diesjährigen Befragung erstmals die niedrigen Zinsen (75 Prozent). Die Beschlüsse der Europäischen Zentralbank aus dem Herbst 2017 lassen keine schnelle Abkehr vom extrem niedrigen Niveau der Leitzinsen erwarten. Besonders die Lebensversicherer leiden unter dem langen Zinstief und sind gezwungen, ihre Geschäftsmodelle anzupassen. Fast genauso stark wie das Zinsniveau belasten die aus Regulierung und Compliance resultierenden Anforderungen die Versicherungsbranche (72 Prozent).

Mit der digitalen Transformation gehen neue Risiken einher. Gefahren lauern in Hinblick auf Datenschutz und Datensicherheit (70 Prozent). Zusätzlich halten Veränderungen in der Nachfrage die Branche in Atem (70 Prozent). Das Verhalten der Kunden ist im Rahmen der Digitalisierung unberechenbarer geworden, und die Branche muss Schritt halten mit sich verändernden Kundenbedürfnissen. Dementsprechend hoch wird der Nutzen von Kundenzentrierung bewertet. Die Verbesserung der Servicequalität wird neben organischem Wachstum am häufigsten als eine gewinnbringende Strategie und Zielsetzung eingeschätzt (94 Prozent).

Aus Sicht der Befragten werden sich Vertrieb und Beratung in naher Zukunft besonders stark verändern. Was die Anpassungsfähigkeit der Branche betrifft, ist die Mehrheit aber optimistisch. Für einen gelungenen Wandel werden aber eine veränderte innerbetriebliche Kultur und der Aufbau neuer Kompetenzen seitens der Mitarbeiter benötigt.

2 » Produktwelt und Services wandeln sich

Zuvor unbekannte Risiken bedrohen Firmen und Privatpersonen. Ein steigender Bedarf nach innovativen Versicherungsprodukten zur Abdeckung von Cyber-Risiken wird prognostiziert. Die Entscheider erwarten zahlreiche weitere Veränderungen in Produkten und Services. Innovative Vertriebstechnologien sind geplant.

Die befragten Entscheider prognostizieren vor allem für Bündelprodukte (47 Prozent) und Produkte zur Cyber Security (46 Prozent) eine deutlich steigende Relevanz. Jeweils mehr als ein Drittel erwartet einen erheblichen Bedeutungszuwachs für Assistance-Angebote und verhaltensabhängige Tarifierungen. Je besser die Datengrundlage wird, desto genauer können Risikokalkulationen und Services maßgeschneidert werden.

Viele Versicherer bauen noch an den technologischen Fundamenten, um ihre Services zu verbessern. Kundenportale für die direkte Kommunikation mit den Versicherten sind bei 26 Prozent in Planung. Ein kanalübergreifender Dialog mit den Kunden wird erst bei 35 Prozent der Befragten ermöglicht. Immerhin 27 Prozent berichten von der Planung eines Kundenkontakt-Managements.

Big Data als Technologie zur stärkeren Individualisierung der Kundenansprache steht bei vielen Häusern auf der Agenda. Ebenso ist mit einer deutlich stärkeren Verbreitung von Videoberatung und Versicherungs-Apps zu rechnen. Künstliche Intelligenz ist für den Kundenkontakt eher noch ein Zukunftsthema – bei einem Teil der Befragten aber bereits im Gespräch oder in einer Testphase.

3 » Automatisierung im Fokus

IT-Optimierung ist für 64 Prozent der Befragten eine große Herausforderung. Das Hauptaugenmerk liegt auf durchgängig digitalisierten Prozessen und der Entwicklung flexibler IT-Umgebungen. Dies verspricht nicht nur schnelle, kundenfreundliche Prozesse, sondern hilft zugleich dabei, Kosten zu senken und Personalressourcen zu schonen.

Nur jeder dritte Befragte schätzt den Automatisierungsgrad im eigenen Unternehmen als hoch ein. An diesem Problem arbeiten die Versicherer, denn bei gut der Hälfte sind durchgängig elektronische Prozesse ein vorrangiges IT-Projekt.

Ein weiteres Kernthema, um Bewegungsfreiheit für Innovation und Veränderung zu schaffen, sind flexible IT-Strukturen. Starre Legacy-Systeme müssen durch neue Architekturen ergänzt oder eben schrittweise ersetzt werden. 48 Prozent der Befragten bestätigen die Ablösung alter Bestandsführungssysteme als eines der Kernprojekte der IT.

“Die Zukunftsfähigkeit eines Versicherers wird definitiv in der Digitalisierung liegen. Wer nicht in der Lage ist, gewisse Mindeststandards einzuhalten, wird irgendwann vom Markt verschwinden.“
Think Tank „Digitalisierung“

4 » Effizienz im Schadenmanagement erhöhen

Gerade bei der Regulierung von Schäden bietet die Digitalisierung noch große Chancen, um Reaktionszeiten zu beschleunigen, Kosten zu senken oder Risiken besser zu managen. Die Befragten

weisen insbesondere auf erhebliches Sparpotenzial im Bereich der Informationsbeschaffung im Schadenfall hin.

Drei von vier befragten Entscheidern verorten im Management von Schäden und Leistungen noch großes Automatisierungspotenzial. Allein die Transformation unstrukturierter Schriftformen in digitale Formate kann aus Sicht der Befragten Kosten senken (86 Prozent). Denn nur so können die Informationen in digitale Folgeprozesse einfließen und analytisch aufbereitet werden.

Eine Vielzahl der Befragten erwartet, dass am Anfang der Prozesskette noch große Effizienzreserven liegen. Differenzierte Onlineschadenmeldungen durch die Kunden sowie der Upload von wichtigen Dokumenten entlasten Mitarbeiterressourcen und ermöglichen schnelle Reaktionen. Zudem existiert im Bereich der Betrugserkennung viel Verbesserungspotenzial: Durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz beziehungsweise Chatbots oder Big Data erwarten 79 Prozent mehr Effizienz.

5 » Regulierung belastet die Branche

Die Umsetzung der EU-Vertriebsrichtlinie und der EU-Datenschutz-Grundverordnung ist der Schwerpunkt unter den aktuellen Regulierungsthemen. Im Umgang mit Compliance-Aufgaben zeigt sich allgemeines Verbesserungspotenzial: Die IT-Unterstützung des Themas ist noch nicht ausgereift. Auch die Einbettung der Funktion innerhalb der Unternehmen sollte weiterentwickelt werden.

72 Prozent der Befragten bewerten Compliance als eine große Belastung für das eigene Unternehmen. Einer der Gründe dafür ist, dass die automatisierte Überprüfung von auf operative Prozesse ausgerichteten Compliance-Anforderungen nur bei 37 Prozent der Befragten weit entwickelt ist. Vom Einsatz von Big Data und künstlicher Intelligenz versprechen sich 46 Prozent große Chancen bei der Optimierung von Compliance.

Das Image der Compliance-Funktion ist nicht immer positiv. Teilweise wird die eigene Compliance-Organisation als Anforderungsgeber und Überwacher gesehen. Compliance – im Sinne eines ganzheitlichen und dauerhaften Unternehmensgrundsatzes – scheint sich noch nicht vollständig etabliert zu haben.

Methodik

Onlineinterviews

Zentrale Themen der Think Tanks wurden durch eine Onlinebefragung von 85 Führungskräften aus deutschen Versicherungsunternehmen quantifiziert. 36 Befragte sind für Unternehmen der Größenkategorie von über 1.000 Mitarbeitern tätig, 47 zählen zu den kleineren Unternehmen mit bis zu 999 Beschäftigten. 35 Befragte gehören zur obersten Managementebene (Geschäftsleitung, Vorstand), 36 sind Bereichs- oder Abteilungsleiter sowie 14 weitere Führungskräfte aus dem Senior oder Middle Management. 39 Versicherungsführungskräfte sind im Innendienst und 15 als Angestellte im Außendienst tätig, 31 der Befragten arbeiten als selbständige Vermittler oder Makler. Nur elf der befragten Führungskräfte sind für Versicherungen mit einem Schwerpunkt im Firmenkundengeschäft tätig. Die Mehrheit von 38 Befragten stammt aus Unternehmen ohne speziellen Geschäftsschwerpunkt. 36 ordnen ihr Unternehmen schwerpunktmäßig dem Privatkundengeschäft zu. Zusätzlich wurden die Befragten (ohne Makler) nach den hauptsächlich verwendeten Vertriebswegen des Versicherers gruppiert. Führend sind die Vertriebswege Makler (54) und Ausschließlichkeitsorganisation (38), gefolgt von Mehrfachvertretern (27), Vergleichsportalen (22) und Direktvertrieb (21). Banken (13) und Strukturvertrieb (11) zählen seltener zu den Vertriebschwerpunkten. Genau die Hälfte der Befragten (ohne Makler) hat eine Ver-

triebsfunktion (40), die andere Hälfte ist in zentralen Funktionen (16), IT (14), Bestandsbearbeitung (6) oder Schaden-/Leistungsbearbeitung (4) tätig.

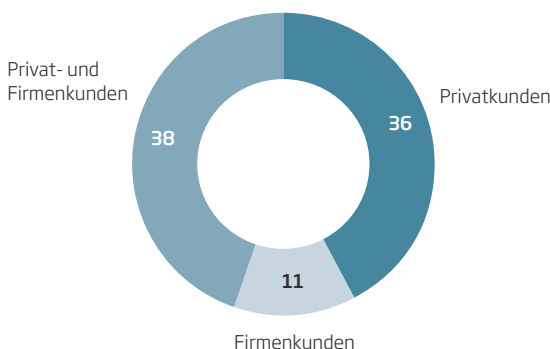
Zeitvergleiche mit früheren Branchenkompass-Studien zu Insurance sind aufgrund des Methodenwechsels von Computer Aided Telephone Interviews (CATI) zu Onlineinterviews nicht möglich. Auffallend große Unterschiede oder Ähnlichkeiten sind allerdings explizit erwähnt.

Think Tanks

In drei Think Tanks haben sich im Herbst 2017 Spezialisten verschiedener Versicherungsbereiche zu aktuellen Themen ausgetauscht. Dabei standen Compliance, Schadenmanagement und Digitalisierung im Fokus der Diskussion. Eine offene Atmosphäre prägte den Meinungs Austausch der Experten aus unterschiedlichen Häusern (traditionelle Versicherer und Start-ups, Allsparten-Konzerne sowie Spezialisten, Maklerversicherer und Versicherer mit anderen Vertriebschwerpunkten). Die thematischen Akzente wurden dabei ausschließlich von den Teilnehmern gesetzt. Abschließend wurden von den Diskutanten zentrale Aussagen formuliert. Im vorliegenden Branchenkompass Insurance 2017 wird an mehreren Stellen aus den Think Tanks berichtet. Die Beiträge spiegeln somit die Meinung der Diskutanten wider.

Geschäftsschwerpunkt nach Kundengruppen

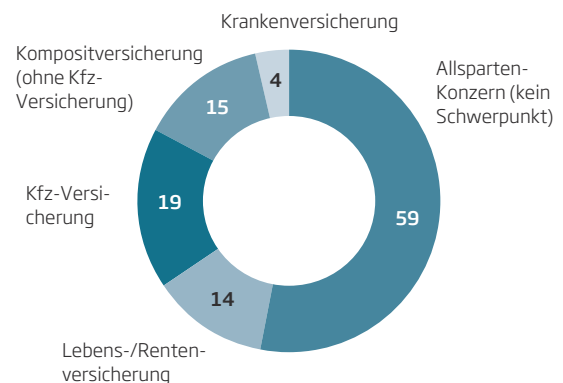
Zahl der befragten Führungskräfte



Quellen: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut.

Geschäftsschwerpunkt nach Sparten

Zahl der befragten Führungskräfte¹⁾



1) Mehrfachnennungen bei Spartenschwerpunkt möglich.

Quellen: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut.

Glossar

» Assistance

Ursprünglich im engeren Sinne als Hilfs-, Beistands- und Problemlösungsleistungen im Zusammenhang mit Not- und Schadenfällen verstanden. Heute werden auch zusätzliche allgemeine Serviceleistungen unter diesem Begriff subsumiert.

» Big Data

Methoden und Technologien für die hochskalierbare Erfassung, Speicherung und Analyse polystrukturierter Daten. Große Mengen von Daten unterschiedlichster Strukturen und Herkunft, teils in Echtzeit erhoben, werden durch Big-Data-Technologien für komplexe Analysen nutzbar. Big Data Analytics umfasst Data-Mining-Methoden zur Analyse dieser Daten.

» Chatbots

Automatisierte, selbstlernende, textbasierte Dialogsysteme. Spracherkennung und Sprachsynthese bieten neben reinen Textdialogen auch vollständig gesprochene Dialoge oder einen Mix aus beidem an.

» Compliance

Selbstverpflichtung eines Unternehmens, sich an die vom Gesetzgeber, von den Anteilseignern oder dem Aufsichtsgremium aufgestellten Regeln zu halten, um ein positives Image aufzubauen und Haftungsfälle zu vermeiden. Vor allem Großunternehmen erstellen eigene Verhaltenskodizes.

» Cloud Computing

Pool aus abstrahierter, hochskalierbarer und verwalteter IT-Infrastruktur und Software, auf den Kunden im Rahmen eines Servicevertrags zugreifen können.

» Customer Journey

Begriff aus dem Marketing, der einzelne Phasen der Informations- und Entscheidungsfindung beschreibt, die ein Kunde vor dem Abschluss durchläuft.

» EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)

EU-Verordnung, mit der die Regeln für die Verarbeitung und Speicherung von personenbezogenen Daten durch private Unternehmen und öffentliche Stellen EU-weit vereinheitlicht werden.

» Geldwäscherichtlinie

Die 4. EU-Geldwäscherichtlinie verschärft das Vorgehen gegen Geldwäsche und Terrorismus mit umfassenden Risikoanalysen, zusätzlichen Anforderungen an die Verpflichteten sowie Verschärfungen im Sanktionsregime.

» Insurance Distribution Directive (IDD)

EU-Versicherungsvertriebsrichtlinie, die für alle Vertriebsaktivitäten der Versicherungswirtschaft in Europa gilt und somit eine bessere Beratungsqualität und einen Standard für den Verbraucherschutz liefern soll. Im Vergleich zur bisher geltenden Vermittlerrichtlinie IMD ist die IDD hinsichtlich der Vertriebswege breiter aufgestellt.

» Insurtech

Zusammensetzung der Wörter Insurance und Technologien. Insurtech-Unternehmen entwickeln neuartige Lösungen im Versicherungsbereich.

» Kompositversicherer

Sach-, Unfall- und Kfz-Versicherungen. Versicherungsunternehmen, das verschiedene Zweige der Schadenversicherung betreibt. Abgrenzung von Lebens, Kranken-, Rechtsschutz- und Kreditversicherung.

» Künstliche Intelligenz (KI)

Teilgebiet der Informatik, das sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst. Meist bezeichnet KI den Versuch, eine menschenähnliche Intelligenz nachzubilden.

» Robo Advisory

Intelligente Assistenzsysteme, die Personen und Unternehmen bei unterschiedlich anspruchsvollen Fragen und Aufgaben unterstützen.

» Robotic Process Automation (deutsch: Roboter-gesteuerte Prozessautomatisierung, RPA)

Automatisierung wiederkehrender Abläufe, die einzeln dokumentiert werden müssen. Größtes Wertschöpfungspotenzial bietet RPA mit Blick auf Geschäftsprozesse und -routinen.

» Telematiktarife

Kfz-Versicherung, bei der die Prämienhöhe vom Fahrverhalten beeinflusst wird. Zielgruppe sind meist junge Fahrer. Ihr Fahrverhalten wird durch Apps, USB-Sticks oder Black Boxes digital festgehalten.

Aktuelle Studien



Managementkompass Blockchain

Der Einsatz von Blockchain-Technologie ermöglicht es, den Datenaustausch und Transaktionen direkter, schneller und vor allem sicherer durchzuführen. Welche Veränderungen sich für die Industrie, den Handel oder die öffentliche Verwaltung ergeben könnten, zeigt dieser Managementkompass anhand von Pilotprojekten und Szenarien aus der Finanz- und Energiewirtschaft.

Studie Datengetriebene Agilität

Sopra Steria Consulting sowie Wissenschaftler der Universität Hamburg und der Leuphana Universität Lüneburg haben das Phänomen der datengetriebenen Agilität in Unternehmen untersucht und zeigen, dass sich diese Arbeitsweise digital exzellenter Unternehmen auch für Organisationen mit gewachsenen Strukturen und IT-Systemen eignet.



IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Dezember 2017

Sopra Steria AG
Hans-Henny-Jahn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

Verlag: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-
Fachverlag, Bismarckstraße 24, 61169 Friedberg
Geschäftsführung: Dr. André Hülsbömer, Hannes Ludwig

Titelfoto: © PeopleImages/ E+/Getty Images

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen
Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Redaktion: Jacqueline Preußner (verantwortlich),
Georg Poltorak
Autorin: Marion Heck
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Juliane Streicher

Onlinebefragung: forum! GmbH
Dekan-Laist-Straße 17a, 55129 Mainz
Druck und Verarbeitung: Bosch Offsetdruck GmbH
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main
www.boschendruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-
Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

ISBN: 978-3-945999-56-1



ANSPRECHPARTNER

Sopra Steria AG

Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 2 27 03-5219
E-Mail: info.de@soprasteria.com

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH

Jacqueline Preußner
Postfach 20 01 63
60605 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-1961
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de

ISBN: 978-3-945999-56-1



9 783945 999561 >