

# BRANCHEN KOMPASS



INSURANCE  
2019



EXPERTEN-THINK-TANK  
ENTSCHEIDERBEFRAGUNG

Datenschutz, Digitalisierung und Ökosysteme:  
Flexibel auf Kundenbedarf reagieren

F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria  
CONSULTING

4

**EXECUTIVE SUMMARY**Digitalisierung?  
Mit Sicherheit!

6

**METHODIK**

7

**HERAUS-  
FORDERUNGEN**

Sicher transformieren

24

**SCHADEN-  
MANAGEMENT**Schäden effizient  
online melden

26

**ZUKUNFT**Mehr Direktgeschäft  
und Kulturwandel

30

**GLOSSAR**

## Der Branchenkompass Insurance mit Experten-Think-Tank

Der Branchenkompass Insurance analysiert seit über 15 Jahren die Entwicklungen in der deutschen Versicherungsbranche. Basis aller Publikationen sind Befragungen von Entscheidern der Branche. Mit der Ausgabe 2017 bekam der Branchenkompass Insurance ein neues Herz: den Think Tank Insurance. Erstmals diskutierten ausgewählte Fach- und Führungskräfte der Versicherungsbranche in mehreren Workshops aktuelle Trends und konkrete Herausforderungen in ihrem Arbeitsalltag sowie entsprechende Lösungswege. Auch 2019 haben Sopra Steria Consulting und F.A.Z.-Institut einen solchen Think Tank organisiert. Die Inhalte wurden in einem zweiten Schritt in einer Online-Befragung von 100 Führungskräften von Versicherungen und Vermittlungsunternehmen quantifiziert. Die zentralen Ergebnisse aus beidem finden Sie nun in der aktuellen Ausgabe des Branchenkompasses Insurance 2019.

12

**VERÄNDERUNGEN**

Digitalisierung gibt hohes Tempo vor

15

**VERTRIEB UND KUNDEN**

Daten neu verknüpfen

21

**CLOUD COMPUTING**

Flexibler und günstiger arbeiten

31

**AKTUELLE STUDIEN****IMPRESSUM**

# Vorwort

Die Digitalisierung der Versicherungsbranche beschleunigt sich. In fast allen Unternehmensbereichen werden Veränderungen umgesetzt oder stehen an. Noch vor wenigen Jahren gaben die Insurtechs das Tempo und die Richtung vor. Heute haben die etablierten Unternehmen das Heft in die Hand genommen: Sie entwickeln neue digitale Services und Produkte für ihre Kunden, optimieren die Schadenregulierung und schaffen mit Partnern innerhalb und außerhalb der Branche digitale Ökosysteme. Diese sollen den Kundenbedarf themenbezogen durch Mehrwertleistungen umfassender als bisher bedienen.

Unter den Kooperationspartnern der Versicherer sind mittlerweile auch Insurtechs. Für die Insurtechs ist der Zugang zu den Kunden der Versicherer und Vermittler entscheidend, da sie allein durch Marketing nicht genügend Kunden gewinnen können. Inzwischen haben sich einige Insurtechs zu B2B-Plattformen für Versicherer und Vermittler weiterentwickelt. Umgekehrt profitieren die etablierten Unternehmen von der Innovationsfreude und Agilität der jungen Partner. Die Entscheider in der Branche haben erkannt, dass eine neue, offene Unternehmenskultur essenziell für den Erfolg in der digitalen Welt ist. Kooperation statt Wettbewerb lautet deshalb für viele Marktteilnehmer das

Motto der Stunde, und zwar auch mit direkten Wettbewerbern.

Die Vermittler sind bei der Digitalisierung – abgesehen von Maklerpools und gebundenen Vermittlern – noch weitgehend außen vor. Doch die Versicherer benötigen deren Kundendaten, um ihr Lead & Offer Management zu optimieren und innovative datenbasierte Dienste zu entwickeln. Versicherer und Vermittler suchen deshalb gemeinsam nach neuen Wegen, damit sie und die Kunden mehr von der Digitalisierung profitieren – ohne die Einkommen der Vermittler zu schmälern. Denn unter diesen hat der von der Bundesregierung angekündigte Provisionsdeckel für Lebensversicherungen schon viel Unruhe ausgelöst.

Der Branchenkompass Insurance 2019 zeigt, wie Versicherer und Vermittler diese Herausforderungen der digitalen Welt bewältigen, welche Chancen sie bereits nutzen und welche Projekte noch anstehen.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

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

# Digitalisierung? Mit Sicherheit!

Die digitale Transformation treibt viele aktuelle Trends der Versicherungsbranche. Dabei achten die befragten Unternehmen besonders auf Datensicherheit. Mit exzellentem Service, Themenangeboten, Apps und Multi-Kanal-Management wollen sie neue Kunden gewinnen und bestehende Beziehungen vertiefen. Bei der Digitalisierung setzen Versicherer und Vermittler auf eine offenere Kultur und auf Cloud Computing.

## 1 » Datensicherheit im Blick

Versicherer und Vermittler nennen den Datenschutz als derzeit größte Herausforderung, gefolgt von der Digitalisierung der Geschäftsprozesse. Um das Vertrauen der Kunden und Regulierer in digitale Angebote zu stärken, stellen die Unternehmen Sicherheit an die erste Stelle. Darüber hinaus wollen sie ihre Kunden auch bei deren IT-Sicherheitsanforderungen unterstützen: durch spezielle Deckungskonzepte gegen Cyber-Risiken und durch Assistance-Angebote.

Mehr als 70 Prozent der Entscheider halten es für sinnvoll, eine eigene Strategie für die Digitalisierung zu entwickeln. Wachstum wollen sie durch die Gewinnung neuer Kunden und durch Serviceverbesserungen erreichen. Die Entwicklung innovativer Produkte soll ebenfalls einen Beitrag dazu leisten. Darüber hinaus wollen die Versicherer durch Cross-Selling und durch Akquisitionen zulegen.

Zu weiteren Herausforderungen der Branche zählen die Befragten die niedrigen Zinsen und die gesetzliche Regulierung. Derzeit bereitet die Bundesregierung einen Provisionsdeckel für Versicherungsanlageprodukte und Restschuldversicherungen vor. Dieser dürfte zu Einkommensrückgängen bei den Vermittlern führen und die Attraktivität dieses Berufs schmälern. Insgesamt ist die Branchenstimmung aber leicht optimistisch, ähnlich wie beim Branchenkompass Insurance 2017.

## 2 » Digitalisierung im Vertrieb, themenzentrierte Services

Die Unternehmensbereiche IT und Vertrieb durchlaufen derzeit laut Befragten besonders starke Veränderungen – vor allem aufgrund der Ausrichtung auf digitale Geschäftsmodelle und Services. Aber auch die Regulierung macht Anpassungen

erforderlich. Als Wachstumsprodukte bewerten die Befragten Cyber-Versicherungen, Themenpakete oder digitale Ökosysteme, komplett digitale Policen und Assistance-Leistungen.

In fast allen Unternehmensbereichen der Versicherer und Vermittler sind Veränderungen im Gange. Die Digitalisierung ist treibende Kraft und ein wichtiges Change-Werkzeug. Auch indirekt macht der digitale Fortschritt Veränderungen erforderlich: Denn die Erwartungen der Kunden sind aufgrund ihrer positiven Erfahrungen mit digitalen Plattformen deutlich gestiegen. Dafür sorgen in der Branche immer mehr auch kundenfreundliche Angebote von Insurtechs.

Die Versicherer wollen den Vertrieb und die Produkte so verändern, dass sie den Kunden mehr Bequemlichkeit, Transparenz und Service bieten. So entwickeln sie mit Partnern Produktbündel und digitale Ökosysteme, die den Servicebedarf in Lebensbereichen wie Mobilität, Wohnen oder Gesundheit umfassend abdecken. Zusätzlich arbeiten sie an komplett digitalen Policen. Mittel- bis langfristig müssen die Versicherer aber auch ihre Vermittler stärker in ihre Digitalstrategie einbeziehen, da diese über wertvolle Kundeninformationen verfügen.

## 3 » Daten kundenspezifisch nutzen

Versicherer und Vermittler verarbeiten ein stetig wachsendes Datenvolumen. Mit einer weiter zunehmenden Kundennutzung digitaler Kommunikation ist zu rechnen. Für den Vertriebs Erfolg ist es dabei entscheidend, aus der Datenfülle die genauen Kundenbedürfnisse abzulesen. Die Versicherer nutzen deshalb innovative Analysetechnik oder planen dies konkret.

Infolge der Digitalisierung und den Möglichkeiten intelligenter Datenanalyse rechnen 82 Prozent der

befragten Entscheider mit einer immer genaueren Anpassung von Versicherungsprodukten an die individuellen Bedürfnisse der Kunden. Da eine Mehrheit bereits auf zentrale Kundendatenbanken zugreifen kann, gewinnen auch Big Data Analytics, Data Mining und Künstliche Intelligenz schnell an Bedeutung.

Um der Nachfrage der Kunden nach einer orts- und zeitunabhängigen Verfügbarkeit ihrer Services nachzukommen, nutzen Versicherer und Vermittler zusätzliche digitale Kanäle. Derzeit sind dies vor allem Apps und Kundenportale. Bei Videoberatung und Chatbots stehen die Unternehmen noch am Anfang.

#### 4 » IT modernisieren und zukaufen

Eine zeitgemäße IT ist eine Voraussetzung, um mit neuen digitalen Services und innovativen Plattformen Schritt zu halten. Deshalb treiben die befragten Versicherer und Vermittler neue Technologieprojekte in ihren Unternehmen voran. Dazu gehört vor allem, veraltete Systeme abzulösen und die Geschäftsprozesse durchgehend zu digitalisieren.

Die meisten Unternehmen investieren derzeit in Cloud Computing. Weitere relevante Projekte sind die Einführung von Standardsoftware und von Open-Source-Lösungen. Damit lassen sich nicht nur Kosten sparen, sondern es können zusätzliche personelle Ressourcen für die digitale Transformation genutzt werden.

#### 5 » Cloud Computing macht flexibel

Versicherer und Vermittler erwarten sich von Cloud Computing mehr Flexibilität und Kostenvorteile. Durch den modularen Aufbau der Angebote haben die Versicherer – trotz Standardsoftware – zusätzliche Möglichkeiten, um sich von Wettbewerbern abzuheben. Vor allem im Vertrieb und im Kundenmanagement sehen die Befragten Effizienzpotenziale für Cloud Computing.

Die Nutzung von Cloud Computing führt nicht nur zur Kostenreduktion, sondern auch zu einer Variabilisierung der Kosten. Aufgrund der Skalierbarkeit können Unternehmen mit Cloud-basierten Prozessen Wachstumschancen besser nutzen. Softwareupdates oder neue gesetzliche Regulierungen werden in Cloud-Anwendungen automatisch implementiert – eine große Arbeitserleichterung für die IT- und Compliance-Abteilungen.

#### 6 » Schadenkosten senken

Um Kosten in der Schadenregulierung und Leistungsgewährung zu senken, setzen die Versicherer auch hier auf die Digitalisierung von Prozessen und Informationen. Besonders großes Einsparpotenzial erkennen sie bei Online-Schadenmeldungen sowie bei der Digitalisierung von Dokumenten. Bildgebende Verfahren wie das Hochladen von Fotos und Videos durch die Versicherten ermöglichen eine nahtlose Integration der Daten in das Schadenmanagement.

Durch die Digitalisierung wird der Regulierungs- und Leistungsprozess auch für die Kunden transparenter und schneller. So steigt die Kundenzufriedenheit. Die Vermittler sind ebenfalls an einer effizienteren Regulierung und Leistungsgewährung interessiert, da sie an der Schnittstelle zum Kunden mit gutem Service punkten können.

#### 7 » Mehr digitales Direktgeschäft

Die wachsende Bedeutung digitaler Vertriebswege und der Rückgang der Vermittlerzahlen wird nach Ansicht der Befragten mittel- bis langfristig das Direktgeschäft der Versicherer beflügeln. Zwar wollen sie die bestehenden Vertriebsstrukturen nicht gefährden und keine Vermittler benachteiligen, aber an einer weiteren Digitalisierung führt kein Weg vorbei. Dafür sorgt allein das veränderte Kundenverhalten. Inwieweit auch die Vermittler die digitalen Prozesse der Versicherer verstärkt nutzen werden, hängt von den Anreizen und der Offenheit beider Seiten bezüglich neuer Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen ab.

Um die digitale Transformation voranzutreiben, setzen die Entscheider auf Veränderungen in der Unternehmenskultur und neue Mitarbeiterkompetenzen. Der Erfolg der Digitalisierung hängt vor allem von der Offenheit und dem Engagement der Beteiligten ab, weniger von der Technik. Deshalb dürften sich agile Managementmethoden immer mehr durchsetzen.

Die persönliche Kundenberatung wird nach Einschätzung der Befragten neben oder mit der Digitalisierung integraler Bestandteil des Versicherungsvertriebs bleiben. Zum einen erfordern Versicherungsprodukte aktive Verkäufer, zum anderen wollen Kunden bei komplizierten Versicherungen nicht auf den Rat eines Experten ihres Vertrauens verzichten. So bleibt die persönliche Kundenbeziehung auch in Zukunft das größte Asset der Branche.

# Methodik

## Online-Interviews

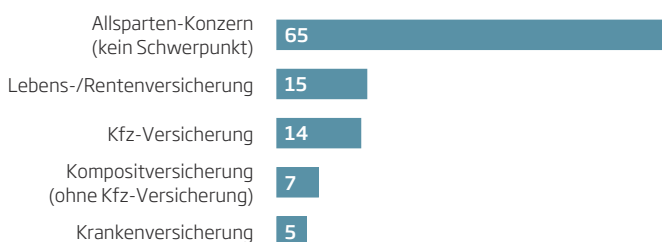
Für den Branchenkompass Insurance 2019 wurden insgesamt 100 Führungskräfte aus der Versicherungsbranche befragt. Die Befragung führte das Marktforschungsinstitut Forschungswerk im Auftrag von F.A.Z.-Institut und Sopra Steria Consulting im März und April 2019 online durch. 40 der befragten Unternehmen beschäftigen mindestens 1.000 Mitarbeiter.

Von den Befragten stammen 66 Personen aus Versicherungsgesellschaften, 34 aus Versicherungsvermittlungsunternehmen. Zu den Vermittlern gehören Unternehmen mit Erlaubnis als Versicherungsmakler, Versicherungsberater, gebundene Versicherungsvertreter oder Mehrfachagenten, wobei Maklerunternehmen überwiegen. Die Befragten aus Versicherungsgesellschaften sind als Vorstände, Geschäftsleiter, Bereichs- und Abteilungsleiter tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Vertrieb (41 Prozent) oder IT (30 Prozent), gefolgt von Zentralfunktionen, Bestandsführung und Schadenmanagement.

Der Fokus liegt bei allen befragten Unternehmen im Privatkundengeschäft (45 Prozent). 43 Prozent decken sowohl das Privatkunden- als auch das Gewerbegeschäft ab. 12 Prozent sind ausschließlich im Gewerbegeschäft tätig. Die meisten befragten Versicherer und Vermittler (65 Prozent) bieten Verträge aus allen Sparten an. Daneben bilden Lebens- und Rentenversicherungen (15 Prozent) sowie Kfz (14 Prozent) die Schwerpunkte, gefolgt von anderen Kompositversicherungen und Krankenversicherungen.

## Geschäftsschwerpunkte nach Sparten

Prozent der befragten Führungskräfte von Versicherungsunternehmen und -vermittlern<sup>1)</sup>

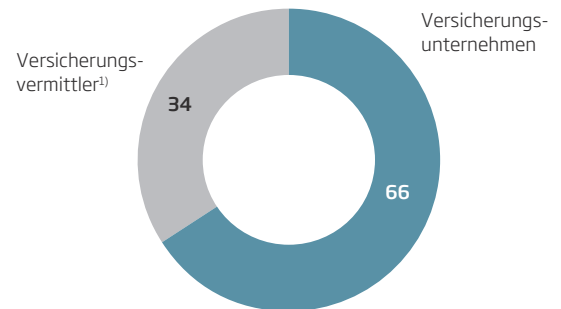


1) Mehrfachnennungen möglich.

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

## Art des Unternehmens

Zahl der befragten Führungskräfte



1) Versicherungsmakler, Versicherungsberater, gebundene Versicherungsvertreter, Mehrfachagenten.

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

## Think Tanks



Zur Vorbereitung der Online-Befragung und als inhaltliche Vertiefung für den Branchenkompass führten Sopra Steria Consulting und das F.A.Z.-Institut im März 2019 einen „Think Tank Insurance“ durch. Dieser bestand aus drei Workshops zu aktuellen Versicherungsthemen. Die Teilnehmer, Führungskräfte und Experten aus der Versicherungswirtschaft, tauschten sich im Schwerpunkt zu den Themen „Cloud Computing“, „Lead & Offer Management mit Künstlicher Intelligenz“ und „Customer Centricity“ aus.

Die Ergebnisse dieses Think Tanks flossen in die Gestaltung des Fragebogens für die Online-Interviews ein. Außerdem werden sie in diesem Branchenkompass gemeinsam mit den Ergebnissen der Online-Befragung vorgestellt. Sämtliche Zitate in dieser Studie stammen aus dem Think Tank. Sie geben somit die Meinungen der Teilnehmer wieder.

# Glossar

## » Agile Organisation

Fähigkeit einer Organisation, schnell und dynamisch auf Veränderungen zu reagieren (Geschwindigkeit) und sich anzupassen (Anpassungsfähigkeit). Kurze Entwicklungszyklen und Iteration sorgen für eine stärkere Kundenzentriertheit.

## » 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.

## » Change Management

Aufgaben und Maßnahmen, die zu einer ganzheitlichen Veränderung in einer Organisation führen, also von Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen.

## » 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.

## » Cyber-Security-Versicherungen

Zusatzversicherung für Unternehmen und private Haushalte, die Schäden im Zusammenhang mit Hacker-Angriffen oder sonstigen Arten von Cyber-Kriminalität absichert.

## » Digitales Ökosystem

Digitale Plattform mit zahlreichen Applikationen und Services von unterschiedlichen Anbietern, darunter auch direkten Wettbewerbern, die Kunden lösungsorientierte Bündelprodukte anbieten. Kunden können sich häufig mit Meinun-

gen, Wünschen und Ideen aktiv an der Wertschöpfung beteiligen.

## » Versicherungsvermittlungsverordnung (VersVermV)

Die Verordnung trat im Dezember 2018 in Kraft. Sie setzt die EU-Versicherungsvertriebsrichtlinie, die für alle Vertriebsaktivitäten der Versicherungswirtschaft gilt und eine bessere Beratungsqualität und einen Standard für den Verbraucherschutz liefern soll, in deutsches Recht um.

## » Insurtech

Zusammensetzung der Wörter Insurance und Technologie. 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, einen Computer so zu bauen oder zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann.

## » Legacy-System

Etabliertes, historisch gewachsenes Altsystem in der Unternehmens-IT.

## » Low-Price-Produkte

Versicherungstarife, die sich mit geringen Prämien in Preisvergleichen möglichst hoch platzieren sollen.

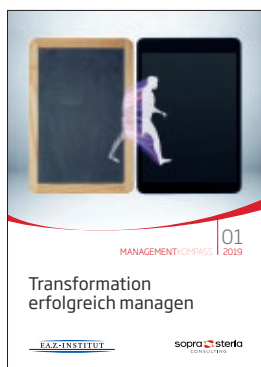
## » Multi Channel Management

Integriertes Kundenkontakt-Management über alle Kontaktkanäle hinweg, um mit Kunden auf allen Kanälen abgestimmt zum jeweils aktuellen Stand zu kommunizieren und allen Beteiligten Transparenz im Prozessverlauf zu bieten.

## » Situative Produkte

Versicherungsverträge zur kurzfristigen Deckung in bestimmten Situationen (zum Beispiel: Stadionversicherung).

# Aktuelle Studien



## Managementkompass Transformation erfolgreich managen

Menschen spielen bei der digitalen Transformation die tragende Rolle, nicht die Technik. Dabei geht es sowohl um die Zielrichtung – Mehrwerte für die Kunden schaffen –, als auch um die Umsetzung – agile Teams fördern die Kreativität und Effizienz. Der Managementkompass schöpft aus den Erfahrungen vieler Transformationsprojekte und zeigt, worauf es bei der Digitalisierung ankommt. Jedes Projekt ist anders, aber Flexibilität, Offenheit und Neugierde gehören zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren.

## Studie Digital Platform Management

Sopra Steria Consulting sowie Wissenschaftler der Universität Hamburg und der Leuphana Universität Lüneburg liefern einen strukturierten und branchenübergreifenden Einblick in aktuelle plattformorientierte Transformationsprozesse. Die Studie leistet einen Beitrag zu Diskussionen zum Thema digitale Plattformen und zeigt, welche Bedeutung diese für die Digitale Exzellenz haben.



## 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.

© Juni 2019

Sopra Steria SE  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH  
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

Verlag: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag  
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main  
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Titelfoto: © Jirsak/iStock/Getty Images Plus

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

Redaktion: Eric Czotscher, Georg Poltorak, Jacqueline Preußner  
Gestaltung und Satz: Christine Lambert  
Lektorat: Anna-Luise Knetsch  
Marktforschung: Forschungswerk GmbH  
Kleinreuther Weg 87, 90408 Nürnberg

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 CO<sub>2</sub>-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

ISBN: 978-3-945999-78-3





## ANSPRECHPARTNER

### **Sopra Steria SE**

Corporate Communications  
Birgit Eckmüller  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29  
22085 Hamburg  
Telefon: (040) 2 27 03-5219  
E-Mail: [info.de@soprasteria.com](mailto: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 91-19 61  
E-Mail: [j.preusser@faz-institut.de](mailto:j.preusser@faz-institut.de)

ISBN: 978-3-945999-78-3



9 783945 999783