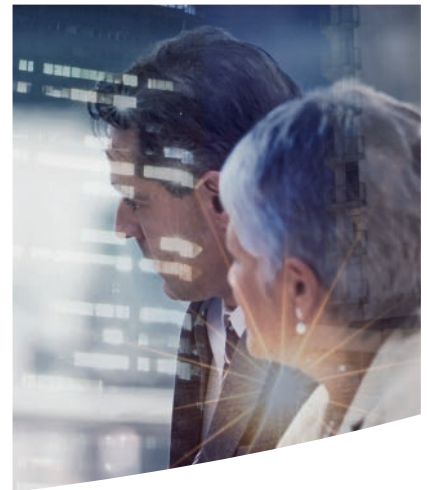


BRANCHEN KOMPASS



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.

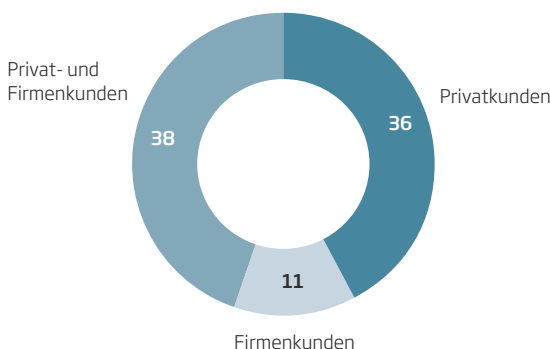
Zeitvergleiche mit früheren Branchenkompass-Studien zu Insurance sind aufgrund des Methodenwechsels von Computer Aided Telephone Interviews (CATI) zu Onlineinterviews nicht möglich. Auffallend große Unterschiede oder Ähnlichkeiten sind allerdings explizit erwähnt.

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

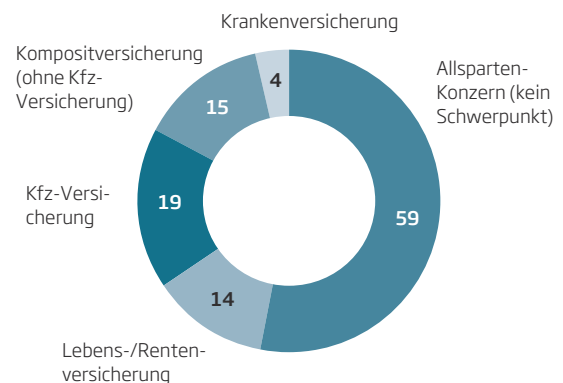
Zahl der befragten Führungskräfte



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.

NIEDRIGZINSEN UND COMPLIANCE:

Schwierige Bedingungen meistern

Das langanhaltende Niedrigzinsniveau bereitet zunehmend Probleme. Derzeit anstehende Regulierungsvorhaben beschäftigen die Branche. Die Versicherer stellen sich zugleich dem digitalen Wandel und dem veränderten Kundenverhalten. Typische Reaktionen auf diese Herausforderungen sind die Optimierung der Servicequalität sowie der Ausbau voll automatisierter Geschäftsprozesse.

Die befragten Versicherungsentscheider blicken mit unterschiedlichen Erwartungen in die Zukunft. 41 Prozent prognostizieren für die nächsten drei Jahre eine Entwicklung der Branche im Gleichschritt mit der Konjunktur. Ungefähr ein Viertel ist optimistischer gestimmt, ihnen steht aber eine in etwa gleich große Gruppe von 20 Prozent mit eher pessimistischer Perspektive gegenüber.

Im Kontext der Geschäftsentwicklung des vergangenen Jahres sind die Erwartungen der Befragten allgemein positiv zu bewerten, denn im Vorjahr verzeichnete die Branche ein nur geringfügiges Wachstum. Die Beitragseinnahmen sind insgesamt um 0,2 Prozent auf 194,2 Milliarden Euro gewachsen, während das Bruttoinlandsprodukt ein Plus von 1,9 Prozent erreichte.

Das geringfügige Wachstum der gesamten Beitragseinnahmen 2016 beruhte auf der Entwicklung der Schaden- und Unfallversicherung sowie der privaten Krankenversicherung. Aufgrund des anhaltend geringen Zinsniveaus mussten im Bereich der Lebensversicherung Einbußen hingenommen werden.

Andauerndes Zinstief erzeugt Handlungsdruck

Drei Viertel der befragten Versicherungsentscheider bewerten das niedrige Zinsniveau als eine große Herausforderung. Im Vergleich zu früheren Befragungen im Rahmen des Branchenkompasses hat das Thema damit klar an Relevanz gewonnen und führt die Liste der bewerteten Herausforderungen an.

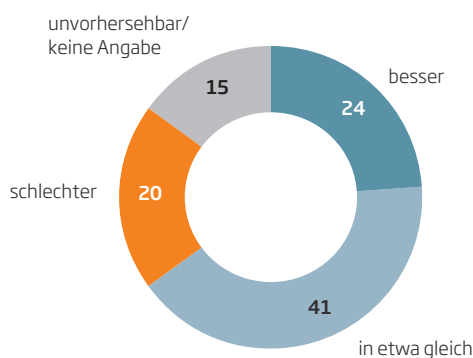
Anfang 2017 wurde der Garantiezins der klassischen Lebensversicherungsprodukte auf 0,9 Prozent gesenkt. Um den Kunden trotzdem attraktive Erträge anbieten zu können, reagiert die Branche mit ver-

änderten Angeboten. Im Neugeschäft werden zunehmend Verträge ohne herkömmliche Zinsgarantien angeboten. Einen wegweisenden Schritt in diese Richtung geht die sogenannte Nahles-Rente. Im Juni 2017 hat die Bundesregierung dem Betriebsrentenstärkungsgesetz zugestimmt. Ziel des Gesetzes ist es, die Betriebsrente in kleinen und mittleren Unternehmen zu fördern. Eine der Neuerungen: Arbeitgeber müssen zukünftig keine Garantien mehr bezüglich der Höhe der Betriebsrente abgeben. Erstmals werden reine Beitragszusagen ermöglicht.

Neben der Herausforderung, neue attraktive Produkte trotz Niedrigzinsen zu bieten, sind alte Verträge mit hohen Garantiezinsen eine zusätzliche Belastung. Die Lebensversicherer müssen die hohen Ertragsversprechen aus Altverträgen erfüllen,

Optimismus und Skepsis halten sich die Waage

Erwartete Entwicklung der Branche im Vergleich zur gesamten deutschen Wirtschaft bis 2020; in Prozent der Befragten



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

obwohl die Zinsen seit Jahren sehr niedrig sind. Für ältere Verträge mit hohen Garantiezinsen ist der Verkauf alter Bestände an private Investoren – im Branchenjargon „Run-off“ genannt – eine mögliche Lösung. Presseberichten zufolge erwägen inzwischen selbst große Versicherer wie Axa, Ergo oder Generali diesen Schritt. Derartige Verkäufe müssen aber zwecks Wahrung der Kundenrechte im Vorfeld von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) bewilligt werden.

Neben der Lebensversicherungssparte muss auch der Bereich der Schaden- und Unfallversicherung mit der Last dauerhafter Niedrigzinsen umgehen. Es gestaltet sich zunehmend schwieriger, gegebenenfalls negative Schadenfallquoten mit Zinseinkommen aus Kapitalanlagen auszugleichen. Die private Kranken- und Pflegeversicherung ist im Bereich der Alterungsrückstellungen für ihre Versicherten ebenfalls betroffen. Wenn diese Anlagen zu wenig Rendite erwirtschaften, muss dies letztlich durch höhere Beiträge aufgefangen werden.

Wie bereits im Branchenkompass Insurance 2015 zählen Regulierung und Compliance (72 Prozent)

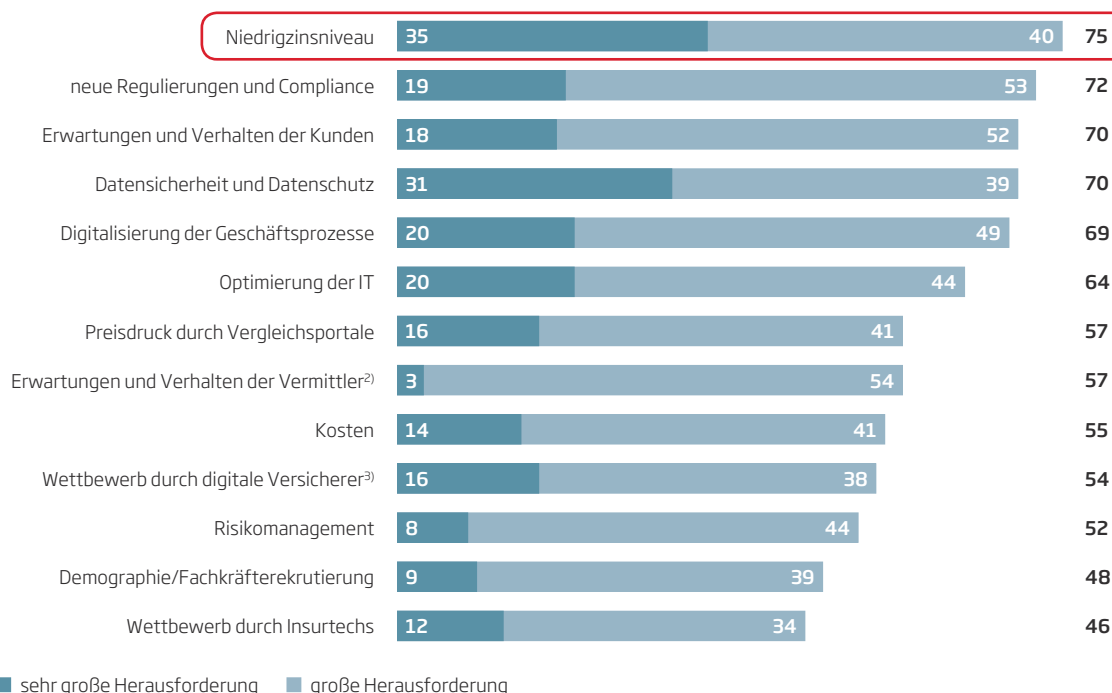
sowie Digitalisierung (69 Prozent) samt Datensicherheit und Datenschutz (70 Prozent) zu den wichtigsten Zukunftsaufgaben der Versicherungsbranche. Auf diese Themen wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

Verändertes Kundenverhalten

Für 70 Prozent der Befragten sind die Erwartungen und das Verhalten der Kunden eine große oder sehr große Herausforderung. Das überrascht wenig, da die dynamische Entwicklung des E-Commerce einen branchenübergreifenden Wandel in Gang setzt. Auch bei Versicherungsunternehmen erfolgen Kundenanfragen zunehmend in elektronischer Form, so dass die Anforderungen an Reaktionszeiten steigen. Einer Untersuchung der Ratingagentur Assekurata zufolge antworten die Versicherer im Schnitt nach 3,5 Tagen auf E-Mail-Anfragen. Solche Reaktionszeiten entsprechen nicht dem digitalen Zeitalter. Ein weiterer Punkt sind steigende Erwartungen an die Berater, denn schon heute geht die Mehrheit der Kunden vorinformiert in Gespräche. Gemäß der Studie „Die digitale Versicherung – was Kunden wollen“

Erhebliche Belastung der Branche durch Niedrigzinsen und Regulierung

Derzeitige Herausforderungen für das eigene Unternehmen; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Rest zu 100 Prozent: geringe/keine Herausforderung oder keine Angabe.

2) Nur Befragte aus dem Innendienst (n = 39).

3) Wie Ottonova.

(GDV Gesamtverband der Versicherungswirtschaft/ GfK 2016) nutzen vier von fünf Kunden vor dem Vertragsabschluss zwecks Informationsbeschaffung das Internet. Vertriebsmitarbeiter müssen dahingehend geschult sein.

Start-ups wandeln den Markt

Nachdem Insurtechs in der Vergangenheit vor allem Nischenmärkte oder Teile der Wertschöpfungskette erobern wollten, kommen zusätzlich erste Vollversicherer auf den Markt. Der digitale Krankenversicherer Ottonova sowie Friday und Element haben den Betrieb aufgenommen. Neodigital geht in Kürze an den Start. Weitere Start-ups wie Flypper und GetSafe wandeln sich zum Versicherungsanbieter. Einige der Start-ups wurden von traditionellen Versicherern gegründet, dazu gehört die Ergo-Tochter Nexible. Der Wettbewerb durch digitale Versicherer wird von 54 Prozent der Befragten als Herausforderung genannt.

Der Schritt zum digitalen Versicherer ist beschwerlich, da das Versicherungsgeschäft in hohem Maße reguliert ist und eine üppige Kapitalausstattung erfordert. Ein wichtiges Argument der neuen Player für den mühevollen Erwerb der dafür erforderlichen BaFin-Lizenz lautet, dadurch bei der Entwicklung neuer Produkte und Services beweglicher zu sein.

Die Anzahl der deutschen Insurtechs ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Die meisten dieser Start-ups planen kein Engagement als Vollversicherer, stehen also nicht in direkter Konkurrenz zu etablierten Unternehmen. Trotzdem fordern Insurtechs traditionelle Versicherer mit ihren neuen Technologien und Prozessen heraus, da sie den Strukturwandel der Versicherungsbranche beschleunigen. 46 Prozent der Befragten nehmen den Wettbewerb durch Insurtechs als Herausforderung wahr.

Der Preisdruck durch Vergleichsportale bereitet mehr als der Hälfte der befragten Versicherungsentscheider Probleme. Vergleichsportale sind seit Jahren etabliert, obwohl der Verbraucherzentrale Bundesverband e. V. (vzbv) zur Vorsicht mahnt. Aus Sicht der Verbraucherschützer kommen häufig genutzte Vergleichsportale wie Check24 oder Verivox nicht immer ihrem Versprechen nach, die für die Kunden objektiv besten und passendsten Produkte zu wählen. Neben den generalistischen Vergleichsportalen wurden zudem spezialisierte Vergleichsplattformen gegründet. Covomo hat sich beispielsweise auf Absicherung im

Bereich Reise, Tier oder Elektronik spezialisiert. Im Vergleich zu Generalisten- haben Spezialistenvergleichsportale aber bisher nur einen kleinen Wirkungsbereich.

Die Branche reagiert auf die neuen Marktteilnehmer mit zahlreichen Kooperationen und Partnerschaften. So arbeitet beispielsweise Ergo mit Wefox zusammen, Allianz mit Simpleurance und Axa mit Friendsurance. Munich Re ist an mehr als zwanzig Insurtechs, wie Trov oder Next Insurance, beteiligt. Ob es einem der Start-ups gelingen wird, die etablierten Unternehmen empfindlich zu treffen, wird in den Medien lebhaft diskutiert. Bislang stehen partnerschaftliche Modelle im Vordergrund. Ungefähr die Hälfte der befragten Führungskräfte beobachtet die neuen Player mit einer gewissen Gelassenheit, schließlich bieten deren Innovationen zugleich Chancen, beispielsweise für eine konsequentere Kundenzentrierung.

“*„Ich habe bisher nicht das Gefühl, dass die Branche Disruptionen erlebt, da müssten Player aus anderen Branchen auf den Markt kommen, die eine ganz andere Sicht haben.“*
Think Tank „Digitalisierung“

Das Risikomanagement hat vor dem Hintergrund der Regulierung und Compliance eine große Bedeutung für 52 Prozent der Befragten. Sorgen um die Mitarbeitergewinnung machen sich 48 Prozent der Versicherungsführungskräfte.

Servicequalität ist Kernthema

Die überwiegende Mehrheit der befragten Versicherungsführungskräfte (94 Prozent) verspricht sich von der weiteren Verbesserung der Servicequalität einen besonderen Nutzen. Dies ist unter anderem der Tatsache geschuldet, dass die gesamte Branche bei der Kundenbetreuung mit besonderen Schwierigkeiten zu kämpfen hat. Denn abseits der Beitragsrechnungen gibt es bei den meisten Produkten nur wenige bis keine Kontaktpunkte nach dem Abschluss und vor einem möglichen Schadenfall.

Mit einer Verbesserung der Servicequalität sind Wachstumsstrategien verbunden. Hierbei wird im Vergleich zum Wachstum durch Akquisition (73 Prozent) eher ein organisches Wachstum durch

Neukunden oder ein Zusatzgeschäft im Bestandskundenbereich (83 Prozent) als sinnvoll erachtet.

„Der Treiber ist die technologische Entwicklung – der Kunde hat heute andere Ansprüche an Serviceleistungen von Versicherungsunternehmen.“
Think Tank „Digitalisierung“

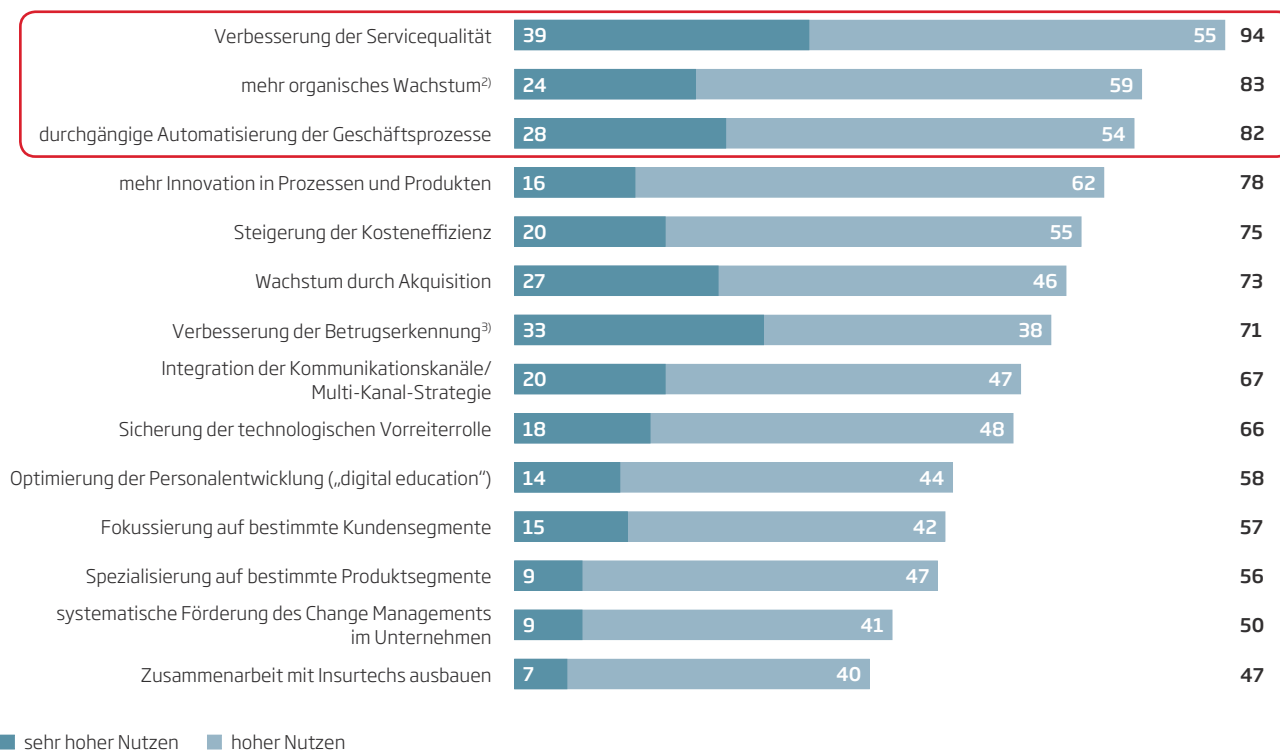
Für mehr Servicequalität und Wachstum ist die durchgängige Automatisierung der Geschäftsprozesse eine wichtige Voraussetzung, da somit schnellere und kostengünstigere Angebote erstellt werden können. Ebenso spielen Innovationen eine wichtige Rolle als treibende Kraft für neue Produkte und Services. Für die überwiegende Mehrheit von 82 beziehungsweise 78 Prozent gehören diese beiden Aspekte zur strategischen Grundausrichtung. Insbesondere Führungskräfte der großen Versicherungen

verbinden mit vollständig automatisierten Abläufen großen Nutzen (89 Prozent).

Aber bei der Entwicklung durchgängiger End-to-End-Prozesse zeigt sich aus Sicht der Befragten noch erheblicher Optimierungsbedarf. Nur 43 Prozent schätzen den Automatisierungsgrad der Prozesse im eigenen Unternehmen als hoch ein. Jeder Zehnte hält ihn für gering, weitere 45 Prozent berichten von teilweiser Umsetzung. Die Erhebung des GDV (Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft) „IT-Kennzahlen 2014–2016“ zeichnet ein ähnliches Bild: Die sogenannte vollständige Dunkelverarbeitung ist nur bei einem Bruchteil der Prozesse gegeben. Voll automatisierte End-to-End-Prozesse vom Eingang der Post über deren Digitalisierung bis hin zur Versendung liegen noch auf einem geringen Niveau. Dabei gibt es gravierende Unterschiede zwischen den Sparten: Dunkelverarbeitung wird bei Schaden- und Unfallversicherungen schon häufiger umgesetzt als in der Lebensparte.

Wichtigste strategische Leitplanken: Ausbau der Servicequalität, organisches Wachstum und durchgängige Automatisierung

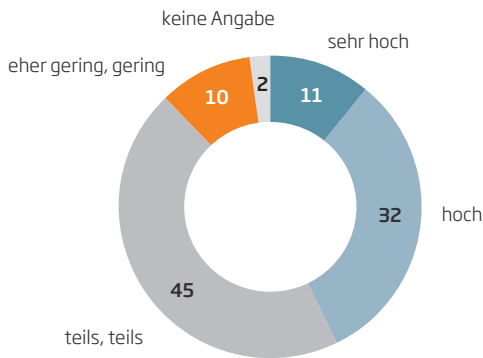
Nutzen der Strategien für das eigene Unternehmen bis 2020; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Rest zu 100 Prozent: geringer/kein Nutzen oder keine Angabe.
2) Durch Neukunden oder Up-Selling bei Bestandskunden.
3) Nur Befragte, die keine Vertriebsfunktion haben (n = 40).

Automatisierungsgrad bleibt dringliche Aufgabe

Einschätzung des Automatisierungsgrads der Prozesse im eigenen Unternehmen; in Prozent der Befragten



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

Guter Kundenservice verbindet alte und neue Kanäle

Die Kunden nutzen unterschiedliche Kanäle auf ihrer Customer Journey, vom persönlichen Beratungsgespräch über Briefpost, Telefon und E-Mail bis hin zu Apps für mobile Endgeräte, Chats, Foren oder Kundenportale. Für die Versicherer geht es um Lösungen, die für die Kunden keinen Medienbruch sichtbar machen. Die technische Integration neuer und alter Kanäle ist dementsprechend ein wichtiges strategisches Anliegen für zwei Drittel der befragten Führungskräfte. Analog zum Automatisierungsgrad wird aber zugleich der Umsetzungsgrad des Omnichannel-Managements eher verhalten beurteilt. Nur 36 Prozent schätzen ihn als hoch ein. Dagegen sehen 51 Prozent eine nur teilweise oder geringe Integration der Kanäle. Die übrigen 13 Prozent der Entscheider machen hierzu keine Angabe (siehe Seite 12).

Die Befragten haben bei Verbesserungen des Services, bei der Automatisierung und bei Innovationen gleichermaßen die Kosten im Blick, denn Kosteneffizienz ist für drei von vier Befragten die strategische Leitlinie. Die Schaden- und Unfallversicherungen konnten 2016 ihre Ertragslage in den wesentlichen Sparten weiter stabilisieren. Neben Sanierungsbemühungen ist die Verbesserung der Betrugserkennung eine Möglichkeit, die Schadenquote (Verhältnis der Kosten für eingetretene Schäden zu den Prämieinnahmen) möglichst gering und somit profitabel zu halten. Für 71 Prozent der Befragten

(ohne Vertriebsfunktion) liegt darin ein wichtiger strategischer Ansatz begründet.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung gewinnt zudem die Einbindung der Mitarbeiter an Relevanz. 58 Prozent der Befragten schreiben der Optimierung der Personalentwicklung einen hohen Nutzen für das eigene Unternehmen zu.

In engem Zusammenhang damit ist die Förderung des Change Managements zu sehen. Nur 50 Prozent der Befragten sprechen sich hier für eine systematische Förderung aus. Dies wird den anstehenden Digitalisierungsvorhaben derzeit kaum gerecht. Der notwendige Wandel in der Führungskultur ist bislang wenig sichtbar.

Für knapp die Hälfte ist der weitere Ausbau der Zusammenarbeit mit Insurtechs eine dringende Notwendigkeit. Alle drei vorgenannten Themen sind aus Sicht der Befragten ohne Vertriebsfunktion deutlich entscheidender.

Eine Fokussierung auf bestimmte Kundengruppen bewerten 57 Prozent der Befragten als einen sinnvollen Strategieansatz. Ähnlich groß ist die Unterstützung für eine Spezialisierung auf bestimmte Produktsegmente. Indes haben beide Strategien gegenüber der vorangehenden Befragung (Branchenkompass Insurance 2015) an Zustimmung verloren.

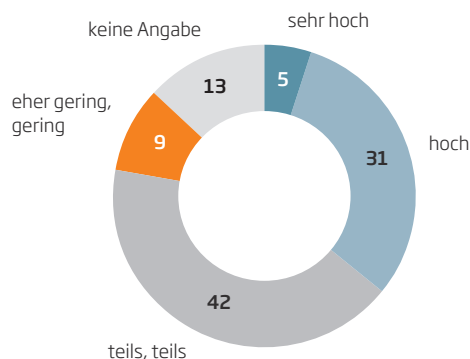
Vertrieb im Umbruch

Mit Blick auf die Entwicklung einzelner Bereiche des Versicherungsgeschäfts in den nächsten fünf Jahren erwarten die Befragten am häufigsten im Vertrieb gravierende Veränderungen (54 Prozent). Diese Einschätzung teilen die Unternehmen mit Schwerpunkt im Privatkundengeschäft stärker als Spezialisten für Firmenkunden, denn diese werden vergleichsweise individuell betreut und sprechen deshalb aus Sicht der Befragten vermutlich weniger auf Self-Services an.

Mehrere Entwicklungen lassen erhebliche Veränderungen der bestehenden vertrieblichen Geschäftsmodelle erwarten. Zum einen treibt die Digitalisierung den Wandel voran. Besonders bei der Beratung junger Kunden ist davon auszugehen, dass klassische Pfade verlassen werden müssen. Sowohl die Neukundengewinnung als auch die Betreuung von Bestandskunden wird zunehmend online erfolgen. Beratungen über Videos oder

Integration der Kommunikationskanäle oft nur in Teilen umgesetzt

Einschätzung des Umsetzungsgrads des Omnichannel-Managements (Orchestrierung der Kommunikationskanäle); in Prozent der Befragten



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

Live-Chats ermöglichen es den Außendienstmitarbeitern oder zentralen Servicestellen, ortsunabhängig zu beraten. Elektronische Kanäle, wie Whatsapp, werden beim Austausch über Versicherungsangelegenheiten andere Kommunikationsformen ergänzen. Die Kommunikation zwischen Kunden, Beratern und Versicherungsunternehmen wird sich insgesamt stärker digitalisieren.

Neben dem Verschmelzen persönlicher und digitaler Vertriebsansätze verursacht der Trend zum Internetvertrieb ohne persönliche Beratung einen Veränderungsdruck. Obwohl der Zugewinn reiner Onlineabschlüsse bei weitem nicht so progressiv war wie vor Jahren erwartet, ist ein Zuwachs zu verzeichnen. Der Marktanteil des Direktvertriebs inklusive Vergleichsportalen liegt gemäß GDV 2016 bei 13,9 Prozent im Neugeschäft mit Schaden- und Unfallversicherungen und bei 6,1 Prozent im Bereich der privaten Krankenversicherungen. Bei Lebensversicherungen kommt der Direktvertrieb nur auf einen Marktanteil von 2,3 Prozent des Neugeschäfts. Die persönliche Beratung hat bei der Entscheidung für ein Versicherungsprodukt trotz des allgemeinen Trends zum Einkaufen via World Wide Web scheinbar noch immer einen hohen Stellenwert.

Einen starken Einfluss auf den Vertrieb üben zudem regulatorische Richtlinien aus. Bis Ende Februar 2018 soll die neue EU-Vertriebsrichtlinie (IDD) in deutsches Recht umgesetzt werden. Damit sind umfangreiche Veränderungen für den Versicherungsvertrieb verbunden, unter anderem mit Blick

auf die Informations-, Beratungs- und Weiterbildungspflichten der Vertriebsmitarbeiter. Mit dem 2014 beschlossenen Lebensversicherungsreformgesetz (LVRG) wurde zudem die Höchstgrenze für die Zillmerung, ein Verfahren zur Berechnung der Vertriebs- und Abschlusskosten bei Lebensversicherungspolice, bei 25 Promille der Prämien gedeckelt. Mit der im nächsten Jahr anstehenden Evaluierung des LVRG gehen Befürchtungen des Verbandes Deutscher Versicherungsmakler (VDVM) einher, dass es nun zudem zu einer Deckelung der Abschlussvergütung kommen könnte.



Think Tank „Digitalisierung“

Wie die Onlinestichprobe sind die Think-Tank-Teilnehmer überzeugt, dass insbesondere Vertrieb und Beratung vor massiven Veränderungen stehen. Wie stark der Wandel ausfallen wird, hängt letztlich davon ab, inwieweit die Kunden bereit sind, auf einen persönlichen Berater zu verzichten und das Vertrauensverhältnis auf digitale Ratgeber oder unmittelbar auf die Versicherungsgesellschaft zu übertragen.

Einigkeit besteht darüber, dass die Digitalisierung eine Arbeitserleichterung für Vertriebsmitarbeiter darstellen kann und wird. Ausschließlichkeitsorganisationen und Makler müssen dazu mit den neuen Technologien ausgestattet werden, um die Kundenerwartungen zu erfüllen. Dies können die Versicherer beim angestellten Außendienst steuern, bei den ungebundenen Maklern ist dies nicht direkt möglich.

“Der Vertrieb wird sich definitiv ändern. Der Maklervertrieb mit Papierakten – da wird es einen Generationenwechsel geben.”
Think Tank „Digitalisierung“

Unter den Vertriebswegen werden vor allem im Maklervertrieb stärkere Umbrüche erwartet. Der Maklermarkt in Deutschland ist extrem heterogen mit Blick auf die Digitalisierung. Das reicht von Nutzern von Handakten bis hin zu Maklern, die in Pools oder nach BiPRO-Normen (BiPRO: Brancheninstitut für Prozessoptimierung) arbeiten. Letztere haben eine höhere Affinität zu standardisierten und digitalen Prozessen. Die Diskussionsrunde bezweifelt, dass alle Versicherungen mit Maklerschwerpunkt eine hohe Endkundenkompetenz aufbauen werden.

Es wird vermutet, dass sich diese zukünftig stärker spezialisieren werden – die Bandbreite reicht dabei von Versicherern mit reiner Risikoträgerschaft bis hin zu Unternehmen, die alle für den Endkunden erforderlichen Betreuungsprozesse digital bereitstellen werden.

Es werden unterschiedliche Entwicklungen bei den verschiedenen Produktgruppen erwartet. Bei komplexen, langlaufenden Produkten, wie einer privaten Krankenvollversicherung, wird die traditionelle persönliche Beratung aus Sicht der Teilnehmer auch in Zukunft Bestand haben. Versicherungen bedürfen einer Auseinandersetzung mit den Risiken des Lebens: Kunden müssen sich mit ernststen Themen, wie dem eigenen Tod, befassen. Bisher wurden Bedarfsweckung und Überzeugung zumeist an eine vertrauensvolle Person im Vertrieb delegiert. Und bei allen sogenannten Push-Produkten, die aktiv im Markt platziert werden, dürfte der persönliche Vertrieb auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Kfz-Haftpflichtversicherungen hingegen, bei denen der Kunde häufiger wechselt und eine Versicherungspflicht hat, werden als Prototyp für Pull-Produkte genannt, die aktiv von Kunden nachgefragt werden. Bei diesen dürfte eine rein digitale Ansprache zielführender sein.

Die Digitalisierung ist allgegenwärtig

Es überrascht nicht, dass sich aus Sicht der befragten Versicherungsführungskräfte insbesondere die Entwicklungs- und Betriebsprozesse in der IT verändern werden. 53 Prozent der Befragten erwarten gravierende Veränderungen der IT, insbesondere große Versicherer und Häuser mit Schwerpunkt im Direktvertrieb sowie im Vertrieb über Portale.

In der Produktentwicklung erwartet ungefähr jeder Dritte der Befragten gravierende Umbrüche. Schon heute zeichnet sich ab, dass traditionelle Versicherer und Insurtechs zahlreiche innovative Produkte auf den Markt bringen. Innovation in Prozessen und Produkten wird bewusst vorangetrieben. Beispielhaft dafür hat der Marktführer Allianz Deutschland in Stuttgart und München „Agile Training Center“ eingerichtet, wie der Webseite des Unternehmens zu

Deutlicher Wandel in den Kernbereichen der Branche zeichnet sich ab

Unternehmensbereiche, die in den nächsten fünf Jahren gravierende Veränderungen erfahren dürften; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich.

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

entnehmen ist. Dort werden innovative digitale Produkte und Services entwickelt.

Big Data und künstliche Intelligenz erlauben, Kunden nach ihren Risikoprofilen feiner zu selektieren. Somit können Versicherer ihre Produkte so entwickeln, dass sie Kundengruppen unterschiedlich bepreisen oder beim Erkennen guter Risiken auf kostenintensive Risikoprüfungen verzichten können.

In den Medien wurde jüngst häufiger die erhebliche Bedrohung der Arbeitsplätze in Verwaltung und Schadenbereich aufgrund digitaler Prozesse diskutiert. Die Befragten sehen dies etwas besonnener, denn nur 32 Prozent erwarten im Schaden- und Leistungsbereich einen abrupten Wandel.

Eher seltener werden in den nächsten fünf Jahren gewichtige Umbrüche bei der Risikoprüfung, der Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern, im Marketing oder beim Inkasso erwartet.

PRODUKTWELT UND TECHNOLOGIE:

Kunde rückt stärker in den Fokus

Produktseitig versprechen Cyber-Versicherungen und Bündelungen, wichtige Wachstumssegmente zu werden. In der Planung neuer Vertriebstechnologien sind die Videoberatung, Apps und Big Data Analytics die führenden Vorhaben. Zugleich wird im Hintergrund mit Hilfe IT-gestützter Automatisierung und neuer Systemlandschaften an End-to-End-Prozessen gearbeitet.

Produktinnovationen zählen zu den wichtigsten Zukunftsstrategien der befragten Versicherungsentscheider. Die Ideen für kreative Entwicklungen basieren dabei zumeist auf der fortschreitenden Digitalisierung des wirtschaftlichen und sozialen Miteinanders.

Eine neue Produktvielfalt entwickelt sich

Mit der Liberalisierung des Versicherungsmarkts 1994 haben Versicherer Gestaltungsfreiheit gewonnen und die gewünschte Produkt- und Preisvielfalt hervorgebracht. Für die Kunden werden Auswahl- und Vergleichsprozesse dadurch immer unüberschaubarer. Ein Weg der Versicherungswirtschaft, um die Komplexität der Produktwelt zu senken und Vertriebsprozesse zu vereinfachen, sind

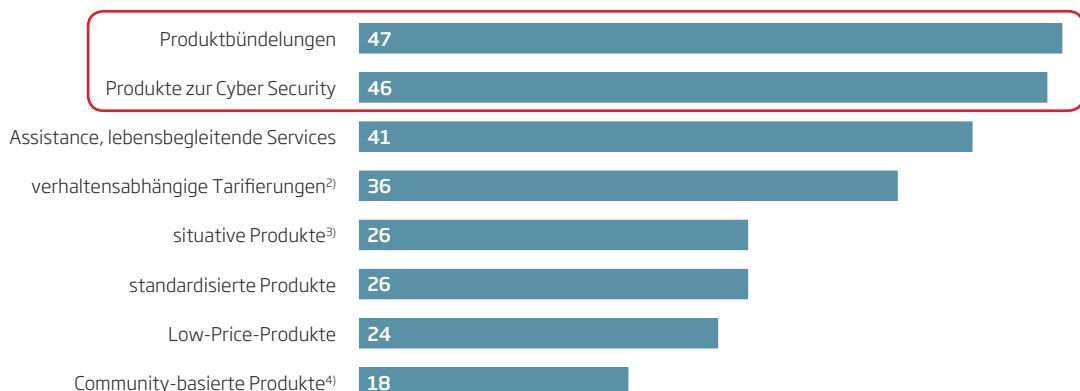
kundenspezifische Produktbündelungen. Die befragten Versicherungsführungskräfte prognostizieren vor allem den Bündelprodukten in den nächsten fünf Jahren einen steigenden Stellenwert (47 Prozent).

Ein Ansatz im Privatkundenbereich ist, den gemeinsamen Abschluss verschiedener Kompositversicherungen durch Bündelrabatte zu fördern. Für Firmen- und Gewerbekunden bieten Versicherer branchenspezifische, modulare Produktbaukästen an.

Eine andere Form von Bündelung mit Wachstumspotenzial ist die Koppelung mit branchenfremden Angeboten. Traditionell werden Annex-Versicherungen unter anderem von Reiseveranstaltern oder Autohäusern angeboten. Übertragen auf die Internetwelt können die Kunden dann mit dem Online-

Hohes Potenzial für Cyber-Security- und Bündelprodukte

Deutlicher Relevanzgewinn folgender Produkte in den nächsten fünf Jahren; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich.

2) In Verbindung mit Telematik-, Smart-Home- oder Gesundheitsdaten.

3) Kurzfristige Deckung in bestimmten Situationen.

4) Bspw. Peer-to-Peer-Versicherungen.

kauf von hochwertigen Produkten oder Dienstleistungen zugleich die passende Versicherung abschließen. Dieses digitale Vertriebsmodell kann sich im Zuge des wachsenden Internethandels dynamisch entwickeln. Start-ups wie Simpleurance oder massUp bieten die notwendigen White-Label-Lösungen für den Vertrieb von Versicherungen in Internetshops. Für Kunden erhöht die Kopplung situativer, kurzfristiger Absicherung mit anderen Gütern und Dienstleistungen die Convenience. Punktgenaue Angebote können gekauft werden – beispielsweise ergänzend zum Kauf einer Pauschalreise die Reiseversicherung, die exakt die Reisedauer abdeckt und nicht einen längeren Zeitraum.

Sicherheitslösungen für das digitale Zeitalter

Aus der Digitalisierung erwachsen neue existenzielle Risiken. Die Versicherungswirtschaft erfüllt dabei ihre klassische Aufgabe – die Aufklärung zu Risiken sowie deren Absicherung.

Die befragten Versicherungsführungskräfte erwarten in den nächsten fünf Jahren einen deutlichen Relevanzzuwachs von Produkten der Cyber Security (46 Prozent). Dabei prognostizieren Mitarbeiter des Innendienstes häufiger einen Wachstumsschub (62 Prozent) als die befragten Vertriebsmitarbeiter (30 Prozent).

Der GDV geht ebenfalls davon aus, dass Cyber-Versicherungen zu einem wichtigen Wachstumssegment für die Versicherer in Deutschland werden. Marktstudien zeigen, dass gerade von vielen kleinen Unternehmen die Risiken der Cyber-Kriminalität oft noch unterschätzt werden. Die Versicherungswirtschaft hat unverbindliche Musterbedingungen für eine Cyber-Versicherungspolice entwickelt, die sich speziell für kleine und mittelgroße Unternehmen eignet. Diese bündelt verschiedene Risiken und sieht nicht nur die Absicherung von Datenklau und Betriebsunterbrechungen vor, sondern übernimmt zugleich Kosten für IT-Forensiker oder Krisenkommunikation.

Kundenbegleitung mit „schützender Hand“

Ein weiterer Bereich, der sich aus Sicht der Befragten positiv entwickeln wird, sind Assistance-Produkte. 41 Prozent erwarten, dass Services und Risi-

konachsorge neben der rein finanziellen Begleichung des Schadens zunehmend wichtiger werden.

Der Bedeutungszuwachs von Assistance geht mit einer Ausweitung des Schutzgedankens einher. Klassische Assistance ist die schnelle und praktische Hilfe im Schadenfall. Darüber hinaus wollen Versicherer und Insurtechs dieses Angebot um präventive Sicherheitsservices erweitern. Damit werden mehrere Ziele verfolgt. Neben möglicher Schadenprävention möchte sich die Branche deutlicher als schützender Lebensbegleiter positionieren. Eine stärkere Betonung der Schutzfunktion dient einer intensiveren Kundenbindung und einer Imageverbesserung.



Think Tank „Digitalisierung“

Welche digitalen Möglichkeiten für neue Kontaktpunkte zwischen Abschluss und Schadenfall bieten sich an? In Bezug auf Komposit- und Krankenversicherungen eröffnen sich aus Sicht der Teilnehmer nützliche Touch Points im Zusammenhang mit der Nutzung sensorischer Daten – beispielhaft werden Smartphone-Apps genannt, die bei Feueralarm oder sinkendem Leitungswasserdruck dem Kunden eine Warnung zukommen lassen.

Die vielfältigen Ideen zur Kundenbetreuung auf Grundlage von Daten aus Telematik, Domotik (intelligente Gebäudesteuerung) oder Wearables werden mit einer gewissen Euphorie diskutiert. Zugleich gibt es aber große Vorbehalte. Die Diskussion ist kontrovers – das Meinungsspektrum reicht von starker Skepsis: „Ich kann mir kein Produkt vorstellen, bei dem ich gerne einmal im Monat von meiner Versicherung hören möchte“, bis hin zu Begeisterung: „Ich denke nicht in Produktkategorien, ich möchte den Kunden komplett für mich haben.“

Mögliche Hürden des Kundenservices auf Grundlage sensorischer Daten stellen die Finanzierung der Messgeräte und die Datenfreigabe durch die Kunden dar. Es wird gemutmaßt, dass die Versicherer deutliche finanzielle Anreize bieten müssen, damit sie sensorische Kundendaten nutzen dürfen. Zwar gibt es schon viele Erfahrungen mit „Gimmicks“, die zunächst begeistern, aber mit Blick auf Kunden und Umsetzung nicht ausgereift sind. Nur echten Win-win-Angeboten werden Chancen eingeräumt – mit Mehrwert für die Kunden und die Versicherer. Schlussendlich sind die Teilnehmer aber grundsätzlich davon überzeugt, dass die

neuen technologischen Möglichkeiten innovative Ansätze für Präventionsangebote der Versicherer hervorbringen werden.

Unstrittig ist, dass gerade bei jungen Kunden digitale Assistenten eine Zukunft haben können. Aber: Die elektronischen Kommunikationsanlässe sind sorgfältig zu wählen, denn mitunter ist es ein schmaler Grat zwischen kundenrelevantem Content und Spam.

An den digitalen Voraussetzungen für erfolgreiche Prävention und Services mangelt es nach Meinung der Diskutanten aber noch stark, denn Omnichanneling – aus Sicht der Teilnehmer eigentlich ein altes Thema – ist in der Branche noch lange nicht wirklich umgesetzt. Erst jetzt entwickelt sich die Technik zur Umsetzung. Und auf keinen Fall sollte der zweite Schritt vor dem ersten gemacht werden, denn schicke Apps, die im „Prozessnirwana“ verschwinden, helfen niemandem.

Tarife spiegeln den Megatrend Individualisierung

Neben möglichen Ratgeber- oder Helfer-Funktionen dienen Daten zunehmend dem Zweck eines individuellen Tarifierungsmerkmals. Mehr als jeder dritte Befragte geht davon aus, dass verhaltensabhängige Tarifierungen auf Grundlage von Telematik-, Smart-Home- oder Gesundheitsdaten einen starken Bedeutungszuwachs erfahren werden.

Besonders in der Kfz-Versicherung entwickelt sich das Angebot dynamisch. Immer mehr Versicherer bieten Telematik-Tarife an, die besonders vorsichtiges Fahren belohnen. HUK Coburg und Allianz haben angekündigt, diese Tarife allen Altersgruppen zugänglich zu machen, nicht nur jungen Fahrern. Einen anderen Weg geht der digitale Versicherer Friday mit verbrauchsbezogenen Tarifen. Der Kunde zahlt hier nur für die Kilometer, die er tatsächlich fährt.

Derart individualisierte Tarifierungen im Bereich von Mobilität, Domotik und Gesundheit werden von der Mehrheit der Kunden als gerecht empfunden. Indes ist die Bereitschaft zum Teilen von Daten bei Smart-Home- oder Gesundheitsdaten noch wenig ausgeprägt (Quelle: Die digitale Versicherung – was Kunden wollen; GfK/GDV 2016).

Zudem beeinflussen große Internetunternehmen, wie Google, Amazon oder Facebook, die Erwartun-

gen der Kunden insofern, dass mit einer Bereitstellung persönlicher Daten sinkende Preise oder kostenlose Angebote verbunden werden. Entsprechend schwierig wird es für Versicherer, höhere Preise bei schlechten Risiken durchzusetzen. Abzuwarten bleibt, inwieweit sinkende Schadenkosten, beispielsweise durch besseres Fahrverhalten, einen Ausgleich schaffen können. Es ist zu vermuten, dass verhaltensbasierte Tarife Preiswettbewerb und „Rosinenpickerei“ anheizen werden.

“*Wenn man die Gutfahrer billiger macht, wer macht dann die Schlechtfahrer teurer?*“
Think Tank „Schadenmanagement“

Die technischen Möglichkeiten der Individualisierung eröffnen zudem neue Räume für kleine, vorübergehende Risikoabdeckungen. So bietet beispielsweise die Deutsche Familienversicherung eine situative Unfallversicherung an. Der Kunde kann seinen Versicherungsumfang über eine App an sein aktuelles Schutzbedürfnis anpassen oder auf Familienmitglieder oder Bekannte erweitern.

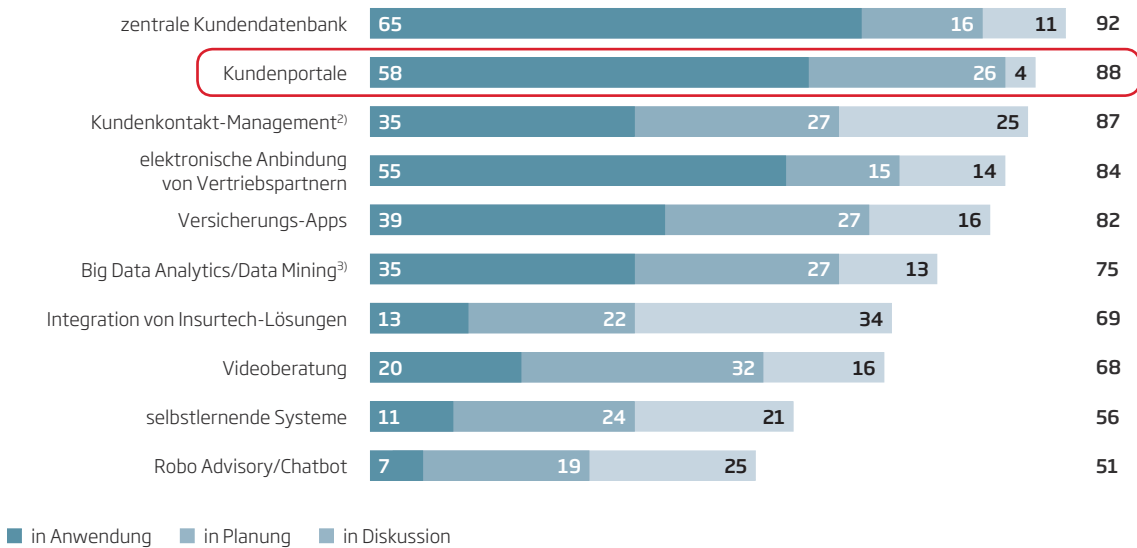
Ähnlich ist das Angebot des Insurtechs AppSichern, einer Internetplattform, die Versicherungsschutz zugeschnitten auf konkrete Situationen bietet. Die Versicherung endet mit Ablauf der vereinbarten Zeit und muss vom Verbraucher nicht gekündigt werden. Durch geschickte Platzierung situativer Abdeckung, beispielsweise auf den Seiten von Reiseanbietern, können kostengünstige Produkte, deren Vertrieb über einen Außendienst wenig lukrativ ist, verkauft werden.

Neben individuelleren und situativen Produkten sehen 26 Prozent der Befragten einen Trend zu mehr Standardisierung. So können zugleich kostengünstige Produktvarianten von der Stange angeboten werden. Dies ist notwendig, um im Low-Price-Segment bestehen zu können. Für Letzteres erwarten 24 Prozent eine steigende Bedeutung.

Bei Community-basierten Produkten, wie sie beispielsweise Friendsurance anbietet, erwarten nur 18 Prozent der befragten Versicherungsführungskräfte einen starken Bedeutungszuwachs. Grundgedanke dieser Versicherungen ist, dass die Teilnehmer der Community sich gegenseitig Risikoschutz geben. Sie werben einander oder finden sich über digitale Kanäle. Bei Schadenfreiheit bekommt die Gruppe Boni ausgezahlt.

Kundenportale werden Servicestandard

Anwendungen und Planungen des eigenen Unternehmens; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich. Rest zu 100 Prozent: derzeit kein Thema oder keine Angabe.

2) Über die verschiedenen Kontaktkanäle hinweg (Omnichanneling).

3) Kundenwertermittlung, individuelle Angebote.

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

Die Grundlagen für die digitale Kundenansprache entwickeln sich

Das bereichsübergreifende Management der Kundendaten steht im Fokus moderner Marketing- und Vertriebsmaßnahmen. Traditionelle Silostrukturen nach Sparten, Vertrieb, Betrieb oder Schaden müssen aufgebrochen werden, damit Kunden umfassend betreut werden können. Im Rahmen der Studie berichtet eine Mehrheit von 65 Prozent der Befragten, dass ihr Unternehmen auf eine zentrale Kundendatenbank zugreifen kann. Bei 27 Prozent ist eine derartige Datenbank konkret in Planung oder zumindest in der Diskussion.

58 Prozent der Befragten bestätigen, dass ihr Unternehmen über ein Kundenportal verfügt. Diese Kunden-Logins bieten beispielsweise einen Überblick über die abgeschlossenen Verträge und können zugleich für die Abwicklung des elektronischen Schriftverkehrs genutzt werden. Bei ungefähr jedem vierten Befragten ist das Kundenportal in Planung.

Wichtige Voraussetzung für die angestrebte Verbesserung der Servicequalität ist ein Kundenkontakt-Management, das alle Kommunikationskanäle einbindet. Bisher arbeitet das jeweilige Versicherungsunternehmen nur bei gut einem Drittel der Befragten damit. Immerhin mehr als die Hälfte

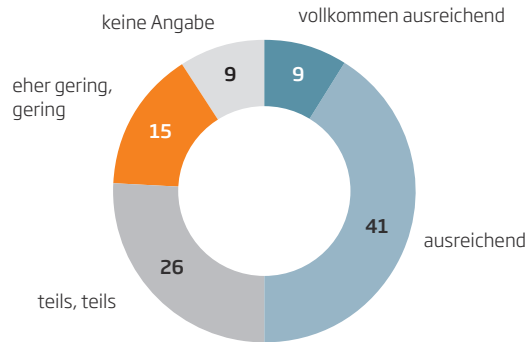
berichtet, dass ein Kundenkontakt-Management in Planung oder Diskussion sei. Weiter fortgeschritten als das kundenzentrierte Omnichannel-Management ist die elektronische Einbindung der Vertriebspartner. Diese erleichtert die Abwicklung enorm und ist in den Unternehmen bei über der Hälfte der Befragten gegeben.

Versicherungs-Apps sind bei 39 Prozent der Befragten im Einsatz. Hier sind die großen Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern deutlich weiter vorgeschritten (64 Prozent). Gerade im Bereich der Verarbeitung von Belegen haben sich die Versicherer umgestellt. So können bei vielen privaten Krankenversicherern Rechnungen oder Rezepte ab fotografiert oder über QR-Codes mit Hilfe einer Rechnungs-App übermittelt werden. Weitere mobile Anwendungen sind bei der Notfallhilfe oder bei Schadenmeldungen im Einsatz.

Innovative Beratungskanäle, wie Videoberatung (20 Prozent) oder Robo Advisory beziehungsweise Chatbots (7 Prozent), gehören bei Versicherungen noch keineswegs zum Standard. Allerdings plant knapp ein Drittel, den Videokanal in Zukunft zu nutzen. Chatbots sind eher nur im Gespräch, als dass konkrete Planungen anstehen. Einige Versicherer haben schon sogenannte Skills für Amazons Sprachassistenten Alexa programmiert, mit denen

Genau die Hälfte zeigt sich allgemein zufrieden mit den IT-Kapazitäten

Einschätzung der Kapazitäten der eigenen IT bei Produktneuerungen oder Prozessveränderungen; in Prozent der Befragten



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

Dialoge zwischen Gerät und Kunde strukturiert werden. Selbstlernende Systeme können hier andocken. Immerhin 24 Prozent der Befragten berichten diesbezüglich von stattfindenden Planungen im eigenen Unternehmen.

Einsatz von Big Data noch verhalten

Die gewinnbringende Nutzung von Big Data ist eine junge Disziplin und wird von Versicherungen noch nicht umfassend genutzt. Nur bei gut jedem dritten Befragten ist Big Data Analytics oder Data Mining im Einsatz. Große Häuser (64 Prozent) und Unternehmen mit dem Schwerpunkt Direktvertrieb nutzen Big Data schon häufiger. Mit Blick auf eine bessere Kundenbindung, ein gezieltes Leistungsangebot oder optimierte Risikoeinstufungen ist davon auszugehen, dass die Nutzung externer Daten und großer Datenmengen in Zukunft zunehmen wird.

Die Integration von Insurtech-Lösungen (13 Prozent) ist noch nicht weitverbreitet. Dennoch signalisieren die Befragungsergebnisse ein Interesse auf Seiten der Versicherungsführungskräfte an entsprechenden Anwendungen, so dass ein deutlicher Zuwachs erwartet werden kann. Der Einsatz von selbstlernenden Systemen ist ebenfalls noch selten (11 Prozent), allerdings ist das Thema auf der Agenda (bei 24 Prozent in Planung, bei 21 Prozent in der Diskussion). Erste Prototypen für die Beratung mit Hilfe von Spracherkennung oder schriftlichen Chatbots in Verbindung mit künstlicher Intelligenz werden getestet.

Große Projekte zur Modernisierung der IT-Infrastruktur

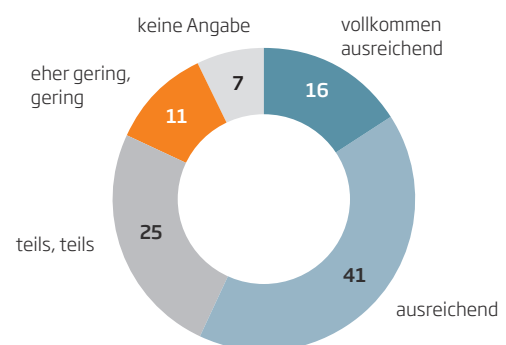
Vertriebliche Entwicklungen, die Automatisierung sowie die Datengewinnung und -nutzung machen Investitionen in die IT-Infrastruktur notwendig. Dabei werden die hausinternen IT-Kapazitäten nur von der Hälfte der Befragten als ausreichend bewertet. Vor allem die Führungskräfte größerer Unternehmen sehen sich diesbezüglich besser aufgestellt. Etwas positiver als die allgemeinen Kapazitäten bewerten die Befragten die IT-Unterstützung im persönlichen Aufgabengebiet. Hier fühlen sich immerhin 57 Prozent der Befragten ausreichend unterstützt.

Dem hohen strategischen Stellenwert der durchgängigen Automatisierung der Geschäftsprozesse entsprechend liegt das Hauptaugenmerk der IT-Projekte auf vollständig digitalisierten Prozessen (51 Prozent). Große Unternehmen treiben diese noch häufiger voran (61 Prozent). Hohe Anforderungen ergeben sich aus der Integration und der Verwaltung von Sensordaten und neuen Kommunikationskanälen.

Ziel ist es, teure manuelle Arbeitsschritte zu vermeiden. Bei 46 Prozent der Befragten wird die IT-gestützte Automatisierung mit Vorrang behandelt. Dabei kann Robotic Process Automation (RPA) eingesetzt werden, eine Software, die strukturierte Arbeitsprozesse erledigt. Bei standardisierten Prozessen kann Robotics zu mehr Effizienz beitragen,

IT-Unterstützung mit Blick auf eigene Anliegen tendenziell positiv bewertet

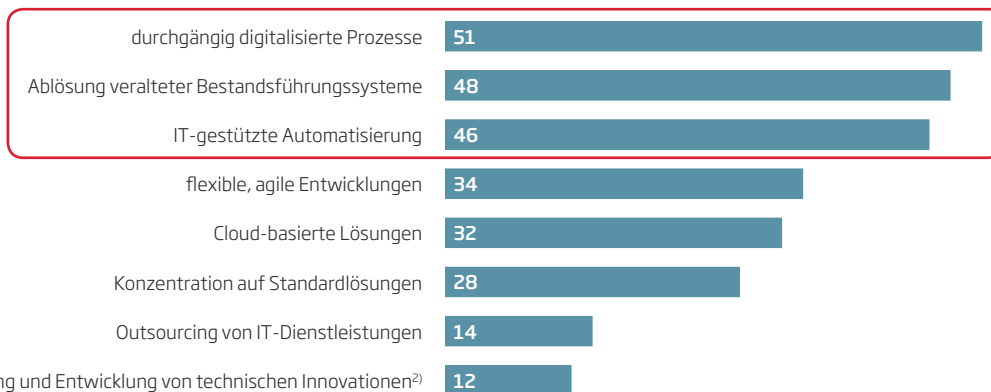
Einschätzung der Flexibilität der IT-Unterstützung im individuellen Aufgabengebiet; in Prozent der Befragten



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

IT-Fokus liegt auf digitalen End-to-End-Prozessen

Vorrangige IT-Projekte im eigenen Haus; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich.

2) Bspw. Blockchain.

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

indem sie den Mitarbeitern bei vorbereitenden Arbeiten, wie der Zusammenstellung der notwendigen Unterlagen, hilft.

Ablösung alter Kernversicherungssysteme

Unflexible IT-Infrastrukturen bei den Kernprozessen der Bestandsverwaltung und des Schaden- beziehungsweise Leistungsmanagements verhindern, mit den Veränderungen im Markt Schritt halten zu können. 48 Prozent der befragten Führungskräfte bestätigen daher, dass die Entscheidung zwischen der Modernisierung und der Ablösung von Bestandsystemen zugunsten des Neubeginns ausfällt. Neben einer längerfristigen Kostensenkung ist die Flexibilität bei Produktentwicklung und Prozessoptimierung dabei ein Treiber.

„Ich glaube, Innovation und Agilität stoßen bei traditionellen Versicherern technisch an harte Grenzen.“
Think Tank „Digitalisierung“

Bei ungefähr jedem dritten Befragten gehört die Unterstützung agiler Entwicklungsmethoden zu den vorrangigen IT-Projekten. Neue Produkte brauchen neue Daten und Regeln, aber auch neue Prozesse. Hier sind Systeme mit einer starken Flexibilität und Erweiterbarkeit gefragt. Idealerweise bietet

die IT den Innovationsteams dazu einfach zu bedienende Produktdatensysteme und Produktmanagementsysteme, mit denen sie entwickeln und testen können, bevor operative Systeme angepasst werden müssen.

Cloud-basierte Lösungen sind bei 32 Prozent der Befragten ein Kernthema der IT. Vor allem Unternehmen mit Vertriebschwerpunkt im Bereich Internet (52 Prozent) wollen so den internen IT-Aufwand verringern.

Eine weitere erfolgversprechende Vorgehensweise, um Geschäftsprozesse zu automatisieren und Kosten zu senken, ist die Konzentration auf Standardlösungen. Der Trend weg von Individualsoftware hin zu Standardsoftware ist bei 28 Prozent der Befragten ein wichtiges IT-Thema.

Outsourcing ist nur bei 14 Prozent der befragten Führungskräfte ein bedeutendes IT-Projekt des Unternehmens. Diese geringe Bedeutung ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Möglichkeiten für Auslagerungen aufgrund der hohen Compliance-Anforderungen an Versicherungen eher begrenzt sind.

Das interne Engagement in Forschung und Entwicklung von technischen Innovationen ist eher gering. Nur 12 Prozent der Befragten verorten hier vorrangige IT-Projekte. Die Versicherer betreiben diese Entwicklungen entweder generell nicht mit höchster Priorität oder sie nutzen parallele Strukturen, wie externe Innovationslabore.

PRÄVENTION UND SCHADENREGULIERUNG:

Neue Chancen durch Digitalisierung

Im Schadenmanagement besteht aus Sicht der Befragten noch großes Automatisierungspotenzial. Viele Schadeninformationen liegen unstrukturiert vor. Deren Digitalisierung bietet zusätzliche Chancen für Regulierung und Risikomanagement. Vor allem der Einsatz von digitalen Technologien bei Schadenmeldung, Begutachtung und Betrugserkennung eröffnet Kostensparpotenzial.

Das Schadenmanagement beeinflusst wie kein anderer Bereich die Ergebnisse eines Versicherers. Denn Schäden und Leistungen sind der mit Abstand größte Kostenblock. Effizienzgewinne bei Schäden sind ein starker Hebel, um die Gesamtkosten zu senken.

Zugleich wirken sich alle Vorgänge rund um den Schadenfall unmittelbar auf die Zufriedenheit der Kunden aus. Der Schadenfall ist die Nagelprobe, bei der Versicherer viel Positives bewirken, aber zugleich vieles falsch machen können.

Entlastung durch digitale Schadenmeldung

Schadenmeldungen erreichen Versicherer über unterschiedliche Kanäle und in unterschiedlichen Formaten. Das scheint ein besonders drängendes Problem zu sein, denn unter den abgefragten Optimierungspunkten setzt eine Mehrheit der Befragten hohe Erwartungen in die Onlineschadenmeldung. Wenn die Dateneingabe durch die Kunden erfolgt, werden Medienbrüche in den Folgeprozessen vermieden und die Mitarbeiter von Routinetätigkeiten der Aktenanlage entlastet.



Think Tank „Schadenmanagement“

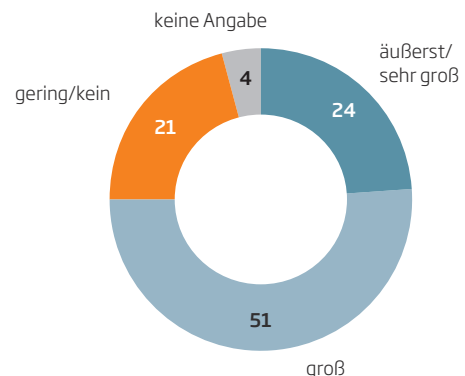
Aus Sicht der Teilnehmer des Think Tanks ist die Übersetzung analoger Informationen in strukturierte, maschinenlesbare Daten eine der großen Hürden für automatisierte Prozesse. Schadenmeldungen in unstrukturierter Form, als Brief, E-Mail oder Bild, bleiben häufig als Scan oder Anhang in den Schadenakten. Dadurch können die Informationen nicht unmittelbar analysiert und in Folgeprozesse eingebunden werden.

“Der Fokus muss auf der Datenqualität liegen. Zu viele Daten liegen unstrukturiert vor, und wir können sie nicht auswerten.“
Think Tank „Schadenmanagement“

Zudem geht bei der Transformation in digitale Daten wichtiges Wissen verloren, das „in den Köpfen der Mitarbeiter ist“. Es wird versäumt, entsprechende Informationen in den Prozessketten weiterzuleiten. Dafür wird beispielhaft die Digitalisierung der Kommunikation zwischen der Versicherung und dem Werkstattnetz angeführt. Es wurde vernachlässigt, die früher telefonisch übermittelten Begleitinformationen zum Schadenhergang vollständig in den digitalen Auftrag an die Werkstatt

Großes Automatisierungspotenzial bei der Schadenregulierung

Vorhandenes Automatisierungspotenzial bei der Schadenregulierung bzw. Leistungsgewährung; in Prozent der Befragten¹⁾

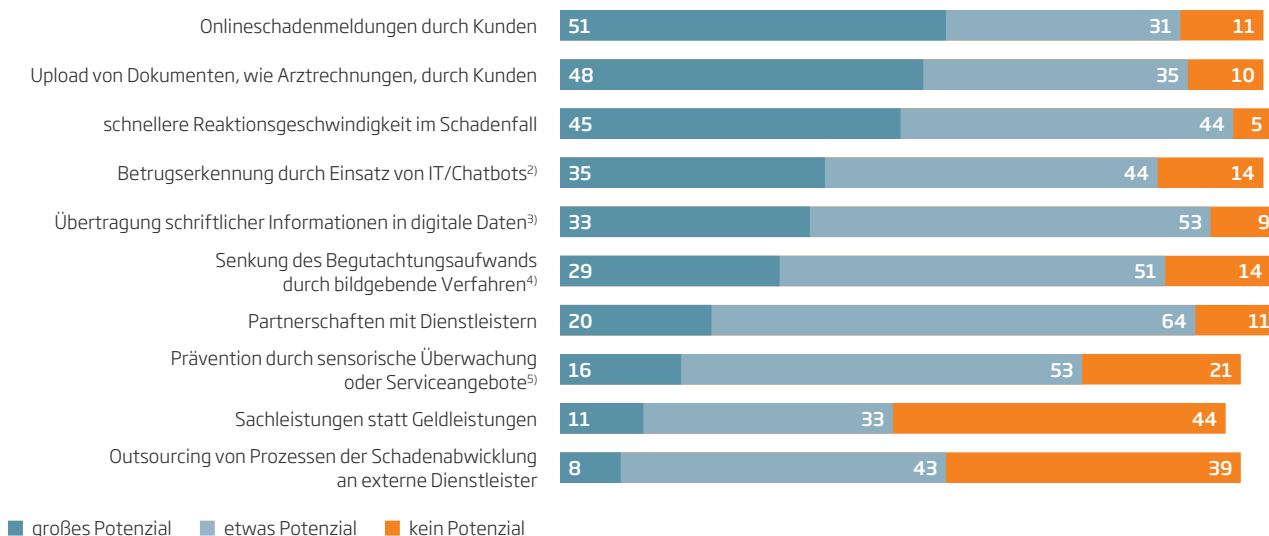


1) Alle Befragten ohne Makler (n = 80).

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

Smarte Schadenmeldungen versprechen Kostensenkung

Zukünftiges Kosteneinsparpotenzial; in Prozent der Befragten¹⁾



- 1) Alle Befragten ohne Makler (n = 80); Rest zu 100 Prozent: keine Angabe.
- 2) Bspw. durch Big Data, Data Analytics oder künstliche Intelligenz.
- 3) Bspw. Arztbriefe.
- 4) Bspw. Video, Foto per App hochladen.
- 5) Wie Messung des Leitungswasserdrucks oder Reha-Maßnahmen.

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

einzubinden. Nun muss nachgebessert werden, damit der genaue Reparaturumfang klar übermittelt werden kann.

Als besonders groß wird der Optimierungsbedarf mit Blick auf Personenschäden geschildert. Gutachten und Arztbriefe müssen in oft langwierigen Prozessen eingeholt werden. Außerdem werden diese Dokumente eher nicht in maschinenlesbare Daten überführt – hier können Abläufe und Steuerung gegebenenfalls mit externer Hilfe erheblich verbessert werden.

Aus der Sicht von 89 Prozent der Befragten ist eine höhere Reaktionsgeschwindigkeit im Schadenfall mit einem Kosteneinsparpotenzial verbunden. Eine schnelle fallabschließende Bearbeitung senkt die Kosten und stellt Kunden zufrieden. Voraussetzung für hohe Geschwindigkeit sind automatisierte Prozesse. Auf ihrer Website verspricht die Ergo-Tochter Nexible im Rahmen ihres digitalen Kfz-Produkts, dass bei einfachen Schäden ein Angebot zur Regulierung in der Regel spätestens zwei Stunden nach Eingang der Onlineschadenmeldung erfolgt.

Durchgängig digitalisierte End-to-End-Prozesse sind aber derzeit noch die Ausnahme, denn knapp jeder vierte Befragte vermutet ein sehr großes

Automatisierungspotenzial in der Schadenregulierung. Gut die Hälfte geht von großen Effizienzreserven aus. Vor allem Befragte aus Unternehmen mit einem Schwerpunkt im Internetvertrieb gehen von erheblichen Optimierungsmöglichkeiten aus.

Bei komplizierteren Schadenverläufen gilt es ebenfalls, schnell zu reagieren. Denn je zügiger der Schadenfall begutachtet und entsprechende Maßnahmen zur Schadenbegrenzung eingeleitet sind, desto größer sind die Vorteile für alle Beteiligten.

Eng verbunden mit schneller Schadenabwicklung ist das zeitnahe Hochladen von wichtigen Dokumenten, denn das Fehlen von Rechnungen oder Bildern der beschädigten Gegenstände behindert einen zügigen Service. Vom Angebot verschiedener Interfaces, um Dokumente hochzuladen, erwarten 83 Prozent zukünftig ebenfalls Einsparmöglichkeiten.

Schwarze Schafe aussortieren

Der GDV nennt folgende Faustregel: 10 Prozent der Schadenzahlungen in der Schaden- und Unfallversicherung entstehen derzeit durch Versicherungsbruch. Der Schaden für die Versicherer wird auf mehr

als 4 Milliarden Euro im Jahr geschätzt. Verbesserungen bei der Betrugserkennung haben somit einen hohen Nutzen.

Durch Big Data und intelligente Systeme können kritische Muster aus Schadenfällen und Kundendaten in hoher Geschwindigkeit abgeleitet werden. Im digitalen Zeitalter ist Fraud Detection elementar, denn bei elektronischen Abschlüssen und Schadenmeldungen entfällt die persönliche Kontrolle.

“*„Es ist immer wieder überraschend, was sich normale Menschen einfallen lassen, wenn es Geld gibt.“*
Think Tank „Schadenmanagement“

35 Prozent der befragten Versicherungsführungskräfte erwarten für die Zukunft ein großes Kosteneinsparpotenzial durch Betrugserkennung mit Hilfe von Big Data und künstlicher Intelligenz. Weitere 44 Prozent prognostizieren etwas Potenzial.

Der Aufwand für Begutachtungen ist ebenfalls ein Kostenposten, bei dem die Befragten eine Entlastung durch technologischen Fortschritt erwarten. 29 Prozent verorten hier große Effizienzreserven. Immerhin gut die Hälfte geht von gewissen Einsparungen aus.



Think Tank „Schadenmanagement“

Fortschritte bei der Übertragung von Bilddateien zur Darstellung von Schäden eröffnen aus Sicht der Teilnehmer vielfältige Möglichkeiten für ein smartes Schadenmanagement. Alle gängigen Ansätze von App-Fotos der Kunden über mobile Videokonferenzen bis zum Einsatz von Drohnen oder virtueller Realität versprechen Kostenvorteile – das müssen keine riesigen Beträge sein, aber selbst die Einsparung von Fahrtkosten rechnet sich. Eine weitere Chance: Bei schneller Reaktion können fiktive Abrechnungen gut platziert und damit ein Teil der Prozesse deutlich verkürzt werden.

Den Einsatz von künstlicher Intelligenz und Big Data können sich die Teilnehmer in bestimmten Bereichen gut vorstellen – beispielsweise bei der Analyse dubioser Fälle. Die automatisierte Prüfung von Sachschäden mit Hilfe von Bildanalysen durch lernende Systeme wird als weitere sinnvolle Einsatzmöglichkeit genannt.

Bei all den aus technologischen Neuerungen hervorgehenden Chancen werden zugleich die Risiken der Manipulation berücksichtigt. Die Teilnehmer beurteilen alle neuen Entwicklungen durchweg mit sehr viel Sorgfalt. Einerseits kennen sie die „Tankerprobleme“ gewachsener Systeme, die bei traditionellen Versicherern die Umsetzung massiv behindern können. Hier sind Start-ups und Ausgründungen eindeutig im Vorteil.

Andererseits muss die Kontrolle über Schadenkosten und Regressansprüche auf höchstmöglichem Niveau bleiben. „Dunkelverarbeitung ist eben dunkel“, und Schadenmanagement muss kontinuierlich mit Blick auf Betrugsversuche durchleuchtet werden.

Externe Hilfe ist essenziell für schlanke Strukturen

Beim Schadenmanagement arbeiten die Versicherer eng mit einer Vielzahl von Dienstleistern zusammen. Das Thema der externen Unterstützung ist aus Sicht der befragten Versicherungsführungskräfte bei weitem nicht ausgereizt, denn 84 Prozent verorten in Partnerschaften mit Dienstleistern weitere Effizienzreserven. Im Falle der Auslagerung vollständiger Schadenabwicklungsprozesse erwarten 51 Prozent ein zukünftiges Kosteneinsparpotenzial.

69 Prozent der befragten Versicherungsführungskräfte räumen der Prävention ein großes oder zumindest etwas Einsparpotenzial ein.



Think Tank „Schadenmanagement“

Dienstleister sind aus Sicht der Think-Tank-Teilnehmer essenziell für ein schlankes Schadenmanagement. Externe übernehmen unterschiedlichste Services wie Belegprüfung, Assistance-Dienstleistungen, Werkstattmanagement oder Schadenersthilfe. Um die Kosten im Griff zu behalten, steuern sie die Dienstleister über Service Level Agreements oder Pauschalvereinbarungen pro Schadenfall. Der Einsatz von Externen darf aber nicht überhandnehmen. Eine „Flut von Dienstleistern“ ist kontraproduktiv, da auf diese Weise die Koordination zu viel Raum einnimmt. Zusätzlich wächst die Gefahr, dass den Schadensachbearbeitern von Externen zu viele Entscheidungen abgenommen werden.

Wie die Befragungsteilnehmer räumen auch die Think-Tank-Teilnehmer der Prävention ein Kosten-

senkungspotenzial ein. Vor allem mit einem gelungenen Reha-Management verbinden sie viele positive Effekte. Neben der Kostenersparnis und der Kundenzufriedenheit werden dadurch zusätzliche Verkaufsargumente für den Außendienst geschaffen. In Analogie zum Reha-Management werden weitere Ideen für Prävention entwickelt: vom Winterservice für Kfz bis zur professionellen Zahnreinigung. Dabei müssen selbstverständlich Überlegungen zum Gesamtnutzen vorangestellt werden. Dennoch ist den Teilnehmern die Schwierigkeit bewusst, exakte Zahlen zur Kostenersparnis durch Prävention zu ermitteln. Beim Reha-Management halten das die Experten beispielsweise für „Kaffeersatzleserei“.

“„Reha-Management spart Geld ein – aber jeder, der eine genaue Summe nennt, überzieht. Das ist nicht wirklich zu berechnen.“
Think Tank „Schadenmanagement“

Einen ganz anderen Ansatz für smarte Schadenprozesse bietet der Blick auf die Risikobewertung. Unzufriedenheit im Schadenfall entsteht häufig, weil sich Kunden der Ausschlüsse nicht mehr bewusst sind. Von einer individuelleren Risikobewertung von Objekten erhoffen sich die Teilnehmer Chancen für mehr Zufriedenheit und ein besseres Image für die Branche. Beispielsweise können Häuser durch Bildübertragung genauer bewertet und differenzierter tarifiert werden. Dadurch können pauschale Ausschlüsse reduziert werden. Hier schließt sich der Kreis bezüglich der aus dem Einsatz visueller Informationen und intelligenter Programme resultierenden innovativen Möglichkeiten, die die Risikobewertung automatisieren.

Reparatur oder Ersatzbeschaffung sind probate Mittel, um Versicherungsbetrug einzudämmen. Denn Betrug zielt in der Regel auf Bargeld oder Neubeschaffung und nicht auf die Wiederherstellung des Bestehenden. Von Sachleistungen statt Geldeis-

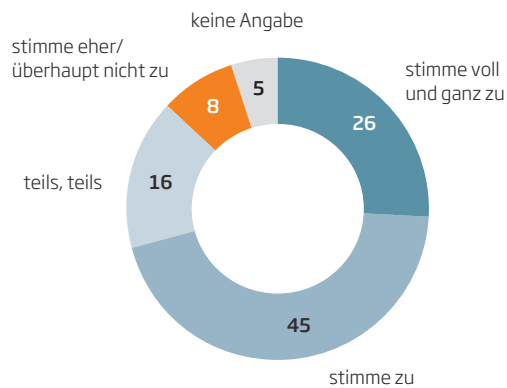
tungen erwarten 11 Prozent der Befragten größere Kostensenkungen. Fast die Hälfte distanziert sich von dieser Aussage. Aber kleine Verbesserungsspielräume vermuten immerhin 33 Prozent.

Stärkere Einbindung des Außendienstes

Eine weitere Ressource, um die Abwicklung der Schäden zu optimieren, ist der Außendienst. Es wird davon ausgegangen, dass klassische Akquisetätigkeiten durch eine weitere Zunahme des Onlinevertriebs zurückgehen werden. Die Außendienstmitarbeiter könnten frei werdende Ressourcen nutzen und mehr Aufgaben in der Bestandsbetreuung übernehmen. 71 Prozent der befragten Versicherungsführungskräfte halten dieses Szenario, in dem die Außendienstmitarbeiter zukünftig deutlich mehr Servicefunktionen im Schadenfall und in der Kundenbegleitung übernehmen werden, für wahrscheinlich.

Verlagerung von Servicefunktionen auf den Außendienst

Zustimmung zur Aussage: „Der Außendienst wird zukünftig deutlich mehr zusätzliche Servicefunktionen (wie Schadenfallservice, Kundenbegleiter) als nur reine Vertriebsfunktionen übernehmen“; in Prozent der Befragten



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

RECHTSKONFORM UND SCHNELL:

Compliance wird in den Prozessen verankert

Die Umsetzung der EU-Vertriebsrichtlinie und der EU-Datenschutz-Grundverordnung hält die Branche in Atem. Die Versicherer verfolgen mehrere Strategien zur effizienten Umsetzung der regulatorischen Anforderungen: Compliance gleich zu Beginn der Entwicklungsprozesse mitberücksichtigen und mehr IT-Unterstützung zur automatisierten Überprüfung regulatorischer Themen.

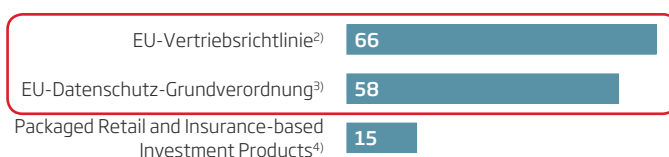
Das Compliance Management und neue Regulierungsvorschriften bleiben ein Dauerthema für Versicherer. Nach jahrelanger Vorbereitung wurde Solvency II 2016 eingeführt. Im Sommer 2017 folgten die Änderungen des Geldwäschegesetzes.

Weitere umfassende Regulierungsthemen sind in Vorbereitung. Die EU-Vertriebsrichtlinie (Insurance Distribution Directive; IDD) und die EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) brennen den Befragten derzeit am stärksten unter den Nägeln. Weniger einschneidend scheinen die Veränderungen durch die Umsetzung der Verordnung zur Einführung von Basisinformationsblättern (PRIIP) zu sein. Diese Verordnung zu „verpackten“ Investment- und Versicherungsprodukten soll ab Januar 2018 greifen und ist nur bei 15 Prozent der befragten Versicherungsführungskräfte ein Schwerpunktthema des eigenen Unternehmens.

Hohe Priorität hat die EU-Vertriebsrichtlinie in den Häusern von zwei Dritteln der befragten Versicherungsführungskräfte. Stichtag für die nationale Umsetzung der IDD ist der 23. Februar 2018. Dieser Termin könnte sich aber etwas verschieben, da der EU-Parlamentarsausschuss eine Verlängerung bis Oktober 2018 vorgeschlagen hat. Die Richtlinie regelt unter anderem Informations-, Beratungs- und Weiterbildungspflichten. Eine gravierende Neuerung ist die künftige Pflicht zur Offenlegung von Art und Quelle der Vergütung. Zudem darf die Vertriebsvergütung von Versicherungsunternehmen und deren Angestellten nicht mit ihrer Pflicht, im bestmöglichen Interesse der Kunden zu handeln, kollidieren. Mit Blick auf den Onlinevertrieb gilt zukünftig eine Beratungspflicht für Versicherer im Fernabsatz. Auf diese Beratung können die Kunden aber in Textform, also auch per Onlineformular, verzichten.

EU-Vertriebsrichtlinie und EU-Datenschutz-Grundverordnung in der Umsetzung

Aktuelle Schwerpunkte von Regulierung und Compliance im eigenen Unternehmen; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich, 13 Prozent ohne Angabe.

2) Insurance Distribution Directive; IDD.

3) DSGVO.

4) PRIIPs.

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

“Der Aufwand für die DSGVO ist riesig – ein Projekt, das alle Sparten einbezieht.”
Think Tank „Compliance“

Starken Einfluss auf die Versicherungsbranche hat zugleich die EU-Datenschutz-Grundverordnung. Die Umsetzung der neuen Bestimmungen stellt in den Unternehmen von 58 Prozent der Befragten einen Schwerpunkt dar. Deutlich stärker beschäftigt das Thema die Führungskräfte mit Innendienstfunktionen (74 Prozent).

Die neue DSGVO soll im Mai 2018 umgesetzt sein. Gegenüber dem alten Bundesdatenschutzgesetz

Die Automatisierung der Compliance-Funktionen ist noch nicht weit entwickelt

Zustimmung zu jeweiliger Aussage; in Prozent der Befragten

Big Data, Data Science und künstliche Intelligenz bieten große Chancen zur Optimierung der Compliance.¹⁾



In unserem Haus ist die automatisierte Überprüfung von Compliance-Anforderungen in den operativen Prozessen weit entwickelt.



■ stimme voll und ganz zu ■ stimme zu ■ teils, teils ■ stimme eher/überhaupt nicht zu ■ kann ich nicht beurteilen

1) Frühwarnung, Überwachung, Risikokontrolle.

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

(BDSG) gibt es einzelne Verschärfungen der Gesetzeslage. Die Informationspflichten werden ausgeweitet, die Reaktionszeiten verkürzt, und die mögliche Höchststrafe bei Verstößen wird deutlich angehoben. Mit der Rechenschaftspflicht müssen nun die Versicherer ihre Tätigkeiten zur Einhaltung des Datenschutzes aktiv dokumentieren.

Konkret müssen die Prozessketten der Versicherer an vielen Stellen erweitert werden. Die Kunden erhalten beispielsweise das Recht auf Information zu den zu ihrer Person gespeicherten Daten. Das verlangt von den Unternehmen höchste Transparenz über die Gesamtheit der Kundendaten und die Bereitstellung aller personenbezogenen Daten in einem portablen Dateiformat.



Think Tank „Compliance“

In dem Workshop tauschen Compliance-Verantwortliche aus traditionellen und aus neu gegründeten Unternehmen ihre Erfahrungen aus. Vielfach steht die Frage im Raum, für wen Compliance-konforme Prozesse einfacher zu gestalten seien: für traditionelle Unternehmen oder für Start-ups?

Traditionelle Versicherer müssen mit einer höheren Komplexität umgehen. Sie gestalten ihre Prozesse sozusagen „im Nachgang“ rechtskonform aus. Neben dem Neugeschäft und Änderungen müssen alle Bestände mit Blick auf die Compliance geprüft werden. Erschwerend wirken sich gewachsene, heterogene IT-Landschaften sowie manuelle Prozesse oder Sonderlösungen auf die Umsetzung aus.

Start-ups hingegen können beim Aufbau ihrer digitalen Prozesse die Rechtskonformität gleich mitberücksichtigen und einbauen. Andererseits sind sie mit Blick auf die personellen Ressourcen

im Nachteil. Das Risiko, dass manuelle Nacharbeiten notwendig werden könnten, wiegt bei kleinen Teams schwerer. Ein weiterer Vorteil von Start-ups: Sie können ihre Vertriebswege gemäß ihrer technischen Anforderungen auswählen. Traditionelle Unternehmen kostet es einen hohen Aufwand, um Außendienst und Vertriebspartner technisch anzubinden und auszurüsten. Hinzu kommen die Probleme, bis neue Prozesse, wie digitale Sofort-Policierung inklusive fortgeschrittener Signatur, tatsächlich von allen Außendienstmitarbeitern oder Vertriebspartnern genutzt werden.

Bei Personenversicherungen sind die traditionellen Unternehmen mit ihrer hohen Expertise wiederum im Vorteil. Die Absicherung biometrischer Risiken ist mit besonders schützenswerten Daten verbunden. Dies betrifft die Schweigepflichtentbindung zur Erhebung und Verwendung von Gesundheitsdaten sowie Vorprüfungen mit Blick auf Geldwäsche bei Produkten mit Anlagekomponenten.

Aus Sicht der Diskussionsrunde wird es spannend, zu beobachten, wie lange Start-ups den Vorteil schlanker, smarter IT-Strukturen nutzen können, sowie ob und wann auch sie „Etablierte“ werden – mit einer Historie und starker Diversität in den Prozessen.

Intelligente IT-Lösungen für die Compliance sind erwünscht

Lernende Systeme zur Optimierung der Compliance stecken noch in den Kinderschuhen. Erste Einsatzgebiete sind beispielsweise die Automatisierung und Verbesserung von Anti-Geldwäsche-Untersuchungen oder Sprachassistenten, die Mitarbeitern einfache Fragen zur Einhaltung von Compliance beantworten.

46 Prozent der Befragten erwarten für die Zukunft große Chancen zur Optimierung der Compliance durch Big Data oder künstliche Intelligenz. Lediglich 8 Prozent stimmen dieser Aussage nicht zu. Weitere 38 Prozent sind geteilter Meinung.

Zum Zeitpunkt der Befragung ist die digitale Verankerung der Compliance-Anforderungen in den operativen Prozessen noch nicht weit fortgeschritten. Nur 37 Prozent der Befragten bejahen die Aussage, dass in ihrem Haus die automatisierte Überprüfung weit entwickelt sei.



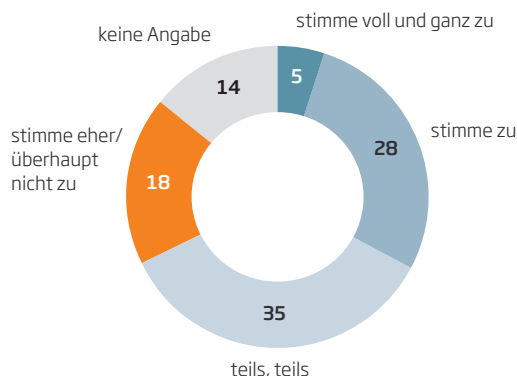
Think Tank „Compliance“

Aus Sicht der Teilnehmer sind die Arbeitsanweisungen an die Mitarbeiter mit Blick auf die Compliance sehr komplex und ungeeignet, um sie allein mit Hilfe von Handbüchern oder Schulungen umzusetzen.

Entsprechend groß ist der Wunsch der Teilnehmer nach Technologien, die das Unternehmenshandeln rechtskonform gestalten. Webbasierte Handbücher und kontextsensitive Informationen in den digitalen Systemen werden entwickelt. Zudem ist es sehr wichtig, alle notwendigen Plausibilisierungsprüfungen in den Dialogen der Antrags- oder Bestandsysteme einzubauen. Dazu sind im Vorfeld alle Prüfpunkte sowie die zu deren Kontrolle notwendigen Attribute zu definieren. Eine „Mammutaufgabe“.

Compliance-Funktion wird teilweise als überwachend ...

Zustimmung zur Aussage: „Die Compliance-Organisation ist in unserem Unternehmen ein reiner ‚Anforderungsgeber‘ und ‚Überwacher‘“; in Prozent der Befragten



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

die alle Prozesse inklusive der Sonderfälle einbeziehen muss.

Vorausgesetzt, alle Prozesse sind vollständig digital dokumentiert, könnte über künstliche Intelligenz die Produktivität spürbar erhöht werden. Ein Teilnehmer entwickelt gedanklich ein ideales Compliance-System, das sich die neuesten Rechtsinformationen aus einer zentralen „Rechtswolke“ holt und in der Systemlandschaft alle Inhalte, für die die neue Bestimmungen Relevanz haben, markiert – eine für alle Diskutanten ausgesprochen attraktive Vision.

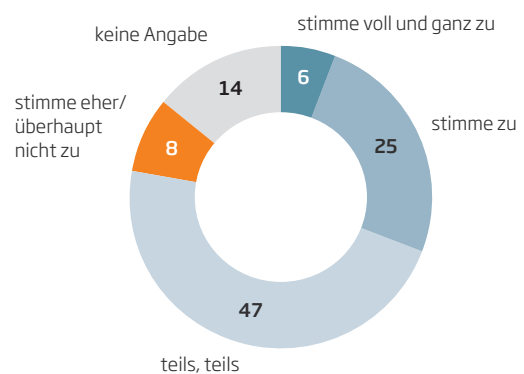
Allein die Identifizierung der von einer Gesetzesänderung betroffenen Prozessschritte löst aber noch nicht alle Probleme. Denn anschließend müssen die richtigen Handlungsfolgen abgeleitet werden. Dieser Schritt sollte dann aber keinesfalls vollständig automatisiert ablaufen. Die Entscheidung über den Umgang mit den Risiken obliegt letztlich dem Management.

Ambivalentes Rollenbild der Compliance-Funktion

Die Compliance ist eine relativ junge Funktion in den Unternehmen. Wo sie im Hause organisatorisch verankert wird und welches genaue Aufgabenspektrum damit verbunden ist, kann jedes Versicherungsunternehmen weitgehend selbst entscheiden.

... und teilweise als partnerschaftlich wahrgenommen

Zustimmung zur Aussage: „Die Compliance-Organisation ist in unserem Unternehmen ein ‚Sparringspartner‘ bei der Umsetzung der Anforderungen in den Prozessen“; in Prozent der Befragten



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

Im Arbeitsalltag der befragten Versicherungsführungskräfte hat das Thema „Compliance“ große Bedeutung. Für 39 Prozent spielt die Compliance in den täglichen Arbeitsabläufen eine äußerst oder sehr wichtige Rolle, für wiederum 39 Prozent eine wichtige. Besonders in großen Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern beeinflusst die Compliance das Arbeitsumfeld der Befragten (für 83 Prozent zumindest wichtig).

„*„Ein Compliance-Manager ist heute nicht mehr nur Anlaufpunkt, er steuert bei allen Prozessen von Anfang an mit und sollte über entsprechende Managementqualitäten verfügen.“*
Think Tank „Compliance“

Die unternehmenseigene Compliance-Organisation wird ambivalent bewertet. Jeder dritte Befragte bestätigt, dass die Compliance das Image eines reinen Anforderungsgebers und Überwachers habe. Trotzdem verbinden die Versicherungsführungskräfte damit fast ebenso häufig das positive Bild eines Sparringspartners (31 Prozent).



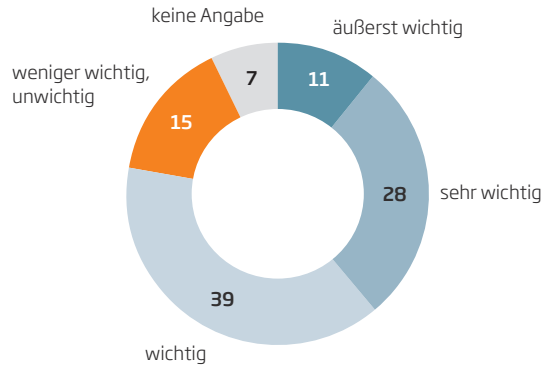
Think Tank „Compliance“

Die Teilnehmer des Think Tanks bestätigen das Ergebnis der Onlinebefragung. Die Compliance zählt nicht zu den ausschließlich positiv konnotierten Funktionen im Unternehmen.

Da ist zunächst der Ruf des „Kontrolleurs, Schulmeisters oder Geschäftsverhinderers“. Ideen können nicht mehr aus vorwiegend vertrieblischen

Compliance – ein wichtiger Faktor im Arbeitsalltag

Wichtigkeit des Themas „Compliance“ im eigenen, täglichen Arbeitsprozess; in Prozent der Befragten



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

Überlegungen heraus entwickelt werden. Stattdessen muss die Compliance von Anfang an berücksichtigt werden. Um das für alle Beteiligten möglichst problemlos und effizient zu gestalten, sollten die Compliance-Funktionen nicht nur zentral, sondern auch in den einzelnen Fachbereichen verankert sein. In den Entwicklungsprozessen der Sparten besteht die Chance, von Anfang an rechtskonforme Abläufe zu generieren. Allerdings sind die Anforderungen an die Compliance-Funktionen in den Fachbereichen hoch, da die Mitarbeiter nur „Teilzeitjuristen“ sind.

Aus Sicht der Teilnehmer sollte Compliance ein ganzheitlicher und dauerhafter Ansatz sein, der von allen Mitarbeitern gelebt wird. Compliance Manager sollten deshalb in Zukunft „nicht nur Anlaufpunkt, sondern Manager des Themas“ sein.

TRANSFORMATION:

Grundlegender Kulturwandel

Die befragten Führungskräfte stellen sich auf Wandel ein. Sie erwarten weitere Veränderungen im Kundenverhalten und rechnen damit, dass die Branche zukünftig mit schnelleren Innovationsprozessen aufwarten kann. Bei der digitalen Transformation spielen eine veränderte Kultur und neue Kompetenzen der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle.

Die von uns überprüften Thesen zur Innovationsfähigkeit der Branche erhalten von den Befragten breite Zustimmung. 72 Prozent rechnen mittelfristig mit Innovationsprozessen, durch die die Versicherungsunternehmen schneller auf Kundenbedürfnisse reagieren können. Für 59 Prozent sind agile Arbeitsweisen essenziell, um sich zukünftig als Versicherer behaupten zu können.

Auf große Resonanz stößt ebenfalls die Aussage, dass eine gelungene digitale Transformation eine veränderte Kultur und neue Kompetenzen der Mitarbeiter erfordert (67 Prozent). Diese Meinung wird besonders stark von den Führungskräften geteilt, die nicht in vertrieblichen Funktionen tätig sind (85 Prozent).



Think Tank „Digitalisierung“

Das in der Presse häufig skizzierte Szenario eines grundlegenden Kulturwandels der Branche sehen die Teilnehmer des Think Tanks als realistische Perspektive. Sie sind überzeugt, dass die Zahl

der anspruchsvollen Arbeiten wachsen wird. Die Angestellten der Zukunft werden eher Prozesse designen und testen als diese selber ausführen. Darüber hinaus vermuten die Teilnehmer, dass die professionelle digitale Kommunikation, beispielsweise über Social Media, zu einer wichtigen Kompetenz der Versicherungsmitarbeiter werden wird.

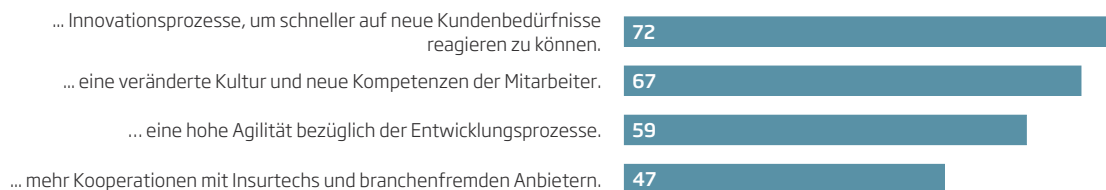
Die Diskussionsrunde beschreibt ein Spannungsfeld, in dem sich die Versicherer zukünftig bewegen werden. Denn das Tempo der technologischen Entwicklung kann die Anpassungsfähigkeit vieler Mitarbeiter aus der traditionellen Versicherungsbranche überfordern. Deshalb wird es vonnöten sein, mit der bestehenden Belegschaft den digitalen Wandel bestmöglich zu gestalten. Die Mitarbeiter müssen daher optimal in die Veränderungsprozesse eingebunden werden.

Das „Digital People Management“ steht als Schlagwort im Raum. Hierbei wird Personalmanagement auf die Perspektive des digitalen Wandels ausgerichtet. Damit sind neue Führungs-, Personal- und Arbeitskonzepte verbunden.

Zuversicht mit Blick auf schnellere Innovationsprozesse

Zustimmung in Prozent der Befragten¹⁾

Versicherungsunternehmen der Zukunft verfügen über ...



1) stimme (voll und ganz) zu; Rest zu 100 Prozent: stimme eher/überhaupt nicht zu, keine Angabe und teils, teils.

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

„Eine agile Organisation zu schaffen, das schreibt sich leicht dahin. Aber ich glaube, das in die Praxis umzusetzen, ist die vorrangige Führungsaufgabe der Zukunft.“

Think Tank „Digitalisierung“

Eines der Kriterien für fortgeschrittenen digitalen Wandel ist die zunehmende Vernetzung mit Partnern. Dabei zählen branchenfremde Insurtechs, die Teilprozesse mit geringerem Aufwand abwickeln, ebenso zu den potenziellen Partnern wie E-Shops als Vertriebspartner. Im Zuge einer branchenübergreifenden Zusammenarbeit kann ein effizientes digitales Ökosystem aufgebaut werden. Daraus erwachsen Chancen, um Services und Angebote zur optimalen Zeit und am optimalen Ort im Internet zu platzieren. Im Hinblick auf diese Entwicklung antworten die Befragten etwas verhaltener. Nur knapp die Hälfte vermutet, dass Kooperationen mit Insurtechs sowie mit branchenfremden Anbietern zukünftig stärker ausgebaut werden.

Heterogene Erwartungen hinsichtlich voll automatisierter Versicherungsberatung

Bei den Thesen zum Kundenverhalten kristallisiert sich heraus, dass die befragten Versicherungsentscheider der persönlichen Beratung auch zukünftig eine hohe Relevanz beimessen (79 Prozent). Trotzdem geht eine Mehrheit von 54 Prozent davon aus, dass der Vertrieb von Versicherungen über das Internet stark zunehmen wird. Die Ergebnisse spiegeln die Vielfalt des Marktes wider: zum einen Kunden mit Betreuungsbedarf und zum anderen Produkte, die unterschiedlich risikobehaftet oder erklärungsbedürftig sind. Vertriebs- und Beratungsangebote, die alte und neue Welten verbinden, scheinen am besten geeignet, um die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse der Zukunft zu erfüllen.



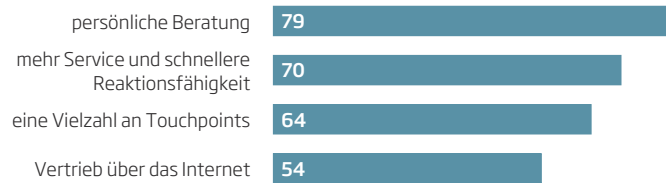
Think Tank „Digitalisierung“

Was bedeutet Betreuung? Offline und Online greifen unauflösbar ineinander – es werden keine klaren Grenzen mehr gezogen. Persönliche Betreuung fand bisher von Angesicht zu Angesicht statt. Aber sie kann ebenso gut in ein übergreifendes Betreuungskonzept mit digitalen Komponenten eingebettet

Zukünftig hoher Stellenwert der persönlichen Beratung unstrittig

Zustimmung in Prozent der Befragten¹⁾

Kundenbedürfnisse der Zukunft werden sein:



1) stimme (voll und ganz) zu; Rest zu 100 Prozent: stimme eher/überhaupt nicht zu, keine Angabe und teils, teils.

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

tet sein. Aus Sicht der Think-Tank-Teilnehmer sind Ansätze der Online- und der Offlinewelt prinzipiell gleichwertig, solange sie bestmöglich auf die Kundenbedürfnisse eingehen.

Wann und ob digitale Assistenten die Beratung übernehmen werden, wird sehr unterschiedlich eingeschätzt. Manche halten die Anwendung künstlicher Intelligenz im direkten Kundendialog schon in wenigen Jahren für wahrscheinlich. Andere Teilnehmer meinen, dass diese Technik erst in 15 bis 20 Jahren dahingehend ausgereift sein wird. Bezüglich der grundsätzlichen Voraussetzungen für die Nutzung herrscht aber Einigkeit: Digitale Berater müssen einen Mehrwert gegenüber menschlichen Mitarbeitern liefern. Ohne direkten Vorteil, wie unmittelbare Verfügbarkeit oder bessere Beratungsqualität, wird sich die Technik nicht durchsetzen.

Mit 70 Prozent prognostiziert die große Mehrheit der Befragten einen weiteren Anstieg der Kundenerwartungen an den Service. Entsprechend schwer wiegt die strategische Bedeutung optimaler Servicequalität (siehe Seite 10).

Neben verbessertem Service vermuten viele der befragten Versicherungsführungskräfte (64 Prozent) einen aus regelmäßigem Kontakt zwischen Versicherern und Kunden resultierenden positiven Einfluss auf die Kundenbindung. Führungskräfte mit Vertriebsfunktion teilen diese Ansicht etwas seltener (48 Prozent) als Entscheider ohne Vertriebsverantwortung (81 Prozent).

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.

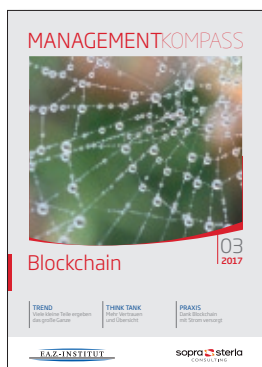
» Robotic Process Automation (deutsch: Roboter-gesteuerte Prozessautomatisierung, RPA)

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 >