

# BRANCHEN KOMPASS



INSURANCE  
2019



EXPERTEN-THINK-TANK  
ENTSCHEIDERBEFRAGUNG

Datenschutz, Digitalisierung und Ökosysteme:  
Flexibel auf Kundenbedarf reagieren

F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria  
CONSULTING

4

**EXECUTIVE SUMMARY**Digitalisierung?  
Mit Sicherheit!

6

**METHODIK**

7

**HERAUS-  
FORDERUNGEN**

Sicher transformieren

24

**SCHADEN-  
MANAGEMENT**Schäden effizient  
online melden

26

**ZUKUNFT**Mehr Direktgeschäft  
und Kulturwandel

30

**GLOSSAR**

## Der Branchenkompass Insurance mit Experten-Think-Tank

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

12

**VERÄNDERUNGEN**Digitalisierung gibt  
hohes Tempo vor

15

**VERTRIEB UND  
KUNDEN**

Daten neu verknüpfen

21

**CLOUD COMPUTING**Flexibler und günstiger  
arbeiten

31

**AKTUELLE  
STUDIEN****IMPRESSUM**

# Vorwort

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

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

Motto der Stunde, und zwar auch mit direkten Wettbewerbern.

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

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

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

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

# Digitalisierung? Mit Sicherheit!

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

## 1 » Datensicherheit im Blick

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

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

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

## 2 » Digitalisierung im Vertrieb, themenzentrierte Services

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

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

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

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

## 3 » Daten kundenspezifisch nutzen

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

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

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

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

#### 4 » IT modernisieren und zukaufen

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

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

#### 5 » Cloud Computing macht flexibel

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

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

#### 6 » Schadenkosten senken

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

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

#### 7 » Mehr digitales Direktgeschäft

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

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

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

# Methodik

## Online-Interviews

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

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

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

## Geschäftsschwerpunkte nach Sparten

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

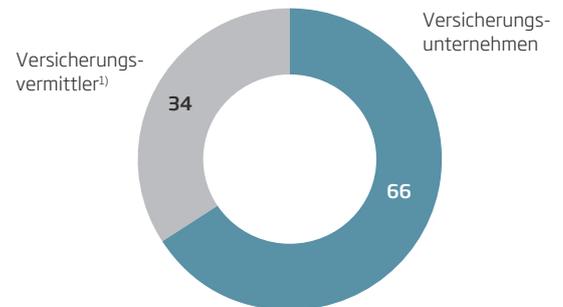


1) Mehrfachnennungen möglich.

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

## Art des Unternehmens

Zahl der befragten Führungskräfte



1) Versicherungsmakler, Versicherungsberater, gebundene Versicherungsvertreter, Mehrfachagenten.

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

## Think Tanks



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

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

## HERAUSFORDERUNGEN

# Sicher transformieren

Die digitale Transformation sowie der Schutz und die Sicherheit der Daten sind für die Versicherungsbranche die derzeit wichtigsten Aufgaben. Strategisch richten sich die Unternehmen verstärkt auf die Neukundengewinnung und die Verbesserung ihres Service aus. Die Entwicklung innovativer Produkte soll den Vertrieb und das Marketing stärken.

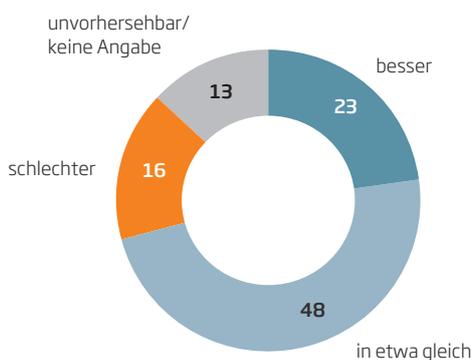
Die Versicherungsbranche ist verhalten optimistisch bezüglich des künftigen mittel- bis langfristigen Geschäftsverlaufs. Rund ein Viertel der befragten Entscheider aus Versicherungsgesellschaften und Vermittlungsunternehmen geht davon aus, dass sich ihre Geschäfte bis zum Jahr 2022 besser als die deutsche Gesamtkonjunktur entwickeln werden. Den Optimisten stehen 16 Prozent Pessimisten gegenüber, die einen unterdurchschnittlichen Verlauf erwarten. Die meisten Befragten (48 Prozent) rechnen mit einer Branchenentwicklung im Gleichschritt mit der Konjunktur. Versicherer und Vermittler stimmen hier mit ihren jeweiligen Einschätzungen im Großen und Ganzen überein, wobei kleine Unternehmen (bis 500 Mitarbeiter) etwas pessimistischer sind als große. Gegenüber den Befragungsergebnissen aus dem Branchenkompass Insurance 2017 haben sich die Einschätzungen nicht nennenswert verbessert.

Nach vorläufigen Statistiken des Versichererverbands GDV erhöhten sich die Bruttobeitragseinnahmen 2018 um 2,2 Prozent auf rund 200 Milliarden Euro. Das deutsche Bruttoinlandsprodukt vergrößerte sich im gleichen Zeitraum laut Statistischem Bundesamt um 3,4 Prozent.

Die Zuwächse bei den Versicherern 2018 waren vor allem auf höhere Beitragseinnahmen in der Schaden- und Unfallversicherung zurückzuführen. Doch auch in der Lebensversicherung war ein Plus von 1,5 Prozent zu verzeichnen – trotz des niedrigen Höchstrechnungszinses von derzeit 0,7 Prozent und der anhaltenden Niedrigzinsen. Nach rückläufigen Zahlen 2017 ist somit eine Trendwende in der Lebensversicherung erkennbar. Doch der Provisionsdeckel, den die Bundesregierung für die Vermittlung von Kapitallebensversicherungen und Restschuldversicherungen angekündigt hat, könnte dieses Wachstum ausbremsen – sofern das Gesetz tatsächlich den Bundestag passiert.

## Prognosen leicht optimistisch

Erwartete Entwicklung der Branche im Vergleich zur gesamten deutschen Wirtschaft bis 2022; in Prozent der Befragten



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

## Fokus auf Digitalisierung

Niedrige Zinsen und neue gesetzliche Regulierungen hielten die Branche in den vergangenen Jahren in Atem – und dürften dies auch weiterhin tun. Doch der Blick der Führungskräfte der Versicherungsbranche richtet sich derzeit stärker auf die Herausforderungen der digitalen Transformation. Der Einschätzung der Entscheider zufolge sind die Digitalisierung der Geschäftsprozesse (68 Prozent) sowie – eng damit verbunden – der Datenschutz und die Datensicherheit (72 Prozent) heute ihre schwierigsten Aufgaben (Grafik Seite 8).

Versicherungsgesellschaften und große Unternehmen bewerten Datenschutz und -sicherheit sowie Digitalisierung deutlich häufiger als (sehr) große Herausforderungen als Vermittler beziehungsweise

kleine Unternehmen. Diese Relationen zeigen sich auch bei den übrigen den Führungskräften zur Auswahl gestellten Herausforderungen. Entscheider von Versicherern und großen Unternehmen sehen sich damit offensichtlich einer größeren Fülle drängender Aufgaben gegenüber als Vermittler und kleine Unternehmen.

### Sicherheit als wertvolles Asset

Wenn sich Versicherer in der digitalen Welt positionieren, gehört das Thema Sicherheit zu ihren starken Assets. Skandale um den Schutz und die Sicherheit von (Kunden-)Daten wollen Versicherer um jeden Preis vermeiden. Die DSGVO sorgt seit 2018 ohnehin für strengere Vorgaben bei der Speicherung und Nutzung von Kundendaten. Für die Versicherer und die Vermittler bedeuten die neuen Regeln allerdings auch weniger Spielraum bei der Neukundengewinnung und dem Cross- und Up-Selling bei Bestandskunden. Außerdem werden datenbasierte Angebote eingeschränkt, solange Kunden der Datennutzung nicht zustimmen. In jedem Fall macht der Datenschutz mehr Transparenz und

Beteiligung der Kunden erforderlich. Darüber hinaus müssen Versicherer und Vermittler verstärkt in IT-Sicherheit investieren, um Angriffe aus der digitalen Welt abzuwehren.

„Die meisten Kunden sind heute schon online-affin. Online stellt keine Hürde mehr dar. Mittlerweile sind die Digital Natives in den Chefpositionen der Versicherer angekommen.“

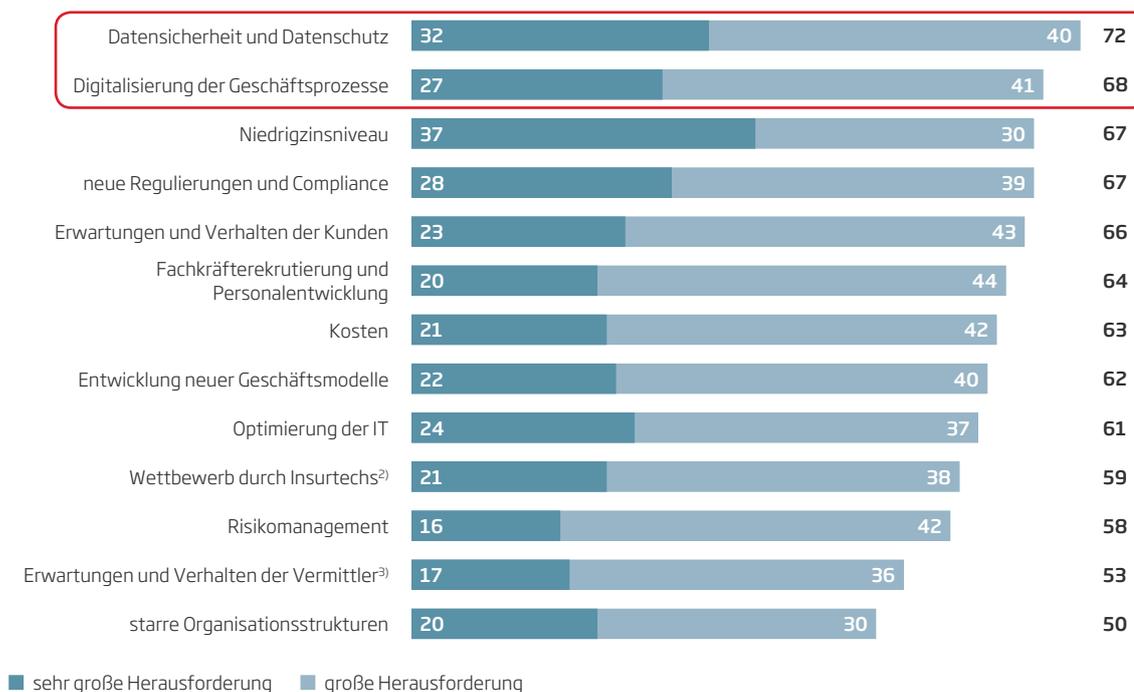
Dr. Monika Sebold-Bender, Versicherungsexpertin

### Digitalisierung in unterschiedlichem Tempo

Generell durchlaufen die Versicherer die digitale Transformation mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Die Versicherungsbranche ist bei der Digitalisierung aber insgesamt weit besser aufgestellt als noch vor wenigen Jahren. Auch der Fokus auf die Digitalisierung der Geschäftsprozesse als große

## Datensicherheit und Digitalisierung fordern Versicherer am meisten

Derzeitige Herausforderungen für das eigene Unternehmen; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Rest zu 100 Prozent: „geringe/keine Herausforderung“ oder keine Angabe.  
 2) Digitale Vermittler und Versicherer.  
 3) Nur Befragte aus Versicherungsunternehmen (n = 66).

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

Herausforderung zeigt das geschärfte Bewusstsein der Entscheider. Während im Privatkundengeschäft einige Versicherer deutliche Fortschritte bei der Digitalisierung erzielt haben, hinken das Gewerbe- und das Industrieversicherungsgeschäft noch hinterher.

## Zinsen und Regulierung

Wie bereits in den Vorjahren belasten niedrige Zinsen die Anlageergebnisse der Versicherer. Das wirkt sich auf die Attraktivität von Produkten aus, die mit einem Deckungsstock arbeiten beziehungsweise mit Rückstellungen am Kapitalmarkt kalkulieren. Dazu gehören unter anderem Lebens- und Rentenversicherungen, Krankenversicherungen und Berufsunfähigkeitsversicherungen. Für gut zwei Drittel der Befragten ist das Niedrigzinsniveau eine große Herausforderung, darunter für 37 Prozent eine sehr große.

Ebenfalls nicht vom Tisch ist die Herausforderung neuer Gesetze und Regulierungen und die unternehmerische Compliance. Hier sehen 67 Prozent der Befragten eine (sehr) große Herausforderung. Die Regulierer wollen die Branche stabiler, solventer und verbraucherfreundlicher machen, doch gleichzeitig schränken sie deren Wachstumsmöglichkeiten ein. Versicherer müssen sich etwa auf neue Vorgaben für nachhaltiges Investieren und für Nachhaltigkeitsrisiken sowie auf Anpassungen von Solvency-II vorbereiten. Den vom Bundesfinanzministerium angekündigten Provisionsdeckel für Versicherungsanlageprodukte und Restschuldversicherungen – für Krankenversicherungen gilt seit 2012 eine Provisionhöchstgrenze – sehen gerade Vermittler als Bedrohung für ihr Geschäft und als Eingriff in ihre Berufsfreiheit. Obwohl die Anforderungen an die Vermittler durch die Versicherungsvermittlungsverordnung (VersVermV) deutlich zugenommen haben, sind ihre Einnahmen in den vergangenen Jahren nur wenig gestiegen oder stagnierten sogar.

## Vielfältige Aufgaben halten Branche in Atem

Die große Vielfalt derzeitiger Herausforderungen zeigt sich in der hohen Priorisierung der Themen durch die Befragten. So sehen jeweils über 60 Prozent der Versicherer und Vermittler es als (sehr) schwierige Aufgabe an, die veränderten Erwartungen und Anforderungen der Kunden zu erfüllen, Fachkräfte zu rekrutieren oder das eigene Personal

weiterzuentwickeln, die Kosten in den Griff zu bekommen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und die eigene IT zu optimieren. Führungskräfte im Vertrieb, in der Personalabteilung, in der IT und auf strategischer Managementebene sind in diesen Tagen sehr gefordert, neuartige Lösungen zu finden und umzusetzen.

## Kundensuche für künftiges Wachstum

Die wichtigste Strategie, um in diesem Umfeld profitabel zu wachsen, ist laut Befragten die Neukundenakquise (76 Prozent; Grafik Seite 10). In einem reifen Versicherungsmarkt bedeutet dies wachsenden Wettbewerb um die Kunden. Deshalb setzen die Gesellschaften unter anderem auf mehr Servicequalität (76 Prozent der Befragten). Ob Versicherer oder Vermittler, große oder kleine Unternehmen: alle Befragtengruppen favorisieren die Strategien Kundengewinnung und Servicequalität gleichermaßen.

Dass innovative Produkte und Leistungen erforderlich sind, um die Aufmerksamkeit von Verbrauchern und Unternehmern zu gewinnen, sehen 72 Prozent der Befragten. Viele neue Angebote sind digital ausgerichtet oder beinhalten zusätzliche Servicekomponenten (Grafik Seite 14). Daneben arbeiten Lebensversicherer an neuen Angeboten, die flexibler sind und den Kunden mehr Rendite versprechen, ohne deren Sicherheitsbedarf außer Acht zu lassen.

„Einige Versicherer haben ihre Kündigungsfristen bereits reduziert oder die Mindestlaufzeit von Verträgen gestrichen. Der Trend geht zur täglichen Kündigung.“

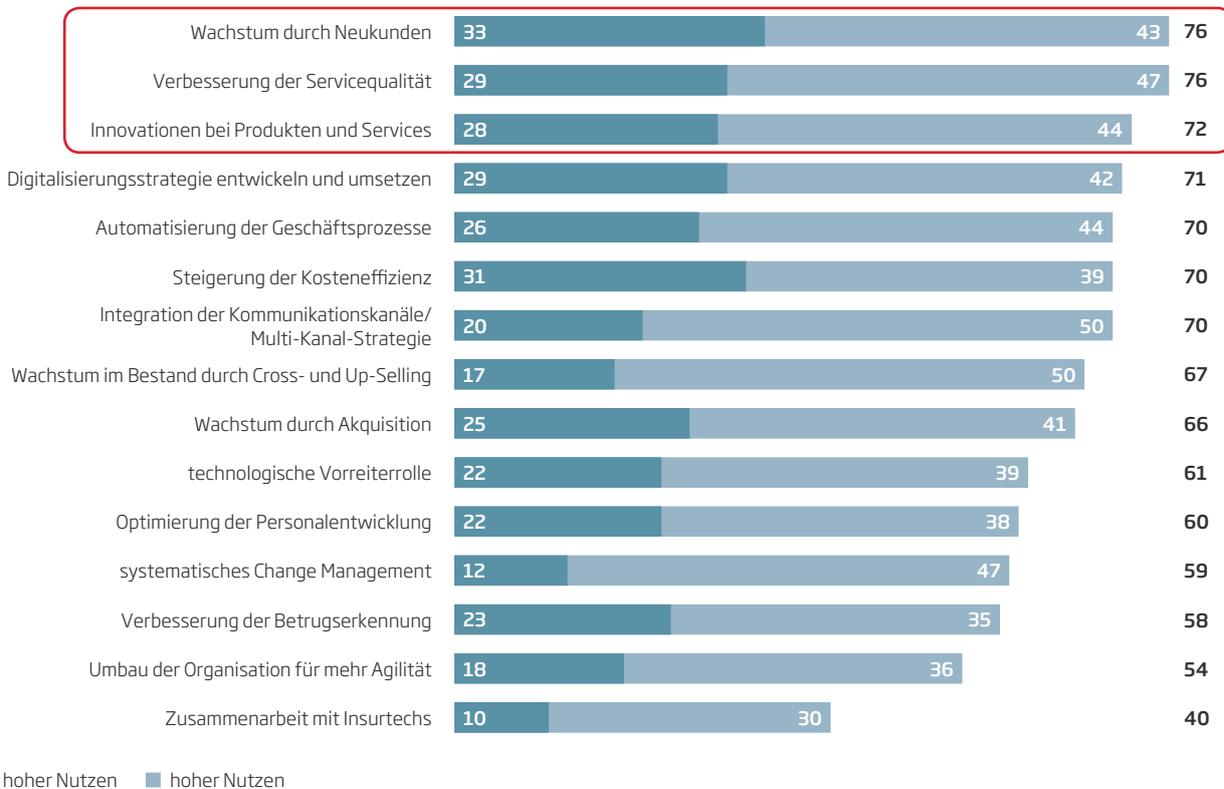
Jochen Fischer,  
Rheinland Versicherungsgruppe

## Ohne Digitalisierungsstrategie geht es nicht

Um die digitale Transformation systematisch und ganzheitlich umzusetzen, sehen 71 Prozent der Versicherer und Vermittler einen (sehr) hohen Nutzen darin, eine eigene Digitalisierungsstrategie zu entwickeln. Dies bedeutet zum Beispiel, den organisatorischen Rahmen und grundsätzliche Ziele für Digitalprojekte festzulegen, auch wenn die einzelnen

## Auf Kundensuche – mit Service und Innovationen

Nutzen unterschiedlicher Strategien für das eigene Unternehmen bis 2022; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Rest zu 100 Prozent: „geringer/kein Nutzen“ oder keine Angabe.

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

Vorhaben später agil umgesetzt und flexibel an aktuelle Entwicklungen angepasst werden. Hier setzen Versicherer und große Unternehmen deutlich häufiger einen Schwerpunkt als Vermittler und kleine Unternehmen.

Für 70 Prozent der Befragten ist die Automatisierung von Geschäftsprozessen wichtig. Auf diese Weise lassen sich Effizienzpotenziale heben und die Voraussetzung für die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells schaffen. Laufen die Prozesse erst einmal ohne manuelle Eingriffe, können Unternehmen auch leichter neue digitale Vertriebs- und Transaktionskanäle sowie digitale Ökosysteme bedienen.

### Think Tank Lead & Offer Management



Die Versicherungsvermittler führen bereits seit längerer Zeit einen regelrechten Überlebenskampf, darüber war man sich im Think Tank einig. Zum einen sind die Kunden heute kritischer und

anspruchsvoller, zum anderen sind die Versicherer sparsamer und kostensensibler geworden. Die Provisionen steigen nicht, einige Prämien und damit auch Provisionen sind sogar gesunken, zum Beispiel in der Kfz-Sparte.

Das Cross-Selling-Potenzial von Versicherern bewerteten die Teilnehmer als generell hoch: Denn die Zahl der Policen pro Haushalt in Deutschland liegt weit höher als die durchschnittliche Vertragszahl der Kunden. Der Vertrieb nutzt aber oft nicht alle Chancen – egal ob auf digitalem oder klassischem Weg. Insbesondere Neukunden vertrauen vielfach den digitalen Kommunikationskanälen noch nicht. Das ist bei Altkunden teilweise anders. Bei diesen ist ein Cross-Selling über digitale Kanäle leichter möglich. Weil in vielen Unternehmen das Multi Channel Management nicht funktioniert, entstehen unbefriedigende Kundenerlebnisse. Der Kunde wird nicht auf dem aktuellen Stand seiner Kommunikation bedient. Es fehlen konsistente Regeln, um die nahtlose Übergabe der Daten zwischen den Kanälen zu gewährleisten.

*Die Prozesse sind nicht vollständig integriert und auch nicht transparent, so dass ein Kunde nicht weiß, wann ein Fall abgeschlossen ist.*

*Um künftig neue Kunden und Interessenten zu erreichen, sind attraktivere und individualisierte Services und Produkte sowie neue Zugangswege nötig. Denn mit dem klassischen Versicherungsangebot lässt sich kaum eine Interaktion mit den Kunden erzeugen. Als Innovationen benötigen Versicherer einfachere Produkte mit flexibleren Bedingungen, zum Beispiel kürzere Kündigungsfristen. Der Grund dafür, dass Versicherer bislang keine einfacheren Produkte entwickeln, liegt an starren Denkweisen und Hierarchien in den Unternehmen. Neue Produkte erfordern heutzutage viel zu lange Vorlaufzeiten und IT-Anpassungen. Ein Lösungsansatz des Think Tanks wäre beispielsweise die Gründung eines digitalen Labs, um agiler zu arbeiten – mit geringeren Kosten und ohne Vorlauf.*

## Wachstum generieren

Priorität hat für Versicherer und Vermittler die Neukundengewinnung, doch auch im Bestand wollen die Unternehmen wachsen. 67 Prozent halten es für sinnvoll, durch Cross-Selling und Up-Selling den Wert des eigenen Kundenbestands zu erhöhen. Da über die Bestandskunden bereits eine Fülle von Daten vorliegt, lassen sich deren Bedürfnisse besser einschätzen, um ihnen im Offer Management zur richtigen Zeit das richtige Produkt anzubieten. Darüber hinaus setzen zwei Drittel der Befragten auf Wachstum durch Akquisitionen. Das kann die Übernahme von Wettbewerbern oder Start-ups sein oder der Kauf von Kundenbeständen.

## Jünger und agiler

Die digitale Kommunikation und die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle erfordern agile Managementmethoden. Heute sind junge Insurtechs das Vorbild für den kulturellen Wandel in klassischen Versicherungs- und Vermittlergesellschaften. 59 Prozent aller Befragten (aber nur 38 Prozent der Vermittler) setzen auf systematisches Change Management, um die Organisation, die Mitarbeiter und die Unternehmensführung auf neue Anforderungen vorzubereiten. 54 Prozent setzen auf eine agilere Organisation.

Wer eine technologische Vorreiterrolle in der Branche spielen will – 61 Prozent der Befragten halten

dies für sinnvoll – muss deshalb auch kulturell Vorbild sein und starre Organisationsstrukturen und Silodenken auflösen. Im Gegensatz zur ersten Digitalisierungswelle geht es bei der technologischen Vorreiterrolle nicht mehr um hohe IT-Investments zwecks Verwaltung möglichst großer Datenmengen, sondern um den Mehrwert, den ein Unternehmen – aufgrund datenbasierten Wissens – seinen Kunden durch passgenaue Leistungen und Zusatzdienste bieten kann.

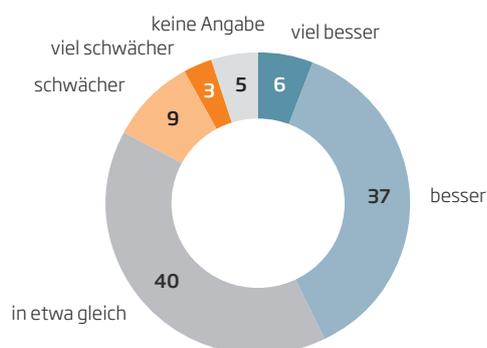
## Als wettbewerbsfähig eingeschätzt

Noch etwas zögerlich sind manche Versicherer und Vermittler beim Thema Insurtechs. 40 Prozent halten eine Kooperation mit den jungen Wettbewerbern für nützlich. Unter den Vermittlern streben 24 Prozent Insurtech-Kooperationen an.

Manche Befragte mögen dabei die Fähigkeiten ihres Unternehmens überschätzen: So gehen 43 Prozent davon aus, dass sie technologisch und organisatorisch (viel) besser als ihre direkten Wettbewerber ausgestattet seien. Nur 12 Prozent sehen sich in einer schwächeren Position. Dies ähnelt der Selbsteinschätzung der Fähigkeiten von Autofahrern: Auch hier geht die Mehrheit davon aus, besser als der Durchschnitt zu fahren – statistisch gesehen unmöglich. Unter den Vermittlern geben nur 32 Prozent an, besser als ihre Wettbewerber zu sein, 18 Prozent schätzen sich als schwächer ein.

## Unternehmen sehen sich gut für Wettbewerb gewappnet

Bewertung der eigenen Organisationsstruktur und technischen Infrastruktur im Vergleich zu direkten Wettbewerbern; in Prozent der Befragten



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

## VERÄNDERUNGEN

# Digitalisierung gibt hohes Tempo vor

IT, Vertrieb und Kundenmanagement gehören zu den Bereichen, in denen Versicherer und Vermittler mittelfristig am häufigsten tiefgreifende Veränderungen erwarten. Unter den derzeitigen Produktinnovationen rechnen die Befragten vor allem mit Zuwächsen bei Cyber-Policen, Themenpaketen und Digitalprodukten.

In fast allen Unternehmensbereichen der Versicherer und Vermittlerunternehmen finden derzeit weitreichende Veränderungen statt oder sind geplant. Treibende Kraft ist fast immer die Digitalisierung, die häufig auch die entsprechenden Werkzeuge für die Umsetzung bietet.

Für 53 Prozent der Führungskräfte aus Versicherung und Vermittlung sind die IT und der Vertrieb die Bereiche mit dem höchsten Anpassungsbedarf in den kommenden Jahren. Neue digitale Vertriebskanäle sind in die bisherige Strategie zu integrieren, die Bedürfnisse der Kunden nach Bequemlichkeit, Sicherheit und Transparenz sind zu erfüllen und neue regulative Vorgaben im Vertrieb (Stichwort: VersVermV, Provisionsdeckel) sind umzusetzen. Der Wettbewerb neuer Insurtech-Anbieter spielt dabei ebenfalls eine, wenn auch noch nicht die entscheidende Rolle.

Während im Vertrieb Versicherer und Vermittler sowie große und kleine Unternehmen gleichermaßen große Veränderungen erwarten, sind es in der IT stärker die Versicherer (61 Prozent) und große Unternehmen (67 Prozent). Allerdings wird – wenn auch mit Abstand – selbst unter den Vermittlern (38 Prozent) und kleinen Unternehmen (36 Prozent) die IT am zweithäufigsten genannt.

## Veränderungen im Bestandsmanagement

Auch in der Kundenbetreuung beziehungsweise im Bestandsmanagement gibt es in vielen Unternehmen große Veränderungen. 40 Prozent der Befragten stufen die anstehenden Veränderungen als gravierend ein.

Auch die Produktentwicklung muss in 35 Prozent der Unternehmen stark verändert werden, um den Erwartungen der Kunden zu genügen. Agile Manage-

mentmethoden, flexible Teams und mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter sollen Innovationen fördern. An Design Thinking und einem eigenen Digital Lab kommt kaum ein Versicherer vorbei. Und auch die Vermittler setzen auf die Rezepte erfolgreicher Vorbilder aus der digitalen Welt. Bei neuen Produkten aus der Sparte Leben spielt der Niedrigzins eine Rolle: Zum einen sind klassische Lebens- und Rentenversicherungen dadurch unattraktiver geworden, zum anderen ist eine Neukalkulation anderer Versicherungsprodukte erforderlich.

“Vermittler nutzen digitale Unterstützung, wenn sie damit näher am Kunden sind und mehr Geschäft machen. Die Kunden selbst nehmen digitale Angebote meist persönlicher wahr als Postsendungen.“

Dr. Monika Sebold-Bender,  
Versicherungsexpertin

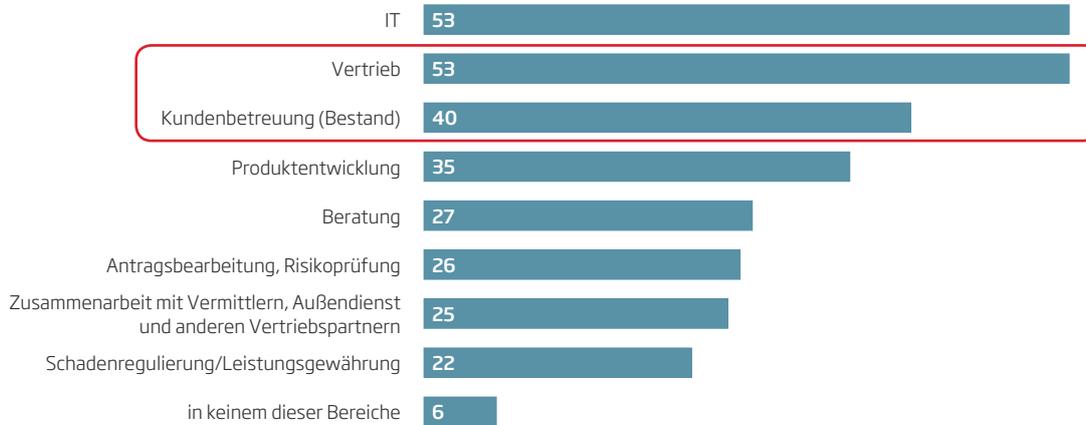
In der Beratung stehen in 27 Prozent der Unternehmen Veränderungen an, in 26 Prozent der befragten Gesellschaften wandelt sich die Risikoprüfung und in 22 Prozent die Schadenregulierung. Jedes vierte Unternehmen stellt selbst die Zusammenarbeit mit ihren Vermittlern auf den Prüfstand und erwartet auch hier einschneidende Veränderungen – die VersVermV und der mögliche Provisionsdeckel sowie die Digitalisierung spielen hier eine Rolle.

## Datenversicherungen und Themenpakete sollen Geschäft ankurbeln

Eine wichtige Strategie, um neue Kunden zu gewinnen und Kundenkonten auszubauen, sind Produkt- und Serviceinnovationen (Grafik Seite 10). 41 Pro-

## IT und Vertrieb bestimmen Veränderungstempo

Unternehmensbereiche, für die in den kommenden fünf Jahren gravierende Veränderungen erwartet werden; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.

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

zent der Versicherer und Vermittler gehen zum Beispiel davon aus, dass Versicherungsverträge, die Haushalte und Unternehmen vor den Gefahren des Internets schützen, zum Verkaufserreger werden (Grafik Seite 14). Ob Hackerangriffe, Identitätsdiebstahl oder Computerviren – mit den Chancen der digitalen Welt wachsen auch die Bedrohungen und Risiken. Das Feld ist noch jung und überschneidet sich teils mit anderen Versicherungssparten wie Hausrat-, Haftpflicht- oder Betriebsversicherungen. Unter kleinen Unternehmen setzen nur 27 Prozent auf ein hohes Cyber-Wachstum, was auch an deren begrenztem Produktspektrum liegen könnte.

„Themenportale bieten Hilfe in typischen Lebenssituationen, beispielsweise wenn ein Kunde mit seinem Auto auf der Autobahn liegen bleibt.“

Eric Sönges,  
R+V Allgemeine Versicherung

Themenportale und digitale Ökosysteme sind en vogue (Grafik Seite 14): Indem Versicherer eigene und fremde Produkte thematisch zusammenfassen und Kunden komplette Deckungskonzepte inklusive Assistance anbieten, können sie Cross-Selling-Potenziale besser ausschöpfen und Kunden binden. 39 Prozent der Befragten erwarten eine steigende Relevanz solcher Angebote. Die Versicherer entwickeln derzeit viele Ideen und Pilotprojekte dafür.

Allerdings sind Vermittler von diesem Konzept nicht in demselben Maße überzeugt – 27 Prozent sehen eine steigende Relevanz von Themenpaketen voraus.

Die Versicherungskammer Bayern testet derzeit mit „HolidayCare“ ein digitales Ökosystem mit situativen Versicherungen. So können Kunden bei längerer Abwesenheit von zu Hause passende Services für sich auswählen: die Installation einer Alarmanlage, eine Schlüsselverwahrung mit Vor-Ort-Kontrolle bis zur Intervention eines Sicherheitsdienstes im Notfall. Auf Wunsch wird der Briefkasten geleert und die Blumen werden gegossen.

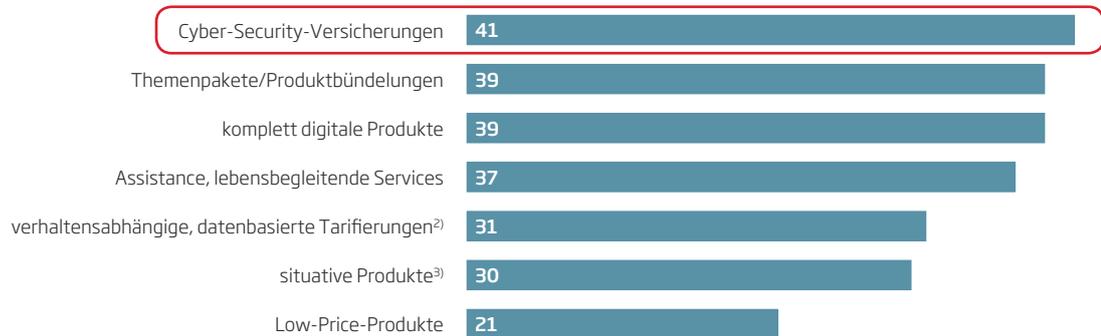
### Think Tank Lead & Offer Management



Themenportale und digitale Ökosysteme wurden im Think Tank anhand zahlreicher Beispiele diskutiert. Offensichtlich arbeiten derzeit viele Versicherer an solchen Plattformen. So bietet die KRAVAG Lkw-Fahrern eine App für die Parkplatzsuche, um die Kunden in schwierigen Situationen zu unterstützen und auch um bei der Unfallvermeidung zu helfen. Rechtsschutzversicherungen offerieren auf Plattformen kostenlose Rechtsberatung. Außerdem helfen sie bei der Suche nach Rechtsanwälten. Der Anteil gesteuerter Schadenfälle ist in der Rechtssparte mit rund 60 Prozent noch höher als in der Kfz-Versicherung, wie im Think Tank betont wurde. Allerdings wurde in der

## Digitale Sicherheit ist auch ein Kundenthema

Produkte, für die in den kommenden fünf Jahren ein deutlicher Relevanzgewinn erwartet wird; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.

2) In Verbindung mit Telematik-, Smart-Home- oder Gesundheitsdaten beziehungsweise Sensordaten aus dem Internet of Things.

3) Kurzfristige Deckung in bestimmten Situationen.

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

*Diskussion auch darauf hingewiesen, dass Rechtsschutzversicherer im Schadenfall nur selten den direkten Kontakt zu Kunden hätten. In der Regel meldeten sich nur die Rechtsanwälte der Kunden beim Versicherer.*

*Bezüglich Produktinnovation wurde im Think Tank auch der Zukauf von White-Label-Produkten aus Versicherungsfabriken besprochen. Nachteilig dabei ist, dass Fremdprodukte in Bestandssystemen externer Unternehmen geführt werden. Diese sind dann auch für das Schadenmanagement oder die Leistungsgewährung zuständig. In jedem Fall sollten die Versicherer den Kunden mitteilen, wenn es sich um Fremdprodukte handelt. Gerade im Falle von Start-ups besteht immer auch die Möglichkeit eines vorzeitigen Endes des kompletten Angebots, hieß es in der Diskussion.*

Passend dazu bieten Versicherer zunehmend Assistance-Leistungen an. 37 Prozent der Befragten rechnen bei diesen mit einem Relevanzgewinn. Vor allem große Unternehmen erwarten durch die kundenorientierte Unterstützung im Schadenfall oder bei der Prävention zusätzliches Geschäft (54 Prozent gegenüber 18 Prozent der kleinen Unternehmen).

Nur 39 Prozent der Entscheider gehen davon aus, dass sich Policen komplett digitalisieren lassen, und erwarten einen entsprechenden Bedeutungszuwachs reiner Digitalverträge. Unter den Vermittlern sind es 24 Prozent.

Dank Internet of Things und der Ausstattung von Maschinen mit Sensoren lassen sich Nutzungsdaten in Versicherungsangebote einpreisen. Nach dem Motto: Wer sein Auto selten nutzt oder hohe Risiken vermeidet, erhält einen vergünstigten Kfz-Tarif. Solche Tarife sind bereits seit einigen Jahren auf dem Markt. 31 Prozent der Befragten rechnen bei derartigen verhaltensabhängigen, datenbasierten Tarifierungen mit einem deutlichen Bedeutungszuwachs.

Die Idee lässt sich auch auf andere Versicherungen übertragen, selbst auf Personenversicherungen. So gibt es finanzielle Anreize für einen gesunden Lebensstil in der Krankenversicherung. Wer sich mit einem Fitnessarmband zu Sport und gesundem Essen motivieren lässt, profitiert von günstigeren Beiträgen. Allerdings sollten ethische und datenrechtliche Grundsätze beachtet, und die Solidargemeinschaft der Versicherten sollte durch zu viele Sondertarife nicht ausgehebelt werden, so die Anforderung von Verbraucherschützern.

Ebenfalls auf der Agenda, aber von weniger Befragten als wichtig erachtet, sind situative Policen (30 Prozent), die einem Nutzer je nach Lebenssituation angeboten werden – auch in Verbindung mit der Standortbestimmung des Smartphones. Die Allianz bietet beispielsweise mit dem „PassionPass“ situative Versicherungen für Skifahrer oder mit „MyMobility“ zusätzlichen Deckungsschutz für Sharing-Fahrzeuge.

VERTRIEB UND KUNDEN

# Daten neu verknüpfen

Versicherer und Vermittler wollen Kunden individueller bedienen. Wem es gelingt, mit Technologien wie Big Data Analytics und Künstlicher Intelligenz (KI) den unternehmenseigenen Datenschatz zu heben, kann Kunden durch passgenaue Services einen Mehrwert bieten und sie zur richtigen Zeit mit den richtigen Angeboten ansprechen.

Im Zuge der Digitalisierung gewinnen Kunden- und Leistungsdaten immer weiter an Bedeutung. Um den unternehmenseigenen Datenbestand im Vertrieb und für das Kundenmanagement wertsteigernd zu nutzen, verwenden bereits 54 Prozent der befragten Versicherer und Vermittler zentrale, integrierte Kundendatenbanken. Ein Viertel plant oder diskutiert derzeit die Einführung entsprechender Anwendungen.

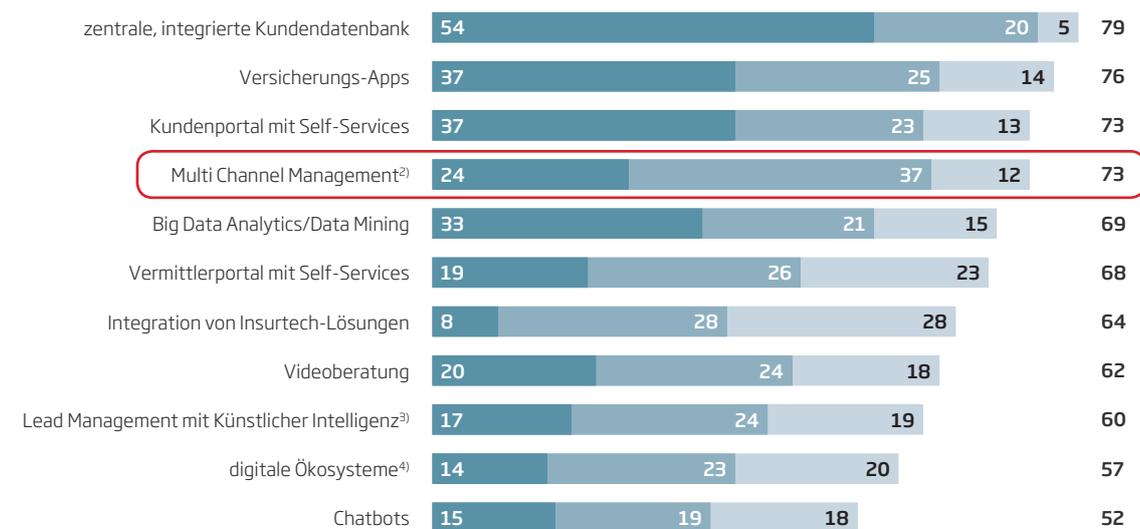
Aufgrund der fortschreitenden Vernetzung im Alltag und des zunehmenden Einsatzes von Sensoren und Messtechnik im Bereich Smart Home, Gesundheit

oder Kfz (Internet of Things) ist in der Versicherungsbranche mit einem kontinuierlich wachsenden Datenvolumen zu rechnen. Bei der Datenverarbeitung setzt bereits heute ein Drittel der befragten Unternehmen Big Data Analytics beziehungsweise Data Mining ein.

Eine Vorreiterrolle nehmen hierbei große Unternehmen ab 500 Mitarbeitern (50 Prozent) und Versicherer (47 Prozent) ein. Mehr als jeder dritte befragte Versicherer und Vermittler plant gerade oder diskutiert zumindest den Einsatz entsprechender Technologien.

## Kundendaten über alle Kanäle nutzen

Vertriebstechnologische Entwicklungen des eigenen Unternehmens; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



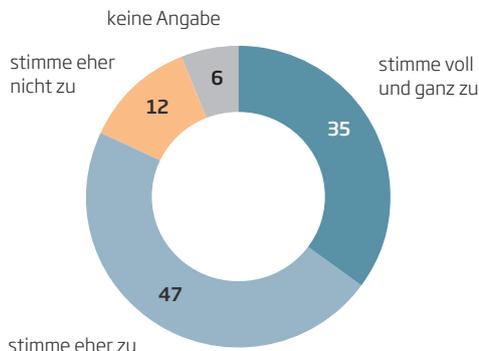
■ in Anwendung ■ in Planung ■ in Diskussion

1) Rest zu 100 Prozent: „derzeit kein Thema“, „kann ich nicht beurteilen“ und keine Angabe.  
 2) Integriertes Kundenkontaktmanagement über alle Kontaktkanäle hinweg.  
 3) Intelligente Algorithmen zur Vorhersage des Bedarfs jedes Kunden.  
 4) Plattform-/Themenangebote, in der Regel gemeinsam mit weiteren Unternehmen sowie Nutzern.

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

## Kundenwünsche passgenau erfüllen

Zustimmung zur Aussage „Versicherungsprodukte werden künftig immer individueller an den Kundenbedarf angepasst“; in Prozent der Befragten



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

## Wissen, was den Kunden bewegt

Insofern ist es für die große Mehrheit der Befragten (82 Prozent) naheliegend, dass Versicherungsprodukte künftig verstärkt an den individuellen Kundenbedarf angepasst werden. Insbesondere Versicherer sehen Personalisierungspotenzial, denn sie verfügen häufiger über die für die Datenanalyse notwendigen technischen Voraussetzungen und das Know-how als Vermittler. Zwischen kleinen (82 Prozent) und großen Unternehmen (81 Prozent) besteht jedoch nur ein geringfügiger Unterschied.

Durch KI lassen sich mit zunehmender Genauigkeit die individuelle Kundennachfrage oder auch Stornorisiken vorhersagen. 17 Prozent der befragten Unternehmen arbeiten bereits mit intelligenten Algorithmen im Lead Management. Knapp ein Viertel plant den Einsatz von KI, während weitere 19 Prozent sich noch in der Sondierungsphase befinden.

Darüber hinaus teilen 55 Prozent aller Befragten die Auffassung, dass bei der Kundenansprache durch Versicherungsvermittler verstärkt KI zum Einsatz kommen wird. Der Vergleich der Antworten zwischen den befragten Versicherern und Vermittlern offenbart jedoch unterschiedliche Sichtweisen: Während die Mehrheit der Versicherer (62 Prozent) eine zunehmende Nutzung von KI im Außendienst prognostiziert, sind sich die Vermittler uneinig. 47 Prozent erwarten in Zukunft keine zunehmende Kundenansprache durch KI. 41 Prozent rechnen hingegen mit einer steigenden Nutzung von KI in ihrem Berufsalltag.

## Think Tank Customer Centricity



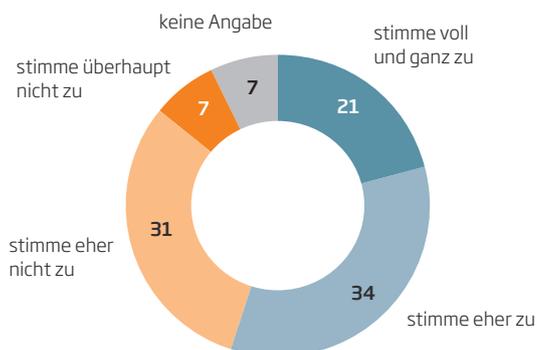
*Die Versicherungsbranche sollte die Digitalisierung als Chance nutzen, um ihr Geschäft stärker am Kunden auszurichten, so die Teilnehmer des Think Tanks. Dafür müsste aber zuerst ein Umdenken im Vertrieb stattfinden – und eine Veränderung der Unternehmenskultur. Versicherungen werden in Zukunft zunehmend zu „digitalen Agenturen“ – zu durchgehend digitalisierten Dienstleistern.*

*Die Versicherungspraktiker diskutierten daher auch die Frage, was das für den Vermittler bedeutet. Schon heute sehen sie vereinzelt Konflikte zwischen dem Bedarf der Kunden an mehr digitalen Angeboten und Kommunikationsmöglichkeiten und den Interessen der Vermittler. Wo die Automatisierung das Kundenbedürfnis nach mehr Convenience befriedigt, bringt das dem jeweiligen Vermittler nicht immer zusätzliches Geschäft. Die Kundenbindung zum Vermittler lockert sich möglicherweise sogar.*

*In der Vergangenheit war die Customer Journey auf persönlicher Ebene durch die enge Verbindung zwischen dem Kunden und dem Vermittler geprägt. Durch den zunehmenden Online-Direktvertrieb ändert sich das. Vermittler müssten daher frühzeitig überzeugt werden, den im Zuge der Digitalisierung stattfindenden Wandel der Branche mitzutragen. Ihnen müsse aber auch verdeutlicht werden, dass der persönliche Vertrieb – und damit ihre*

## Vermittler öffnen sich der Digitalisierung

Zustimmung zur Aussage „Versicherungsvermittler und Außendienst werden bei der Kundenansprache verstärkt Künstliche Intelligenz nutzen“; in Prozent der Befragten



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

*Arbeit – in Zukunft an Relevanz verlieren wird, hieß es im Think Tank. Aus Sicht eines Teilnehmers könnte bei der Vergütung von Vermittlern künftig eine Art „Pay-per-Contact“-Modell relevant werden, das sich am stetigen Wandel in der digitalisierten Geschäftswelt orientiert. Dementsprechend müssen Vermittler in Zukunft die Rolle des „Botschafters“ für den Kunden übernehmen.*

### Der digitale Handel macht es vor

Der E-Commerce mit seinen digitalen Interaktionsmöglichkeiten und seinem hohen Servicenniveau prägt heute die Kundenerwartungen. Internetnutzer sind es gewohnt, das gewünschte Produkt unabhängig von Ort und Zeit und mit nur wenigen Klicks zu bestellen – sei es zu Hause über den PC oder auch unterwegs mit dem Smartphone.

Um mit dem eigenen Angebot auch in Zukunft einen exzellenten Service zu bieten, können Versicherer an die digitalen Erfahrungswerte ihrer Kunden anknüpfen. Mit Versicherungs-Apps bedienen 37 Prozent der befragten Versicherer und Makler die Nachfrage nach einer einfachen und kundenfreundlichen Interaktion. Mehr als ein Drittel plant oder diskutiert die Entwicklung solcher Apps. Diese kann Funktionen wie die Vertragsverwaltung, Kommunikation via Chat, Schadenmeldung durch das Hochladen von Fotos und Videos oder zum Beispiel das Einreichen von Rechnungen bei privaten Krankenversicherern umfassen (Grafik Seite 25).

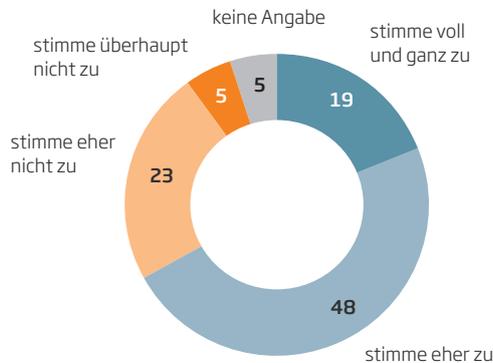
“*„Das Thema Versicherung ist nicht immer positiv besetzt. Start-ups können als Partner mit ihren Add-on Services aus dem Bereich Mental Coaching oder Ernährungsberatung aber sehr wohl ein positives Erlebnis beim Kunden hervorrufen.“*

*Manuel Holzhauer,  
InsurTech Hub Munich*

Insurtechs beherrschen die aus dem E-Commerce bekannten Marketing- und Servicefähigkeiten und wenden dieses Know-how in der Versicherungsbranche an. Bislang profitiert nur ein geringer Anteil von 8 Prozent der Befragten von entsprechenden Insurtech-Lösungen, darunter vor allem große Unternehmen (14 Prozent). Jedoch dürften es in Zukunft mehr werden: Jeweils 28 Prozent der Versi-

### Kunden wollen Beratung durch Roboter

Zustimmung zur Aussage „Die Kunden werden künftig immer mehr vollautomatisierte, digitale Beratungsangebote nachfragen“; in Prozent der Befragten



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

cherer und Vermittler planen beziehungsweise diskutieren die Einführung von Insurtech-Lösungen, die den Digitalisierungsprozess in der Versicherungswirtschaft weiter vorantreiben werden.

### Zeitgemäß kommunizieren

Auch die alltägliche Nutzung von Social Media und Instant Messenger führt zu veränderten Erwartungen auf Seiten der Kunden: Die Kommunikation soll direkter ablaufen und schnelle fachkompetente Antworten liefern. Und die Dienstleister sollten am besten rund um die Uhr und über mehrere Kanäle erreichbar sein.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, befassen sich 24 Prozent der befragten Unternehmen mit Multi Channel Management (dazu auch Grafik Seite 10). Knapp die Hälfte plant oder diskutiert derzeit die Umsetzung eines integrierten Kundenkontaktmanagements. Besonders kleine Unternehmen haben hier noch Nachholbedarf: Gerade einmal 9 Prozent dieser Befragtengruppe koordinieren ihre Kommunikationsaktivitäten über alle Kanäle hinweg.

Zu Vertriebs- und Beratungszwecken setzen die befragten Versicherer und Vermittler bislang aber eher selten auf Videoberatung (20 Prozent) oder auf automatisierte Kundenkommunikation durch Chatbots (15 Prozent). Beim Einsatz dieser innovativen Kommunikationskanäle nehmen vor allem große

Unternehmen eine Pionierrolle ein (Videoberatung in Anwendung: 27 Prozent, Chatbots in Anwendung: 21 Prozent).

Dennoch erwartet der Großteil der Befragten (67 Prozent), dass die Nachfrage nach vollautomatisierten, digitalen Beratungsangeboten zukünftig steigen wird. Diese Prognose wird hauptsächlich von großen Unternehmen (75 Prozent) und Versicherern (73 Prozent) getragen.

### Mehr Effizienz durch Digitalangebot

Hatte ein Kunde in der Vergangenheit eine Frage, waren der Vermittler oder das Callcenter oftmals die erste Anlaufstelle. Lange Wartezeiten am Telefon können Kunden durch die Nutzung eines Online-Portals vermeiden. 37 Prozent der Befragten bieten ihren Kunden ein Portal mit Self-Services an. Bei knapp jedem Vierten Befragten ist ein Kundenportal in Planung. Dort können Kunden beispielsweise durch Chat-Funktionen direkt mit dem Versicherer oder Vermittler in Kontakt treten. Ein strukturiertes, digitales Informationsangebot – wie Wikis oder eine FAQ – ermöglicht, dass der Kunde selbst eine Antwort auf seine Frage findet.

“*„Digitalisierung ist keine Kür und nicht nur dazu da, um Kosten einzusparen. Sie ist vielmehr ein Muss, um überhaupt ein zeitgemäßes Service-niveau halten zu können.“*

*Justus Lücke,  
Versicherungsforen Leipzig*

Für die Anbindung von Vertriebspartnern bietet sich ebenfalls der Online-Kanal an. Derzeit stellen jedoch lediglich 19 Prozent der befragten Unternehmen ein Vermittlerportal mit Self-Services zur Verfügung. Knapp die Hälfte plant beziehungsweise diskutiert den Einsatz eines entsprechenden Portals, das Vermittlern – je nach Konfiguration – den Zugriff auf Kunden-, Vertrags- und Schadendaten, Produktinformationen, Tarifrechner und einen Downloadbereich ermöglicht.

### Think Tank Customer Centricity



*„Bin ich als Versicherer noch relevant?“ Die Diskussion machte darauf aufmerksam, dass Versicherungsunternehmen ihren Kunden den Mehrwert ihres Angebots nicht gut vermitteln könnten. Damit Kunden sich über bestimmte Angebote nicht wundern („Warum bietet ihr das an?“), sollten Versicherer regelmäßig das Feedback ihrer Zielgruppe einholen. Dieses kann in die Optimierung von Services einfließen oder genutzt werden, um die Botschaften des Unternehmens zielgruppengerecht aufzubereiten.*

*Dadurch lässt sich das klassische Versicherungsangebot mit nützlichen Add-on Services anreichern. Welche Art von digitalen Produktinnovationen sich künftig in der Versicherungsbranche durchsetzen wird, ist derzeit unklar. Die Teilnehmer sprachen in diesem Zusammenhang von einem „aktuell diffusen Bild“.*

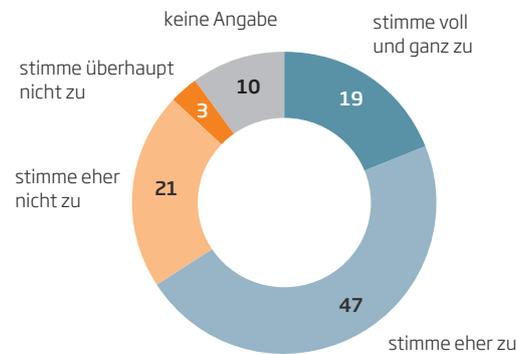
*Für die Think-Tank-Teilnehmer sind Daten die Grundlage, um ihren Kunden in Zukunft einen erleb- baren Mehrwert zu bieten. Die Experten sprachen von einem Vertrauensvorschuss, von dem die Versicherungsbranche profitiert. Trotzdem lautet die Frage, wie die Bereitschaft der Kunden, persönliche Daten preiszugeben, gesteigert werden kann. Meinungsumfragen unter den Versicherungsnehmern könnten Aufschluss darüber geben, unter welchen Umständen sie ihre Daten weitergeben würden. Versicherer und Vermittler sollten sich den Teilnehmern zufolge zu mehr Transparenz verpflichten und ihren Kunden genau erklären, wofür ihre Daten verwendet werden.*

*Bei der Datennutzung in der Versicherungsbranche lautet die zentrale Frage: Wer besitzt die Schnittstelle zum Kunden? Klassischerweise liegt sie bei den Vermittlern. Versicherer hätten laut Teilnehmern nur die „Illusion“, über die Kundenschnittstelle zu verfügen. Deshalb sei es essenziell, Informationen aus der Kundenkommunikation, die heute größtenteils „draußen“ im Vertrieb stattfindet, in die Gesamtorganisation einer Versicherung zu überführen.*

*Doch wo wird die Kundenschnittstelle in Zukunft sein? Für die Teilnehmer ist es denkbar, dass US-amerikanische sowie chinesische Tech-Konzerne und Plattformbetreiber ihre Machtposition im Web auch in Hinblick auf Versicherungsthemen ausbauen werden.*

## Attraktive digitale Ökosysteme als Wettbewerbsvorteil

Zustimmung zur Aussage „Kunden werden künftig Versicherer bevorzugen, die ihnen über digitale Ökosysteme und Themenplattformen Komplettlösungen für wichtige Lebensthemen anbieten“; in Prozent der Befragten



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

## Gut vernetzt zum Vorteil der Kunden

Ein nächster Schritt in Richtung ganzheitlicher kundenorientierter Services sind digitale Ökosysteme. Hierbei kollaborieren verschiedene Stakeholder und Unternehmen – zum Teil auch Wettbewerber – über digitale Plattformen miteinander.

Immerhin 14 Prozent der befragten Unternehmen beteiligen sich zu Vertriebszwecken bereits an digitalen Ökosystemen, wobei sich die jeweiligen Nutzeranteile unter den befragten Versicherern (14 Prozent) und Vermittlern (15 Prozent) nur geringfügig unterscheiden.

Der Einschätzung der befragten Experten zufolge werden digitale Ökosysteme und Themenplattformen (siehe dazu auch Grafik Seite 14 zu Produktbündelungen) in der Versicherungsbranche an Relevanz gewinnen: Zwei Drittel der Befragten erwarten, dass künftig Versicherer bevorzugt werden, die ihren Kunden über digitale Ökosysteme Komplettlösungen anbieten können. Unter den befragten Versicherern sind es sogar 73 Prozent, die diese Prognose stützen.

Die Betreiber dieser Plattformen profitieren dabei nicht nur von einer stärkeren Kundenbindung und von Provisionen oder Gebühren. Sie verfügen vor allem über die wertvolle Kundenschnittstelle und können eine Fülle zusätzlicher Nutzerdaten auswerten, um das Angebot laufend zu optimieren.

Um ein Beispiel zu nennen: Die Gothaer baute jüngst ihr digitales branchenübergreifendes Kooperationsnetzwerk im Bereich Smart Home aus. Gemeinsam mit Bosch, Abus und Grohe will sich der Versicherer als Ansprechpartner für Kunden rund um die Themen häusliche Vernetzung und Sicherheit etablieren. Kunden erhalten ein Einstiegspaket mit Bewegungs- und intelligentem Rauchmelder sowie Fenster- und Türkontakten und sichern so ihr Eigenheim gegen Einbrüche, Feuer und Wasserrohrbrüche ab. Per App werden teilnehmende Kunden über mögliche Gefahren im eigenen Haus gewarnt. Auch andere Versicherer haben Smart-Home-Angebote für ihre Kunden geschaffen oder planen dies.

Vergleichbare Kooperationen mit externen Anbietern gibt es bei 40 Prozent der befragten Versicherer, die heute bereits digitale Ökosysteme betreiben, planen oder diskutieren. Die Kunden profitieren von

## Erfolgreich durch zugeliessene Mehrwertdienste und Vertriebspower

Bereiche, in denen das eigene Unternehmen beim Aufbau eines digitalen Ökosystems mit externen Anbietern kooperiert; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Alle Befragten, bei denen digitale Ökosysteme bereits in Anwendung, geplant oder in der Diskussion sind (n = 57); Mehrfachnennungen möglich.

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

Themenpaketen mit zahlreichen, sich ergänzenden Mehrwertdienstleistungen unterschiedlicher Unternehmen, die Kundenzufriedenheit wächst, die Wechselhürden nehmen zu.

Weitere Bereiche, in denen Versicherer und Vermittler beim Aufbau eines digitalen Ökosystems mit externen Unternehmen und Dienstleistern zusammenarbeiten, sind der Vertrieb (39 Prozent), der Betrieb der Plattform (35 Prozent), Produkte (32 Prozent) und das Labelling der Plattform (21 Prozent). In ebendiesen Bereichen profitieren verhältnismäßig oft Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern von einer Kooperation mit externen Anbietern. Insbesondere kleine Dienstleister wollen durch Kooperationen in digitalen Ökosystemen ihre Reichweiten steigern, das eigene Leistungsportfolio erweitern und durch eine gemeinschaftlich genutzte Infrastruktur Kosten sparen.

### Think Tank Lead & Offer Management



*Trotz vieler Kunden- und Interessentendaten übersehen Versicherer und Vermittler immer noch lukrative Verkaufschancen, hieß es im Think Tank. Viele Versicherer verfügten zwar über neue Technologien wie Big Data Analytics, aber sie könnten diese nicht konsequent einsetzen, weil die Datenqualität nicht ausreiche oder keine vollständig integrierte Kundendatenbank existiere. Die Online-Befragung zeigt zwar ein insgesamt optimistisches Bild bezüglich Datenbanken, doch zumindest eine große Minderheit der Versicherer hat bei der Datenkonsolidierung offenbar Nachholbedarf.*

*Was schwerer wiegt als mangelnde Datenanalyse: Obwohl Verkaufschancen durch Big Data Analytics oder KI erkannt werden, werden diese Möglichkeiten nicht systematisch und konsequent ausgeschöpft. Die Think-Tank-Teilnehmer führen dies unter anderem auf ineffiziente Abläufe und eine fehlende Abstimmung zwischen Versicherern und Vermittlern zurück.*

*Um das Kampagnen- und Leadmanagement erfolgreicher zu machen, müsste auch der Erfolg einzelner Maßnahmen und Angebote genauer gemessen werden, hieß es in der Diskussion. Nur so lernten*

*Versicherer und Vermittler, was der Kunde braucht, welche Kampagnen sich lohnen und welche erfolglos sind. Aber auch hier wurde betont: Kampagnen bringen oft erstaunlich viele Rückläufer von Interessenten hervor. Doch der Prozess von der Kampagne bis zur fallabschließenden Bearbeitung der Leads sei unzureichend strukturiert und intransparent. Deshalb würden viele Leads zu spät bearbeitet und „erkalteten“, hieß es.*

*KI kann den Vertrieb dabei unterstützen, die richtigen Kunden zur richtigen Zeit mit der passenden Lösung anzusprechen. Eine Reihe von Versicherern hat bereits KI-Pilotprojekte gestartet. Der KI-Einsatz funktioniert aber nur, wenn der Vermittler entsprechende Daten in der erforderlichen Qualität liefert, betonten die Think-Tank-Experten. Umgekehrt könne KI den Vermittler beim Generieren und Bearbeiten von Leads wirksam unterstützen. Doch die Vermittler seien mehrheitlich noch nicht offen für einen Datenaustausch. Das Wissen und der Erfahrungsschatz der Vermittler befinde sich häufig in deren Köpfen und werde dort „gebunkert“. Die Kundendaten würden – bis auf die Konto- und Adressinformationen – unzureichend gepflegt. Deshalb müssten die Versicherer über alternative Wege nachdenken, um Kundendaten zu ermitteln. Im B2B-Geschäft beispielsweise lasse sich über Internetrecherchen viel über Unternehmenskunden und deren Bedarf erfahren.*

*Allerdings würde der Vermittler KI-Anwendungen einsetzen, wenn der Kunde einen klaren Vorteil davon habe, hieß es im Think Tank. KI-Projekte sollten prinzipiell nicht zu hoch aufgehängt sein, sonst würden zu große Erwartungen geweckt. Denn manche KI-Anwendung liefere heute nur Statistiken, aber keine echten Handlungsempfehlungen. Von guten Erfahrungen berichteten die Teilnehmer im Zusammenhang mit Stornoprognosen durch KI. Tatsächlich seien die Vorhersagen bereits recht zuverlässig. Allerdings fehlten noch Ideen, wie sich die Stornos vermeiden lassen.*

*Für die Zukunft plädierten die Think-Tank-Teilnehmer für die Anwendung ethischer Regeln bei KI-Lösungen. Denn nicht alles, was einem Kunden empfohlen werden könne, sei auch sinnvoll. Die Versicherer, da waren sich die Experten einig, haben eine hohe gesellschaftliche Verantwortung.*

CLOUD COMPUTING

# Flexibler und günstiger arbeiten

Mit ihren aktuellen IT-Projekten ebnen die befragten Versicherer und Vermittler den Weg in eine neue digitale Servicewelt. Cloud Computing hat dabei einen hohen Stellenwert. Aufgrund serviceorientierter Architekturen eröffnet es neue Möglichkeiten zur Wettbewerbsdifferenzierung.

Unter der Vielfalt gegenwärtiger IT-Veränderungen in der Versicherungsbranche genießen Cloud-Lösungen hohe Priorität. 40 Prozent der befragten Unternehmen treiben derzeit Cloud-Computing-Projekte voran. Der Transfer in die Cloud verbindet die für die digitale Transformation nötige Skalierbarkeit mit hoher Kosteneffizienz (Grafik Seite 22).

Damit der Workflow in der neuen Cloud-basierten Umgebung funktioniert, ist es essenziell, die unternehmenseigenen Geschäftsprozesse durchgängig zu digitalisieren. Ein fast identischer Anteil von 39 Prozent widmet sich deshalb dieser Aufgabe.

Eine in die Jahre gekommene IT-Infrastruktur ist ein Hindernis im Digitalisierungsprozess. Neben mangelnder Flexibilität stellt auch der Support von Legacy-Systemen eine Herausforderung dar. Deshalb ersetzen 26 Prozent der befragten Unternehmen derzeit ihre veralteten Legacy-Bestandsführungssysteme durch eine neue IT-Infrastruktur, die auch Cloud-basiert sein kann. Immer häufiger kommt Standardsoftware zum Einsatz.

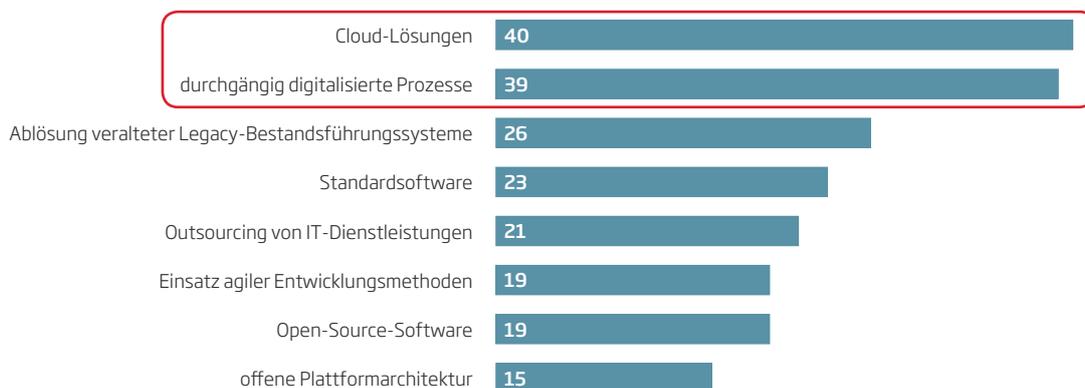
Das Outsourcing einzelner IT-Aufgaben ist ebenfalls eine Möglichkeit, um die für den digitalen Transformationsprozess nötigen Ressourcen zu gewinnen. Gleichzeitig müssen aber auch externe IT-Dienstleister den in der Versicherungsbranche geltenden strengen Compliance-Anforderungen gerecht werden. Bei gut einem Fünftel der befragten Versicherer und Vermittler werden IT-Dienstleistungen outgesourct. 19 Prozent der befragten Versicherer und Vermittler arbeiten auch mit Open-Source-Lösungen. Das grundlegende Merkmal solcher Software ist, dass der Quelltext öffentlich zugänglich ist und durch Dritte verändert und genutzt werden kann. Unternehmen können dadurch unter anderem ihre IT-Entwicklungskosten senken. Vor allem für die befragten Versicherer (26 Prozent) ist dieses Modell relevant.

## Flexibilität steigt mit der Cloud

Mit Cloud Computing können Versicherer und Vermittler flexibler und schneller auf Veränderungen

## Versicherer nutzen zunehmend Cloud

Derzeit vorangetriebene IT-Projekte im eigenen Haus; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich.

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

am Markt, bei den Geschäftsprozessen oder in der Regulierung reagieren. Durch Cloud-Lösungen kann Software wesentlich schneller an neue Anforderungen angepasst werden als bei klassischen, individuellen IT-Lösungen. Dies sehen 40 Prozent der Befragten, unter den Vermittlern allerdings nur 27 Prozent. Insgesamt nehmen Vermittler seltener Vorteile von Cloud Computing wahr als Versicherer.

Ein Drittel der Versicherer und Vermittler nennt die Kosten als Vorteil virtueller, netzbasierter Lösungen. Zum einen kann die Nutzung der Cloud zur Kostenreduktion im Vergleich zu herkömmlicher Software und eigener IT führen. Zum anderen sind Cloud-Lösungen in der Regel nutzungsabhängig bepreist und die Kosten entsprechend variabel. Auf diese Weise verringern die Unternehmen ihren Fixkostenblock für IT-Leistungen.

### Compliance in der Cloud erleichtert

Angesichts zahlreicher neuer Gesetze und Regulierungen und laufender regulatorischer Anpassungen müssen die Anbieter von Cloud-Software die Programme stets à jour halten, um Compliance zu gewährleisten. Davon profitieren alle Cloud-Nutzer.

Insbesondere kleine Versicherer erwarten durch eine Cloud-Anbindung auch spezielle Vorgaben der Regulierer an die IT-Sicherheit kostengünstiger erfüllen zu können als in Eigenregie – seien es die „Versicherungsaufsichtlichen Anforderungen an die IT“ (VAIT), das „Security Information and Event Management“ (SIEM) oder laufende Monitoring-Vpflichtungen.

Zu den weiteren Vorteilen von Cloud-Anwendungen gehören die Skalierbarkeit (26 Prozent) und die Modularität der Anwendungen (27 Prozent). Indem Unternehmen Bausteine serviceorientierter Architekturen miteinander kombinieren, schaffen sie für sich und ihre Kunden individuelle Lösungen, die sie von Wettbewerbern abheben. Bedenken, durch Cloud-Nutzung nicht mehr von Wettbewerbern unterscheidbar zu sein, lassen sich damit zerstreuen. Im Gegenteil schafft die Cloud mehr Möglichkeiten und Variabilität – ähnlich wie das auch bei Plattformlösungen in der Automobilindustrie der Fall ist.

„Cloud-Lösungen setzen sich gerade auch wegen des regulatorischen Drucks immer mehr in Versicherungen durch.“  
Sebastian Baumgärtner, SOKA DACH

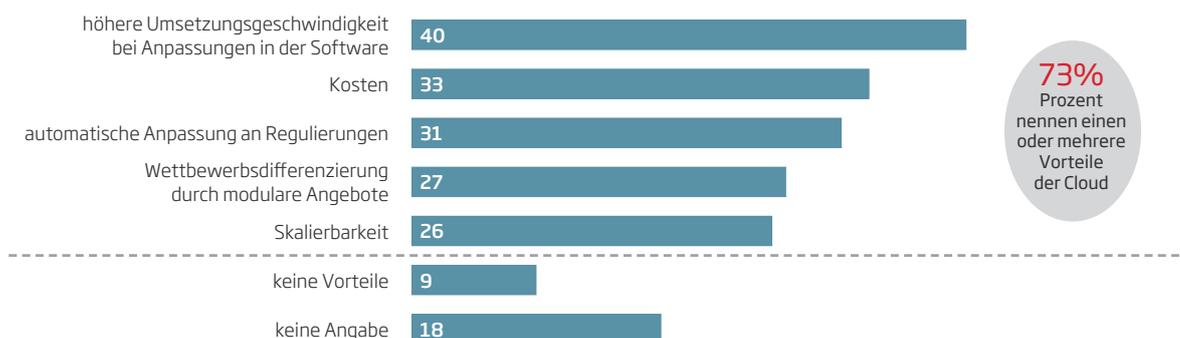
Einen Schritt in Richtung Cloud und Open-Source-Software geht die Allianz. Teile des Allianz Business Systems (ABS) sind als „Open-Source-Edition“ frei verfügbar – auch für direkte Wettbewerber. Die Versicherungssoftware kann in allen Sparten zum Einsatz kommen: ob Sach-, Lebens- oder Krankenversicherung. Gemeinsam mit anderen Unternehmen soll die offene Plattform zu einem digitalen Ökosystem weiterentwickelt werden.

### Vertrieb besonders Cloud-affin

Bezogen auf die unterschiedlichen Geschäftsbereiche von Versicherern und Vermittlern sehen die

## Cloud macht Versicherer flexibler und spart Kosten

Vorteile von Cloud-Lösungen für eigenes Unternehmen; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>

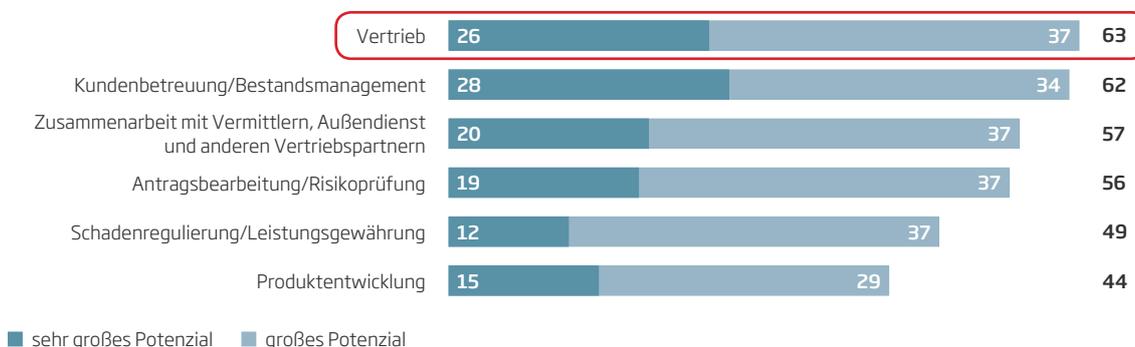


1) Mehrfachnennungen möglich.

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

## Cloud: Fokus auf Vertrieb und Kundenmanagement

Einschätzung des Potenzials von Cloud-Lösungen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Rest zu 100 Prozent: „etwas/kein Potenzial“ oder keine Angabe.

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

Befragten vor allem im Vertrieb und im Bestandsmanagement das Potenzial, von Vorteilen der Cloud zu profitieren. 63 Prozent der Versicherer und Vermittler sehen ein (sehr) großes Potenzial im Vertrieb, 62 Prozent in der Kundenbetreuung beziehungsweise im Bestandsmanagement.

### Think Tank Cloud Computing



*Personelle Auswirkungen der Cloud waren ein zentrales Thema im Think Tank. Die Teilnehmer waren sich einig, dass Unternehmen ihre IT- und Fachabteilungen gut auf eine Cloud-Einführung vorbereiten müssten. Denn für beide Anwendergruppen ändere sich die tägliche Arbeit, zusätzlich sei die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern zu managen. IT-Fachleute werden zu Cloud-Provider-Managern, gleichzeitig sinken die Anforderungen an das eigene IT-Know-how.*

*Generell tragen bei der digitalen Transformation – auch in Bezug auf Cloud-Lösungen – eine offene Unternehmenskultur und agile Managementmethoden entscheidend zum Erfolg bei. „Althergebrachte Denkweisen behindern den Weg in die Cloud“, sagte Axel Sonnenberg von den DEVK Versicherungen. Und Peter Blenninger, Lebensversicherung von 1871, hob hervor: „Um Cloud-Lösungen in Versicherungen durchzusetzen, muss sich das Mindset, wie man moderne Software entwickelt, ändern.“*

*Bei der Umsetzung haben Unternehmen die Wahl zwischen öffentlich im Internet zugänglichen Cloud-Angeboten und unternehmensspezifischen*

*Clouds sowie Hybridlösungen. Die Think-Tank-Teilnehmer stellten fest, dass bei der Entscheidung indirekte Kosten berücksichtigt werden müssten: So sei eine Public Cloud – entgegen landläufiger Meinung – nicht zwingend günstiger als eine Private Cloud.*

Auch das Zusammenspiel mit dem Außendienst und unabhängigen Vermittlern lässt sich durch Cloud-Lösungen optimieren, wie 57 Prozent der Befragten sagen. Des Weiteren sehen 56 Prozent Potenziale in der Antragsbearbeitung einschließlich der Risikoprüfung und 49 Prozent in der Schadenregulierung und Leistungsgewährung.

Doch bei der Wahl des passenden Dienstleisters müssen besondere Vorgaben beachtet werden: Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) verlangt, dass sich der Versicherer jederzeit physisch Zutritt zum Rechenzentrum des Cloud-Anbieters verschaffen kann. Somit sind Cloud-Dienstleister, deren Serverfarmen sich außerhalb Deutschlands befinden, unattraktive Partner für Finanzinstitutionen hierzulande.

Vermittler erkennen insgesamt weniger Potenzial von Cloud-Lösungen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen als Versicherer. Während beispielsweise 71 Prozent der Versicherer ein (sehr) großes Anwendungspotenzial im Vertrieb und im Bestandsmanagement ausmachen, sind es unter den Vermittlern nur 47 beziehungsweise 44 Prozent. Die Differenzen zwischen großen und kleinen Unternehmen sind dagegen gering. Vor allem große Maklerpools setzen auf die Cloud – oft in Verbindung mit Apps für Makler und Endkunden.

## SCHADENMANAGEMENT

# Schäden effizient online melden

Um Kosten in der Schadenregulierung und Leistungsgewährung zu reduzieren, setzen Versicherer auch hier verstärkt auf Digitalisierung. Hohes Einsparpotenzial erkennen die Befragten durch Online-Schadenmeldungen, durch die Digitalisierung oder das Scannen von Dokumenten und den Upload von Fotos und Videos durch die Versicherten.

Die Schadenregulierung ist für die Versicherer einer der größten Ausgabeposten. Eine schnelle und zuverlässige Regulierung trägt jedoch auch zur Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlung bei. Denn für die Kunden liegt hier die Kernleistung ihrer Versicherung, der „Moment of Truth“: Zahlt der Versicherer wie erwartet? Funktioniert die Abwicklung effizient, schnell und transparent? Wird Betrug entdeckt und verhindert?

Wenn es Versicherern durch Digitalisierung gelingt, die Kosten in der Schadenregulierung zu senken und gleichzeitig den Regulierungsprozess transparenter, zuverlässiger und schneller zu machen, profitieren auch die Kunden davon. Immer mehr Unternehmen berücksichtigen dies bei der Neugestaltung ihres Schadenmanagements.

Die Vermittler sind naturgemäß ebenfalls an einer effizienten Regulierung und Leistungsgewährung interessiert, da sie an der Schnittstelle zum Kunden stehen und Beschwerden abfangen müssen. Einige Vermittler helfen Geschädigten beim Ausfüllen von Schadenberichten oder bei der Beantragung von Leistungen. Kunden, die hier einen zuverlässigen Service erfahren, empfehlen Vermittler oder Versicherer am ehesten weiter. Versicherungsmakler stehen anders als Versicherungsvertreter im Lager der Kunden. Als Sachwalter des Kundeninteresses dürfen sie die Versicherungsgesellschaften bei der Schadenregulierung nur begrenzt unterstützen, die Kunden aber desto mehr.

## Kunden aktiv einbeziehen

Für die Befragten bieten die Digitalisierung von Schadenmeldungen und weitere Self-Service-Angebote viele Möglichkeiten, Kosten zu sparen. 64 Prozent der Versicherer und Vermittler sehen in Online-Schadenmeldungen ein (sehr) großes Potenzial,

Kosten zu verringern. Weitere 62 Prozent erkennen dieses bei der digitalen Übertragung schriftlicher Informationen, wie etwa Arztbriefen. Auch durch den Upload von Arztrechnungen für die Krankenversicherung oder anderen Dokumenten sparen die Kunden Versicherern Zeit und Arbeit (60 Prozent).

Vermittler und Versicherer sind sich in der Einschätzung von Kosteneinsparungsmöglichkeiten weitgehend einig, wobei in der Assekuranz etwas häufiger Potenziale durch einzelne Maßnahmen gesehen werden als in der Vermittlung. Dafür sind die Vermittler mit 53 Prozent gleichermaßen beziehungsweise sogar minimal optimistischer, wenn es um Einsparungen durch bildgebende Verfahren geht (Versicherer: 50 Prozent).

“Die heutigen Versicherungs-Apps erhalten von Kunden meist schlechte Bewertungen, da die Bedienung oft sehr umständlich ist und sie viele Daten eingeben müssen. Hier gibt es Verbesserungsbedarf.“

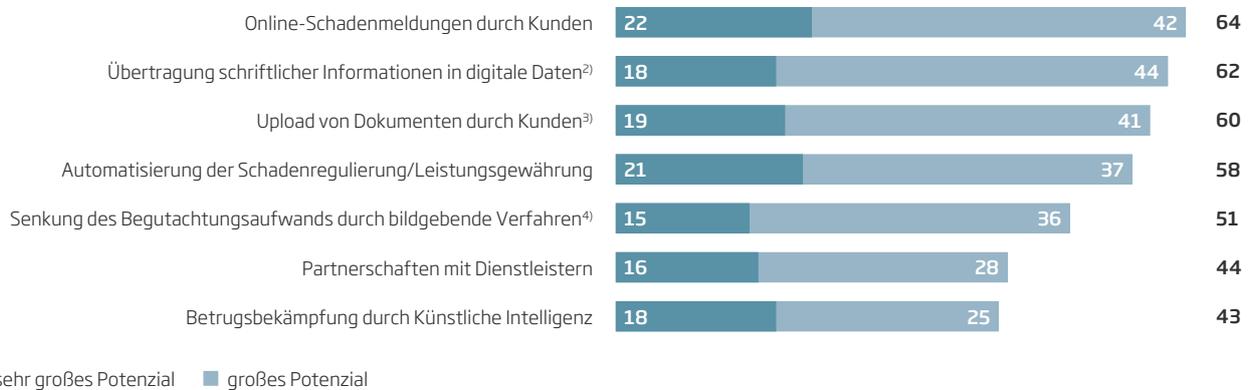
Dr. Monika Sebold-Bender,  
Versicherungsexpertin

Bereits jetzt bieten einige klassische Versicherer ihren Kunden die Möglichkeiten, Schäden per Video oder Foto zu dokumentieren und direkt über eine App, per E-Mail und Whatsapp an die Versicherung zu senden. Bei den Insurtechs ist das Standard.

In der Abwicklung der Schadenregulierung im Backoffice sehen 58 Prozent der Befragten Einsparpotenziale durch digitale Prozesse. Durchgängig automatisierte Abläufe sind auch für die Kunden ein Fortschritt. Und eine schnelle Bearbeitung, wie sie derzeit zum Beispiel der digitale Versicherer ONE

## Digitale Schadenmeldungen zur Kostensenkung

Zukünftiges Kostensparpotenzial im Schadenmanagement; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Rest zu 100 Prozent: „etwas/kein Potenzial“ oder keine Angabe.

2) Zum Beispiel Arztbriefe.

3) Zum Beispiel Arztrechnungen.

4) Zum Beispiel Hochladen von Videos, Fotos per App.

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

verspricht, ist auch bei klassischen Versicherungsgesellschaften möglich. Dafür müssen sie bereit sein, neue Wege auszuprobieren. Bei ONE erfolgt die Schadenmeldung mobil über eine App. Ziel ist es, 60 Prozent aller Schäden in Echtzeit und vollautomatisch zu regulieren.

### Digitale Betrugserkennung

Mit der zunehmenden Digitalisierung etablieren sich auch neue Formen des Versicherungsbetrugs. Um diesen vorzubeugen, setzen die Versicherer zunehmend auf die Unterstützung durch KI, die Betrugsmuster erkennt. 43 Prozent der Befragten rechnen dadurch mit zusätzlichen Kosteneinsparungen. In neuartige IT-Systeme zur Betrugserkennung fließt nicht nur das Wissen von Schadengutachtern ein. Die Systeme lernen auch selbständig weiter und können somit typische Betrugsmuster immer genauer aufspüren.

Dieses Wissen unterstützt die Versicherer auch präventiv – etwa bei der Risikoprüfung für neue Verträge und Kunden –, um möglichen Betrug von Anfang an zu unterbinden. Bei der Betrugsbekämpfung

durch KI sind Versicherungsunternehmen mit 53 Prozent deutlich optimistischer als Vermittler (24 Prozent).

### Kooperation mit Dienstleistern

Wenn es um die Reparatur von Schäden, aber auch um Prävention geht, arbeiten einige Versicherer bereits mit externen Dienstleistern zusammen – etwa HUK-Coburg mit Kfz-Werkstätten für Reparaturen und Inspektionen oder auch die Gothaer mit Smart-Home-Anbietern (siehe Seite 19). Auch bei der Schadenbewertung können externe Dienstleister und Experten einbezogen werden. 44 Prozent der Versicherer und Vermittler sehen durch solche Kooperationen ein (sehr) großes Kostensenkungspotenzial.

Kleine und große Unternehmen unterscheiden sich in ihren Antworten kaum voneinander, wobei große Anbieter insgesamt etwas häufiger Einsparmöglichkeiten wahrnehmen. Bei Online-Schadenmeldungen rechnen kleine Unternehmen aber sogar deutlich seltener (55 Prozent) mit Einsparpotenzial als große Anbieter (75 Prozent).

## ZUKUNFT

# Mehr Direktgeschäft und Kulturwandel

Aufgrund des Wachstums digitaler Vertriebswege und des Rückgangs der Vermittlerzahlen dürfte das Direktgeschäft künftig deutlich zunehmen. Um die digitale Transformation zu forcieren, setzen die Entscheider auf eine neue Unternehmenskultur und agile Methoden. Doch auch die persönliche Beratung bleibt wichtig.

Der Versicherungsvertrieb verändert sich mit hoher Geschwindigkeit. Dazu tragen vor allem die Digitalisierung sowie neue digitale und mobile Kommunikationskanäle bei. Sowohl Vermittler und Maklerpools als auch Versicherer arbeiten an der Digitalisierung des Vertriebs. Manche Vermittler treten in Gestalt komplett digitaler Lösungen und Apps an den Markt wie Clark oder Knip, manche als Vergleichsportale wie Check24.

Der Spielraum der Versicherer ist im Direktvertrieb allerdings eingeschränkt, da sie ihre bestehenden Vermittlerstrukturen nicht gefährden oder verprellen wollen. Doch die rückläufige Zahl der Vermittler wird über kurz oder lang dazu führen, dass Versicherer die Vertriebslücken selbst füllen müssen. Die Vermittler werden immer älter. Viele planen, in den kommenden Jahre in den Ruhestand zu gehen. Nachfolger sind nur eingeschränkt in Sicht, denn der

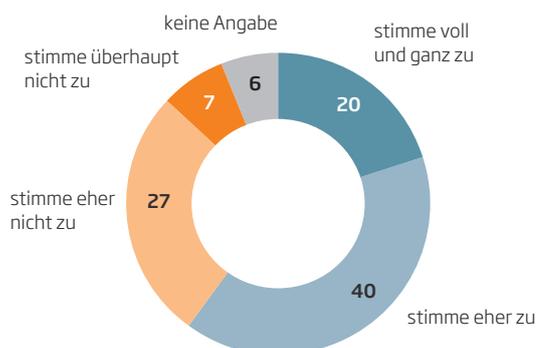
Beruf gilt aufgrund der geringen Reputation, zunehmender Regulierung und stagnierender Provisionen als wenig attraktiv. Die von Verbraucherschützern präferierte Versicherungsberatung als Alternative zur provisionsorientierten Vermittlung hat sich in Deutschland bisher nur in Nischen durchgesetzt.

60 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass Versicherungsgesellschaften aufgrund rückläufiger Vermittlerzahlen ihr Direktgeschäft ausweiten werden. Unter den Versicherern gehen sogar 67 Prozent von weniger Vermittlern und einem wachsenden Direktgeschäft aus, unter den Vermittlern nur 47 Prozent. Kleine Unternehmen (66 Prozent) stimmen der These etwas häufiger zu als große (58 Prozent).

“Komfort schlägt alles.”  
Eric Sönges,  
R+V Allgemeine Versicherung

## Immer weniger Vermittler, immer mehr Direktgeschäft

Zustimmung zur Aussage „Aufgrund rückläufiger Vermittlerzahlen müssen Versicherer ihr Direktgeschäft ausweiten“; in Prozent der Befragten



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

Dazu passt die Prognose, dass der Vertrieb immer digitaler wird – zu Lasten der persönlichen Beratung. 31 Prozent der Versicherer und Vermittler stimmen dieser Erwartung voll und ganz zu, weitere 42 Prozent stimmen ihr zu. Digitalisierung muss dabei nicht den vollständigen Verzicht auf Vermittler und Berater bedeuten. Jedoch werden zunehmend hybride Varianten der Beratung entstehen, bei denen Vermittler digitale Unterstützung wie Künstliche Intelligenz oder digitale Kommunikationskanäle zum Kunden verwenden. Oder die Kunden können neben der bequemen Nutzung einer App oder Website auch die Option persönliche Beratung hinzuwählen. Dann schaltet sich bedarfsweise ein Fachberater im Videochat hinzu, oder der Kunde vereinbart einen persönlichen Beratungstermin. Je einfacher ein Produkt, desto häufiger dürfte es künftig online abgeschlossen werden – ohne Berater.

## Think Tank Lead & Offer Management



Die wachsende Bedeutung des Direktvertriebs wurde im Think Tank hervorgehoben. Wenn ein Kunde sich direkt an einen Versicherer wende statt an einen Vermittler, solle er dort auch bedient werden. Bei vielen Versicherern kann man heute schon Verträge abschließen – auch über die Website. Und kein Berater kann 24/7 alle Kundenthemen abdecken. Letztlich geht es um ein optimales Kundenerlebnis: „Die Kunden sind durch den exzellenten Service digitaler Unternehmen wie Amazon verwöhnt. Im Vergleich zu hohem Komfort sind Preis und Produkt fast Nebensache“, sagte Eric Sönges, R+V Allgemeine Versicherung. Deshalb sollten die Versicherer auf die Vermittler zugehen und Ängste vor Geschäftsverlusten ausräumen.

„Ein Vermittler ist für den Kunden auch ein Bequemlichkeitsfaktor. Er nimmt dem Kunden das Ausfüllen komplizierter Onlineformulare und das Einscannen von Dokumenten ab“, so Jochen Fischer, Rheinland Versicherungsgruppe. Bei der Beratung ist das Vertrauen entscheidend. Da ein Avatar oder Chatbot kein Vertrauen herstellen kann, sollten Berater in die Kanalstrategie mit eingebunden werden, hieß es im Think Tank. Die Herausforderung für die Zukunft bestehe darin, eine Brücke zwischen Berater und digitaler Welt zu schlagen. Manche Versicherer haben bei der Digitalisierung erste gute Erfahrungen mit Vermittlern gemacht. Fischer berichtete von einem Workshop für agiles Management: „Die Vermittler waren aktiv und haben begeistert an gemeinsamen Lösungen – zum Beispiel für eine Videoberatung – gearbeitet. Wir verbinden damit die Hoffnung, dass die Vermittler häufiger unsere IT-Unterstützung nutzen werden.“

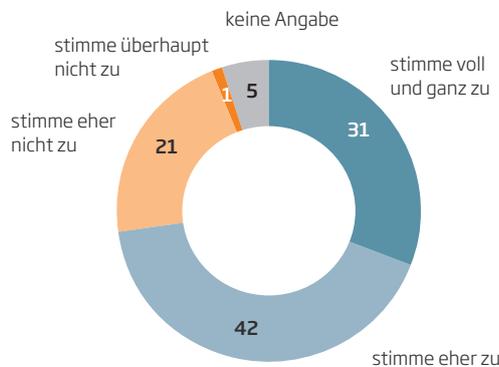
### Organisation digitalisierungsfit machen

Bei der digitalen Transformation hängt der Erfolg von den Menschen ab, die die digitalen Innovationen und Services entwickeln und kundenorientiert in der Praxis einsetzen – nicht von der Technik allein. Flexible und cross-funktionale Teams, mehr Verantwortung für den Einzelnen, eine gesunde Fehlerkultur und ein empathischer Führungsstil sind wichtige Zutaten. Dazu kommen ein systematisches Change Management und die laufende Fortbildung der Mitarbeiter.

81 Prozent der Befragten sagen, dass eine veränderte Unternehmenskultur und neue Kompetenzen der Mitarbeiter erforderlich seien, um erfolgreich zu

## Digitalisierung des Vertriebs beschleunigt sich

Zustimmung zur Aussage „Der digitale Vertrieb von Versicherungen wird stark zunehmen“; in Prozent der Befragten



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

digitalisieren. 35 Prozent stimmen dieser These voll und ganz zu. Unter den Vermittlern sind es insgesamt 65 Prozent (Versicherer: 89 Prozent).

Weitere 67 Prozent setzen auf agile Management- und Entwicklungsmethoden, um sich auch künftig im Wettbewerb behaupten zu könnten. Dabei geht es nicht nur um den Wettbewerb mit jungen Insurtechs, sondern künftig wohl auch um große Tech-Unternehmen wie Google, Facebook, Amazon oder Apple, die in das Versicherungsgeschäft einsteigen.

Versicherer und Vermittler müssen sich noch stärker auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden ausrichten, um diese zufriedenzustellen. So gehen 58 Prozent der Befragten davon aus, dass die Unterschiede zwischen den Wettbewerbern kleiner werden könnten. Unter den Vermittlern teilen interessanterweise nur 38 Prozent (Versicherer: 68 Prozent) diese Meinung. Letztlich sorgen bedarfsgerechte Mehrwertleistungen für den Unterschied. Diese lassen sich auch gemeinsam mit anderen Unternehmen in digitalen Ökosystemen anbieten (siehe auch Seite 19).

Eine Möglichkeit, neue, agile Entwicklungs- und Managementmethoden umzusetzen und Vorlaufzeiten bei der Produktentwicklung zu verkürzen, ist die Gründung eines Digital Labs. Viele Versicherer und Unternehmen aus anderen Branchen haben sich für diesen Weg entschieden. In der Versicherungsbranche sind dies beispielsweise die Nürnberger Versicherung mit ihrem Inkubator CodeCamp:N oder die

## Digitale Transformation erfordert Kulturwandel

Zustimmung in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>

Durch die Digitalisierung ...

- ... sind eine veränderte Unternehmenskultur und neue Kompetenzen der Mitarbeiter erforderlich. **81**
- ... sind agile Management- und Entwicklungsmethoden essenziell, damit Versicherer sich im Wettbewerb behaupten können. **67**
- ... wird es für Versicherer schwieriger, sich vom direkten Wettbewerber zu unterscheiden. **58**

1) stimme „voll und ganz“ oder „eher“ zu; Rest zu 100 Prozent: stimme „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ zu oder keine Angabe.

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

Munich Re mit Digital Partners. Daneben investieren Versicherer auch direkt in Start-ups. Das ist zunächst mit zusätzlichen Kosten verbunden, und nicht immer ist gewährleistet, dass die neuen Dienste und Prozesse später in den Konzern integriert werden können. Doch anders lässt sich hier keine Erfahrung machen.

Allerdings wollen die Versicherer und Vermittler mit ihren Digitalprojekten nicht nur neue Services testen, sondern sie wollen damit möglichst schnell Geld verdienen. So stimmen nur 13 Prozent der Befragten der These voll und ganz zu, dass digitale Innovationen und neue Geschäftsmodelle auf absehbare Zeit keinen nennenswerten Gewinnbeitrag leisten würden. 17 Prozent stimmen dem überhaupt nicht zu.

### Innovationen sollen nicht nur Kosten verursachen, sondern Gewinnbeitrag leisten

Zustimmung zur Aussage „Digitale Innovationen und neue Geschäftsmodelle der Versicherer werden auf absehbare Zeit keinen nennenswerten Gewinnbeitrag leisten“; in Prozent der Befragten



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

Unter kleinen Unternehmen ist die Skepsis gegenüber neuen Geschäftsmodellen allerdings deutlich größer (59 Prozent erwarten keinen Gewinnbeitrag) als unter großen Anbietern (35 Prozent).

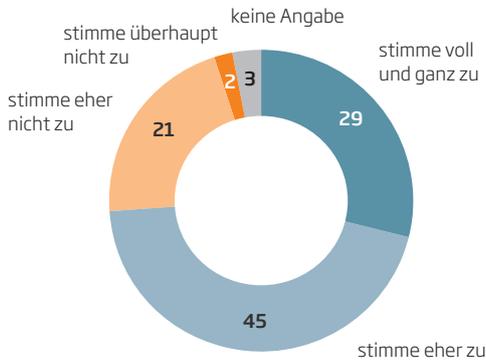
### Ohne Berater geht es trotzdem nicht

Gerade bei erklärungsbedürftigen Produkten, die die Kunden nicht von selbst nachfragen, sind künftig Vermittler und Berater notwendig. So stimmen 74 Prozent der These zu, dass die Kunden auch in Zukunft mehrheitlich persönlich zu Versicherungsprodukten beraten werden wollen. Diese Ansicht wird mehrheitlich von allen Befragtengruppen geteilt, wobei die Vermittler mit 68 Prozent leicht skeptischer sind als die Versicherer (77 Prozent). Aber immerhin 23 Prozent der Versicherer und Vermittler halten nicht viel von dieser These und werfen somit die Frage auf, ob es vielleicht dank Künstlicher Intelligenz und einfacherer Produkte nicht doch ohne Berater geht – zumindest in bestimmten Kundensegmenten und Produktparten.

Weiter gilt, dass die Digitalisierung in allen Bereichen voranschreiten wird und auch der Vermittler und Berater künftig immer mehr digitale Unterstützung benötigt, um die Kunden gut zu beraten und zu betreuen. 62 Prozent der Versicherer und 41 Prozent der Vermittler gehen davon aus, dass Außendienst und Vermittler verstärkt Künstliche Intelligenz im Lead & Offer Management nutzen werden (siehe Seite 16). Selbst Insurtechs setzen mittlerweile auf Kooperationen mit Vermittlern, um deren Vertriebskraft zu nutzen. So bieten „Neodigital“ oder „Wefox“ digitale Sachversicherungen über Makler an. Zudem unterstützt Wefox Makler mit einem digitalen Backoffice. Insurtechs, Vermittler und Versicherer rücken somit im Zeichen der Digitalisierung immer näher zusammen.

## Vermittler und Berater haben nicht ausgedient, aber Hybridmodelle werden wichtiger

Zustimmung zur Aussage „Die Kunden wollen mehrheitlich auch in Zukunft von Menschen persönlich zu Versicherungsprodukten beraten werden“; in Prozent der Befragten



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

### Think Tank Customer Centricity



Kundenzentrierung bedeutet, mit immer heterogenen Zielgruppen immer passgenauer zu kommunizieren. Die Experten berichteten von einer „bunten Welt der Vermittlungsmöglichkeiten“. Die Unternehmen sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, jeden Kunden an dem von ihm bevor-

zugten Kontaktpunkt abzuholen – und das mit einer differenzierten Ansprache. Das stellt sie vor die Kosten-Nutzen-Frage: Lohnt es sich, in den Aufbau neuer innovativer Kommunikationskanäle zu investieren? Wäre der Reichweitenverlust bei Verzicht auf einzelne Kanäle zu verkraften? Für die Think-Tank-Teilnehmer war klar, dass Kundenzentrierung Geld kostet. Und das sollte frühzeitig in das Budget eingeplant werden.

Im Allgemeinen deckt sich die Prognose der Teilnehmer mit den Ergebnissen der Befragung: Bei der Kundenansprache werden in Zukunft vermehrt automatisierte, digitale Kommunikationsangebote zum Einsatz kommen. In der Zeitersparnis wurde der große Vorteil sowohl für die Kunden als auch für die Versicherungen gesehen. Als Beispiel nannte ein Teilnehmer das Beratungsgespräch vor Vertragsabschluss im Bereich Leben, das künftig vermehrt über Videochat abgewickelt werden könnte. Wie über unterschiedliche Kommunikationspartner und Kanäle erhaltenen Informationen gebündelt werden können, fragten sich auch die Think-Tank-Teilnehmer. Mit Blick auf die existierenden Datensilos bei Versicherungen ist dies keine einfache Aufgabe.

Für die Experten hat aber auch die persönliche Kommunikation noch lange nicht ausgedient. Die persönliche Beratung durch Menschen wird in Zukunft „im Fall der Fälle“ und auch bei komplexen Fragestellungen stattfinden.

# Glossar

## » Agile Organisation

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

## » Assistance

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

## » Change Management

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

## » Chatbots

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

## » Compliance

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

## » Cloud Computing

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

## » Cyber-Security-Versicherungen

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

## » Digitales Ökosystem

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

gen, Wünschen und Ideen aktiv an der Wertschöpfung beteiligen.

## » Versicherungsvermittlungsverordnung (VersVermV)

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

## » Insurtech

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

## » Kompositversicherer

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

## » Künstliche Intelligenz (KI)

Teilgebiet der Informatik, das sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst. Meist bezeichnet KI den Versuch, einen Computer so zu bauen oder zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann.

## » Legacy-System

Etabliertes, historisch gewachsenes Altsystem in der Unternehmens-IT.

## » Low-Price-Produkte

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

## » Multi Channel Management

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

## » Situative Produkte

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

# Aktuelle Studien



## Managementkompass Transformation erfolgreich managen

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

## Studie Digital Platform Management

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



## IMPRESSUM

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

© Juni 2019

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

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

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

Titelfoto: © Jirsak/iStock/Getty Images Plus

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

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

Druck und Verarbeitung: Bosch Offsetdruck GmbH  
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main  
www.boschendruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt. Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

ISBN: 978-3-945999-78-3



## ANSPRECHPARTNER

### **Sopra Steria SE**

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

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

Jacqueline Preußner  
Postfach 20 01 63  
60605 Frankfurt am Main  
Telefon: (069) 75 91-19 61  
E-Mail: [j.preusser@faz-institut.de](mailto:j.preusser@faz-institut.de)

ISBN: 978-3-945999-78-3



9 783945 999783