

# **Marktanalyse - Digitalisierung in der Versicherungsbranche**

Masterarbeit  
von  
Arianit Ibriqi

**Technische Universität Graz**

Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie

O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Graz, im Juli 2019

---

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am 16.07.2019

.....

(Unterschrift)

## STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

Graz, 16.07.2019

.....

(signature)

## **GENDER ERKLÄRUNG**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Masterarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung dieser Sprachform geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

## Kurzfassung

Im Finanzdienstleistungssektor wird der Einfluss der Digitalisierung immer stärker. Diese Tendenz erfasst zunehmend auch den Versicherungsbereich, der aus der Sicht der Kunden bisher keine wesentliche Veränderung erfahren hat. Dieses Bild wird zunehmend von technologieorientierten Insurtech Unternehmen mitgestaltet, die am Versicherungsmarkt digitalisierte Versicherungsleistungen mit überzeugendem Service anbieten. Vor diesem Hintergrund untersucht diese Masterarbeit Gründe, warum die Digitalisierung von traditionellen Versicherern bisher nur zögernd angenommen wird und welche Chancen sich infolge der Digitalisierung für traditionelle Versicherer bei Kooperationen und in Bezug auf die Erhöhung der Kundeninteraktion ergeben. Weiteres wird auch die Sicht des Kunden sowie seine Erwartungen bezüglich digitaler Kanäle und Versicherungsprodukte einbezogen und untersucht. Die Untersuchung der Forschungsfragen innerhalb des formulierten zusammenhängenden Kontextes, verhindert die Außerachtlassung maßgeblicher Einflussfaktoren, die bei analytischen Untersuchungen einzelner Aspekte als gegeben angenommen würden, jedoch in der Realität, Einfluss auf das Untersuchungsobjekt haben.

Die Grundlage bildet eine Literaturrecherche, die das Fundament zur Entwicklung von Fragenkatalogen zur Durchführung des praktischen Teils legt, in welchem qualitative Experteninterviews sowie eine Kundenbefragung durchgeführt wird. Der Vergleich der Erkenntnisse des Theorie- und des praktischen Teils bestätigen das Vorliegen von hemmenden Faktoren bei traditionellen Versicherern, die einer Digitalisierung entgegenstehen. Jedoch werden auch Chancen durch Digitalisierung für neue Kooperationen und Serviceerweiterungen, sowie in Bezug auf die Erhöhung der Kundeninteraktion deutlich. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Kunden digitale Kanäle akzeptieren und konkrete Erwartungen an digitale Versicherungsprodukte haben. Die Dynamik der Digitalisierung verlangt nach aktiven Handlungen, um den Fortbestand traditioneller Versicherer auch in Zukunft sicher zu stellen. Ganz besonders, weil Kunden den Schritt in Richtung Digitalisierung bereits gemacht haben und dies nun mit zunehmender Selbstverständlichkeit von Unternehmen erwartet wird.



## **Abstract**

In the financial services sector, the impact of digitization is increasing. This trend is increasingly affecting the insurance sector, which has not experienced any significant change from the customer's point of view. This picture is increasingly being shaped by technology-oriented Insurtech companies that offer digitized insurance services with convincing service in the insurance market. Against this background, this master's thesis examines reasons why digitization has traditionally been reluctantly accepted by traditional insurers, and which opportunities arise as a result of digitalization for traditional insurers in cooperation's and in terms of increasing customer interaction. This master's thesis also covers the customer's perspective and examines customer expectations regarding digital channels and insurance products. The investigation of the research questions within the formulated coherent context prevents the disregard of relevant influencing factors, which would be assumed to be given in analytical investigations of individual aspects, but in reality have an influence on the object under investigation.

The basis for this is a literature research, which lays the foundation for the development of questionnaires for the implementation of the practical part, in which qualitative expert interviews and a customer survey are conducted. The comparison of theoretical and practical findings confirms the existence of inhibitory factors in traditional insurers that oppose digitization. However, opportunities through digitization for new collaborations and service enhancements, as well as in terms of increasing customer interaction are also evident. The survey results show that customers accept digital channels and have specific expectations for digital insurance products. The dynamics of digitization call for active action to ensure the continued existence of traditional insurers in the future. Especially because customers have already taken the step towards digitization and this is now expected by companies as a matter of course.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Ausgangssituation .....	1
1.2	Ziele .....	2
1.3	Aufgabenstellung .....	4
1.3.1	Literaturrecherche .....	4
1.3.2	Praktische Teil.....	5
1.3.3	Gegenüberstellung und Analyse der ersten zwei Teile .....	6
1.4	Untersuchungsbereich .....	6
<b>2</b>	<b>Digitalisierungsbegriff und Gesellschaft</b> .....	<b>7</b>
2.1	Digitalisierungsbegriff .....	7
2.1.1	Technischer Digitalisierungsbegriff .....	7
2.1.2	Wirtschaftlicher Digitalisierungsbegriff .....	14
2.2	Technischer Fortschritt als Digitalisierungsbasis .....	18
2.2.1	Wechselwirkung zwischen Digitalisierung und Gesellschaft .....	18
2.2.2	Digitale Basistechnologien .....	21
<b>3</b>	<b>Kunden im digitalen Zeitalter</b> .....	<b>27</b>
3.1	Konsumentenverhalten .....	28
3.1.1	Ökonomische Theorien .....	28
3.1.2	Verhaltenswissenschaftliche Theorien .....	29
3.1.3	Effekte kognitiver Verzerrung .....	33
3.2	Veränderung des Konsumentenverhaltens durch Digitalisierung .....	37
3.3	Kundenerwartungen .....	41
3.3.1	Technologiegetriebene Kundenerwartungen .....	41
3.3.2	Kundenerwartungen an Versicherer .....	49
3.4	Visualisierung des Konsumentenverhaltens anhand der Customer Journey .....	54
<b>4</b>	<b>Digitalisierung im Finanzdienstleistungssektor</b> .....	<b>61</b>
4.1	Entwicklungsgeschichte der Digitalisierung im Finanzdienstleistungssektor .....	61
4.2	Handlungsfelder von Fintech Unternehmen .....	63
4.2.1	Payments .....	64
4.2.2	Planning .....	65
4.2.3	Lending/Crowdfunding .....	66
4.2.4	Trading / Investment.....	67

---

4.2.5	Blockchain.....	68
4.2.6	Data and Analytics .....	69
4.2.7	Security .....	70
4.2.8	Versicherungen .....	70
4.3	Handlungsfelder von Insurtech Unternehmen.....	71
<b>5</b>	<b>Versicherungsprodukte und -prozesse traditioneller Versicherungen.....</b>	<b>81</b>
5.1	Einführung.....	81
5.2	Versicherungen und Versicherungsprodukte .....	83
5.2.1	Versicherungen - Definition .....	83
5.2.2	Versicherungsproduktmerkmale .....	84
5.2.3	Produktinnovation, Produktkonzepte und Produktgestaltung in der Versicherung .....	87
5.3	Ausgewählte Versicherungsprozesse.....	97
5.3.1	Prozesseinordnung im Unternehmenskontext .....	97
5.3.2	Kernprozesse der Versicherung .....	102
5.4	Digitalisierungshemmende Faktoren .....	112
5.5	Erhöhung der Kundeninteraktion durch Digitalisierung .....	117
<b>6</b>	<b>Empirischer Teil.....</b>	<b>121</b>
6.1	Methodik .....	121
6.2	Erstellung von Fragebögen .....	121
6.3	Stichprobe.....	123
6.4	Datenerhebung .....	124
6.5	Darstellung und Datenanalyse .....	125
6.5.1	Diskussion der Kundenbefragung.....	126
6.5.2	Diskussion der Experteninterviews.....	137
6.6	Gegenüberstellung der Ergebnisse .....	145
<b>7</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>151</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>153</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>177</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>180</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>181</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>183</b>

# 1 Einleitung

Dieses Kapitel gibt einen kurzen Überblick über den Aufbau dieser Masterarbeit. Nach einer kurzen Darstellung der Ausgangssituation und des Standes der Digitalisierung im Versicherungsbereich werden die Ziele sowie die grundsätzliche Gliederung dieser Masterarbeit vorgestellt.

## 1.1 Ausgangssituation

Menschen als rational handelnde Wesen nutzen zur Verfügung stehende Informationen um möglichst optimale Entscheidungen zu treffen. Diese Vorgehensweise ist eine Konstante der menschlichen Natur. Selbst ein Rückblick auf frühe Kulturen bestätigt, dass Informationen schon zu dieser Zeit auf „Medien“ unterschiedlichster Art gespeichert wurden, um diese unabhängig vom menschlichen Körper dokumentieren und wieder abrufen zu können<sup>1</sup>. Die Entwicklung der Speichermedien geht zurück bis ins Jahr 75.000 v. Chr.<sup>2</sup> und ist sehr reich an Beispielen. Die darin gespeicherten Informationen wurden zu verschiedensten Zwecken wie beispielsweise zur Dokumentation oder Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen<sup>3, 4</sup> genutzt.

In den 50ern des letzten Jahrhunderts, ersetzt die Erfindung elektromagnetischer Speichermedien, die im Jahr 1889 erfundene Lochkarte und schafft damit die Grundlage für den Umstieg auf die digitale Datenspeicherung. Verschiedene Datenbanken (prärelationale, relationale, objektrelationale,...)<sup>5</sup> und Technologien, die der Sammlung, Strukturierung, Bearbeitung, Zusammenführung, Bereitstellung und Nutzung der digitalen Daten dienen, wurden darauf basierend, entwickelt. Der Zweck blieb weiterhin der gleiche – dem Menschen eine Grundlage für seine Entscheidungen und Wegfindungen zu ermöglichen.

Der technologische Fortschritt hält weiter an und ein neuer Trend, welcher als Digitalisierung bekannt wurde, macht sich zunehmend bemerkbar. Dadurch wird es immer leichter auf Informationen zeit- und ortsunabhängig zuzugreifen und diese auch in einer noch nie dagewesenen Geschwindigkeit zu teilen<sup>6</sup>. Die Gesellschaft verändert sich zunehmend. Insbesondere die junge Generation („Wisch- und Klickgeneration“) ist nicht mehr bereit lange und mühsam nach benötigten Informationen zu suchen, sondern will sie sofort an Ort und Stelle. Diese Grundhaltung macht sich auch bei der Suche und dem Kauf von Wirtschaftsgütern bemerkbar<sup>7, 8</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. CROWLEY, D.; HEYER, P. (2015), S. 2f.

<sup>2</sup> Vgl. DESALLE, R.; TATTERSALL, I. (2008), S. 197f.

<sup>3</sup> Vgl. CROWLEY, D.; HEYER, P. (2015), S. 2f.

<sup>4</sup> Vgl. JANSEN, Y. (2014), S. 12.

<sup>5</sup> Vgl. KUDRAß, T. (2015), S. 38.

<sup>6</sup> Vgl. SUTOR, T. (2019), S. 30.

<sup>7</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 9.

<sup>8</sup> Vgl. CARLSEN, O.; DIETSCH, T.; WOLLENBERG, S. (2019), S. 389f.

Unternehmensseitig verändern sich die Abläufe und Prozesse durch Digitalisierung, wobei eine Automatisierung der gleichen weitestgehend angestrebt wird. Entscheidungsfindung innerhalb dieser, bilden keine Ausnahme. (Digitale) Daten spielen dabei eine sehr wichtige Rolle und bilden die Basis für automatisierte Entscheidungen<sup>9</sup>.

Für die Digitalisierung leichter zugänglich, sind insbesondere Branchen, deren Produkte einen immateriellen Charakter besitzen (z.B.: Dienstleistungen), da ihre Produkte stark mit den Kernprozessen des Unternehmens verbunden sind und durch Digitalisierung eine zeit- und ortsunabhängige Leistungserstellung, bei der auch die Abnehmer ihrer Produkte beteiligt sind, machbar wird.<sup>10</sup> Finanzdienstleister (Banken und Versicherungen) sind traditionelle Beispiele dafür. Betrachtet man diese, so ist erkennbar, dass obwohl in beiden Branchen Schritte in Richtung Digitalisierung gesetzt wurden, trotzdem eine Abweichung bei der Umsetzung der Digitalisierung vorhanden ist. Während Banken es geschafft haben, die für den Kunden wichtigsten Prozesse (Transaktionsdurchführung, Kreditbeantragung, ...) zu digitalisieren, so agieren traditionelle Versicherer aus der Kundensicht weiterhin wie gewohnt und Änderungen sind kaum spürbar<sup>11, 12</sup>.

Berücksichtigt man, dass Kundenerwartungen nicht nur durch brancheninterne Vergleiche entstehen, sondern auch von gesammelten Erfahrungen außerhalb der Branche beeinflusst werden<sup>13</sup>, so wird der Druck auf die traditionellen Versicherer, ihre Prozesse zu digitalisieren, weiterhin steigen.

Selbst wenn Technologieriesen wie Amazon oder Google außer Acht gelassen werden, so reicht alleine die Betrachtung einer häufig in Anspruch genommenen Bankdienstleistung wie die Durchführung einer Geldüberweisung, welche vom Kunden zeit- und ortsunabhängig, mit geringen Zeitaufwand und ohne persönlichen Kontakt mit der Bank, erledigt werden kann, um zu veranschaulichen, dass traditionelle Versicherungen viel Nachholbedarf haben um den wachsenden Kundenerwartungen gerecht zu werden.

## 1.2 Ziele

Sowohl Banken als auch Versicherungen sind dem Finanzdienstleistungssektor zuzuschreiben und sind aufgrund des dienstleistungs- und immateriellen Charakters ihrer Produkte prädestiniert, Digitalisierung durchzuführen. Obwohl Versicherer zu den Digitalisierungspionieren zählen<sup>14</sup>, wurden sie in den letzten Jahren von den Banken in diesem Bereich überholt. In der Literatur gibt es für diese neue Entwicklung kaum Erklärungen wissenschaftlichen Niveaus. Aufgrund dessen versucht diese Arbeit über qualitative Interviews mit Experten mögliche, in der Literatur verstreute Gründe zu

---

<sup>9</sup> Vgl. BIESEL, H.; HAME, H. (2018), S. 30ff.

<sup>10</sup> Vgl. TREFZ, A.; BÜTTGEN, M. (2007), S. 7.

<sup>11</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 135.

<sup>12</sup> Vgl. NICOLETTI, B. (2016), S. 2.

<sup>13</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 2.

<sup>14</sup> Vgl. MAAS, P.; BÜHLER, P.; FLEISCHER, M. (2017), S. 94.

prüfen/widerlegen bzw. zusätzliche Gründe zu identifizieren. Die erste Forschungsfrage lautet deshalb:

1. Welche maßgebenden Faktoren wirken hemmend auf die Digitalisierung der traditionellen Versicherungsunternehmen?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt zunächst eine Auflistung von, in der Literatur beschriebenen, hemmenden Faktoren der Digitalisierung. Durch die Expertensicht aus der Praxis, werden diese dann, validiert und eventuell um neue Faktoren erweitert.

Die Tatsache, dass die Leistung des Versicherers meistens eine kontinuierliche Risikoübernahme darstellt, ist für den Kunden nicht ersichtlich. Der Kunde schließt einen Versicherungsvertrag ab und tätigt höchstwahrscheinlich jahrelang Zahlungen ohne einen einzigen Schadensfall. Somit steht den Ausgaben kein für den Kunden, unmittelbarer Nutzen, wie bei einem Einkaufserlebnis, gegenüber. Andererseits sind traditionelle Versicherungsprodukte tendenziell, mit langen Bindungsfristen versehen, wobei die Interaktionshäufigkeit der Kunden sehr gering ist<sup>15</sup>. All dies sind Schwächen traditioneller Versicherungsprodukte welche die Digitalisierung im Rahmen von Kooperationen und auf Kooperationen abgestimmten Leistungserweiterungen, neutralisieren könnte. Daraus folgen die nächsten zwei Forschungsfragen (2 und 3):

2. Wie beeinflusst Digitalisierung die Chance traditioneller Versicherer auf neue Kooperationen und Dienstleistungserweiterungen?
3. Wie beeinflussen auf Digitalisierung basierende Kooperationen sowie Dienstleistungserweiterungen die Interaktionshäufigkeit mit dem Kunden?

Hypothese 1: Digitalisierung erhöht die Chancen traditioneller Versicherer auf neue Kooperationen und Dienstleistungserweiterungen.

Hypothese 2: Auf Digitalisierung basierende Kooperationen sowie Dienstleistungserweiterungen erhöhen die Interaktionshäufigkeit mit dem Kunden.

Digitalisierung bietet die Möglichkeit der Schaffung neuer Absatzkanäle wie beispielsweise Apps oder Plattformen Dritter (Kooperationspartner). Die Masterarbeit möchte im empirischen Teil die Akzeptanz dieser Kanäle sowie Kundenerwartungen bezüglich digitaler Versicherungsprodukte, durch eine Befragung, prüfen. Daraus ergeben sich folgende weitere Forschungsfragen:

4. Welche Absatzkanäle akzeptiert der Kunde traditioneller Versicherungen in der Zukunft?

Hypothese 3: Mehrheitlich akzeptieren Kunden traditioneller Versicherer digitale Absatzkanäle.

---

<sup>15</sup> Vgl. ALT, R.; PUSCHMANN, T. (2016), S. 222.

5. Welche Erwartungen hat der Kunde hinsichtlich digitaler Versicherungsprodukte (Preis, Zahlungsart, Abschlussgeschwindigkeit, Bindungszeit, Produkttransparenz, Deckungsumfang)?

Zur Beantwortung der fünften Forschungsfrage werden dazu die Erwartungen der Kunden hinsichtlich digitaler Versicherungsprodukte mittels einer geschlossenen Liste von Versicherungsprodukt Merkmalen, in einer Kundenbefragung mittels Kundenfragebogen, erhoben, statistisch ausgewertet und tabellarisch dargestellt.

## 1.3 Aufgabenstellung

Grundsätzlich gliedert sich diese Arbeit in drei Phasen.

- Literaturrecherche
- Praktischer Teil
- Gegenüberstellung und Analyse der ersten zwei Teile

### 1.3.1 Literaturrecherche

Für die Literaturrecherche wurden Publikationen, Studien und Informationen von Datenbankrecherchen zu Unternehmen im FinTech Bereich herangezogen. Im Zuge der Literaturrecherche und in Verbindung mit den gewonnenen Erkenntnissen wurden für die Beantwortung der Forschungsfragen relevante Themenbereiche einbezogen und nicht relevante Literatur abgegrenzt. Gleichzeitig bilden die in der Literaturanalyse gefundenen Erkenntnisse einen Referenzrahmen zum Abgleich für die gefundenen Ergebnisse aus beiden Befragungen (Kunden und Experten).

Im zweiten Kapitel, werden mittels Literaturrecherche Definitionen und Abgrenzung der Begriffe „Digitization“, „Digitalization“ bzw. „Digitalisierung“ und „Digital Transformation“ vorgestellt um anschließend die technologischen Entwicklungen zu beschreiben, welche die Basis der Digitalisierung bilden. Weiteres werden die Auswirkungen der Digitalisierung in der breiten Gesellschaft dargestellt.

Das dritte Kapitel befasst sich mit dem Einfluss der Digitalisierung auf das Konsumentenverhalten und der damit verbundenen Veränderung der Kundenerwartungen. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei auf die Absatzkanäle und digitale Produkte/Leistungen gelegt, um eine Basis für den Kundenfragebogen im praktischen Teil aufzubauen, welcher der Beantwortung der Forschungsfragen vier und fünf dient.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit der Darstellung der aktuellen Situation der Digitalisierung in dem Finanzdienstleistungssektor mit einem besonderen Blick auf die Versicherungsindustrie, wobei die Entwicklungen der letzten Jahre im Fokus stehen, die

durch große Investitionen in innovative Geschäftsmodelle wie „Fintechs“ und „Insurtechs“ geprägt sind.

Das fünfte Kapitel erklärt das Versicherungsprodukt im Allgemeinen, wobei dessen Besonderheiten beschrieben werden. Ein Überblick über die gängigsten Formen dieses Produktes bei den traditionellen Versicherern soll auch geschaffen werden. Da die Kernprozesse eines Versicherungsunternehmens stark mit dessen Produkten verbunden sind bzw. über diese bestimmt werden und die Prozessdarstellung auch die Abbildung aller, zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse notwendigen Aufgaben, ermöglicht<sup>16</sup>, erscheint es sinnvoll dem Leser diese näher zu beschreiben. Eine Analyse auf Prozessebene erleichtert die Identifikation von digitalisierungshemmenden Faktoren und bildet die Basis zur Beantwortung der Forschungsfrage eins. Zugleich wird gezielt nach möglichen Ansätzen in der Literatur gesucht um die bereits erwähnte Problematik der geringen Interaktionshäufigkeit mit Kunden entlang der Kernprozesskette, durch (eigene oder im Kooperation mit Dritten) potenzielle Dienstleistungserweiterungen zu beheben. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse, bilden die Basis für die Beantwortung der Forschungsfragen zwei und drei.

### **1.3.2 Praktische Teil**

Im praktischen Teil werden Experteninterviews, mittels qualitativer Befragung und standardisiertem Interviewleitfaden durchgeführt. Dabei soll im Interview auf die gefundenen Erkenntnisse der Literaturrecherche aufgebaut werden.

Um das Vorgehen bei der Identifikation von Faktoren, die hemmend auf die Digitalisierung wirken, zu vereinfachen, sowie eine ausführlichere Untersuchung des Potenzials der Digitalisierung für neue Kooperationen und Leistungserweiterungen zu gewährleisten, werden Vertrag und Schaden, als zentrale betriebliche Kerntätigkeitsfelder jedes Versicherungsunternehmens, die direkt an der Leistungserstellung beteiligt sind, einzeln untersucht. In weiterer Folge werden sowohl das Management, welches über die strategische Ausrichtung des Unternehmens und damit auch über die strategischen Ziele der Digitalisierung bestimmt, als auch der IT-Bereich, welcher letztendlich konkrete Digitalisierungsmaßnahmen implementiert, untersucht.

Zur Transkription der qualitativen Experteninterviews wird das Programm MAXQDA herangezogen. Die Untersuchung der Interviews erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse, wobei Erkenntnisse gruppiert und ausgewertet werden.

Aufbauend auf dem Theorieteil, erfolgt die Kundenbefragung, welche mittels standardisiertem Fragebogen unter Verwendung von direkten und indirekten Fragen durchgeführt wird. Anschließend werden die gesammelten Daten quantitativ ausgewertet.

---

<sup>16</sup> Vgl. ALT, R.; PUSCHMANN, T. (2016), S. 55.



### **1.3.3 Gegenüberstellung und Analyse der ersten zwei Teile.**

Im Kapitel 6 werden die gewonnenen Ergebnisse aus dem praktischen Teil präsentiert und unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus dem Theorieteil diskutiert. Anschließend werden die Forschungsfragen beantwortet.

## **1.4 Untersuchungsbereich**

Diese Masterarbeit konzentriert sich auf digitale und digitalisierte Produkte und Absatzkanäle traditioneller Versicherungen im Privatkundengeschäft unter Einbeziehung der Sicht österreichischer Kunden und Expertenwissen ausgewählter österreichischer traditioneller Versicherungen aus den Bereichen Management, Vertrag, Schaden und IT.

## 2 Digitalisierungsbegriff und Gesellschaft

Dieses Kapitel beginnt mit der sorgfältigen Auseinandersetzung des Digitalisierungsbegriffs und den Elementen die zur Definition der Digitalisierung herangezogen werden, um darauf aufbauend die Digitalisierung aus technischer Perspektive im Abschnitt 2.1.1 definieren zu können. Aufgrund des allumfassenden Wirkungsbereichs digitaler Technologien, reicht der technische Digitalisierungsbegriff jedoch nicht aus, um das aktuelle Geschehen in der Wirtschaft beschreiben zu können. Abschnitt 2.1.2 definiert den wirtschaftlichen Digitalisierungsbegriff und grenzt diesen von anderen, in Verbindung mit Digitalisierung verwendeten Begriffen ab. Der Abschnitt 2.2 dient dazu, die Auswirkungen der Digitalisierung in der breiten Gesellschaft sowie die Wechselwirkung zwischen digitalen Technologien und allen Gesellschaftsbereichen zu skizzieren. Gerade diese Wechselwirkung führt zur Dynamik des technischen Fortschritts. Daran anschließend wird ein Überblick über digitale Basistechnologien gegeben.

### 2.1 Digitalisierungsbegriff

Digitalisierung ist ein hochaktuelles Thema und beschäftigt nicht nur die Wirtschaftswelt, sondern die Gesellschaft als Ganzes. Wird jedoch darüber diskutiert, so bedeutet es nicht per se, dass die Diskussionsteilnehmer bei Verwendung des Begriffs das Gleiche meinen. Dies ist kein Wunder, denn die Sprache ist ein lebendes Konstrukt, welches sich ständig weiterentwickelt wobei Wörter ihre Bedeutung verändern können<sup>17</sup>. Die unterschiedlichsten Erklärungen und Verwendungen des Begriffs Digitalisierung, die in der Literatur zu finden sind, erschweren insbesondere dem Leser, der sich nur peripher mit diesem Thema beschäftigt und möglicherweise keine interdisziplinären Kenntnisse besitzt, ein klares Bild des Begriffs Digitalisierung zu bekommen. Der aktuelle Abschnitt beschäftigt sich deshalb mit den unterschiedlichen, in der Literatur gefundenen Erklärungen des Begriffs Digitalisierung wobei die technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Perspektive einzeln betrachtet werden, damit es dem Leser leichter fällt, eine Grenze zwischen diesem und anderen häufig in diesem Zusammenhang verwendeten Begriffen wie „Digitization“, „Digital Transformation“, „Digital Innovation“, „Digital Disruption“ zu ziehen und ein besseres Verständnis, was unter „Digitalisierung“ zu verstehen ist, entwickelt.

#### 2.1.1 Technischer Digitalisierungsbegriff

Digitalisierung lässt sich, wie bereits erwähnt aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Die technische Perspektive spielt dabei eine wichtige Rolle, um den Begriff klar abgrenzen zu können. Bedenkt man dabei, dass die Digitalisierung ohne Errungenschaften der Technik, wie die Entwicklung des binären Zahlensystems im 17. Jahrhundert<sup>18</sup> oder die Entwicklung digitaler Rechnersysteme im letzten Jahrhundert, in der Form wie wir sie heute kennen unmöglich gewesen wäre, so wird klar, dass diese Perspektive eine der wichtigsten ist.

<sup>17</sup> Vgl. MEIBAUER, J. et al. (2007), S. 170.

<sup>18</sup> Vgl. BENNET, D.J. (2005), S. 148.

Einige der anschließend verwendeten Begriffe wie das binäre Zahlensystem, Bits und Bytes, Daten und Signale usw. werden in der zu untersuchenden Definition der Digitalisierung verwendet. Insbesondere die Relation und damit verbundene Abgrenzung zwischen einigen davon wie z.B.: zwischen Daten und Signale oder zwischen Daten und Information usw. ist sehr wichtig, um Digitalisierung definieren zu können. Deswegen werden diese und Basisbegriffe wie das binäre Zahlensystem, Bits und Bytes zuerst erklärt um sich anschließend mit dem Begriff der Digitalisierung auseinander zu setzen.

### **2.1.1.1 Binäre Zahlensystem, Bits und Bytes**

Anders als das von Menschen benutzte dezimale Zahlensystem, arbeiten Computer mit dem binären Zahlensystem, das nur aus zwei Ziffern (0 und 1) besteht. Jegliche Daten die in einem Computerspeicher abgelegt werden, sei es ein flüchtiger Speicher wie RAM (Random Access Memory) oder ein dauerhafter Speicher wie eine Festplatte, USB Stick, CD, DVD usw., sind als Folge von Ziffern 0 und 1, repräsentiert. Das gleiche gilt auch für Mikroprozessoren welche diese Daten verwenden und verarbeiten. Physikalisch werden die Ziffern 0 und 1 in Mikroprozessoren und elektrischen Speichern mittels zwei unterschiedlicher elektrischer Spannungspegel, auf magnetische Speicher mittels zwei unterschiedlicher magnetischer Ladungen usw. gespeichert.<sup>19</sup>

Eine einzelne darzustellende binäre Ziffer (0 oder 1) benötigt 1 Bit Speicherplatz welche zugleich auch die kleinste mögliche Speichereinheit im Computer darstellt, die adressiert und verarbeitet werden kann.<sup>20</sup>

Eine 8 Bit lange Folge, welche als Byte bekannt ist, bietet 256 ( $2^8$ ) mögliche Kombinationen binärer Ziffern (00000000, 00000001, ..., 11111111) und stellt die Grundeinheit dar, welche benötigt wird, um ein (ASCII/Unicode) Zeichen darzustellen, weswegen ein Byte auch als Basis- Speicherkapazitätseinheit eingesetzt wird.<sup>21</sup>

### **2.1.1.2 Zeichen, Daten, Information und Wissen**

Daten, Informationen und Wissen sind sehr oft verwendete Begriffe im allgemeinen Sprachgebrauch und werden oft als Synonyme verwendet. Da diese auch in der Definition der Digitalisierung vorkommen, scheint es notwendig, aus wissenschaftlicher Sicht, die Unterschiede bzw. die Beziehung zueinander zu erläutern. Die Wissenspyramide (siehe Abbildung 1), verdeutlicht, dass die genannten Begriffe in einer hierarchischen Beziehung zu einander stehen und nicht als Synonyme des jeweils anderen verwendet werden können.

Auf der Basisebene der Wissenspyramide stehen die Zeichen welche aus einem zur Verfügung stehenden Zeichenvorrat (z.B.: 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9) entnommen werden können. Bei Computern ist dieser Zeichenvorrat wie bereits im Abschnitt 2.1.1.1 erklärt, durch Ziffern 0 und 1 beschränkt und alle anderen Zeichen lassen sich nur durch Interpretation von Folgen

<sup>19</sup> Vgl. BADERTSCHER, K.; JOSEF, G.; SCHEURING, J. (2006), S. 32f.

<sup>20</sup> Vgl. FISCHER, P.; HOFER, P. (2011), S. 115.

<sup>21</sup> Vgl. FISCHER, P.; HOFER, P. (2011), S. 139.

dieser zwei Ziffern darstellen. Mithilfe der Syntaxregeln werden diese Zeichen in Daten umgesetzt (z.B. Datum: 01.02.1991). Sie sind diejenigen Grundbausteine, welche mithilfe des binären Zahlensystems (0 und 1) in Computern gespeichert und von Computern verarbeitet und verwendet werden und zwar unabhängig ihrer Bedeutung und ihres Informationsgehalts. Werden die Daten in einen Kontext gestellt bzw. fügt man diesen Daten eine Bedeutung zu, so entsteht Information (z.B.: A wurde am 01.02.1991 geboren). Also stellen Informationen eine kontextbezogene Interpretation der Daten dar. Wenn Informationen vernetzt werden führt dies zu Wissen (z.B. A ist jünger bzw. älter als B), welches voraussetzt, dass Zusammenhänge unterschiedlicher Informationen bekannt sind damit die Vernetzung dieser Informationen Sinn ergibt.<sup>22, 23</sup>

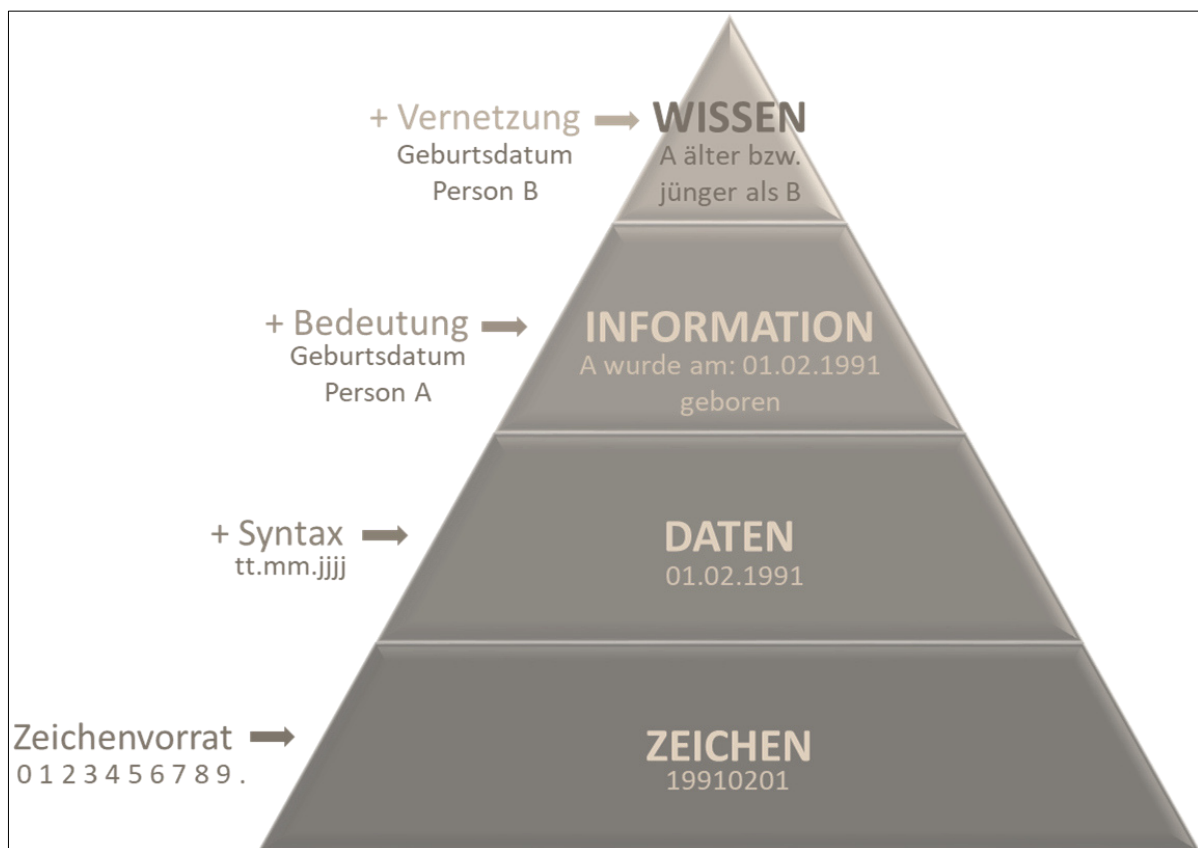


Abbildung 1: Wissenspyramide - in Anlehnung an Engelmann und Großmann<sup>24</sup>

Eine klare Trennung zwischen den einzelnen Stufen der Pyramide ist nicht immer möglich, jedoch erleichtert sie es, ein Grundverständnis für die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Begriffen, zu erlangen.

### 2.1.1.3 Signal und Inschrift

Das Signal ist eine physikalische Darstellung von Daten - dabei werden durch Veränderung physikalischer Größen (z.B.: durch Schall-, Licht-, Elektromagnetische- Wellen usw.) in

<sup>22</sup> Vgl. SCHEURING, J. (2011), S. 15.

<sup>23</sup> Vgl. BODENDORF, F. (2003), S. 1f.

<sup>24</sup> Vgl. ENGELMANN, F.; GROßMANN, C. (2018), S. 6.

Raum und Zeit (durch menschliche Sinnesorgane und/oder maschinelle Sensoren) wahrnehmbare Werteverläufe wiedergegeben.<sup>25, 26</sup> Handelt es sich jedoch um eine dauerhafte Darstellung wahrnehmbarer Werte auf ein physikalisches Medium (z.B. ein Musikalbum auf eine Audio-CD, ein Literaturwerk in einem Buch, usw.), so heißt dieses Inschrift.<sup>27</sup>

Unter Berücksichtigung, dass Daten und Werte das gleiche, bzw. Synonyme des jeweils anderen sind<sup>28</sup>, kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass sowohl Signale als auch Inschriften, da sie Daten bzw. Werte wiedergeben, diese auch beinhalten müssen bzw. Träger dieser sind.

#### 2.1.1.4 Problematik bestehender Digitalisierungsbegriffe

Im Anschluss werden einige ausgewählte Begriffsdefinitionen aus der Literatur welche den Fokus auf die technischen Merkmale der Digitalisierung richten, dargestellt und kritisch betrachtet.

Digitalisierung wird definiert als:

- (i) die Umwandlung von analogen Signalen, durch Abtastung des analogen Guts an verschiedenen Punkten, in digitale Daten, wobei analoge Ausgangsgüter nicht nur Zahlen und Texte, sondern auch Grafiken, Audio- und Videomaterial sind. Dabei entstehen digitale Güter, die in Bits und Bytes darstellbar sind.<sup>29</sup>
- (ii) die Darstellung von Daten oder Signalen unterschiedlichen Typs mithilfe des binären Zahlensystems (als Folgen der Zahlen 0 und 1), die anschließend im Computerspeicher als Bit-Folgen bzw. Bit-Muster repräsentierbar sind.<sup>30</sup>
- (iii) die binäre Darstellung (als Sequenzen von 0 und 1) von Texten, Bildern, Tönen, Filmen sowie Eigenschaften physischer Objekte, welche heutige Computer sehr schnell verarbeiten können – dabei spielt Digitalisierung die Rolle eines Übersetzers für den Computer in dem Daten unterschiedlicher Quellen für diesen bearbeitbar gemacht werden.<sup>31</sup>
- (iv) Überführung analoger Daten in Systeme mit einer begrenzten Zahl an Wertezuständen (diskrete Systeme), mindestens jedoch zwei (0 und 1)<sup>32</sup>, bzw.
- (v) den Vorgang bei welchem Informationen von analogen in digitale Speicherform überführt werden<sup>33</sup>.

---

<sup>25</sup> Vgl. GOOS, G.; ZIMMERMANN, W. (2006), S. 2.

<sup>26</sup> Vgl. ZORN, W. (2005), S. 21f.

<sup>27</sup> Vgl. GOOS, G.; ZIMMERMANN, W. (2006), S. 2f.

<sup>28</sup> Vgl. WEIGEND, M. (2007), S. 73.

<sup>29</sup> Vgl. LOEBBECKE, C. (2006), S. 360.

<sup>30</sup> Vgl. WEBER, H.; VIEHMANN, J. (2017), S. 16.

<sup>31</sup> Vgl. HIPPMANN, S.; KLINGNER, R.; LEIS, M. (2018), S. 9.

<sup>32</sup> Vgl. HEUERMANN, R.; ENGEL, A.; VON LUCKE, J. (2018), S. 9.

Ausgehend von den gerade vorgestellten Definitionen der Digitalisierung, können die dort getroffenen Aussagen für jede Definition in drei chronologisch aufbauende und logisch zusammenhängende Bereiche, unterteilt werden und zwar in Aussagen die den Digitalisierungsinput, die Digitalisierung selbst (der Weg vom Digitalisierungsinput zum Digitalisierungsoutput) und den Digitalisierungsoutput, wie in der Tabelle 1 abgebildet, betreffen.

Vor Beginn des eigentlichen Digitalisierungsprozesses ist der zu digitalisierende **Input** zu definieren. Dieser wird in den vorgestellten Definitionen nicht einheitlich beschrieben und wie in

Tabelle 1 ersichtlich, entweder als „analoge Signale“, „Daten oder Signale“, „analoge Daten“ oder „analoge Informationen“ bezeichnet.

DEFINITION	DIGITALISIERUNGS-INPUT		DIGITALISIERUNG (INPUTBEHANDLUNG)		DIGITALISIERUNGS-OUTPUT	
		LIMITIERUNG		LIMITIERUNG		LIMITIERUNG
1	<b>ANALOGE SIGNALE</b>	Zahlen, Texte, Grafiken, Audio- oder Videomaterial	<b>UM-WANDLUNG</b>	durch ABTASTUNG an verschiedenen Punkten	<b>DIGITALE DATEN</b>	In Bits und Bytes darstellbar
2	<b>DATEN / SIGNALE</b>		<b>DAR-STELLUNG</b>	mithilfe des binären Zahlensystems	<b>BINÄRES ZAHLEN-SYSTEM</b>	anschließend in Computerspeicher als Bit-Folgen repräsentierbar
3		Texte, Bilder, Töne, Filme, Eigenschaften physischer Objekte	<b>ÜBER-SETZUNG</b>		<b>BINÄRES ZAHLEN-SYSTEM</b>	von Computern bearbeitbar machen
4	<b>ANALOGE DATEN</b>		<b>ÜBER-FÜHRUNG</b>		<b>DISKRETE SYSTEME</b>	
5	<b>ANALOGE INFORM-ATIONEN</b>		<b>ÜBER-FÜHRUNG</b>		<b>DIGITALE SPEICHER-FORM</b>	

Tabelle 1: Fünf Definitionen der Digitalisierung (eigene Darstellung)

Hier ist anzumerken, dass Signale wie bereits im Abschnitt 2.1.1.3 erklärt, Träger von Daten sind. Sie stellen also nicht den Input der Digitalisierung dar, sondern liefern den Input für die Digitalisierung in Form von Daten. Signale sind darüber hinaus auch nicht die einzigen Träger von Daten und wären deshalb kein ausreichender Inputlieferant für die Digitalisierung. Deshalb ist Definition (i) und teilweise auch Definition (ii), bezüglich des definierten Inputs, problematisch.

Wie in Abschnitt 2.1.1.2 erklärt, sind Daten die Grundbausteine, welche in Computern (digital) gespeichert und verarbeitet werden und dies unabhängig ihres Informationsgehalts.

<sup>33</sup> Vgl. LWIUNIPD (2019), <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de> (21.03.2019)

Aus diesem Grund ist Definition (v) bezüglich des definierten Inputs zu restriktiv definiert, denn Daten müssen keinen Informationsgehalt aufweisen, um diese zu digitalisieren.

Bei Definition (iii) fehlt ein definierter Input gänzlich. Stattdessen wird eine Aufzählung möglicher konkreter Inputquellen, wie auch bei Definition (i) gemacht. Für die Digitalisierung ist es aber irrelevant, welche Quellen konkret die zu digitalisierenden Daten liefern. Aufgrund des in der Definition nicht erwähnten beispielhaften Charakters der Aufzählung, hat dies zur Konsequenz, dass Inputquellen, die nicht unter diese Aufzählung fallen, demgemäß nicht die Kriterien der Digitalisierung erfüllen würden. Deshalb führen die Aufzählungen bei Definitionen (i) und (iii) zu in der Realität nicht vorhandenen Restriktionen, bei der Digitalisierbarkeit von vorhandenen Inputquellen.

Die aufgezählten Probleme in den Definitionen (i), (ii), (iii) und (v) hinsichtlich des Inputs, sind in der Definition (iv) nicht gegeben. Sie beschreibt den unmittelbaren Input der Digitalisierung sehr generell, als „analoge Daten“, ohne unnötige Restriktionen oder Verwechslungen von Input, Quellen des Inputs und Inputträger.

Der eigentliche **Digitalisierungsprozess**, in

Tabelle 1 auch als „Inputbehandlung“ beschrieben, wird in den vorgestellten Definitionen nicht einheitlich erklärt und entweder als „Umwandlung“, „Darstellung“, „Übersetzung“ oder „Überführung“ bezeichnet.

Umwandlung und Überführung sind Synonyme und bedeuten, dass sich das umgewandelte, überführte Objekt verglichen mit dem Zustand vor der Umwandlung grundsätzlich verändert bzw. nicht mehr in der Form/Art wie es vor der Umwandlung war, vorzufinden ist.<sup>34</sup>

Bezogen auf den bereits beschriebenen Input der Digitalisierung würde dies bedeuten, dass nach Abschluss der Digitalisierung die zu digitalisierenden analogen Daten (Input der Digitalisierung), aufgrund der Digitalisierung nicht mehr in der ursprünglichen Form vorgefunden werden dürften, sondern nur mehr digital. Dies würde implizieren, dass die Digitalisierung von jeglichen analogen Daten nur ein einziges Mal durchführbar sei. Dies entspricht nicht der Realität und somit beschreiben die Definitionen (i), (iv) und (v) die Inputbehandlung bzw. Digitalisierung nicht korrekt.

Darstellen setzt prinzipiell voraus, dass das darzustellende Objekt, in der darzustellenden Form bereits existiert. Ist dies der Fall, so würde bezogen auf die Definition (ii) die Digitalisierung bereits durchgeführt worden sein (die Daten müssten bereits digital vorhanden sein). Ist dies nicht der Fall, so gibt es nichts darzustellen. Somit ist die Wortwahl „Darstellung“, um die Inputbehandlung bzw. Digitalisierung zu beschreiben, problematisch.

Zu den angeführten Limitierungen bei den Definitionen (i) und (ii) kann angemerkt werden, dass diese aufgrund der mangelnden Eignung der Begriffe „Umwandlung“ und „Darstellung“,

---

<sup>34</sup> Vgl. DUDEN (o.J.), <https://www.duden.de> (26.03.2019)

zur Beschreibung der Inputbehandlung, die Mängel der Begriffe nicht positiv ausgleichen können.

Es scheint, dass der bei Definition (iii) verwendete Begriff „Übersetzung“, die Probleme der vorhin angeführten Begriffe „Umwandlung“, „Überführung“ und „Darstellung“ vermeidet. Ohne Anspruch auf Allgemeingültigkeit und unter Bezugnahme auf die fünf vorgestellten Definitionen in dieser Arbeit, scheint der Begriff „Übersetzung“ den Vorgang des Digitalisierungsprozesses am Treffendsten zu beschreiben.

Nach Abschluss des Digitalisierungsprozesses entsteht ein **Output**, welcher in den vorgestellten Definitionen der Digitalisierung näher beschrieben wird. Dies scheint auch notwendig zu sein, denn der Output muss eine bestimmte Form besitzen bzw. bestimmte Kriterien erfüllen, um von Digitalisierung sprechen zu können. In den Definitionen wird der Output grundsätzlich beschrieben als „digitale Daten“, „binäres Zahlensystem“, „diskrete Systeme“ und „digitale Speicherform“.

Wie bereits im Abschnitt 2.1.1.1 erklärt, handelt es sich beim binären Zahlensystem, um ein diskretes System (Systeme mit einer begrenzten Zahl an Wertezuständen), mit zwei Wertezuständen, 0 und 1. Dieses System wurde, wie bereits erwähnt, schon im 17. Jahrhundert und ohne Existenz von Digitalisierungsausgaben, entwickelt, was zur Schlussfolgerung führt, dass ein binär dargestellter Output, nicht in jedem Fall einen digitalisierten Output darstellt. Heutige Computer verwenden das binäre Zahlensystem, aber binäre Zahlensysteme sind bei ihrer Verwendung nicht ausschließlich an Computer gebunden. Es genügt ein Blatt Papier um Daten binär und zugleich analog darzustellen. Das gleiche gilt auch für andere diskrete Systeme (Bsp. Natürliches Zahlensystem), wobei die Formulierung „diskrete Systeme“ in der Definition (iv) das Potenzial für Neuentwicklungen mitformuliert (Nutzung von anderen als binären Systemen in Computern) ohne die Gültigkeit der Definition in Frage zu stellen. Da jedoch bei der Definition (iv) keine weitere Eingrenzung besteht und weil diskrete Systeme nicht unbedingt nur digitale Daten voraussetzen, ist die Beschreibung des Outputs nicht streng genug.

Die Beschreibung des Outputs bei der Definition (iii) in Verbindung mit der Verwendung der Limitierung „von Computern bearbeitbar machen“, deutet darauf hin, dass sich der anfängliche Zustand des Digitalisierungsinputs von „von Computern nicht bearbeitbar“ auf „von Computern bearbeitbar“ in Output sich geändert hat. Die Formulierung „Bearbeitung“ impliziert darüber hinaus das Vorhandensein des zu bearbeitenden Objektes was dafürspricht, dass die Beschreibung des Outputs in der Definition insgesamt korrekt ist. Bei Definition (ii) hingegen wird die Limitierung folgendermaßen „anschließend im Computerspeicher als Bit-Folgen bzw. Bit-Muster repräsentierbar“, beschrieben. Die Wortwahl „repräsentierbar“ (engl. represent-able, to be able to re-present sth.) deutet auf eine Möglichkeit oder ein Potenzial hin, etwas repräsentieren zu können. Diese Eigenschaft besitzen auch analoge Daten. Diese Formulierung ist zu vage, um den digitalen Output zu



beschreiben, dieser wird mit dieser Formulierung lediglich nicht ausgeschlossen und führt dazu, dass die Beschreibung des Outputs weiterhin nicht streng genug ist.

In der ersten und der letzten vorgestellten Definition wird der Output der Digitalisierung als „digitale Daten“ bzw. „digitale Speicherform“ beschrieben. Digitale Daten setzen eine digitale Speicherform voraus et vice versa, Beide Aussagen beschreiben den gleichen Endzustand des Digitalisierungsausgangs in korrekter Weise.

Unter der Berücksichtigung der geführten Diskussion über Aussagen die den Digitalisierungsausgang, die Digitalisierung selbst (der Weg vom Digitalisierungsausgang zum Digitalisierungsausgang) und den Digitalisierungsausgang, kann zusammenfassend, wie in Tabelle 1 grün hinterlegt, Digitalisierung folgendermaßen beschrieben werden:

Digitalisierung ist aus der technischen Perspektive, der Vorgang, beim dem analoge in digitale Daten übersetzt werden.

Bei all den Definitionen bleibt die Tatsache, dass immer nur ein ausgewählter Teil der analogen Realität mit einer begrenzten Genauigkeit digitalisiert wird - nie die gesamte Komplexität und nie in der vorgegebenen Genauigkeit dieser Realität<sup>35</sup>. Deshalb würde eine Rückübersetzung (Rücktransformation) von Digital auf Analog nicht den anfänglichen Input in seiner ganzen Komplexität reproduzieren. Wird beispielsweise ein händisch auf Papyrus geschriebenes Literaturwerk, das mit Lederband eingewickelt ist, digitalisiert, so werden im Laufe der Digitalisierung höchstwahrscheinlich nur Daten übersetzt, welche den Inhalt des Werkes wiedergeben (Aussagen die in diesem Werk getroffen wurden). Es ist selbstverständlich, dass sich darauffolgend nur diese Daten untersuchen und Rückübersetzen ließen. Eine forensische Handschriftenuntersuchung (z.B. ob Original oder Fälschung) bzw. eine Untersuchung hinsichtlich Alter, Lederqualität, Tinte, usw., könnte unmöglich auf die digitale Übersetzung angewendet werden, da diese Daten bei der Digitalisierung höchstwahrscheinlich nicht berücksichtigt wurden. Die analoge Realität ist so komplex und stufenlos, sodass sich diese über ein diskretes System (sei dies die menschliche Sprache oder das von Computern heutzutage genutzte binäre System) in seiner Feinheit und Komplexität nicht abbilden lässt.

## 2.1.2 Wirtschaftlicher Digitalisierungsbegriff

Digitalisierung ist längst nicht mehr ein Thema, welches ausschließlich die Welt der Technik bewegt. Ihre Auswirkungen haben ein enormes Ausmaß sowohl im Gesellschafts- als auch im Wirtschaftsgeschehen angenommen<sup>36</sup>. Veränderungen welche durch Digitalisierung stattfinden, sind überall zu spüren. Sie haben nicht nur die Art wie wir kommunizieren und uns informieren verändert, sondern aufgrund dessen auch die Art, wie wir lernen,

<sup>35</sup> Vgl. DUKISH, B. (2009), S. 127.

<sup>36</sup> Vgl. PARVIAINEN, P. et al. (2017), S. 63.

entscheiden, interagieren (auch kaufen, verkaufen und handeln), arbeiten usw. einschließlich wie wir leben, beeinflusst.<sup>37, 38</sup>

Die Berührungspunkte der virtuellen (digitalen) mit der realen (analogen) Welt nehmen aufgrund der wachsenden Digitalisierung (sowohl quantitativ als auch qualitativ) stetig zu<sup>39</sup> und sorgen dafür, dass immer mehr Bereiche unseres Lebens betroffen werden, was einerseits neue Chancen für alle Teilnehmer eröffnet aber auch Risikopotenzial verbirgt<sup>40</sup>.

Digitalisierung und andere damit in Zusammenhang stehende Begriffe wie „Digitization“, „digitale Transformation“, „digitale Innovation“ werden verwendet, um die bereits erwähnten Auswirkungen zu beschreiben. Anschließend werden diese Begriffe, sowie das Zusammenwirken, erklärt.

„Digitization“ wird grundsätzlich als ein technischer Prozess, bei welchem die Form von analog auf digital verändert wird<sup>41</sup>, beschrieben, was unserer technischen Definition der Digitalisierung aus dem Abschnitt 2.1.1 sehr nahe kommt. Dieser Prozess sorgt seit Jahren dafür, dass Unternehmen viel schneller und damit auch kostengünstiger auf von Ihnen benötigte Daten zugreifen, um Ihre Entscheidungen treffen zu können. Der Begriff „Digitization“ wird jedoch, außer zur Beschreibung des technischen Prozesses, von einigen Autoren, mit dem im Anschluss erklärten Begriff der Digitalisierung, gleichgesetzt<sup>42, 43</sup>.

Obwohl in der COED, Digitalisierung, als Synonym für „Digitization“ bezeichnet wird<sup>44</sup>, ist Digitalisierung in der aktuell veröffentlichten Literatur, nicht immer mit „Digitization“ gleichgesetzt, sondern wird als die Nutzung digitaler Möglichkeiten beschrieben<sup>45</sup>, die sich aus der Entwicklung digitaler Technologien und digitaler Daten (unabhängig davon ob diese bereits digital vorlagen oder von analog in digital übersetzt wurden) ergeben, um ein neues Geschäftsmodell zu erstellen oder ein bestehendes Geschäftsmodell zu transformieren bzw. zu ersetzen (nicht jedoch nur eine Kopie des bestehenden Geschäftsmodells in digitale Form zu bringen)<sup>46</sup>, um dadurch neue Wertschöpfungs- und Einnahmepotenziale zu schaffen, wobei digitale Daten das Herzstück diese Nutzung darstellen<sup>47</sup>. Vereinfacht ausgedrückt ist es der Vorgang, der zu einem digitalen Geschäft führt, das seine Wertschöpfung hauptsächlich auf digitale Technologien stützt<sup>48</sup>.

Implizit bezieht sich diese Definition auf die zurzeit eingesetzten digitalen Technologien, den damit verbundenen Handlungspotenzialen und der aktuellen Durchdringung in Wirtschaft

<sup>37</sup> Vgl. EU (2018), <https://ec.europa.eu> (03.04.2019)

<sup>38</sup> Vgl. ALOULOU, W. (2019), S. 180ff.

<sup>39</sup> Vgl. MUNZINGER, U.; WENHART, C. (2012), S. 114.

<sup>40</sup> Vgl. HEUERMANN, R.; ENGEL, A.; VON LUCKE, J. (2018), S. 13.

<sup>41</sup> Vgl. SCHRECKLING, E.; STEIGER, C. (2017), S. 4.

<sup>42</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 51ff.

<sup>43</sup> Vgl. NICOLETTI, B. (2016), S. 3ff.

<sup>44</sup> Vgl. STEVENSON, A.; WAITE, M. (Hrsg.) (2011), S. 401.

<sup>45</sup> Vgl. RACHINGER, M. et al. (2018), S. 1.

<sup>46</sup> Vgl. PARVIAINEN, P. et al. (2017), S. 64.

<sup>47</sup> Vgl. ALOULOU, W. (2019), S. 182.

<sup>48</sup> Vgl. SCHRECKLING, E.; STEIGER, C. (2017), S. 14.

und Gesellschaft. Weshalb unter Digitalisierung zu jedem gegebenen Zeitpunkt etwas Anderes verstanden wird. Dies liegt daran, dass sich digitale Möglichkeiten und damit auch die damit verbundenen Handlungspotenziale im Laufe der Jahre vervielfältigt haben. Wie in der bereits vorgestellten Definition, bildet die Nutzung dieser Möglichkeiten, die Basis der Digitalisierung. Da die Nutzung das zu Nutzende voraussetzt, ist es trivial zu erwähnen, dass mit voranschreitender technischer Entwicklung die Quantität und Qualität der digitalen Möglichkeiten, welche sowohl von der Wirtschaft als auch von der Gesellschaft genutzt werden, gestiegen ist. Zu Beginn der Digitalisierung stand die Übersetzung analoger in digitale Daten im Hauptfokus der Digitalisierungsvorhaben, was zum synonymen Einsatz der beiden Begriffe „Digitization“ und „Digitalisierung“ geführt haben könnte.

Es kann festgestellt werden, dass Digitalisierungsdefinitionen immer auch ein Abbild der technologischen Möglichkeiten ihrer Zeit sind. Jedoch bleibt der Kern der Definition der Digitalisierung, welche diese, als Nutzung digitaler Möglichkeiten, die sich aus der Entwicklung digitaler Technologien und digitaler Daten ergeben, beschreibt, unverändert. Durch das Vermeiden zeitpunktbezogener Konkretisierungen, die sogar zu Anachronismen führen können<sup>49</sup>, wird die Kernaussage immun gegenüber zeitlich bedingten Veränderungen.

Jede Digitalisierungsmaßnahme, welche die Nutzung der digitalen Möglichkeiten ausweitet bzw. jeder Digitalisierungsschritt, führt unausweichlich zu Veränderungen, unabhängig davon ob die Veränderungen beabsichtigt oder nicht beabsichtigt werden. Weist das veränderte Objekt infolge der Digitalisierung, eine Veränderung in Form, Struktur oder Gestalt auf und zwar unabhängig davon ob dies mit Inhalts- und Substanzverlust verbunden ist oder nicht, so spricht man von Transformation bzw. da diese durch Digitalisierung verursacht wurde, von digitaler Transformation<sup>50</sup>. Die digitale Transformation betrifft in erster Linie das Objekt der Digitalisierung, sprich, einen isolierten Teilprozess, einen Prozess bis hin zu der gesamten Menge aller Prozesse in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens<sup>51</sup>. Darüber hinaus kann jedoch auch das Geschäftsmodell, die Strategie und die Kultur eines Unternehmens betroffen sein<sup>52</sup>. Die digitale Transformation kann so bedeutend sein, dass sie die Art wie ein Unternehmen Werte schafft, wie es mit den Kunden interagiert und mit seinen Partnern kooperiert, schlussendlich wie sich das Unternehmen in den Märkten positioniert, grundlegend verändert<sup>53</sup>. Durch zunehmende Digitalisierung hat die digitale Transformation mittlerweile ganze Branchen und Märkte erreicht<sup>54, 55</sup>. Die gesamte Wirtschaft und Gesellschaft sind davon betroffen<sup>56</sup>.

Die digitale Transformation, kann also, einen einzigen Teilprozess, einen Prozess, ein Unternehmen oder eine Branche, kann aber auch die gesamte Wirtschaft und Gesellschaft

---

<sup>49</sup> Vgl. HEUERMANN, R.; ENGEL, A.; VON LUCKE, J. (2018), S. 9.

<sup>50</sup> Vgl. RAINER, A.; PUSCHMANN, T. (2016), S. 24.

<sup>51</sup> Vgl. ELING, M.; LEHMANN, M. (2018), S. 363.

<sup>52</sup> Vgl. BLASCHKE, M. et al. (2016), S. 122.

<sup>53</sup> Vgl. FARAHANI, P.; MEIER, C.; WILKE, J. (2016), S. 160.

<sup>54</sup> Vgl. KIRCHGEORG, M.; BEYER, C. (2016), S. 404.

<sup>55</sup> Vgl. CONDEA, C.; CRUICKSCHANK, D.; HAGEDORN, P. (2016), S. 288.

<sup>56</sup> Vgl. VOGEL, R.; SCHLOSSBERGER, E. (2018), S. 27.

betreffen. Sie kann evolutiv oder disruptiv sein. Getrieben wird sie, primär, von digitalen Innovationen<sup>57</sup>.

Der Begriff digitale Innovation beschreibt die Innovation von Produkten, Prozessen oder Geschäftsmodellen mithilfe (nicht zwingend ausschließlich) digitaler Technologien<sup>58, 59</sup>. Die Innovation wird von Schumpeter als Durchsetzung neuer Kombinationen erklärt<sup>60</sup>. Innovation ist also nicht mit Erfindung gleichzusetzen, sondern es geht darum, eine noch nie dagewesene Kombination von erfundenen oder sogar vorhandenen Elementen, Realität werden zu lassen. Abhängig von der Integrierbarkeit in bestehende Geschäftsmodelle kann Innovation zwei Ausprägungsformen aufweisen. Es handelt sich um die inkrementelle und die disruptive Innovation. Im Gegensatz zur Innovation inkrementellen Charakters, kann eine disruptive Innovation nicht in ein bestehendes Geschäftsmodell integriert werden.<sup>61</sup>

Auf mikroökonomischer Ebene hingegen ist eine disruptive Innovation definiert als der Prozess, welcher den Märkten neue Merkmale verleiht. Ehemals komplizierte und teure Produkte und Dienstleistungen eines Marktes werden durch Produkte und Dienstleistungen ersetzt, die einfach, günstig, zugänglich und bequem sind.<sup>62</sup> Die Kraft disruptiver Innovationen kann sogar kleinen Unternehmen mit weniger Ressourcen dazu verhelfen, etablierte Unternehmen erfolgreich herauszufordern oder aus dem Markt zu drängen<sup>63</sup>.

Abschließend nochmals, „Digitization“ steht für die Übersetzung der Daten von analog in digital, während Digitalisierung die Nutzung der digitalen Möglichkeiten und Daten beschreibt. Die Nutzung digitaler Möglichkeiten und Daten ist kein Selbstzweck, sondern beabsichtigt irgendeine Veränderung. Dabei kann es sich um einen (Teil-) Prozess, um eine Reihe von (Teil-) Prozessen oder um ein ganzes Unternehmen handeln. Die Veränderung, muss jedoch nicht immer beabsichtigt sein und kann sogar auch unbeabsichtigte Veränderungen einer gesamten Branche, der gesamten Wirtschaft oder Gesellschaft verursachen. Ist diese Veränderung grundlegend (was nicht zwingend notwendig ist), so spricht man von digitaler Transformation. Es darf dabei jedoch nicht vergessen werden, dass die digitale Transformation immer ein Transformationsobjekt betrifft. Dieses kann ein einziger Teilprozess, ein Prozess, ein Unternehmensbereich, ein ganzes Unternehmen, eine Branche, die gesamte Wirtschaft oder Gesellschaft sein.

Analoge Daten können digital übersetzt werden. (Teil-)Prozess(-e) können digitalisiert und, möglicherweise, digital transformiert werden. Ein Unternehmen kann jedoch nicht digitalisiert werden, sondern aufgrund durchgeführter Digitalisierungsmaßnahmen, möglicherweise, eine digitale Transformation erleben, welche höchstwahrscheinlich beabsichtigt wird und durch die Veränderung des Geschäftsmodelles erkennbar wird. Die gesamte Wirtschaft und

---

<sup>57</sup> Vgl. BEVERUNGEN, D.; WOLF, V.; BARTELHEIMER, C. (2018), S. 401.

<sup>58</sup> Vgl. CIRIELLO, R.F.; RICHTER, A.; SCHWABE, G. (2018), S. 564.

<sup>59</sup> Vgl. SKOG, D. A.; WIMELIUS, H.; SANDBERG, J. (2018), S. 433.

<sup>60</sup> Vgl. NICOLETTI, B. (2016), S. 7.

<sup>61</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 93.

<sup>62</sup> Vgl. CHRISTENSEN, C.M.; JOHNSON, C.W.; HORN, M.B. (2010), S. 11.

<sup>63</sup> Vgl. SCHREINER, N.; KENNING, P. (2018), S. 366.

Gesellschaft kann auch nicht digitalisiert werden, sondern aufgrund vermehrten Einsatzes digitaler Technologien und Daten, sowie Verbreitung und Nutzung der gleichen auch eine digitale Transformation (höchstwahrscheinlich nicht beabsichtigt), erfahren.

Im nächsten Abschnitt wird der Einfluss der Digitalisierung auf die Gesellschaft beschrieben, sowie die Basistechnologien, auf welche die Digitalisierung aufbaut, näher betrachtet.

## 2.2 Technischer Fortschritt als Digitalisierungsbasis

In diesem Abschnitt wird die Wechselwirkung zwischen Digitalisierung und Gesellschaft, sowie die damit verbundene Dynamik des technischen Fortschritts beschrieben. Dabei wird näher auf digitale Basistechnologien eingegangen.

### 2.2.1 Wechselwirkung zwischen Digitalisierung und Gesellschaft

Die Digitalisierung hält, wo sie nicht ohnehin schon Teil des täglichen Lebens ist, zunehmend Einzug in alle Lebensbereiche und wird als „Selbstverständlich“<sup>64</sup> empfunden. Umgekehrt bieten wiederum die verschiedenen Bereiche der menschlichen Gesellschaft vermutlich unbegrenzte Anwendungsmöglichkeiten der Digitalisierung.

Diese Beschreibung verdeutlicht die ständige Wechselwirkung, die zwischen der Digitalisierung und der Gesellschaft herrscht. Wobei der Ursprung der Digitalisierung in der Technik liegt und sie von dieser Wissenschaftsrichtung entstammend, ihre heutige Rolle, zunächst fernab des Mainstreams, eingenommen hat. Diese Entwicklung und auch die stets größere Durchdringung der Digitalisierung in den verschiedenen Gesellschaftsbereichen ist noch nicht abgeschlossen.<sup>65</sup>

Aufgrund der Dynamik des anhaltenden technologischen Fortschrittes werden immer neue Einsatzmöglichkeiten und Verwendungsmöglichkeiten digital basierter Leistungen und Services aller Art hervorgebracht werden. Demgemäß ist das Thema Digitalisierung ein konstant hochaktuelles. Aufgrund der schnellen Veränderung in technologischer Hinsicht und infolge in den verschiedenen Gesellschaftsbereichen, besitzt ein vorhandener Erkenntnisstand jedoch, bezüglich einer Fragestellung oder einer Problemlösung, allgemein ausgerückt, möglicherweise nur den Charakter einer Momentaufnahme, da zu einem anderen bzw. späteren Zeitpunkt, die gleiche Fragestellung oder Problemlösung andere Erkenntnisse oder Lösungen hervorbringt. So würde beispielsweise die Beantwortung der Frage, „Wie viel internen Speicherplatz sollte ein gutes Smartphone haben?“, höchstwahrscheinlich jährlich anderes beantwortet werden. Werden die „Galaxy S“ Modelle des Smartphone Herstellers Samsung verglichen, so wird schnell ersichtlich, dass z.B. der Kapazität des internen Speichers im letzten Jahrzehnt von 16 GB auf 512 GB gestiegen ist<sup>66</sup>.

<sup>64</sup> Vgl. THIEDEKE, U. (2018), S. 67.

<sup>65</sup> Vgl. PARVIAINEN, P. et al. (2017), S. 64.

<sup>66</sup> Vgl. TELETARIF (2019), <https://www.teletarif.de> (27.06.2019)

Die nachfolgende Abbildung 2 dient der Veranschaulichung der Wechselwirkung zwischen Digitalisierung und Gesellschaft und den damit verbundenen Konsequenzen. Die Digitalisierung wird idealtypisch in Form eines Entwicklungspfades dargestellt, der bis dato bekannte technologische Basisentwicklungen hervorhebt, wie Internet, Mobile usw. Dazu werden neu entstehende Beschleuniger, „emerging Accelerators“, entweder in Kombination oder ohne Kombination mit bekannten Basistechnologien dargestellt. Verschiedene Entwicklungspfade sind möglich. Die Entwicklung der Pfade ist dann idealtypisch einerseits geprägt von bestehenden Basistechnologien, sowie aufkommender „Beschleuniger“. Andererseits entwickeln sich die Pfade auch in Abhängigkeit von gesellschaftlichen Faktoren und der Akzeptanz dieser technologischen Entwicklungen innerhalb der jeweiligen Gesellschaftsbereiche.

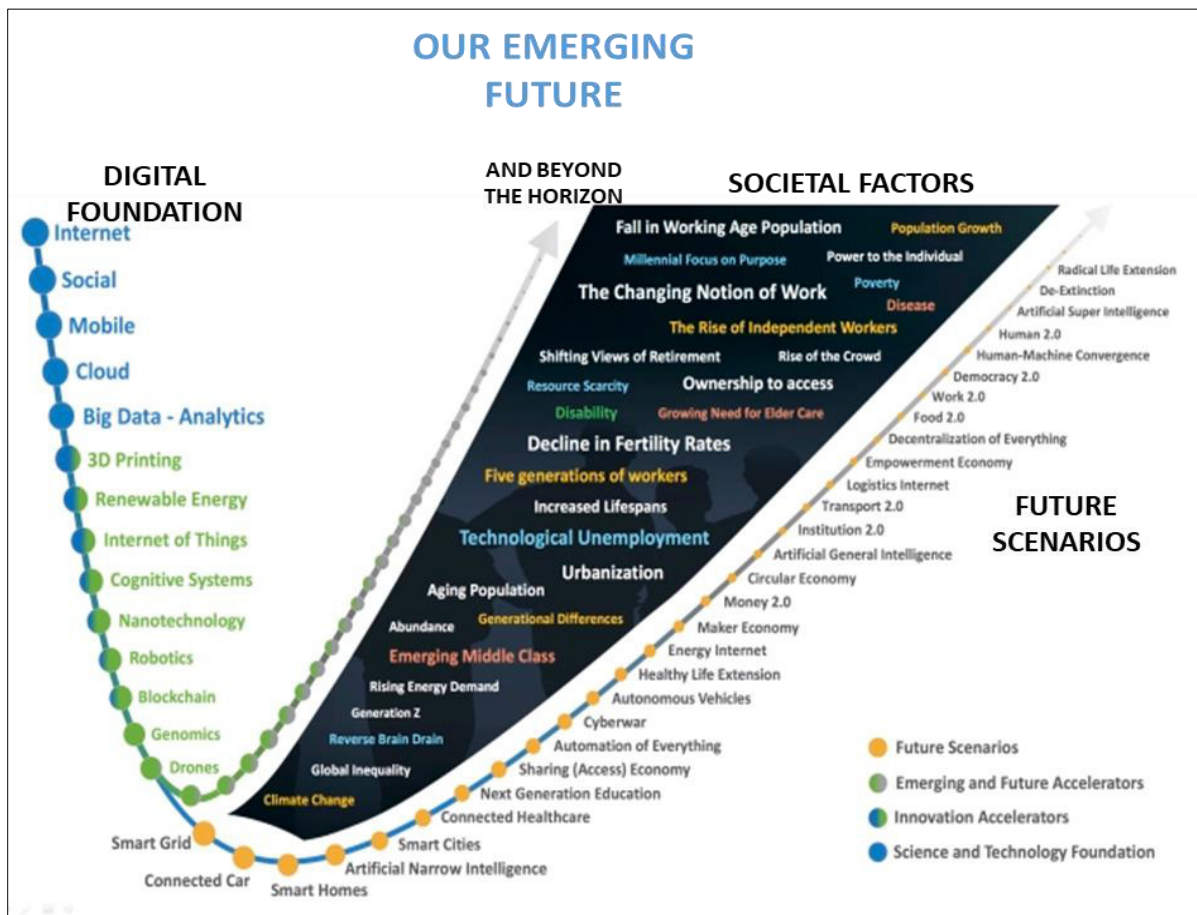


Abbildung 2: Wechselwirkung zwischen Digitalisierung und Gesellschaft<sup>67</sup>

Der Einfluss der Digitalisierung lässt sich nicht nur hochaggregiert auf der Gesellschaftsebene beschreiben. Auf der Individualebene findet die Nutzung digitaler Basistechnologien, wie hier exemplarisch anhand der Nutzung des Internets gezeigt, bei der Altersgruppe der unter 25-jährigen Personen, in Österreich, täglich statt und bei der Altersgruppe der über 55-jährigen, nutzt etwa die Hälfte aller befragten Personen täglich das Internet.<sup>68</sup> Um dies zu tun, werden bei den unter 25-jährigen Personen, durchschnittlich 3,6 Geräte verwendet und bei den über 55-jährigen Personen finden dazu durchschnittlich 2,2

<sup>67</sup> Vgl. FRANK, D. (2016) <https://frankdiana.net> (11.05.2016)

<sup>68</sup> Vgl. CONSUMERBAROMETER (2019a) <https://www.consumerbarometer.com> (04.03.2019)

Geräte Verwendung.<sup>69</sup> Diese Angaben beziehen sich auf das Jahr 2017. Anschließend wird in Abbildung 3 und Abbildung 4, das Nutzungsverhalten in der Altersgruppe der unter 25-jährigen und der über 55-jährigen, nochmals im Zeitablauf für den Zeitraum 2012 bis 2017 dargestellt.

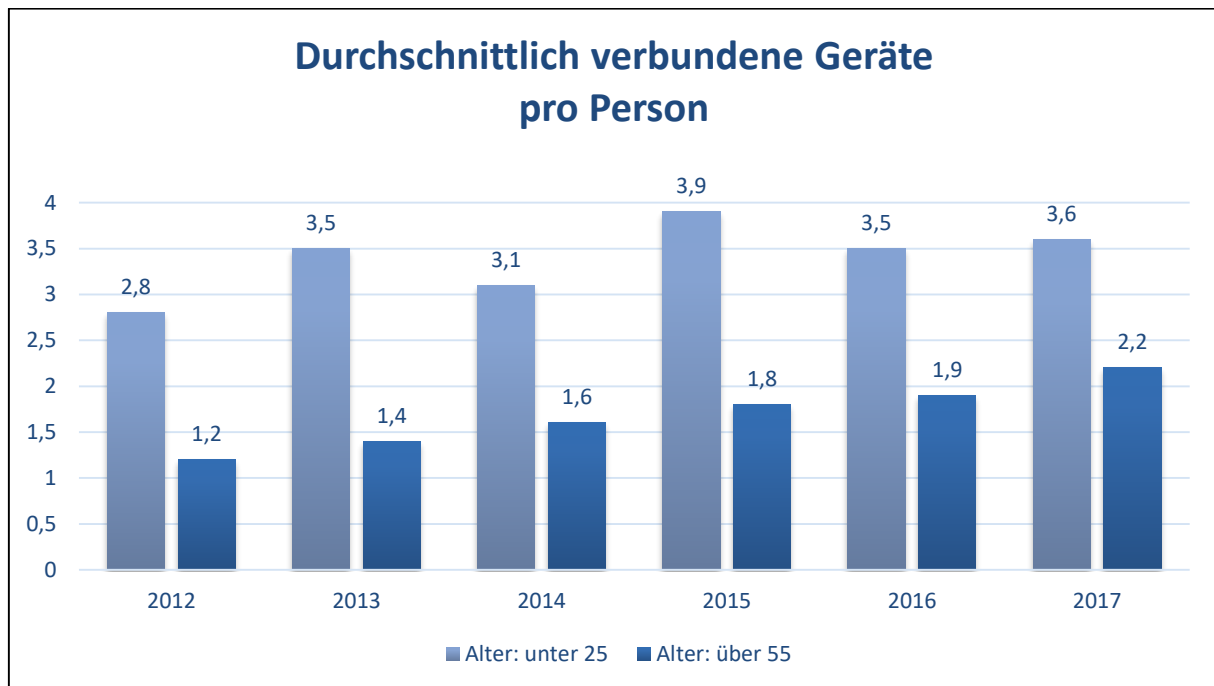


Abbildung 3: Verbundene Geräte nach Alter gruppiert<sup>70, 71</sup>

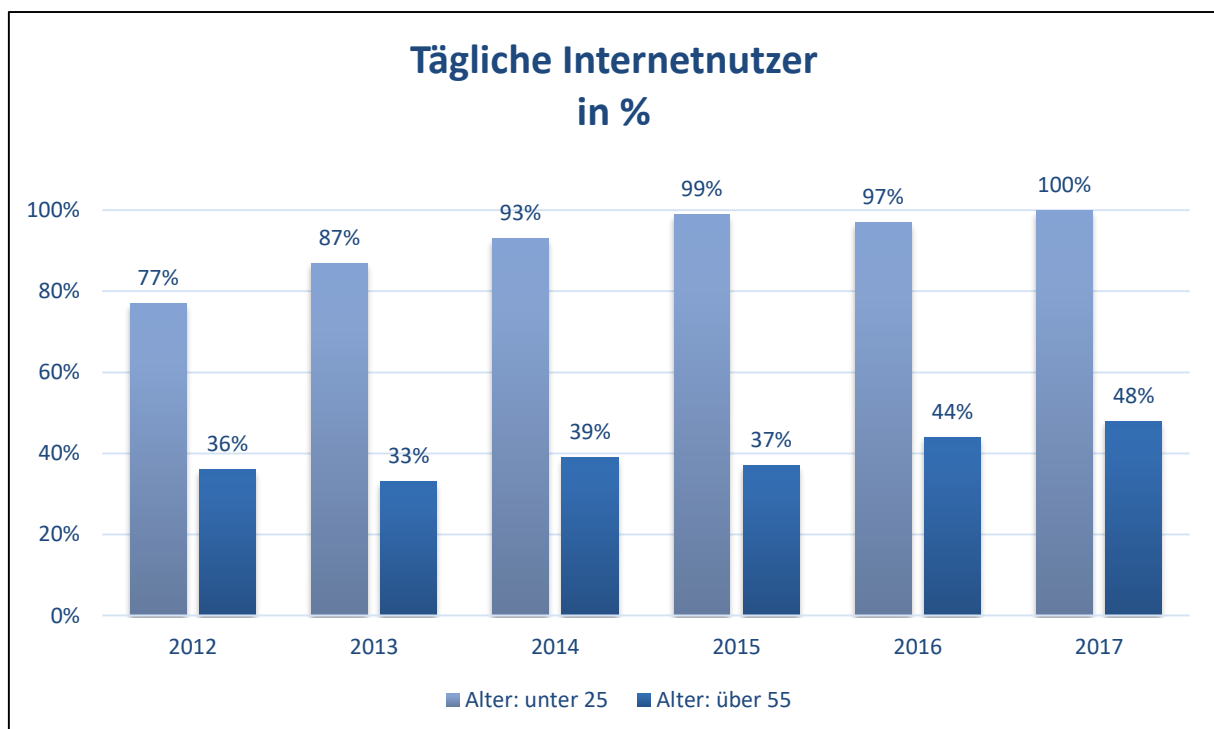


Abbildung 4: Tägliche Internetnutzung nach Alter gruppiert<sup>70, 71</sup>

<sup>69</sup> Vgl. CONSUMERBAROMETER (2019b) <https://www.consumerbarometer.com> (05.03.2019)

<sup>70</sup> Vgl. CONSUMERBAROMETER (2019a) <https://www.consumerbarometer.com> (04.03.2019)

<sup>71</sup> Vgl. CONSUMERBAROMETER (2019b) <https://www.consumerbarometer.com> (05.03.2019)

## 2.2.2 Digitale Basistechnologien

Wie bereits in Abbildung 2 dargestellt, findet die Digitalisierung unter Einbeziehung von digitalen Basistechnologien statt. Als digitale Basistechnologien können zurzeit das Internet, Social, Mobile, Cloud und Big Data bzw. Analytics benannt werden<sup>72</sup>.

Aufgrund der sehr dynamischen Weiterentwicklungen in diesem Bereich ist die Aufzählung digitaler Basistechnologien jedoch nicht einheitlich. So wird beispielsweise das Internet of Things in Abbildung 2 nicht als digitale Basistechnologie bezeichnet. In einer Studie<sup>73</sup> aus dem Jahr 2015 wurde das Internet of Things auch noch nicht als digitale Technologie angeführt. Veröffentlichungen<sup>74,75</sup> zum Zeitpunkt der Verfassung dieser Masterarbeit beziehen diese digitale Technologie bereits ein. Die nachfolgende Aufzählung erhebt deshalb aufgrund der nicht einheitlichen Aufzählung dieser Technologien sowie wegen der Abhängigkeit der Aufzählung vom Zeitpunkt der Publikation, keinen Anspruch auf Vollständigkeit und soll beispielhaft, digitale Technologien, die in der Literatur wiedergegeben werden, vorstellen.

### 2.2.2.1 Internet

Das Internet ist ein globales, dezentral organisiertes Rechnernetz, das aus vielen untereinander vernetzten Computern und Computernetzwerken besteht<sup>76</sup>. Der eigentliche Sinn des Internet besteht in den zur Verfügung gestellten Netzanwendungen. Durch sie wird der eigentliche Nutzen des Internet begründet. Sie bieten dem Nutzer eine Kommunikationsplattform für verschiedenste Aufgaben. Die Netzanwendungen selbst basieren auf den Diensten, die das Internet zur Verfügung stellt<sup>77</sup>.

Der Informationsdienst, das World Wide Web im folgenden auch „Web“ genannt, und der Nachrichtendienst E-Mail sind beispielsweise sehr bekannte Netzanwendung des Internet. Das Web kann als eine gigantische Informations- und Datensammlung beschrieben werden, auf die der User mittels eines einfachen Anwendungsprogramms, dem Browser zugreifen kann. Das Web ist ein verteiltes Hypermediasystem und bietet Zugriff auf multimedial gestaltete Inhalte, die wiederum dezentral auf verschiedensten Rechnern, auf der ganzen Welt verteilt sind. Webseiteninhalte sind durch Links untereinander verknüpft und so entsteht ein Informationsnetzwerk, das aus vielen miteinander verknüpften Inhalten besteht. Der Zugriff ist aufgrund der grafischen Benutzeroberfläche des Browsers unkompliziert und schnell und wird mittels Point- und Click-Aktionen ausgeführt.

Es ist die einfache Handhabung des www Browsers und die Öffnung des Internet für die Allgemeinheit, die das Internet zum Massenkommunikationsmittel gemacht haben.<sup>78</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. LOHSE, U.; WILL, A. (2018), S. 6.

<sup>73</sup> Vgl. KANE, G.C. et al. (2015), S. 3.

<sup>74</sup> Vgl. IW CONSULT (2018), S. 111f.

<sup>75</sup> Vgl. CSEH, C.; MARX, B. (2016), S. 356.

<sup>76</sup> Vgl. ALISCH, K.; ARENTZEN, U.; WINTER, E. (Hrsg.) (2004), S. 1582f.

<sup>77</sup> Vgl. MEINEL, C.; SACK, H. (2004), S. 9.

<sup>78</sup> Vgl. MEINEL, C.; SACK, H. (2004), S. 9ff.



Die erste Web Seite <http://info.cern.ch> wurde vom britischen Wissenschaftler Berners-Lee während seiner Arbeit am CERN im Jahr 1989 erstellt. Die Web Seite wurde ursprünglich entwickelt, um Informationen zwischen Wissenschaftlern automatisiert austauschen zu können.<sup>79</sup>

Weitere Faktoren, die zeitgleich mit der „Erstellung“ der ersten Webseite eine Rolle spielten (diese sind kritisch für alle aufgezählten Basistechnologien und die Verbreitung der Digitalisierung) und zur Verbreitung von Computernetzen im privaten Umfeld und in der Wirtschaft beitrugen.

Bei der Hardware stieg sowohl die Rechnerleistung als auch die Speicherkapazität<sup>80</sup> bei beständiger Miniaturisierung von klassischen IT-Komponenten<sup>81</sup>, die mobile Systeme angefangen vom Notebooks, Tablet-Computer bis zum Mobiltelefon und Smartphone hervorgebracht haben.

Auch die zugrundeliegende Kommunikationsinfrastruktur spielt eine wichtige Rolle, um die voranschreitende Durchdringung der Digitalisierung in der Gesellschaft beschreiben zu können. Die Kommunikation zwischen den digitalen Endgeräten kann kabelbasiert oder funkbasiert stattfinden. Unabhängig von der Art der Kommunikation wird die Infrastruktur jedoch immer leistungsfähiger, um die steigende Datenmengen ohne Zeitverzögerung zwischen den digitalen Endgeräten zu übertragen.<sup>82</sup> Gleichzeitig fallen die Preise für Informations- und Kommunikationstechnologien, was die Digitalisierung zusätzlich vorantreibt.<sup>83</sup>

### 2.2.2.2 Social

Soziale Medien zählen zu den digitalen Basistechnologien und verzeichnen Millionen von Benutzern.

Technologisch gesehen basieren Soziale Medien auf dem Web 2.0, dass selbst eine Internetanwendung darstellt und eine Weiterentwicklung des www Browsers ist, wie soeben beschrieben wurde. Die angebotene Funktionalität beziehungsweise die Nutzung des www erforderte, spezifische Fachkenntnisse in Auszeichnungssprachen, Skriptensprachen und die Kenntnis von Datenbanksprachen, um Inhalte für eine Webseite erstellen zu können. Webseiten des www wurden zum Zweck der Informationsverbreitung oder zum Produktverkauf betrieben.<sup>84</sup>

Im Gegensatz dazu ist die Nutzungsmöglichkeit des Web 2.0, durch Bereitstellung von interaktiven Elementen, erweitert<sup>85</sup>. Dies wird durch die Bereitstellung von Tools auf

---

<sup>79</sup> Vgl. CERN (o.J.) <https://home.cern> (01.04.2019)

<sup>80</sup> Vgl. MÜLLER, H. (1998), S. 24f.

<sup>81</sup> Vgl. MÜLLER, H. (1998), S. 29.

<sup>82</sup> Vgl. DÖBLER, T.; WAHL, A. (2013), S. 208.

<sup>83</sup> Vgl. LOHSE, U.; WILL, A. (2018), S. 6.

<sup>84</sup> Vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2018e) <https://wirtschaftslexikon.gabler.de> (01.05.2019)

<sup>85</sup> Vgl. HILKER, C. (2012), S. 11.

redaktionellem Gebiet ermöglicht<sup>84</sup>. Der Benutzer des Web 2.0 hat dadurch eine Reihe von Vorteilen. Die erweiterte Funktionalität erfordert keine speziellen Fachkenntnisse, um einen Webseiten Inhalt zu erstellen.

Deshalb kann jeder Benutzer diese Internetanwendung verwenden. Im Vergleich zur Nutzung anderer Medien, sind die Kosten gering, es werden weder umfassenden Ressourcen, noch komplizierte Betriebsprozesse benötigt. Der Benutzer hat durch die Nutzung von Sozialen Medien, wie beispielsweise Twitter, Facebook uvm., die Möglichkeit seinen eigenen Bereich in einer virtuellen Welt multimedial zu gestalten und mit der ganzen Welt in Echtzeit zu teilen und sich gleichzeitig zu vernetzen.<sup>86</sup> Die geographische Entfernung zwischen den einzelnen digitalen Endgeräten spielt keine Rolle.

Soziale Medien bieten auch die Möglichkeit den erstellten Inhalt zu verändern. Der Benutzer hat somit die Kontrolle über seine Inhalte und ist sich dessen bewusst. Die Nutzung Sozialer Medien vermittelt deshalb auf der Individualebene zum einen ein Gefühl der Unabhängigkeit.<sup>87</sup> Durch die Vernetzung und die Kommunikation mit anderen Benutzern, innerhalb einer virtuellen Gemeinschaft, wird dem Nutzer zum anderen auch Selbstbestätigung und Anerkennung zu teil<sup>84</sup>. Social Media bietet den Benutzern, durch seine interaktiven Elemente, zusätzlich zu den Vorteilen einer orts-, zeit-, und entfernungsunabhängigen Aktivität, die Befriedigung individueller Bedürfnisse.<sup>88</sup>

### 2.2.2.3 Mobile

Der Begriff "Mobile" beschreibt digitale Technologien, die es orts- und zeitunabhängig ermöglichen Informationen abzurufen, Interaktionen durchzuführen oder Entscheidungen zu treffen.<sup>89</sup> Ermöglicht wird dies durch mobile Endgeräte wie beispielsweise Mobiltelefone, Smartphones, Notebooks oder Tablets. Besonders hervorzuheben ist das Smartphone, das im Vergleich zu anderen mobilen Endgeräten, zunehmend zum dominierenden Gerät wird.<sup>90</sup> Es vereint die Funktionalität mehrerer Mediengeräte, wie beispielsweise die eines Mobiltelefons, Computers, Kamera, GPS-Gerätes, uvm., in einem tragbaren mobilen Gerät. Durch die Digitalisierung findet wie soeben beschrieben eine Konvergenz von Geräten statt. Auch netzwerkbasierete Geräte und zugehörige Infrastrukturen konvergieren zunehmend durch die Digitalisierung. Das Smartphone vereint so nicht nur physisch eine Anzahl von Geräten, sondern führt auch eine Reihe von Funktionen, „Diensten“ aus, die bisher anderen Medien zu geschrieben wurden.<sup>91</sup>

Mobile Endgeräte ermöglichen es, Rechnerleistung immer bei sich zu haben und deren Funktionalitäten in die Alltagswelt und in alltägliche Handlungen zu integrieren<sup>92</sup>. In der Konsequenz führt der Gebrauch, beispielsweise des Smartphones, zur Bildung von

<sup>86</sup> Vgl. SCHLESINGER, R. (2014), S. 21.

<sup>87</sup> Vgl. AKTAN, E.; OZUPEK, M.N. (2017), S. 418.

<sup>88</sup> Vgl. WELLER, W. (2014), <https://edoc.hu-berlin.de> (19.03.2019)

<sup>89</sup> Vgl. CHÂLONS, C; DUFFT, N. (2017), S. 14.

<sup>90</sup> Vgl. LATHIA, N. et al. (2013), S. 68.

<sup>91</sup> Vgl. BRENNEN, S. KREIS, D. (2014) <http://culturedigitally.org> (01.05.2019)

<sup>92</sup> Vgl. CSEH, C.; MARX, B. (2016), S. 359.

Gewohnheiten, die in weiterer Folge die Struktur des Alltags nicht vorhersehbar verändern<sup>93</sup>. Die jetzt permanente Möglichkeit, Inhalte und Dienste des Internets zu nutzen, erhöht die Markttransparenz, die mit Aufkommen des Webs einsetzte, zugunsten der Konsumenten. Beispielsweise ermöglicht es das Smartphone, beim Einkauf im stationären Handel, benötigte Informationen, wie beispielsweise Preise, Qualität, Produktalternativen oder User Reviews zu einem Produkt, an Ort und Stelle abzurufen.<sup>94</sup> Der Käufer ist mündiger geworden und hat sein Einkaufsverhalten verändert. Auf dieses Phänomen wird im Kapitel 3 noch näher eingegangen.

#### 2.2.2.4 Big Data - Analytics

Der Begriff Big Data bezeichnet große digitale Datenmengen und deren Auswertungsmöglichkeiten mittels Computertechnologie<sup>95</sup>, die in der Lage sind, große und komplexe Datenmengen zu verarbeiten und zu analysieren. Die Verarbeitung und Auswertung von Big Data ist mit konventionellen Analysemethoden und Mitteln der Datenverarbeitung nicht mehr möglich<sup>96</sup>.

Big Data können durch die folgenden drei Kriterien konkretisiert werden<sup>97</sup>:

- „Volume“ – beschreibt ein beständig anwachsendes Datenvolumen, das eine Größenordnung im Bereich von Peta- und Exabytes erreicht und aus zahlreichen Datenquellen wie beispielsweise Social Media, Mobilgeräte, Sensorik uvm., gespeist wird.
- „Variety“ – charakterisiert den Umstand, dass Daten vielfältige Formate aufweisen können und nicht homogen sind. Dabei können die Daten in strukturierter Form, beispielsweise aus Informationssystemen, oder unstrukturiert, beispielsweise als Audio, Bild oder Text, vorliegen. Strukturierte Daten können direkt verarbeitet werden, unstrukturierte Daten müssen zuerst eine entsprechende Aufbereitung wie Bild- oder Sprachverarbeitung durchlaufen.
- „Velocity“ – bezeichnet die Geschwindigkeit mit der zu verarbeitende große Datenmengen entstehen, übertragen und ausgewertet werden.

Neben der technischen Perspektive, können Big Data auch noch vom wirtschaftlichen und vom rechtlichen Standpunkt betrachtet werden. Die Auswertung von Big Data, Big Data Analytics, generiert wirtschaftliches Potenzial und umfasst Methoden, Verfahren und Werkzeuge zur Konfiguration und Modellierung von vielfältigen Analyseprozessen zu vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsorientierten Fragestellungen. Big Data Analytics ermöglicht es, große unterschiedlich strukturierte Datenmengen aus den verschiedensten

<sup>93</sup> Vgl. OULASVIRTA, A. et al. (2012), S. 105.

<sup>94</sup> Vgl. CSEH, C.; MARX, B. (2016), S. 360.

<sup>95</sup> Vgl. WAGNER, F. (Hrsg.) (2017), S. 157.

<sup>96</sup> Vgl. OSWALD, G. et al. (2018), S. 16.

<sup>97</sup> Vgl. OSWALD, G. et al. (2018), S. 16f.

Unternehmensabteilungen<sup>98</sup> zu analysieren und Erkenntnisse zu generieren. Durch die gewonnenen Einsichten können einerseits operativ Prozesse, Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich optimiert werden<sup>99</sup>, und andererseits auf strategischer Managementebene in die Unternehmensstrategie einfließen. Beispielsweise eignet sich Big Data zur Analyse von Kundendaten, um Rückschlüsse auf das Kaufverhalten zu erhalten<sup>100</sup>. Um wirtschaftlichen Nutzen aus der Analyse ziehen zu können, bzw. realitätsnahe, relevante Erkenntnisse zu gewinnen, müssen jedoch folgende zwei Voraussetzungen erfüllt sein. Beide markieren die Grenze der Anwendungsmöglichkeiten von Big Data Analytics. Die Daten müssen aufgrund geeigneter Entscheidungskriterien ausgewählt und ausgewertet werden, um relevante Ergebnisse zu liefern. Die Auswahl der Daten muss zum Zweiten auch den rechtlichen Bestimmungen des Datenschutzes entsprechen, da oftmals personenbezogene Daten analysiert werden. Es ist nicht ausreichend, die Daten einer Person zu anonymisieren oder personenbezogene Daten ohne Zustimmungserklärung zu verwenden.<sup>101</sup>

### 2.2.2.5 Cloud-Computing

Auch Cloud-Computing zählt zu den digitalen Basistechnologien. Für den Begriff Cloud-Computing gibt zahlreiche unterschiedliche Definitionen. Grundsätzlich handelt es sich dabei um die Bereitstellung von IT Leistungen und IT Infrastruktur über das Internet, „die Cloud“<sup>102</sup>. Eine sehr weit verbreitete Definition des Cloud-Computing wurde von der US-amerikanischen Standardisierungsstelle NIST (National Institute of Standards and Technology) erlassen. Demnach ist „Cloud Computing ein Modell der Datenverarbeitung, mit dem bei Bedarf, jederzeit und überall bequem über ein Netz auf einen geteilten Pool von konfigurierbaren Rechnerressourcen (z.B. Netze, Server, Speichersysteme, Anwendungen und Dienste) zugegriffen werden kann.“<sup>103</sup>.

Aufgrund der Vorteile, die Cloud-Computing bietet, wird es auch als ein sich entwickelndes Paradigma bezeichnet<sup>104</sup>.

Cloud-Computing offeriert privaten Benutzern eine Reihe von Vorteilen. Die Kosten für Hard- und Software sind geringer, da zur Ausführung der, cloudbasierten Anwendungen sowie der oft kostenlos erhältlichen Cloud-Computing Software, weniger Rechnerleistung oder weniger Festplattenspeicher nötig ist, als im Vergleich zu herkömmlicher Desktop-Software. Die Aktualisierung von webbasierten Anwendungen erfolgt meist automatisch, sodass bei der Anmeldung in der Cloud die neueste Version zur Verfügung steht. Der Zugriff auf vorhandene Anwendungen und Dokumente ist nicht an bestimmte Endgerät gebunden, also geräteunabhängig und kann auch ortsunabhängig, beispielsweise unterwegs, erfolgen. Da es möglich ist, Dokumente in der Cloud zu speichern, wird das Arbeiten im Team erleichtert. Mehrere Benutzer können an einem Dokument oder an einem Projekt gemeinsam arbeiten

<sup>98</sup> Vgl. HAACK, R.; QUSHTA, J. (2018), S. 196.

<sup>99</sup> Vgl. OSWALD, G. et al. (2018), S. 12.

<sup>100</sup> Vgl. GABLER BANKLEXIKON (2018) <https://www.gabler-banklexikon.de> (01.04.2018)

<sup>101</sup> Vgl. OSWALD, G. et al. (2018), S. 19.

<sup>102</sup> Vgl. MICROSOFT (o.J.) <https://azure.microsoft.com> (01.05.2019)

<sup>103</sup> MELL, P.; GRANCE, T. (2011), S. 2.

<sup>104</sup> Vgl. MELL, P.; GRANCE, T. (2011), S. 1.

und Änderungen sind sofort verfügbar. Teilen alle Anwender Dokumente oder Anwendungen in derselben Cloud, kommt es zu weniger Formatinkompatibilitäten. Auch der virtuelle Speicherplatz ist im Vergleich zu einer Festplatte, größer und das Risiko der Vernichtung von persönlichen Daten ist geringer als beim Desktop-Computing, da Cloud-Services mehrere Sicherheitsschichten bieten.<sup>105</sup>

Für Unternehmen bedeutet die Nutzung von Cloud-Diensten eine Vermeidung von Kapitalausgaben für IT<sup>106</sup>. Cloudbasierte Rechnerressourcen können von Organisationen entsprechend ihren Anforderungen schnell und flexibel angepasst werden. Kostspielige und zeitaufwändige Upgrades der Infrastruktur entfallen. Die vorausschauende Planung für die Bereitstellung dieser Ressourcen entfällt ebenfalls, da ein nahezu unbegrenzter Zugriff auf die Computing-Ressourcen verfügbar ist und schnell zugekauft oder abgegeben werden kann. Durch den flexiblen Zugang zu Rechnerressourcen werden Investitionskosten in IT-Infrastruktur und –Software erheblich reduziert. Gleichzeitig besteht der Zugang zu Spitzentechnologien und -dienstleistungen, einschließlich Software-Updates.<sup>107</sup>

Unternehmen haben durch Cloud-Computing auch die Möglichkeit mit neuartigen Diensten zu experimentieren und erfolgreiche Dienste reibungslos und kostensparend von Tausenden auf Millionen von Kunden zu skalieren<sup>108</sup>.

Dieser Kapitel macht deutlich, dass der technische Digitalisierungsbegriff nur einen Teil der aktuell stattfindenden Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft zu erklären vermag. Die stetige Integration digitaler Technologien verändert nicht nur Prozesse oder Teilprozesse innerhalb eines Unternehmens. Die durch Digitalisierung hervorgerufene Veränderung kann so umfassend sein, dass davon auch das Geschäftsmodell eines Unternehmens betroffen sein kann. Dies ist jedoch nicht mit der völligen Digitalisierung eines Unternehmens gleichzusetzen. Unternehmen sowie auch die Gesellschaft erleben infolge der anhaltenden Digitalisierung, die durch die Nutzung digitaler Technologien beschrieben werden kann, eine digitale Transformation. Zwischen digitalen Technologien und deren Akzeptanz in der Gesellschaft besteht eine Wechselwirkung, die zu sehr dynamischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen geführt hat und weiterhin führen wird.

---

<sup>105</sup> Vgl. MILLER, M. (2009) <http://www.informit.com> (02.05.2019)

<sup>106</sup> Vgl. EUROPEAN PARLIAMENT (2012), S. 37.

<sup>107</sup> Vgl. OECD (2014), S. 12.

<sup>108</sup> Vgl. EUROPEAN PARLIAMENT (2012), S. 43.

### 3 Kunden im digitalen Zeitalter

Die Digitalisierung und der Einsatz digitaler Technologien bewirkt, wie im Abschnitt 2.2 beschrieben, eine Transformation auf gesellschaftlicher Ebene. Diese Entwicklung wird auch zukünftig das Wirtschaftsgeschehen sowie bestehende Marktstrukturen, nachhaltig verändern.

Märkte auf denen aus mikroökonomischer Sicht, Angebot und Nachfrage zusammen treffen,<sup>109</sup> wandeln sich zunehmend vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt. Während auf Verkäufermärkten das Angebot im Vergleich zur Nachfrage kleiner ist und ein Nachfrageüberschuss zugunsten der Hersteller herrscht,<sup>110</sup> ist der Käufermarkt von einer Nachfrage gekennzeichnet, die kleiner als das Angebot der Unternehmen am Markt ist. Es entsteht ein Angebotsüberschuss, zugunsten der Nachfrager<sup>111</sup>.

Als maßgebend für diese Veränderung ist die internationale Vernetzung infolge der Digitalisierung, die Integration von Wirtschaftsräumen (EU, NAFTA usw.) und das veränderte Konsumentenverhalten zu nennen<sup>112</sup>. Das Einkaufen hat sich von einer reinen Bedarfsabdeckung zu einem Bestandteil der Freizeitgestaltung entwickelt und damit wird das Erzeugen einer Shopper Experience bzw. Customer Experience zum Differenzierungsmerkmal für Erfolg<sup>113</sup>. Unternehmen, die ihre Marktposition sichern und an diesem Erfolgspotenzial teilhaben möchten, müssen ihre Perspektive ändern und digitale Technologien so einsetzen, dass Kundenerwartungen erfüllt werden<sup>114</sup>.

Die ausführliche Behandlung des Kundenverhaltens und von Kundenerwartungen soll der Tatsache Rechnung tragen, dass digitale Technologien und digitale kundenzentrierte Geschäftsmodelle eine hochgradige personalisierte Service- und Angebotserstellung möglich ist. Die Grundlage für eine erfolgreiche nutzenstiftende Angebotserstellung setzt jedoch ein tiefes Verständnis des Kunden und seiner Bedürfnisse und Erwartungen voraus. Die Ausführungen dieses Kapitels sollen zu diesem Grundverständnis beitragen.

Dieses Kapitel behandelt zunächst die Determinanten und maßgebenden Einflussfaktoren auf das Konsumentenverhalten. Darauf aufbauend wird die Veränderung des Konsumentenverhaltens durch die Digitalisierung beschrieben. Dies legt die Basis um die aktuell bestehenden Kundenerwartungen in Hinblick auf Technologie, und an Versicherungen zu beschreiben. Den Abschluss bilden Touchpoints und Customer Journey um das Zusammenspiel von Kundenerwartungen, Technologie und Entscheidungsverhalten mittels Customer Journey zu visualisieren.

---

<sup>109</sup> Vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2018a), <https://wirtschaftslexikon.gabler.de> (23.05.2019)

<sup>110</sup> Vgl. ALISCH, K.; ARENTZEN, U.; WINTER, E. (Hrsg.) (2004), S. 3127.

<sup>111</sup> Vgl. ALISCH, K.; ARENTZEN, U.; WINTER, E. (Hrsg.) (2004), S. 1655.

<sup>112</sup> Vgl. FOSCHT, T.; SWOBODA, B.; SCHRAMM-KLEIN, H. (2017), S. 5.

<sup>113</sup> Vgl. WUNDERLICH, K. (2018), S. XI.

<sup>114</sup> Vgl. BRANDÃO, T.K.; WOLFRAM, G. (2018), S. XVIII.

## 3.1 Konsumentenverhalten

Das Käuferverhalten beschreibt das Verhalten beim Kauf, Gebrauch sowie Verbrauch von wirtschaftlichen Gütern bzw. Leistungen auf Märkten. Davon abzugrenzen ist das Konsumentenverhalten, welches sich mit dem Verhalten von Endverbrauchern beim Kauf und Konsum von wirtschaftlichen Gütern bzw. Leistungen auseinandersetzt.<sup>115</sup> Das Verhalten von Organisationen ist nicht Gegenstand dieser Masterarbeit und die weiteren Ausführungen beziehen sich auf Endverbraucher für die nachfolgend auch die Begriffe Konsument, Käufer oder Kunde verwendet werden kann.

Um das komplexe Verhalten des Konsumenten erklären zu können ist ein tiefgehendes Verständnis der Determinanten einer Konsumentenhandlung bzw. -entscheidung nötig. Verschiedene Forschungsströmungen mit grundsätzlich verschiedenen theoretischen Perspektiven und Modellen setzen sich mit dem Konsumentenverhalten auseinander.<sup>116</sup>

### 3.1.1 Ökonomische Theorien

Die Grundausrichtung des ökonomischen Theorieansatzes, entspricht den Modellannahmen der Makro- und Mikroökonomie<sup>117, 118</sup>. Entscheidend für die Erklärung des Konsumverhaltens ist die Annahme der Existenz eines rational handelnden Menschen, der eine zu maximierende Zielfunktion (Nutzenfunktion) inklusive Nebenbedingungen (Restriktionen), auswertet um daraus analytisch ein optimales Verhalten abzuleiten.

Diese Modelle basieren auf einem System von Axiomen und bestimmten Prämissen, die nachfolgend vorgestellt werden:<sup>116</sup>

- vollständige Kenntnis der eigenen Präferenzstruktur,
- Nutzenmaximierungsannahme, d. h. die Annahme rationalen Verhaltens,
- vollständige Markttransparenz, d. h. vollständige Information,
- unbegrenzte Kapazität der Informationsverarbeitung,
- keinerlei zeitliche, sachliche oder räumliche Präferenzen,
- keine Beeinflussung durch andere Personen/frühere Käuferfahrung.

Für die spezifische Verhaltensannahme eines streng rational handelnden Akteurs in ökonomischen Modellen wird ebenfalls oft der Ausdruck „Homo Oeconomicus“ verwendet<sup>119</sup>. Die große Bedeutung des „Homo Oeconomicus“ in ökonomischen Theorien entstand, weil die strengen Modellannahmen konkrete Erklärungen und Prognosen erlauben. Jedoch sind die Verhaltensannahmen wenig realistisch und erzeugen zusammen mit den anderen Prämissen empirisch fragwürdige Ergebnisse und viele Fehlprognosen. Deshalb besitzen ökonomische Theorien eine relativ geringe Erklärungskraft in Bezug auf das

<sup>115</sup> Vgl. FOSCHT, T.; SWOBODA, B. (2004), S. 1656.

<sup>116</sup> Vgl. FOSCHT, T.; SWOBODA, B.; SCHRAMM-KLEIN, H. (2017), S. 21.

<sup>117</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 94.

<sup>118</sup> Vgl. DODIG, N.; HERR, H. (2015), S. 6.

<sup>119</sup> Vgl. BACKHAUS, K.; PAULSEN, T. (2018), S. 107.

Konsumentenverhalten, das nicht einer Situation vollkommener Information oder völlig rationalem Verhalten unterliegt und verhaltenswissenschaftliche Erklärungsgrößen, die im Anschluss behandelt werden, völlig ausklammert<sup>120</sup>.

### 3.1.2 Verhaltenswissenschaftliche Theorien

Der Forschungsgegenstand der angewandten Verhaltenswissenschaft ist das Verstehen und Erklären des Konsumentenverhaltens und vereint als interdisziplinäres Forschungsgebiet Überlegungen aus Psychologie, Soziologie, biologischer Verhaltensforschung und Marketing<sup>121</sup>.

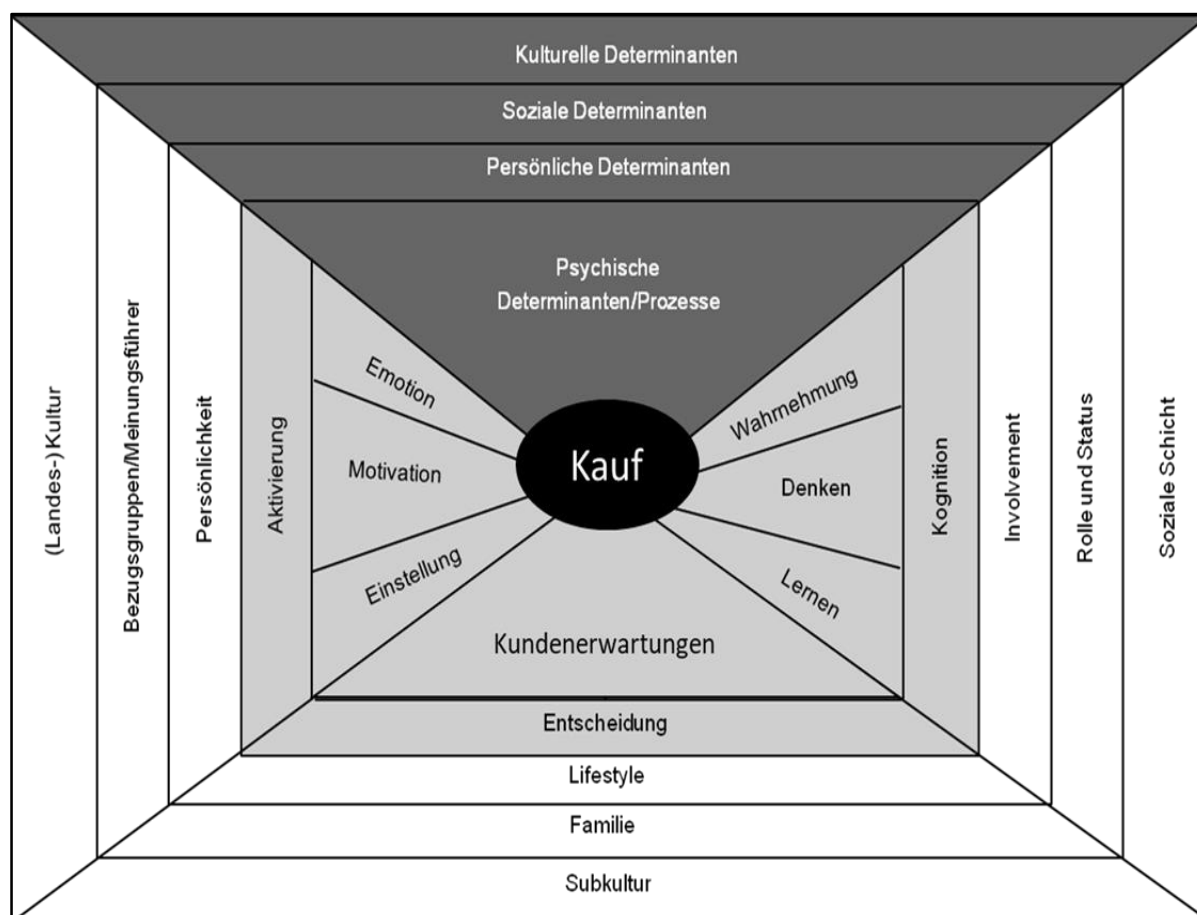


Abbildung 5: Schalenmodell des Käuferverhaltens, in Anlehnung an Foscht<sup>122</sup>

Zur Systematisierung, der das Kaufverhalten beeinflussenden Größen, kann auf das in Abbildung 5 dargestellte Schalenmodell zurückgegriffen werden. Das Modell stellt, einerseits Determinanten des Kaufverhaltens dar, wobei das Ausmaß der Wirkung der einzelnen Determinanten (Kulturelle, Soziale, Persönliche, Psychologische Determinante) bezüglich der Kaufentscheidung steigt, je näher eine Determinante am Modellkern (Kauf) liegt. Andererseits beinhaltet das Modell weitere zentrale Konstrukte zur Erklärung des

<sup>120</sup> Vgl. FOSCHT, T.; SWOBODA, B.; SCHRAMM-KLEIN, H. (2017), S. 21.

<sup>121</sup> Vgl. REICH, M. (2019), S. 35.

<sup>122</sup> Vgl. FOSCHT, T.; SWOBODA, B.; SCHRAMM-KLEIN, H. (2017), S. 33.



Kaufverhaltens, welche der psychischen Determinante zugeordnet sind. Es handelt sich um aktivierende und kognitive Prozesse.<sup>123, 124</sup> Auch bestehende Kundenerwartungen beeinflussen die Kaufentscheidung.

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben die einzelnen Determinanten näher.

Die **psychische Determinante** wird durch aktivierende und kognitive Prozesse bestimmt und hat einen unmittelbaren Einfluss auf das Konsumentenverhalten. Die Aktivierung stellt die Grunddimension dar, die allen Antriebsprozessen zugrunde liegt und den Organismus in einen Zustand der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft versetzt. Aktivierend sind solche Vorgänge, die mit innerer Erregung und Spannung verbunden sind. Mit steigender Aktivierung erhöht sich gleichzeitig auch die Bereitschaft zur Informationsverarbeitung. Ebenso besteht ein Zusammenhang zwischen Aktivierung Kaufbereitschaft.<sup>125</sup> Zu den aktivierenden Vorgängen zählen Emotionen, Motivation und Einstellungen.

Emotionen sind subjektiv erlebte innere Erregungsvorgänge unterschiedlichen Bewusstseinsgrades, die angenehm oder unangenehm empfunden bzw. erlebt werden. Die Emotion kann mit dem trojanischen Pferd verglichen werden, wenn es darum geht den Menschen auf der kognitiven Ebene zu erreichen<sup>126</sup>.

Bei der Motivation tritt zur inneren Spannung ein Beweggrund hinzu, der die Ursache für ein bestimmtes Verhalten erklärt. Ein Motiv steht in einem engen Verhältnis zu Bedürfnissen die biologischer, psychischer, oder sozialer Art sind und nach der Bedürfnispyramide Maslows dargestellt werden können<sup>127</sup>. Ein Bedürfnis wird im dem Moment zum Motiv, auch Antrieb genannt, wenn es einen Intensitätsgrad von der Stärke erreicht, dass es eine Person dazu veranlasst, dieses durch eine Handlung zu stillen<sup>128</sup>.

Einstellungen umfassen ferner eine innere Denkhaltung und Reaktionsbereitschaft gegenüber einer Person, Verhaltensweise, Idee oder eines Objekts, verbunden mit einer Wertung oder Erwartung<sup>129</sup>. Die Einstellung ist eine subjektiv, kognitive Gegenstandsbeurteilung, ob ein bestimmtes Objekt geeignet ist, ein bestimmtes Bedürfnis, der Intensität einer Motivation zu stillen<sup>130</sup>.

Die drei Konstrukte Emotionen, Motivation und Einstellung bauen aufeinander auf und erklären das Zustandekommen des menschlichen Verhaltens, wobei die Aktivierung die Basis aller Antriebskräfte ist. Neben dem Verhalten beeinflusst die Aktivierung auch die

---

<sup>123</sup> Vgl. WEIBER, R. (2006), S. 82.

<sup>124</sup> Vgl. FOSCHT, T.; SWOBODA, B.; SCHRAMM-KLEIN, H. (2017), S. 33.

<sup>125</sup> Vgl. REICH, M. (2019), S. 36ff.

<sup>126</sup> Vgl. FOSCHT, T.; SWOBODA, B.; SCHRAMM-KLEIN, H. (2017), S. 134.

<sup>127</sup> Vgl. MÜLLER-SCHOPPEN, E.; KESPER, B. (2011), S. 19.

<sup>128</sup> Vgl. KOTLER, P.; SCHELLHASE, R. (2011), S. 290.

<sup>129</sup> Vgl. REICH, M. (2019), S. 39.

<sup>130</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 118.

kognitiven Prozesse, zu denen die Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung gehören<sup>131</sup>.

Durch kognitive Vorgänge erkennt ein Individuum sich selbst und seine Umwelt. Es handelt sich um Prozesse der gedanklichen Informationsverarbeitung, mit dem Ziel, das Verhalten willentlich zu steuern und zu kontrollieren<sup>132</sup>. Zu den kognitiven Prozessen zählen alle Operationen des Gehirns, in denen Informationen über die Sinne aufgenommen, verarbeitet, behalten bzw. gespeichert und für die Entscheidungsfindung oder Problemlösungen verwendet werden. Die neuronal basierte Informationsverarbeitung findet beim Wahrnehmen, Denken, Lernen und Erinnern statt. Neben den Denk- und Wahrnehmungsvorgängen gehören jedoch auch die mentalen Ergebnisse dieser Vorgänge wie beispielsweise Einstellungen, Überzeugungen Erwartungen, zur Kognition.<sup>133</sup>

Kognitive Prozesse ereignen sich, wie soeben beschrieben, nur in den Modellen der ökonomischen Theorie, rein rational und anhand des Kriteriums der Nutzenmaximierung. In realen Entscheidungssituationen wie etwa bei der Recherche zu einem anstehenden Kauf oder beim Kauf selbst, weicht der Konsument bzw. das Individuum systematisch von der Rationalität ab. Dies kann durch Emotionen, bestehende Überzeugungen oder Werte wie beispielsweise Fairness oder kognitive Verzerrung verursacht werden.<sup>134</sup> Das Auftreten kognitiver Verzerrungen wird wegen des großen Einflusses auf Entscheidungen und im Kaufkontext, im Abschnitt 3.1.3 noch näher beschrieben. Auch bestehende Erwartungen beeinflussen eine Kaufentscheidung. Diese werden im Abschnitt 3.3 näher beschrieben.

Die **persönliche Determinante** kann durch die Persönlichkeit, Lifestyle und Involvement weiter konkretisiert werden.

Das Involvement kann als Ausmaß der „Ich-Beteiligung“, also als der Grad der subjektiv empfundenen Wichtigkeit eines Verhaltens, beschrieben werden. Mit steigendem Involvement wird eine wachsende Intensität des kognitiven und emotionalen Engagements eines Individuums angenommen, beispielsweise bei der Durchführung von Entscheidungsprozessen eines Konsumenten im Rahmen eines beabsichtigten oder konkret statt findenden Kaufs.<sup>135</sup>

Während sich kognitives Involvement auf ein individuelles Interesse bezieht, über ein Angebot nach Informationen zu suchen, etwas über ein Produkt in Erfahrung zu bringen und darüber nachzudenken und Informationen kognitiv zu verarbeiten, stehen bei emotionalem Involvement die Gefühle im Mittelpunkt, die mit einem entsprechenden Angebot in Verbindung gebracht werden.<sup>136</sup>

---

<sup>131</sup> Vgl. FOSCHT, T.; SWOBODA, B.; SCHRAMM-KLEIN, H. (2017), S. 38.

<sup>132</sup> Vgl. FOSCHT, T.; SWOBODA, B.; SCHRAMM-KLEIN, H. (2017), S. 85.

<sup>133</sup> Vgl. STANGL (2018), <https://lexikon.stangl.eu> (26.05.2019)

<sup>134</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 102.

<sup>135</sup> Vgl. ALISCH, K.; ARENTZEN, U.; WINTER, E. (Hrsg.) (2004), S. 1597.

<sup>136</sup> Vgl. MICHELIS, D. (2014), S. 57.

Der persönliche Lebensstil lässt ein Muster der Lebensführung einer Person erkennbar werden. Zur Konkretisierung des persönlichen Lebensstils können beobachtbare Handlungen wie beispielsweise Freizeitverhalten und berufliche Aktivitäten sowie psychische Faktoren wie Einstellung, Werte oder Interessen, herangezogen werden<sup>137</sup>. Der Lebensstil und die Handlungen eines Konsumenten bedingen einander. Das Handeln eines Konsumenten ist auf den Lebensstil gerichtet, bzw. Konsumenten präferieren solche Güter, die mit ihrem Lebensstil vereinbar sind oder einen bestehenden Lebensstil zum Ausdruck bringen<sup>138</sup>.

Die Persönlichkeit eines Individuums wird einerseits durch persönliche Einflussfaktoren wie beispielsweise Alter oder Geschlecht bestimmt, andererseits durch einzigartige psychologische Charakteristika, die zu vorhersehbaren und relativ stabilen Reaktionen auf das Umfeld führen<sup>139</sup>. Die Persönlichkeit stellt einen Grundrahmen dar, in welchem aktivierende und kognitive Verhaltensmuster ablaufen, wobei grundsätzliche psychische und soziale Vorprägungen mit der Persönlichkeit in einer Wechselwirkung stehen<sup>140</sup>.

Die **soziale Determinante** kann durch Rolle und Status, Familie sowie diverse Bezugsgruppen charakterisiert werden. Die Familie bzw. die Familienmitglieder beeinflussen das Kaufverhalten am stärksten. Der Einfluss findet auf zwei Ebenen statt. Die Familie der Eltern beeinflusst beispielsweise die Einstellung zu politischen, wirtschaftlichen und religiösen Fragen sowie Gefühle wie beispielsweise Selbstwert oder Ehrgeiz. Die eigene Familie mit Kindern und Ehepartner übt ebenfalls einen großen Einfluss auf das tägliche Leben und das Konsumverhalten aus. Jedoch nimmt der Einfluss der Familie zugunsten des Einflusses anderer Bezugsgruppen außerhalb der Familie ab. Als Beispiel kann der wachsende Einfluss von sozialen Medien genannt werden. Allgemein können Bezugsgruppen als Personengemeinschaften mit einem direkten, unmittelbaren, persönlichen oder indirekten Einfluss auf die Verhaltensweisen, Einstellungen und Kaufentscheidungen eines Individuums bezeichnet werden.<sup>141</sup>

Die soziale Rolle ist ein fest definiertes Verhaltensmuster, das vom Träger einer Rolle, erwartet wird, wenn dieser in einer bestimmten Umgebung oder Gruppe tätig ist. Der soziale Status hingegen ist eine Bewertung bzw. eine Wertschätzung des Inhabers dieser Position oder ein mit einer sozialen Position verbundenes Wertbewusstsein. Dabei kommt es häufig vor, dass zwischen Position und Status Unterschiede bestehen. Über den sozialen Status ist tendenziell die Zuordnung zu einer Schicht möglich.<sup>142</sup>

Die **kulturelle Determinante** kann durch die Angehörigkeit zu einer sozialen Schicht, und zu einer Kultur bzw. Subkultur näher beschrieben werden. Die Angehörigkeit einer sozialen Schicht umfasst Personen mit gleichem Status, der sich durch Merkmale wie Beruf, Herkunft,

---

<sup>137</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 124.

<sup>138</sup> Vgl. FOSCHT, T.; SWOBODA, B.; SCHRAMM-KLEIN, H. (2017), S. 140.

<sup>139</sup> Vgl. KOTLER, P.; SCHELLHASE, R. (2011), S. 289.

<sup>140</sup> Vgl. FOSCHT, T.; SWOBODA, B.; SCHRAMM-KLEIN, H. (2017), S. 134.

<sup>141</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 125.

<sup>142</sup> Vgl. FOSCHT, T.; SWOBODA, B.; SCHRAMM-KLEIN, H. (2017), S. 151f.

Einkommen, Besitz u. a. kennzeichnen lässt. Schichtspezifisches Verhalten kann beispielsweise anhand des Einkommens und den damit verbundenen Konsummöglichkeiten verdeutlicht werden. Die Kultur stützt sich auf Verhaltensweisen und Gebräuche, von den Mitgliedern einer Gesellschaft und umfasst beispielsweise Sprache, Überzeugungen und Werte. Der Begriff Subkultur bezieht sich auf die Verhaltensweisen sozialer Gruppierungen innerhalb einer Gesellschaft.<sup>143</sup>

### 3.1.3 Effekte kognitiver Verzerrung

Entscheidungssituationen werden nicht nur von rationalem Verhalten, unter objektiver Abwägung aller zur Verfügung stehenden Informationen bestimmt. Dies hat sich auch nicht mit dem steigenden Informationsangebot infolge der Nutzung digitaler Technologien und dem damit verbundenen Zugang zu Informationen geändert. Vielmehr weicht das Verhalten in Entscheidungssituationen wie beispielsweise im Rahmen eines Kaufprozesses systematisch von der puren Rationalität, ab. Dieses Verhalten wird in der Psychologie und der Verhaltensökonomik als kognitive Verzerrung bezeichnet und beschreibt systematische (nicht zufällige), meist nicht bewusste, fehlerhafte Neigungen beim Wahrnehmen, Erinnern, Denken und Urteilen<sup>144</sup>.

Die Abweichung von rationalen Entscheidungen entsteht aufgrund der Verwendung von Heuristiken. Diese stellen eine Vorgehensweise zur Lösung von Problemen dar, wenn keine eindeutige Lösungsstrategie vorhanden ist oder wenn der Aufwand der Auffindung einer eindeutigen Lösungsstrategie zu hoch ist. Heuristiken auch Daumenregeln genannt, finden vor allem in schlecht strukturierten oder aus der Sicht eines Individuums komplexen Situationen, Anwendung.<sup>145</sup> Zur Lösung werden subjektive Erfahrungen oder überlieferte Verhaltensweisen des menschlichen Gehirns angewendet<sup>146</sup>. So kann eine Heuristik auch als ein einfaches Verfahren, bezeichnet werden, das es ermöglicht, eine angemessene aber unvollkommene Antwort auf eine schwierige Frage zu finden<sup>147</sup>. Bezogen auf einen Entscheidungsprozess, wird es somit möglich eine Einschätzung oder Beurteilung rasch, und effektiv vorzunehmen. Effektivität bezieht sich auf das rasche und unkomplizierte Auffinden einer Lösung, jedoch kann dies auch zu schlechteren Ergebnissen oder Fehlentscheidungen im Entscheidungsprozess führen<sup>148</sup>.

Im Folgenden sollen die bedeutendsten Heuristiken, die auch für den Versicherungsbereich bedeutend sind, näher beschrieben werden:

- **Zeitinkonsistente Präferenzen „Hyperbolische Diskontierung“:** diese Heuristik beschreibt die Tendenz, dass eine baldige Auszahlung, einer Auszahlung zu einem späteren Zeitpunkt vorgezogen wird. Je mehr sich zwei potenzielle

<sup>143</sup> Vgl. FOSCHT, T.; SWOBODA, B.; SCHRAMM-KLEIN, H. (2017), S. 158.

<sup>144</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 102.

<sup>145</sup> Vgl. ALISCH, K.; ARENTZEN, U.; WINTER, E. (Hrsg.) (2004), S. 1390f.

<sup>146</sup> Vgl. DOLAN, P. et al. (2012), S. 126.

<sup>147</sup> Vgl. KAHNEMAN, D. (2017), S. 127.

<sup>148</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 103.

Auszahlungstermine an die Gegenwart annähern, desto stärker wird der Effekt. Ein geringerer Betrag wird akzeptiert, um die Auszahlung früher zu erhalten. Umgekehrt wächst die Bereitschaft zu warten und einen höheren Auszahlungsbetrag zu erhalten, wenn beide Auszahlungstermine ausreichend in der Zukunft liegen.<sup>149</sup> Dies gipfelt in dem Verlangen nach „Instant Gratification“, dem Bedürfnis des Kunden der sofortigen Erfüllung eines Wunsches oder Verlangens<sup>150</sup>. Ein Trend der durch die Digitalisierung und der damit verbundenen Möglichkeiten nicht zu ignorieren ist.

- **Framing Effekt:** mit Framing wird eine kognitive Verzerrung bezeichnet, bei der Entscheidungen aufgrund der Art der Formulierungsweise oder Darstellung einer Option, getroffen werden. Abhängig von der Formulierung, führt ein und derselbe Sachverhalt, zu unterschiedlichen Entscheidungen<sup>151</sup>. Entscheidungen werden auch in Abhängigkeit von der übermittelten Person und der Stellung zu dieser getroffen<sup>152</sup>. Wie schon beim Schalenmodell in Abbildung 5 verdeutlicht, beeinflussen auch Personen der sozialen Schicht, wie beispielsweise Familie und Freunde, Entscheidungen.
- **Herdenverhalten und soziale Normen:** eine Möglichkeit Komplexität, Suchkosten, und Informationsüberflutung, vor dem Hintergrund einer anstehenden Entscheidung zu vermindern, ist die Orientierung am Verhalten von Gleichgesinnten. Dieses Verhalten fußt auf der Annahme, dass andere Personen gleiche Präferenzen, aber bessere Informationen oder mehr Erfahrung haben.<sup>153</sup>
- **Mentale Buchhaltung:** durch die Denkweise des „mental accounting“, dass verfügbares Geld in „mentale Konten“ aufteilt, wird es möglich einen Überblick über Ausgaben und Einnahmen pro Kategorie sowie Kosten und Nutzen zu erhalten<sup>154</sup>. Eine Konsequenz des „mental accounting“ ist, dass idente Anreize, je nach Kontext bzw. je nachdem in welche mentale Ausgabenkategorie diese zugeordnet werden, unterschiedliche Entscheidungen herbeiführen. Beispielsweise sind Menschen bereit eine längere Strecke auf sich zu nehmen, um 5 Euro für ein Radio von 15 Euro zu sparen, aber nicht, um 5 Euro für einen Kühlschrank zu sparen, der 210 Euro kostet<sup>155</sup>.
- **Verlustaversion:** äußert sich durch eine ungleiche Bewertung des gleichen Geldbetrages. Der Verlust eines bestimmten Geldbetrages schmerzt mehr als der Gewinn des gleichen Geldbetrages, Zufriedenheit erzeugen kann.<sup>151</sup>

---

<sup>149</sup> Vgl. SWISSRE (2013), S. 15.

<sup>150</sup> Vgl. CREUSEN, U.; GALL, B.; HACKL, O. (2017), S. 116.

<sup>151</sup> Vgl. AUGÉ-DICKHUT, S.; KOYE, B.; LIEBETRAU, A. (2014), S. 9.

<sup>152</sup> Vgl. DOLAN, P. et al. (2012), S. 129.

<sup>153</sup> Vgl. SWISSRE (2013), S. 18.

<sup>154</sup> Vgl. BECK, H. (2014), S. 179.

<sup>155</sup> Vgl. DOLAN, P. et al. (2012), S. 130.

- **Status-quo-Verzerrung:** der Mensch hat ein Bedürfnis, bei dem zu bleiben, was er hat und Dinge nicht zu verändern.<sup>156</sup>
- **Prokrastination:** bezieht sich darauf, dass wichtige Handlungen auf später oder vor sich hergeschoben werden und stattdessen weniger wichtigen Aufgaben der Vorzug gegeben wird. Eine Entscheidung bleibt aus, weil Konsumenten ein Produkt oder den damit verbundenen Kaufprozess, insbesondere bei Versicherungen nicht ohne weiteres verstehen. Der Wissenserwerb und der Entschluss für eine konkrete Variante beziehungsweise kognitive Prozesse, können nur durch aufschieben des Vorhabens vermieden werden.<sup>157</sup>
- **Übersteigertes Selbstvertrauen:** diese kognitive Verzerrung beschreibt die Tendenz, die Wahrscheinlichkeit des Eintritts erfreulicher Ereignisse höher einzustufen, als die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines schlechten Ereignisses oder Schadens. Diese Denkweise übersieht die grundsätzliche Nützlichkeit von Versicherungen in Bezug auf Risikominimierung.<sup>158</sup>
- **Verfügbarkeitsheuristik:** eine Verfügbarkeitsheuristik, ermöglicht eine Antwort auf Fragen wie beispielsweise, „Wie viel Angst sollte man vor Erdbeben haben?“ oder „Was ist zu tun, um diesem Risiko aus dem Weg zu gehen?“. Anhand der Geschwindigkeit, mit derer ein passendes Beispiel dazu gefunden wird, wird die Wahrscheinlichkeit eines Risikos geschätzt. Sollte auf eine derartige Frage sofort ein passendes Beispiel gefunden werden, wird das Risiko höher eingestuft, als wenn kein Beispiel dafür gefunden wird. Die Urteilsbildung wird ebenfalls davon beeinflusst, ob eine Person mit bestimmten Situationen Erfahrung hat und wie gut sich jemand eine Sache vorstellen kann. Die Einschätzung darüber, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Erdbeben eintritt hängt also davon ab, ob man ein solches schon selbst miterlebt hat, oder nur in einer Zeitung darüber gelesen hat.<sup>159</sup>
- **Risikowahrnehmung:** bei Risiken geringer Eintrittswahrscheinlichkeit, ignorieren Menschen das Risiko eines Ereignisses, so als ob es nicht stattfinden könnte. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Bedeutung die einer Haushaltsversicherung oder einer Ablebensversicherung für junge Menschen.<sup>158</sup>
- **Repräsentativität:** um die Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit eines Objekts, einer Person, einer Situation oder eines Zustands, zu einer Klasse zu schätzen, wird darauf abgestellt, ob ein Objekt repräsentativ für eine Klasse ist. Sollte dies der Fall sein, wird die Wahrscheinlichkeit zu einer Klasse zu gehören, entsprechend hoch eingeschätzt. Zum Vergleich werden Stereotypen herangezogen.<sup>160</sup>

---

<sup>156</sup> Vgl. THALER, R.H.; SUNSTEIN, C.R. (2018), S. 18.

<sup>157</sup> Vgl. SWISSRE (2013), S. 15.

<sup>158</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 104.

<sup>159</sup> Vgl. THALER, R.H.; SUNSTEIN, C.R. (2018), S. 42.

<sup>160</sup> Vgl. BECK, H. (2014), S. 28.

- **Verankerung und Anpassung:** der Effekt der Verankerung bewirkt, dass sich Menschen, zu sehr an der ersten zugänglichen Information auch Anker genannt, orientieren, wenn es um Schätzungen eines unbekanntes Wertes im Rahmen einer Entscheidungssituation geht<sup>161</sup>. Eine Schätzung liegt nahe an der Zahl, die im Vorfeld zugänglich war. Ausgehend von der ersten zugänglichen Zahl, dem Anker, wird eine Schätzung dann noch angepasst, jedoch unweigerlich in Verbindung mit dem „Anker“. Auch Experten sind von diesem Phänomen betroffen. Es gibt keinen Lerneffekt oder einen bestimmten Erfahrungshintergrund, um dieses Muster zu verändern, vielmehr übt die Problemsituation an sich einen Einfluss auf die Schätzung aus.<sup>162</sup>

Die letzte ebenfalls sehr verbreitete kognitive Verzerrung ist das **Confirmation Bias**, auch Bestätigungsfehler, genannt. Dieser beschreibt eine Tendenz des menschlichen Verhaltens, nur nach jenen Informationen zu suchen oder sich nur mit jenen Themen auseinander zu setzen, welche die eigenen Überzeugungen gut bestätigen. Etwas anders ausgedrückt, bestimmen persönliche Einstellungen und Ideologien die wahrgenommene Realität. Informationen und Tatsachen die der persönlichen vorgefassten Meinung widersprechen, werden tendenziell ignoriert oder stark unterbewertet.<sup>163</sup> Diese kognitive Verzerrung betrifft Individuen gleichermaßen, unabhängig von Entscheidungs- oder Handlungskontext. Demgemäß treten kognitive Verzerrungen sowohl im privaten Alltag, als auch auf institutioneller Ebene, bei Unternehmen und Regierungen auf.

Ein typisches Beispiel aus dem Privatleben stellt eine bestehende Markenpräferenz und das damit verbundene Such- und Kaufverhalten einer Person dar, die bevorzugt Kundenreviews über die präferierte Marke liest<sup>164</sup>. Genauso beeinflusst die Präferenz, Haushaltsausgaben niedrig zu halten, das Suchverhalten in Bezug auf Versicherungen und kann zum Abschluss einer Versicherung mit niedriger Prämie führen, die jedoch aufgrund des geringen Deckungsumfangs, keine für die Person angemessenen Schutz bietet. Fehlentscheidungen entstehen in Situationen, in denen eine Handlungsstrategie die Gegebenheiten einer bestimmten Umgebung, in der sie angewendet wird, nicht angemessen beachtet<sup>165</sup>. Dies kann in Unternehmungen zu fehlerhaftem Problemlösungsverhalten infolge des Bestätigungsfehlers führen, da es bei neuartigen Themen, wie beispielsweise bei Umweltveränderungen, an Problemlösungskompetenz fehlt und diese durch Problemlösungsintuition ersetzt wird.

Zu unternehmerischen Fehlentscheidungen kann es auch dann kommen, wenn das Ziel einer Problemlösung nicht, die beste Lösung des Problems an sich ist, sondern durch den Lösungsansatz der Schutz vor bestimmten Fehlern beabsichtigt wird.<sup>165</sup> Dies ist nicht erstaunlich, da Manager in der Verantwortung stehen, ihr Handeln durch entsprechende

---

<sup>161</sup> Vgl. LUMEN (o.J.), <https://lumen.instructure.com> (31.05.2019)

<sup>162</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 109.

<sup>163</sup> Vgl. MCNERNEY, S. (2011), <https://blogs.scientificamerican.com> (16.07.2011)

<sup>164</sup> Vgl. BEHAVIORAL ECONOMICS (o.J.), <https://www.behavioraleconomics.com> (16.07.2019)

<sup>165</sup> Vgl. BECK, H. (2014), S. 56ff.

finanzielle Ergebnisse zu rechtfertigen. Dies führt dazu, dass sich Ergebnisverantwortliche auf Informationen konzentrieren, die ihre Entscheidungen stützen<sup>166</sup>. Die periodenorientierte Bezahlung fördert tendenziell das Unterlassen von Handlungen, die erst zukünftig Erträge bringen, wenn ein Arbeitsvertrag schon vorher endet.

Der verhaltensökonomische Ansatz kann durch die Analyse von kognitiven Verzerrungen, einen Erklärungsbeitrag zu Verhaltensaspekten eines Versicherungsnehmers im Allgemeinen und beim Abschluss von Versicherungen, beisteuern. Beispielsweise werden komplexe Informationen von einem potenziellen Versicherungsnehmer nicht gesammelt bearbeitet, sondern durch die Anwendung von Heuristiken in vereinfachte Fragestellungen umformuliert<sup>162</sup>. So wird es möglich unter Berücksichtigung dieser kognitiven Verzerrungen, beispielsweise Informationen durch geeignete Formulierungen (Framing) aufzubereiten, um Entscheidungen leichter oder Einschätzungen korrekter treffen zu können<sup>167</sup>.

Der Einfluss kognitiver Verzerrungen ist nicht nur auf die reale Welt beschränkt. An der Nahtstelle zwischen Mensch und digitaler Welt, ist der Einfluss von kognitiven Verzerrungen ebenfalls von Bedeutung<sup>168</sup>. Das Design der Benutzeroberfläche beeinflusst das online-Verhalten und bietet die Möglichkeit, Benutzer durch Implementierung zielgerichteter Designelemente, vor fehlerhaften Entscheidungen zu bewahren<sup>169</sup>. Der verantwortungsvolle Umgang mit den Effekten kognitiver Verzerrung, durch ein entsprechend aufbereitetes Angebot an Informationen, in offline und online Kanälen, kann so zur Transparenz von Versicherungsleistungen beitragen. Die Berücksichtigung dieser Effekte kann deshalb auch als Teil der Kundenzentrierung gesehen werden.

### **3.2 Veränderung des Konsumentenverhaltens durch Digitalisierung**

Dies Ausführungen des vorigen Abschnitts haben die grundsätzlichen Determinanten des Konsumentenverhaltens näher beschrieben. Die Auswirkung der Digitalisierung auf das Konsumentenverhalten wurde noch nicht miteinbezogen. Dieser Abschnitt ist eben diesem Einfluss und den Auswirkungen von digitalen Informations- und Kommunikationsmedien auf den Konsumenten und seinem Verhalten gewidmet.

Wenn heute die Rede von der Verschiebung des Marktgleichgewichts hin zum Käufermarkt ist, dann spielt dabei die Digitalisierung eine tragende Rolle. Das Aufkommen und der verstärkte Einsatz digitaler Technologien hat im Ergebnis zu einer Verschiebung in der Relation zwischen Hersteller und Konsument geführt. Obwohl die Beziehung zwischen Produzent und Käufer grundsätzlich noch immer von einem Austauschverhältnis zwischen beiden Parteien geprägt ist, bei dem ein Wert im Austausch gegen einen anderen gehandelt wird, ist für Unternehmen die Berücksichtigung des Käuferverhaltens, genauso von

---

<sup>166</sup> Vgl. PAPE, S. (2016), S. 210.

<sup>167</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 114.

<sup>168</sup> Vgl. SCHNEIDER, C.; WEINMANN, M.; VOM BROCKE, J. (2018), S. 67.

<sup>169</sup> Vgl. MIRSCH, T.; LEHRER, C.; JUNG, R. (2017), S. 643.



strategischer Bedeutung, wie die Überprüfung der Wettbewerber und ihrer aktuellen Portfolios.<sup>170</sup>

Zur Beschreibung der Veränderung des Konsumentenverhaltens wird auf die Beziehung zwischen Produzent und Käufer als Bezugsrahmen abgestellt. Zur systematischen Beschreibung wird die Beziehung anhand von drei, nachfolgend aufgeführten, Kategorien beschrieben. Dabei wird jeder Kategorie eine Dimension zugewiesen (siehe Tabelle 2), um eine systematische Konkretisierung vornehmen zu können.<sup>171</sup>

Kategorie	Veränderung des Konsumenten Verhaltens	Veränderung der Interaktionen	Veränderung im Hersteller Verhalten
Dimension	Digital Dichte	Digitale Vernetzung	Kundenzentrierung

Tabelle 2: Kategorien zur Beschreibung der Veränderung des Konsumenten-Hersteller Verhältnisses (eigene Darstellung)

Die zunehmende **Veränderung des Konsumentenverhaltens** ist auf eine wachsende Dichte im Sinne einer Integration digitaler Technologien, in das Leben von Konsumenten, durch eine zunehmende Nutzung und Verfügbarkeit digitaler Technologien, zurückzuführen<sup>172</sup>. Wie schon im Abschnitt 2.2.2 beschrieben, ermöglicht der Zugang zum Internet und der Suchdienst www den Zugang zu Information. Aufgrund sinkende Kosten der Nutzung von digitalen Technologien, besteht auch in finanzieller Hinsicht keine Zugangsbeschränkung zum Internet und somit ist es Bestandteil des Lebensalltags geworden.

Der zeit-, und ortsunabhängige Zugang zu Informationen erlaubt einem Konsumenten einen Überblick über erhältliche Produkte oder Dienstleistungen und deren Preis- und Produkteigenschaften, zu erlangen. Dies wiederum wirkt sich auf die Zahlungsbereitschaft aus und ändert Kaufentscheidungen<sup>173</sup>. Vor allem bei jüngeren Konsumenten wird nicht mehr die Frage nach dem Preis gestellt, sondern danach, was man neben dem Produkt sonst noch für einen Geldbetrag bekommt, wie etwa Zusatzservices, beispielsweise kostenlose Lieferung<sup>174</sup>.

Gleichzeitig entwickelt sich durch die Integration digitaler Technologien in den Lebensalltag eine digitale Kompetenz. In der Konsequenz wickeln Konsumenten vermehrt Kauf- und Serviceangelegenheiten online ab, ohne die Hilfe eines Absatzmittlers in Anspruch zu nehmen. Beispielsweise kann der Status einer Bestellung online verfolgt. Davon ist besonders der Handel in seiner Funktion als Absatzmittler betroffen<sup>175</sup>.

<sup>170</sup> Vgl. PICCININI, E.; GREGORY, R.; KOLBE, L. (2015), S. 1641.

<sup>171</sup> Vgl. PICCININI, E.; GREGORY, R.; KOLBE, L. (2015), S. 1639f.

<sup>172</sup> Vgl. MATT, C. et al. (2019), S. 1.

<sup>173</sup> Vgl. KENNING, P. (2018), S. 91.

<sup>174</sup> Vgl. SCHLOSSBERG, M. (2016), <https://www.businessinsider.de> (08.05.2019)

<sup>175</sup> Vgl. WELLER, W. (2014), <https://edoc.hu-berlin.de> (19.03.2019)

Durch die Verbreitung des Web 2.0 ist der Verbraucher in der Lage, selbst digitale Inhalte über Organisationen, Hersteller oder Produkte, wie beispielsweise Reviews, zu erstellen<sup>176</sup>. Für die Unternehmen bedeutet dies den Verlust des de facto Monopols auf die Steuerung der Informationsverteilung. Innerhalb traditioneller Marktkanäle führt dies zu erheblichen Machtverschiebungen, hin zum Käufermarkt und der Schaffung neuer Wertquellen<sup>177</sup>.

Die Kategorie der **Veränderung der Interaktion** wird durch die Dimension der digitalen Vernetzung näher bestimmt. Anhand dieser Dimension sollen Gründe aufgeführt werden die erklären, wie neue Interaktionsmöglichkeiten die Beziehung von Konsument und Hersteller beeinflussen.

Vernetzte Verbraucher, die technologisch versiert sind, finden neue und unterschiedliche Wege, digitale Technologien zunächst für den persönlichen Gebrauch einzusetzen.<sup>178</sup> Dies wiederum kreiert in Bezug auf den Einsatz digitaler Technologien, Erwartungen von Kunden an die Unternehmen. Auf diesen Aspekt wird im Abschnitt 3.3 noch näher eingegangen. Ein weiterer Faktor ist die Interaktion zwischen den Verbrauchern untereinander, die immer mehr an Einfluss gewinnt. Es findet ein Austausch von Produktinformationen, Meinungen zu Produkten, Rezensionen usw. statt. Viele Konsumenten informieren sich vor dem Kauf zuerst mittels online Rezensionen über ein Produkt oder eine Dienstleistung.<sup>179</sup>

Auch das Interaktionsverhältnis zwischen Konsument und Hersteller hat sich aufgrund der Verbreitung digitaler Technologien verändert. Dies äußert sich erneut in konkreten Erwartungen an den Hersteller und wird im Abschnitt 3.3 noch genauer behandelt. Im Ergebnis wird vom Hersteller erwartet, was das Internet ohnedies anbietet, eine zeit- und ortsunabhängige Möglichkeit, alle Angelegenheit abzuwickeln.

Die **Veränderung des Herstellerverhaltens** wird anhand der Dimension der Kundenzentrierung beschrieben. Diese Dimension zeigt auf, wie Hersteller strategisch auf das geänderte Konsumentenverhalten reagieren oder umgekehrt ausgedrückt, wie Konsumenten diese Beziehung beeinflussen.<sup>180</sup>

Hersteller stellen sich auf das veränderte Kundenverhalten ein, indem das Angebot individualisiert wird. Dadurch haben Konsumenten die Möglichkeit, ihre Präferenzen durch eine entsprechende Angebotsvielfalt zu realisieren. Beispielsweise kann ein e-Buch im „PDF-Format oder mit Kindle gelesen werden.“<sup>181</sup>

Weiteres reagieren Unternehmen auf die unbegrenzte Informationsmöglichkeit eines Konsumenten bezüglich eines potenziellen Produkts, mit einer „Hyperdifferenzierung“ von Produkten. Was zur Folge hat, dass auch Nischenmärkte bedient werden. Verbraucher von

---

<sup>176</sup> Vgl. SCHLESINGER, R. (2014), S. 21.

<sup>177</sup> Vgl. PICCININI, E.; GREGORY, R.; KOLBE, L. (2015), S. 1642.

<sup>178</sup> Vgl. MATT, C. et al. (2019), S. 1.

<sup>179</sup> Vgl. FOSCHT, T.; SWOBODA, B.; SCHRAMM-KLEIN, H. (2017), S. 95.

<sup>180</sup> Vgl. PICCININI, E.; GREGORY, R.; KOLBE, L. (2015), S. 1643.

<sup>181</sup> Vgl. WELLER, W. (2014), <https://edoc.hu-berlin.de> (19.03.2019)

Nischenmärkten schätzen diese Individualisierungsmöglichkeit und sind dem Hersteller gegenüber loyal.<sup>180</sup>

Eine andere Anpassung der Hersteller, ist die Verbesserung der digitalen Erfahrung des Konsumenten. Indem Produkte und Dienstleistungen kundenfreundlich gestaltet werden, soll der Einkauf einerseits angenehm werden, beispielsweise durch die Möglichkeit einer Kreditfinanzierung. Andererseits soll der Einkauf ein Erlebnis werden und über die reine Bedarfsdeckung hinausgehen<sup>182</sup>.

Die Interaktion mittels digitaler Technologien eröffnet dem Konsumenten sowie Herstellern auch eine neue Rolle im gegenseitigen Verhältnis einzunehmen. Konsumenten werden vermehrt als eine Art Partner herangezogen, um an Prozessen wie der Produktentwicklung, Produktverbesserung oder bei Problemlösungen, mitzuwirken.<sup>183</sup> Durch diese Art der Interaktion wird es für Hersteller auch möglich, eine erneute Änderung konsumentenseitigen Verhaltens zu bemerken und darauf zu reagieren. Weiteres ist von Bedeutung, auf alle Konsumentenangelegenheiten nicht nur zu reagieren, sondern prompt zu reagieren. Dies ist überlebenswichtig für Organisationen, denn die Dynamik der Veränderung digital getriebener Technologien, ist enorm<sup>184</sup>.

Abbildung 6 fasst die Ausführungen zusammen und beinhaltet die Beziehungen zwischen den Kategorien samt dazugehöriger Dimension.

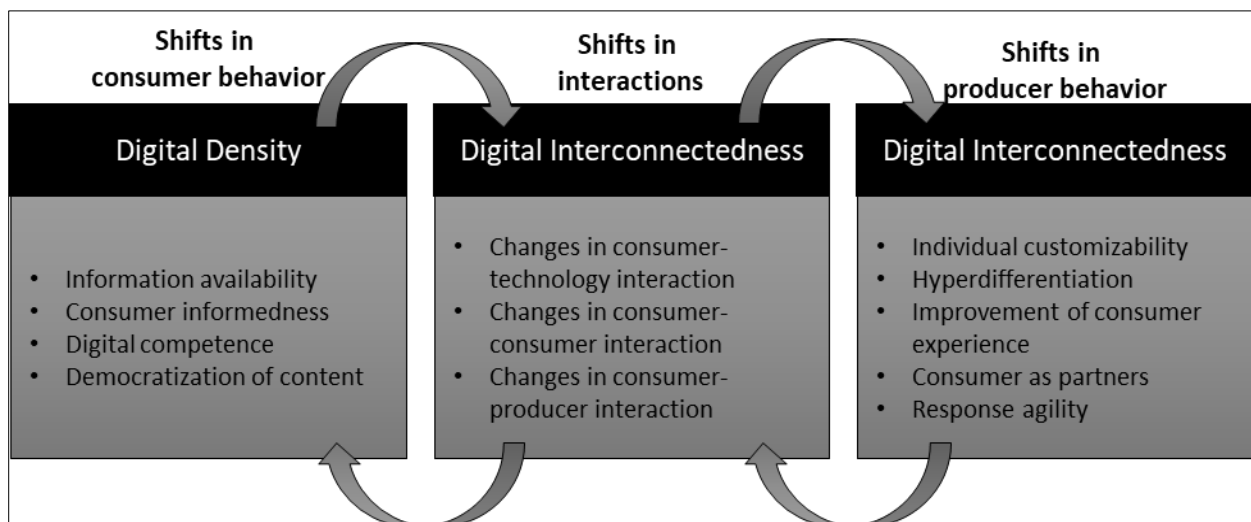


Abbildung 6: Veränderungen in der Hersteller-Konsumenten Beziehung<sup>185</sup>

Die zunehmende Integration digitaler Technologien in den Lebensalltag – „Digital Density“, ermöglicht den Zugang zu mehr Information (information availability), zu steigendem Konsumentenwissen über Produkte und Preise (consumer informedness), zunehmender

<sup>182</sup> Vgl. WUNDERLICH, K. (2018), S. XI.

<sup>183</sup> Vgl. DREYER, S. et al. (2019), S. 30.

<sup>184</sup> Vgl. BRANDÃO, T.K.; WOLFRAM, G. (2018), S. XVIII.

<sup>185</sup> Vgl. PICCININI, E.; GREGORY, R.; KOLBE, L. (2015), S. 1644.

digitaler Kompetenz (digital competence) und Demokratisierung (democratization of content). Mit steigender digitaler Dichte, verändert sich dadurch das Konsumentenverhalten und gleichzeitig die Beziehung zwischen Konsument und Hersteller. Die Interaktionsmöglichkeiten mittels digitaler Technologien und deren Auswirkungen finden auf drei Ebenen, Konsument-Technologie, Konsument-Konsument und Konsument-Hersteller, statt. Alle tragen zur Veränderung der Interaktion zwischen Konsument und Hersteller bei und verändern gleichfalls die Beziehung zwischen beiden. Als Reaktion auf die gestärkte Position des Konsumenten infolge dieser neuen Rahmenbedingungen legen Hersteller den Fokus auf Kundenzentrierung, indem Angebote und Interaktion an Konsumentenbedürfnisse angepasst werden. In der Abbildung 6 wird auch noch eine alternative Reihenfolge im Wirkungsgeflecht zwischen den Kategorien veranschaulicht. Dadurch soll verdeutlicht werden, dass die Kategorien in einer Wechselwirkung miteinander stehen und nicht unabhängig voneinander sind. So ist es möglich, dass durch die Einbeziehung von Konsumenten im Rahmen von Produktentwicklungen, positive digitale Mundpropaganda für den Produzenten entsteht, da Verbraucher positiven Rezensionen über diesen ins Netz stellen.<sup>186</sup>

### 3.3 Kundenerwartungen

Die in Abschnitt 3.2 beschriebene Veränderung des Konsumentenverhaltens infolge der Digitalisierung hat zur Bildung von Kundenerwartungen geführt, die sich auf die technologiebasierte Ausgestaltung von Interaktionsmöglichkeiten mit Unternehmen beziehen und in Abschnitt 3.3.1 beschrieben werden. Diese bestehenden Erwartungen beeinflussen in weiterer Folge auch Kundenerwartungen an Versicherungen, im Bereich der Interaktion und werden im Abschnitt 3.3.2 beschrieben. Dieser Abschnitt behandelt darüber hinaus auch noch weitere relevante Kundenerwartungen an Versicherer.

#### 3.3.1 Technologiegetriebene Kundenerwartungen

Digitale Technologien haben das Such- und Nutzungsverhalten in Lebensalltag stark beeinflusst und verändert<sup>187</sup>. Benutzer außerhalb des Unternehmenskontexts, also Privatpersonen, entscheiden selbst, welche Technologien akzeptiert werden, weil sie nutzenbringend sind, wann diese eingesetzt werden und in welchem Kontext. Dazu gehört auch das Erlernen und die selbstständige und eigenverantwortliche Auseinandersetzung mit dem Umgang digitaler Technologien<sup>188</sup>. Im Kontext des Kaufprozesses bedeutet dies, dass die Erfahrung im Umgang mit digitalen Technologien, auch zur Bildung entsprechender Erwartungen führt und mit zunehmender Erfahrung, das Erwartungsniveau steigt<sup>189</sup>. Der Grund liegt im Bewertungsverhalten eines Kundenerlebnisses. Kunden bewerten ihr aktuelles Kundenerlebnis anhand der Kundenerfahrung mit dem, aus ihrer Sicht, besten

---

<sup>186</sup> Vgl. PICCININI, E.; GREGORY, R.; KOLBE, L. (2015), S. 1644.

<sup>187</sup> Vgl. FOROUDI, P. et al. (2018), S. 279.

<sup>188</sup> Vgl. MATT, C. et al. (2019), S. 1.

<sup>189</sup> Vgl. MAYER-VORFELDER, M. (2012), S. 123.

digitalen Kundenerlebnis bei einem Unternehmen und schränken sich nicht auf Branchen ein<sup>190</sup>.

**Kaufbereitschaft:** Kunden können sich online von relevanten Unternehmen ein genaues Bild über Produkte, Preise und Zusatzservices machen. Jedoch genügt es nicht, durch ein entsprechendes Angebot, Kundenerwartungen zu erfüllen.

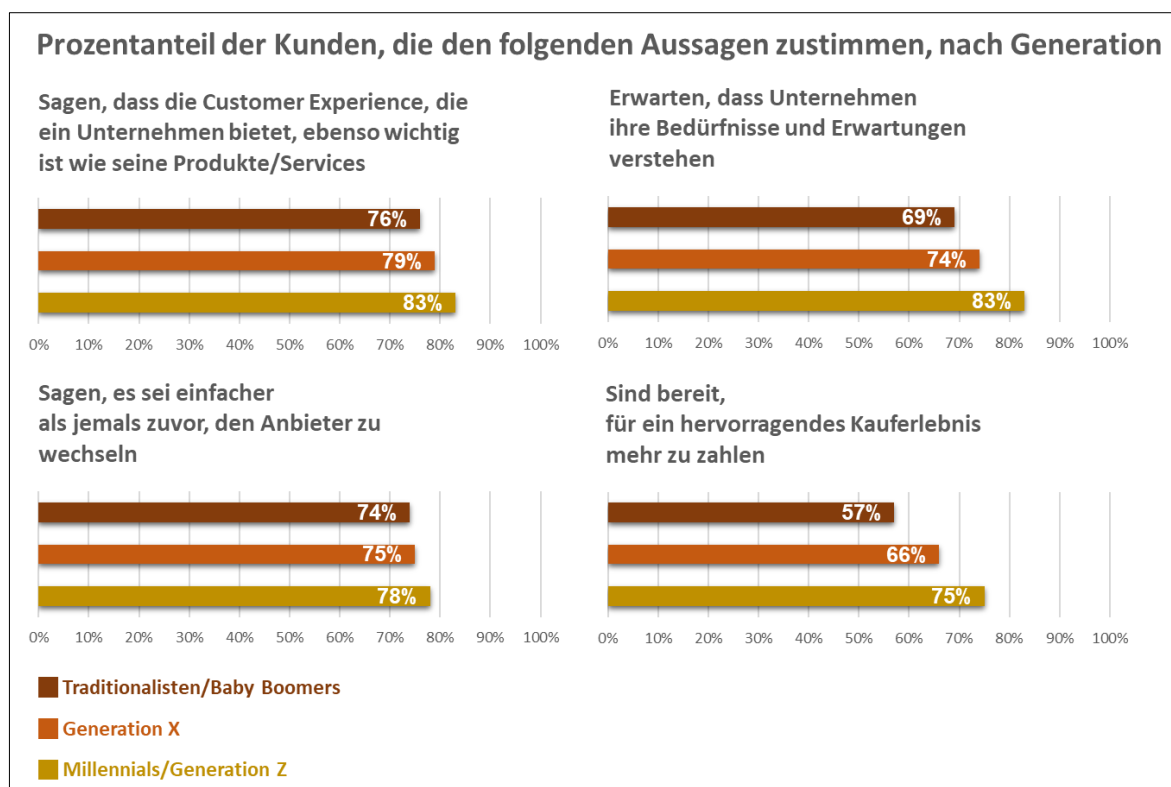


Abbildung 7: Kundenerwartungen nach Generationen<sup>191</sup>

Für mehr als 75 % der Konsumenten ist das Kundenerlebnis genauso wichtig, wie angebotene Produkte oder Services. Mehr als die Hälfte der Konsumente würde sogar für ein besseres Kundenerlebnis bezahlen. Kunden erwarten ebenfalls, dass ihre Bedürfnisse und Erwartungen von Unternehmen verstanden werden. Sollten Erwartungen nicht erfüllt werden, besteht keine Loyalität, sondern Wechselbereitschaft zu einem anderen Anbieter.<sup>191</sup> Die Abbildung 7, zeigt die Abhängigkeit der gemachten Aussagen, je nach Generation. Immer mehr Nutzer von digitalen Technologien wachsen damit auf und haben ein generationsspezifisches Nutzungsverhalten sowie Offenheit gegenüber diesen Technologien. Diese Präferenzen werden eine wichtige Säule bei der Diffusion von IT in neuen Kontexten darstellen<sup>192</sup>.

**Vernetzte Interaktion:** Erwartungen bei der Interaktion bestehen einerseits im Hinblick auf ein kanalübergreifendes Kundenerlebnis. On- und offline Welten verschmelzen zunehmend. Kunden legen Wert auf ein reibungsloses Wechseln von Kommunikations- und

<sup>190</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 2.

<sup>191</sup> Vgl. SALESFORCE (2018), S. 43.

<sup>192</sup> Vgl. MATT, C. et al. (2019), S. 2.

Absatzkanälen. Auch der Einkaufsprozess selbst sollte reibungslos und einfach gestaltet sein<sup>193</sup>.

Der Wunsch nach Vernetzung spiegelt sich aber auch in der Erwartung wieder, dass Unternehmen beim Kontakt zum Kunden, intertemporal die bisherige Kaufhistorie eines Konsumenten in eine aktuelle Interaktion zu integrieren, um eine kontextbasierte angemessene Kundenerfahrungen zu ermöglichen. Dazu gehört auch, dass sich der Kunde nicht wie Einer unter Vielen behandelt fühlen will und personalisiert angesprochen werden möchte. Kunden erwarten auch nutzerfreundliche Produkte und setzen voraus, dass Unternehmen wissen, wie Produkte und Services verwendet werden.<sup>194</sup>

**Personalisierung vs. Datenschutz:** Obwohl sich Kunden ein personalisiertes Kundenerlebnis wünschen, haben viele Bedenken, im Hinblick auf die Weitergabe von persönlichen Daten und deren Verwendung (siehe Abbildung 8). Es herrscht Verwirrung darüber, wie Unternehmen gesammelte Daten verwenden. Unter der Bedingung, dass eine Kontrolle über die Verwendung der gesammelten Daten möglich ist, sind mehr als 90 % der Kunden bereit persönliche Daten weiterzugeben. Im Hinblick auf die Transparenz des Zwecks der Datenverwendung sind 89 % der Kunden bereit, persönliche Daten weiterzugeben. Jedoch besteht die Bereitschaft, im Austausch für Daten, ein verbessertes Kundenerlebnis zu ermöglichen, wie die nachfolgende Abbildung 9 zeigt. Wiederum sind Unterschiede zwischen den Generationen ersichtlich.<sup>195</sup>

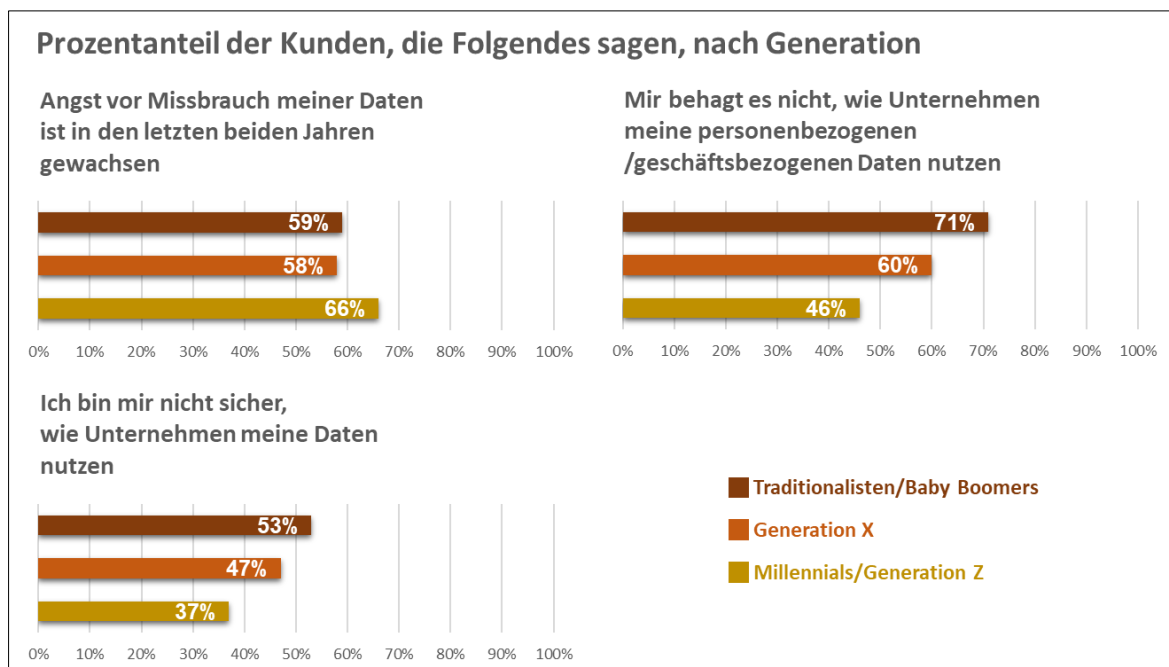


Abbildung 8: Kundenaussagen in Bezug auf Datensicherheit nach Generation<sup>196</sup>

<sup>193</sup> Vgl. FOSCHT, T.; SWOBODA, B.; SCHRAMM-KLEIN, H. (2017), S. 93.

<sup>194</sup> Vgl. SALESFORCE (2018), S. 10.

<sup>195</sup> Vgl. SALESFORCE (2018), S. 52ff.

<sup>196</sup> Vgl. SALESFORCE (2018), S. 52.

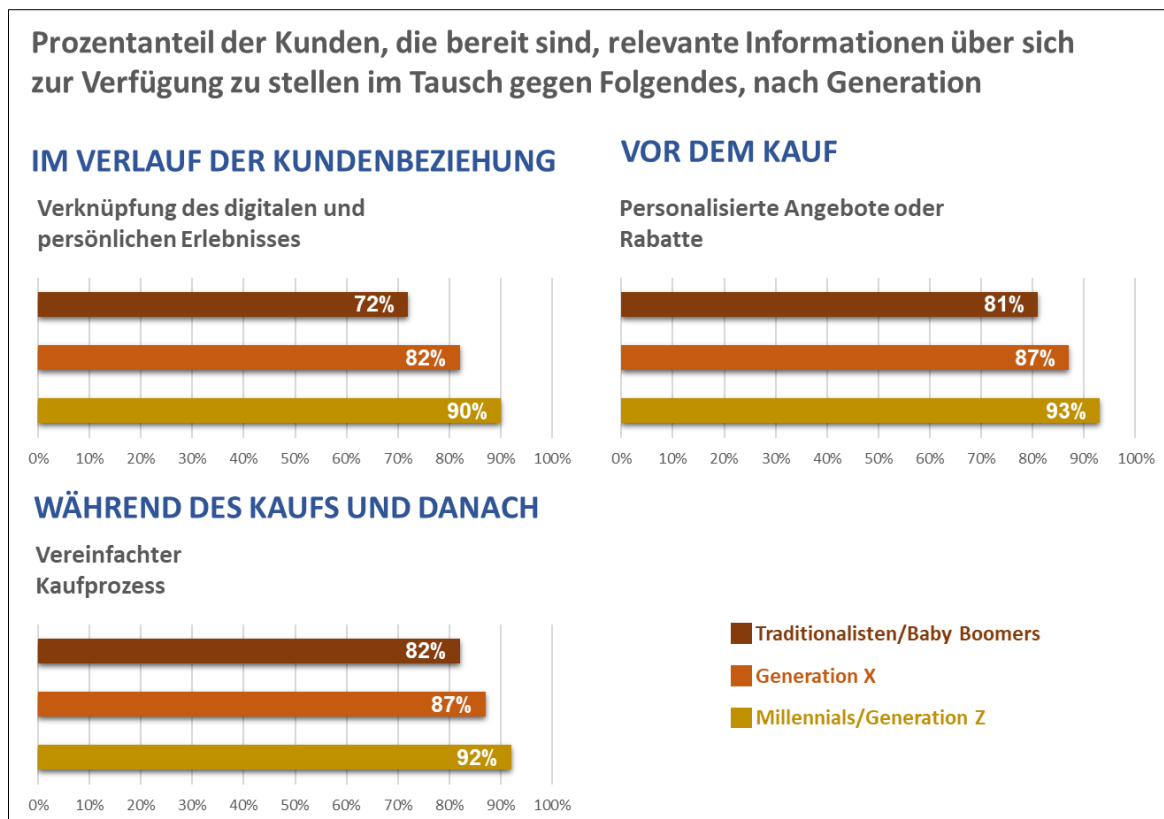


Abbildung 9: Kundenaussagen in Bezug auf Datensicherheit zweckgebunden, nach Generation<sup>197</sup>

**Sofortkultur:** Beschreibt einen Trend der durch ein Verhalten geprägt ist, Dinge ohne Zeitverzögerung zu erledigen. Zur Sofortkultur, auch „Instant Gratification Society“ tragen zwei Faktoren maßgeblich bei. Digitale Technologien ermöglichen eine Kommunikation und Interaktion in Echtzeit. Dieser Trend hat sich durch mobile Endgeräte noch verstärkt, wozu das Smartphone maßgeblich beigetragen hat. Das „Mobile First“-Konzept wird anschließend noch ausführlicher beschrieben.

Die Sofortkultur ist darüber hinaus auch Ausdruck von menschlichen Präferenzen. Der Mensch ist von der Angewohnheit geprägt, eine unverzügliche verfügbare Belohnung, im Vergleich zu einer später verfügbaren größeren Belohnung, überproportional zu bevorzugen. Dieses Phänomen ist in der menschlichen Entscheidungsfindung allgegenwärtig und durch jahrzehntelange Forschung belegt.<sup>198</sup>

Aus der Sicht des Kunden erfüllen Unternehmen dann diesbezügliche Erwartungen, wenn die Möglichkeit besteht, 24/7 jederzeit mit dem Unternehmen interagieren zu können<sup>199</sup>, Zugriff auf Angebot und Services zu haben, sowie eine schnelle Antwort in Echtzeit, auf eine Anfrage zu erhalten<sup>200</sup>.

<sup>197</sup> Vgl. SALESFORCE (2018), S. 54.

<sup>198</sup> Vgl. SANTOS, L.R.; ROSATI, A.G. (2015), S. 332.

<sup>199</sup> Vgl. PICCININI, E.; GREGORY, R.; KOLBE, L. (2015), S. 1642.

<sup>200</sup> Vgl. SALESFORCE (2018), S. 13.

Die Ausführungen dieses Abschnitts machen deutlich, dass technologiebasierte Kundenerwartungen zusätzliche Anforderungen an das Leistungsangebot von Unternehmen stellen. Das Kundenerlebnis ist nicht ausschließlich produktabhängig, sondern stark von dem gekonnten Einsatz digitaler Technologien im Interaktionsprozess abhängig. Dabei wird Weiteres deutlich, dass jüngere Generationen tendenziell digital affiner sind, als ältere Generationen.

**Mobile „first“:** Immer mehr Internetnutzer, verwenden als Zugang zum Internet mobile Endgeräte, zu denen das Tablet und das Smartphone zählen. Dadurch wird es möglich, auch unterwegs online zu sein und die Dienste des Internets zu nutzen. Ein großer Vorteil besteht darin, dass beispielsweise beim Einkauf, Produkt- und Preisinformationen sowie Reviews nur einige Handgriffe und Fingerbewegungen entfernt sind. Dies ist auch der Grund, warum bereits im Jahr 2015 erstmals mehr Suchanfragen an Google mittels mobiler Endgeräte gestellt wurden als über Desktop Geräte.<sup>201</sup>

Bei der Verwendung der Internetdienste mittels mobiler Endgeräte, wird es als selbstverständlich vorausgesetzt, dass eine gewünschte Information auffindbar beziehungsweise eine beabsichtigte Transaktion machbar ist. Dies allein reicht aber noch nicht aus, um einen potenziellen Kunden dazu zu bewegen, die Webpage eines bestimmten Unternehmens aufzurufen. Nachfolgend werden kritische Faktoren aufgezählt, die einen potenziellen Kunden direkt beeinflussen, weil sich diesbezüglich Erwartungen gebildet haben.

Die Dauer der **Ladezeit** hat einen Einfluss darauf, wie viele Kunden auch einen Kauf tätigen werden. Verzögert sich die Ladezeit einer mobilen Webseite, um nur eine Sekunde, sinkt die Rate der Conversions<sup>202</sup> bereits um bis zu 20 %. Mobile User machen sich auch innerhalb einer sehr kurzen Zeit ein Bild von einer mobilen Webseite. Dazu nehmen sie sich nur 50 Millisekunden Zeit.<sup>201</sup>

Auch bei der **Navigation** auf der mobilen Webseite ist Schnelligkeit für den mobilen Nutzer sehr wichtig, um die beabsichtigte Aktion durchzuführen. Deshalb wird einfachen und intuitiv nutzbaren Webseiten der Vorzug gegeben. Bestehende positive Nutzererfahrung von Desktop-Webseiten wird auf mobile Webseiten übertragen.<sup>201</sup>

Bei der Verwendung des Smartphones als bevorzugtes Endgerät, sind beim **Suchverhalten** charakteristische Verhaltensweisen bei Benutzern beobachtbar.

Es wird vermehrt nach Ratschlägen in den verschiedensten Kategorien gesucht und erwartet, leicht auffindbare, adäquate Ratschläge finden zu können, die dem persönlichen

---

<sup>201</sup> Vgl. THINKWITHGOOGLE (2019), <https://www.thinkwithgoogle.com> (04.06.2019)

<sup>202</sup> Kennzahl in der Werbewirkungsanalyse, welche die Relation zwischen der Anzahl der Transaktionen (Käufe) und der gemachten „Ad Clicks“ beschreibt; Vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2018d) <https://wirtschaftslexikon.gabler.de> (07.06.2019)



Kontext der Suchanfrage entsprechen. Diesem Verhalten liegt das Bedürfnis zugrunde, eine richtige Entscheidung zu treffen, indem Ratschläge, die einen Anhaltspunkt für eine Entscheidung bieten, in Anspruch genommen werden. Dazu werden sowohl Empfehlungen von Herstellern als auch Reviews von anderen Konsumenten herangezogen.<sup>203</sup> Davon sind nicht nur kostspielige Produkte betroffen, auch Ratschläge und Informationen zu kleinen oder nicht kostspieligen Dingen des Alltags werden recherchiert. Die Hemmschwelle Zeit durch eine Informationssuche zu verlieren, ist durch das Smartphone verschwunden. Das Gegenteil ist der Fall. Es ist eine Tendenz zur „Suche aus Gewohnheit“ oder Suchbesessenheit erkennbar<sup>204</sup>.

Ein anderes beobachtbares Verhalten, besteht darin, dass Smartphone Nutzer, im Vergleich zu früher mit signifikant höherer Wahrscheinlichkeit bei Unternehmen kaufen, deren Webseiten und Apps Informationen an den Standort anpassen. Die Erwartung an Hersteller und Unternehmen, eine individualisierte Information bei einer Suchanfrage zur Verfügung zu stellen, wird nun um den Aspekt der standortbezogenen Information ergänzt. Diese Erwartung besteht im Hinblick auf Webseiten und Apps. Viele Kunden erwarten aufgrund der mobilen Endgeräte, eine automatische standortbezogene Informationsindividualisierung und richten ihre Kaufentscheidungen danach aus.<sup>204</sup>

Das Smartphone hat noch mehr Flexibilität und Agilität bei Entscheidungen und Handlungen ermöglicht. Smartphones ermöglichen spontanes, an die Situation angepasstes, reagieren und handeln ohne Vorbereitung. Aber auch genauestes Vorausplanen, beispielsweise eines Ausflugs, unter gleichzeitiger Beobachtung aller Rahmenbedingungen, wie das Wetter, um darauf sofort zu reagieren zu können, werden durch das Smartphone unterstützt. Diese Möglichkeit wird von den Menschen angenommen und gleichzeitig erwartet, dass Unternehmen, alle Informationen oder Transaktionsoptionen bereithalten, in genau dem Moment, indem sie benötigt werden.<sup>204</sup>

Das Smartphone bietet aufgrund seines Betriebssystems die Möglichkeit der Installation von **Apps**. Damit kann der Funktionsumfang des Gerätes erweitert und individualisiert werden<sup>205</sup>. Die daraus entstehende Nutzenrealisierung für den Alltag, ist an der Vielfältigkeit und Beliebtheit von Apps erkennbar<sup>206</sup>.

Im Vergleich zu Webseiten bieten Apps mehr Funktionen, wie etwa Benachrichtigungsfunktion bei neuen E-Mails, Nachrichten oder Neuigkeiten bei abonnierten Kanälen. Außerdem können Apps auf Funktionen zurückgreifen, die Websites verwehrt bleiben, wie beispielsweise GPS zur Standortbestimmung.<sup>207</sup>

---

<sup>203</sup> Vgl. THINKWITHGOOGLE (2017a), <https://www.thinkwithgoogle.com> (05.06.2019)

<sup>204</sup> Vgl. THINKWITHGOOGLE (2017b), <https://www.thinkwithgoogle.com> (06.06.2019)

<sup>205</sup> Vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2018b), <https://wirtschaftslexikon.gabler.de> (04.06.2019)

<sup>206</sup> Vgl. CSEH, C.; MARX, B. (2016), S. 358.

<sup>207</sup> Vgl. FOCUS (2015), <https://www.focus.de> (04.06.2019)

<b>Basisanforderungen</b>	Basisanforderungen von Benutzern sind grundlegende technische Voraussetzungen und müssen verpflichtend erfüllt werden. Folgende App-Aspekte sind aus der Sicht von Benutzern als Basisanforderungen zu bezeichnen.	
	<b>Connectivity</b>	Ist ein verpflichtender App-Aspekt.
	<b>Stability</b>	Ist ein verpflichtender App-Aspekt.
	<b>Device Compatibility</b>	Ist ein verpflichtender App-Aspekt.
	<b>Update / Uninstall</b>	Dieser App-Aspekt ist eine Grundfunktion. Durch ein Update können neue Funktionen in der App enthalten sein. Es können aber auch Probleme nach dem Update auftauchen.
	<b>Signup-Experience</b>	Dieser App-Aspekt spielt vor allem bei Apps im Bankenbereich eine Rolle.
<b>Leistungsanforderungen</b>	Das Thema ist für App-Benutzer ein wichtiger Faktor und wird es auch in Zukunft bleiben. Die Klarstellung warum und wofür eine Berechtigung erteilt wird, ist für App-Nutzer ein sehr wichtiges Thema.	
	Diese Gruppe von Aspekten hat einen negativen Einfluss auf die Nutzerzufriedenheit, wenn die Erwartungen nicht erfüllt werden. Umgekehrt steigt die Zufriedenheit, wenn die Erwartungen erfüllt werden.	
	<b>Resource Usage</b>	Mit diesem App-Aspekt steht die Leistungsfähigkeit der App in Verbindung. Eine gute Leistung wird von Benutzern aktiv wahrgenommen.
	<b>Advertising</b>	Dieser App-Aspekt wird von Benutzern größtenteils nicht geschätzt, nur geduldet. Wenngleich auch in den Benutzerbewertungen von kostenlosen Apps Verständnis geäußert wurde, dass Werbung bei kostenlosen Apps tolerierbar ist.
	<b>Video</b>	Bei der Videofunktion wurden leicht zu bedienende und gut funktionierende Videofunktionen von Benutzern positiv bewertet. Diese Funktion sollte jedoch mit Bedacht in eine App integriert werden, um nicht im Vergleich zum Zweck der App störend zu wirken.
	<b>Translation / Internationalization</b>	Dieser App-Aspekt wird bei Vorhandensein und guter Ausführung, mit Nutzerfreundlichkeit assoziiert.
<b>Begeisterungsanforderungen</b>	Auch diese Funktion sollte mit Bedacht in eine App integriert werden, um nicht im Vergleich zum Zweck der App störend zu wirken.	
	Sollten diese Aspekte die Kundenanforderungen erfüllen, tragen sie zu einer hohen Kundenzufriedenheit bei.	
	<b>Notifications / Alerts</b>	Können einen hohen Kundennutzen hervorrufen, wenn beispielsweise ein Grenzwert in einem Finanzportfolio überschritten wird. App-Nutzer schätzen jedoch auch, dass Benachrichtigungen diskret sein sollten, um nicht von der (Arbeits-)Umwelt wahrgenommen zu werden, wenn diese privat sind.
	<b>Tutorial</b>	Wird von App-Nutzern grundsätzlich positiv empfunden, solange diese nicht zu oft angeboten werden.
	<b>Audio</b>	Bietet das Potenzial innovativ eingesetzt zu werden, kann jedoch auch die Kundenzufriedenheit senken, wenn diese Funktion nicht gut funktioniert.
	<b>Pricing / Payment</b>	Die Durchführung finanzieller Transaktionen ist eine Kernaufgabe dieser Apps. Viele Apps sind kostenlos um den eigentlichen Zweck zu erfüllen. Extra Services wie die Möglichkeit Rechnungen zu scannen und OCR zu verwenden, werden durch Zahlung ermöglicht. Eine andere Praxis besteht darin, eine Premium App gegen Bezahlung anzubieten und Werbung auszuklammern.
<b>Benutzer-oberfläche</b>	Ist der mit Abstand wichtigste App-Aspekt, der einen großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat. Benutzerfreundlichkeit wird durch intuitive und einfache Navigation erreicht. Informationen und Transaktionen sollten rasch und einfach gefunden bzw. durchgeführt werden können. Bei Versicherungen sollten die Gruppierung von Polizen möglich sein, um rasch einen Überblick über die wichtigsten Daten zu erlangen. <sup>208</sup>	

Tabelle 3: App-Aspekte gruppiert (eigene Darstellung)

<sup>208</sup> Vgl. NICOLETTI, B. (2016), S. 139.

Damit eine App auch Nutzen stiftet und nach der Installation auch auf dem Endgerät bleibt und aktiv verwendet wird, soll eine App bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Nutzererwartungen an Finanz-Apps werden nachfolgend anhand des Kano-Modells in drei Kategorien eingeteilt werden.

Das Kano-Modell erlaubt die strukturierte Darstellung von Kundenanforderungen, die bei der Gestaltung der Produkte miteinbezogen werden. Die Berücksichtigung von Kundenanforderungen soll die Kundenzufriedenheit gezielt verbessern. Kundenanforderungen werden dazu in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen eingeteilt. Diesen werden dann Produkt-, oder Dienstleistungsmerkmalen zugeordnet.<sup>209</sup> Aufgrund dieser Kategorien sind die App-Aspekte, welche in der Tabelle 3 vorgestellt werden, für Nutzer von Finanz-Apps von Bedeutung.<sup>210, 211</sup>

Die Zusammenfassung der, von Benutzern bewerteten, App-Aspekte anhand des Kano-Modells, gibt einen Überblick, welche App-Aspekte aus Benutzersicht in welche Kategorie fallen. In dieser Studie wurde der Rahmen des Kano-Modells insofern erweitert, als der herausragenden Wichtigkeit der Benutzeroberfläche dadurch Rechnung getragen wurden, indem das Kano-Modell um die Kategorie, der Benutzeroberfläche erweitert wurde. Dieser App-Aspekt ist für Benutzer von Finanz-App am wichtigsten und kann die Kundenzufriedenheit enorm steigern. Darüber hinaus wird die Benutzeroberfläche, wie in Abbildung 10 ersichtlich auch am häufigsten erwähnt.

Unternehmen haben die Wichtigkeit dieses App-Aspekt bereits erkannt und gestalten die Benutzeroberfläche entsprechend. Trotz dieser Anstrengung reicht eine gut gelungene Benutzeroberfläche bei einem unveränderten Wertversprechen, im Bank- sowie im Versicherungsbereich vermutlich nicht mehr aus, um einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.<sup>212</sup>

Der dritthäufigste erwähnte App-Aspekt ist die Signup-Experience. Als Basisanforderung ist es auch bei dieser Funktion wichtig, eine qualitativ hochwertige Anmeldeerfahrung zu generieren. In Bezug auf die Generierung eines Wettbewerbsvorteils durch eine beeindruckende Benutzeroberfläche und einem nahtlosen Anmeldeerlebnisses, bei einem unveränderten Wertversprechen, ist es fraglich ob diese Kombination ausreicht<sup>212</sup>.

In der Tabelle 3 wurden App-Aspekte von Finanz-Apps aufgezählt, unabhängig davon, welcher Finanzkategorie eine App angehört. In der Abbildung 10 wird die relative Häufigkeit eines App-Aspekts, je nach App Kategorie angeführt. Dazu wurden die acht häufigsten App-Aspekte namentlich angeführt. Es ist ersichtlich, dass die Relevanz eines App-Aspekts je nach App-Kategorie unterschiedlich ausgeprägt ist. Bei den Versicherungs-Apps erreichen

---

<sup>209</sup> Vgl. MARX, D. (2014), S. 2.

<sup>210</sup> Die vorgestellten App-Aspekte basieren auf einer Auswertung von Benutzer-Bewertungen und den darin erwähnten App-Aspekten; Vgl. HUEBNER, J. et al. (2018), S. 298.

<sup>211</sup> Vgl. HUEBNER, J. et al. (2018), S. 296.

<sup>212</sup> Vgl. HUEBNER, J. et al. (2018), S. 302.

die vier App-Aspekte User-Interface, Pricing/Payments, Signup-Experience und Updates mehr als 75 %<sup>213</sup>. Es ist auch bemerkenswert, dass nur der App-Aspekt Pricing-Payment und indirekt auch Notification/Alerts einen Produktbezug haben. Alle anderen App-Aspekte sind auf den Einsatz digitaler Technologien zurückzuführen, haben aber einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Es wird ersichtlich, dass der gelungene Einsatz digitaler Technologien ganz wesentlich die Kundenzufriedenheit positiv oder negativ beeinflussen kann.

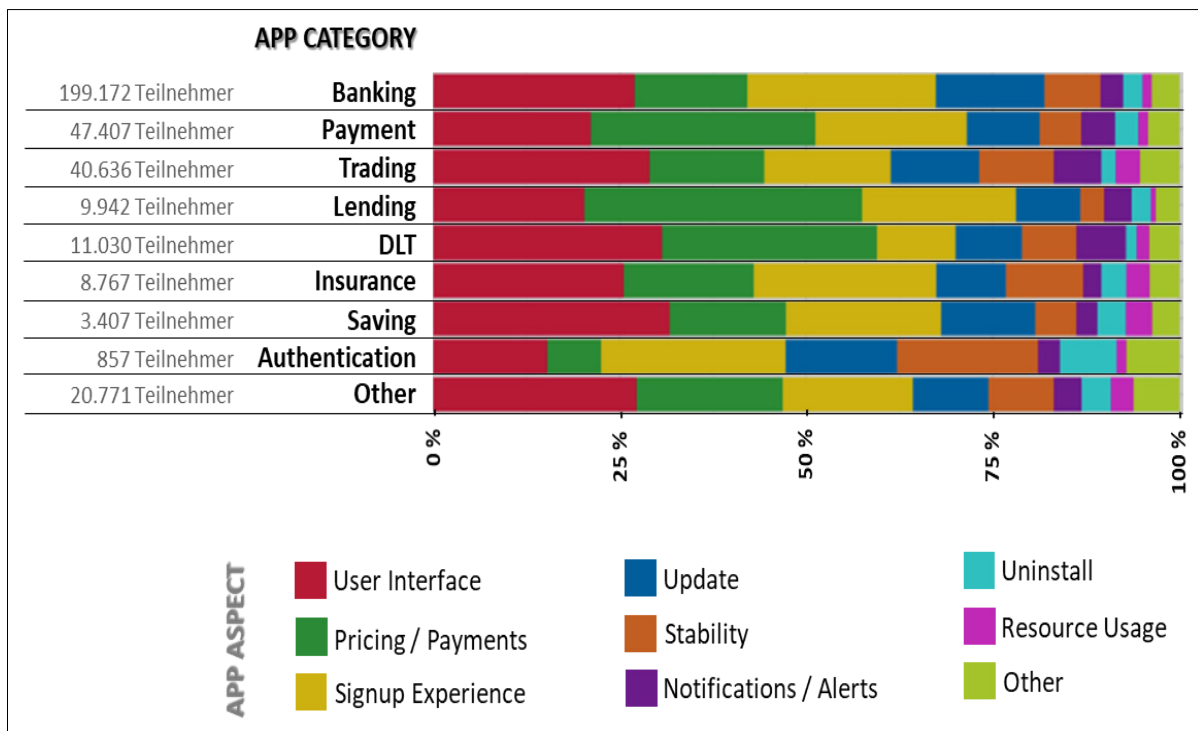


Abbildung 10: Relative Frequenz der App Aspekte für Kategorien<sup>213</sup>

### 3.3.2 Kundenerwartungen an Versicherer

Traditionelle Versicherungen haben über lange Zeit hinweg Produkte auf einem Verkäufermarkt verkauft, auf dem die Erwartungen der Kunden zugunsten des Handlungsspielraums der Anbieter abgewogen wurden. Durch die Digitalisierung hat sich das Marktgleichgewicht hin zu einem Käufermarkt verschoben, in dem der Käufer mehr Handlungsspielraum hat<sup>214</sup>. Unternehmen sind dazu gezwungen, sich mit Kundenerwartungen auseinanderzusetzen, um Kunden nicht an einen Wettbewerber zu verlieren. Die Versicherungsbranche ist ebenfalls zunehmend von dieser Entwicklung betroffen. Zu den traditionellen produktbezogenen Kundenerwartungen kommen Erwartungen in Bezug auf das Kundenerlebnis, das maßgeblich von der ansprechenden Gestaltung digitaler Kanäle geprägt ist. Auch generationsspezifische Konsumentenerwartungen, in Bezug auf das Angebotsspektrum von Versicherern, entwickeln sich zunehmend zu einem erfolgskritischen Faktor. Da Konsumenten die

<sup>213</sup> Vgl. HUEBNER, J. et al. (2018), S. 301.

<sup>214</sup> Vgl. BILDUNGSBIBEL (2018), <https://bwl.bildungsbibel.de> (04.06.2019)

Erfüllung bestehender Erwartungen schlichtweg von Unternehmen erwarten, bilden Versicherungen hier keine Ausnahme, wenn sie auch zukünftig erfolgreich Kunden gewinnen und binden möchten<sup>215</sup>. Die Abbildung 11 zeigt die Entstehung von Kundenerwartungen im Zeitverlauf und setzt diese in Beziehung zu produktbezogenen-, transaktionsbezogenen und sich entwickelnden generationenspezifischen Merkmalen.

### 3.3.2.1 Produktbezogene Kundenerwartungen

Zum Kerngeschäft von Versicherungen gehört das Versichern von Risiken. Dabei wird von den Kunden Vertrauenswürdigkeit in das Unternehmen erwartet. Vertrauen wird nach wie vor über den Ruf eines Unternehmens und dem Markenruf aufgebaut<sup>216</sup>. Vertrauen wird aufgebaut, indem die vereinbarte Dienstleistung verlässlich, präzise und professionell ausgeführt wird. Von grundlegender Bedeutung ist auch die Einhaltung des Schutzversprechens durch die Versicherungsgesellschaft<sup>217</sup>.

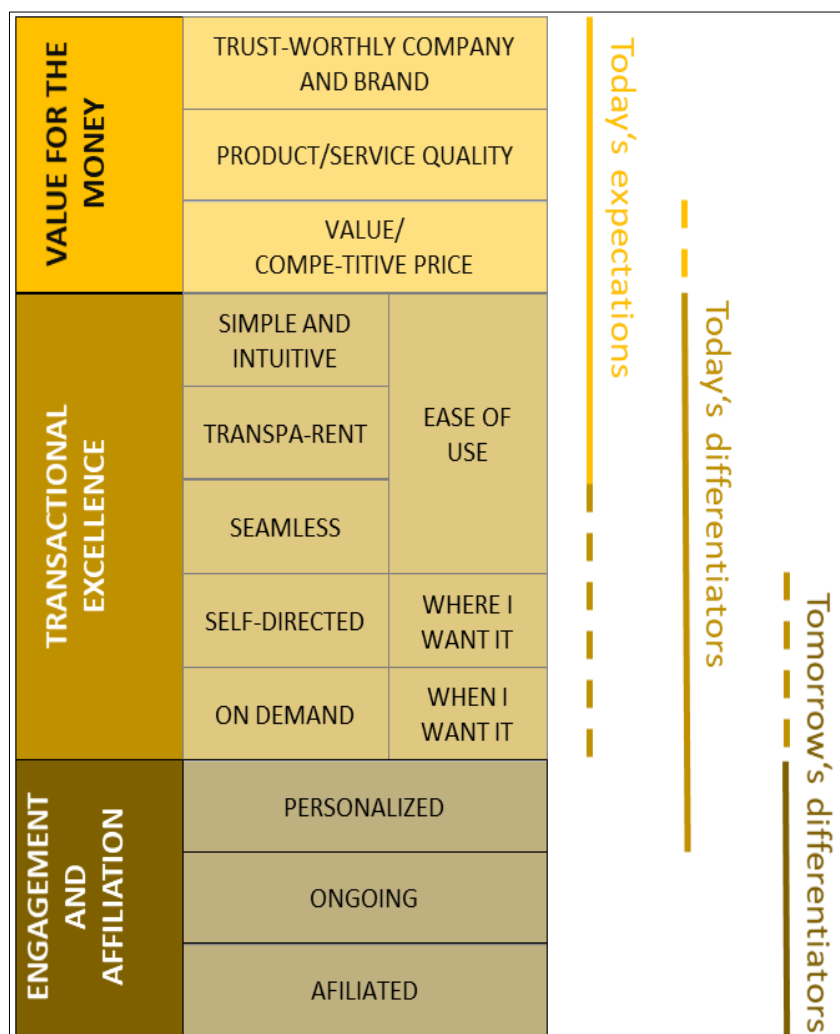


Abbildung 11: Kundenerwartungen im Zeitverlauf<sup>218</sup>

<sup>215</sup> Vgl. MCKINSEY (2017a), S. 7.

<sup>216</sup> Vgl. SWISSRE (2013), S. 27.

<sup>217</sup> Vgl. TREFZ, A.; BÜTTGEN, M. (2007), S. 87ff.

<sup>218</sup> Vgl. BAIN (2018), S. 13.

Produkte als auch angebotene Services sollen qualitativ hochwertig sein. Die Qualität ist ein Maßstab, um festzustellen, ob eine Leistung, bestimmen Anforderungen entspricht. Dabei kann auf den Dienstleistungsprozess, das Dienstleistungsergebnis und auf die Qualität des Dienstleistungskontakts abgestellt werden. Der Dienstleistungsprozess muss beispielsweise allen datenschutzrechtlichen Bestimmungen entsprechen. Das Dienstleistungsergebnis erfüllt vor allem dann Erwartungen, wenn für den Kunden ein Nutzen oder Mehrwert entsteht. Digitale Dienstleistungen, zu denen Versicherungen gehören, werden oft auch deswegen nachgefragt, um ein Problem zu lösen oder einen Lösungsweg für ein Problem zu erhalten.<sup>219</sup> Dies impliziert, dass der Fokus eines qualitativ hochwertigen Produkts auf dem Nutzen bzw. dem Mehrwert liegen sollte und aus Konsumentensicht nicht lösungsrelevante Elemente, wie beispielsweise eine lange Kündigungsfrist, eliminiert werden sollten. Der Dienstleistungskontakt sollte entweder Self-Service Angebote enthalten, um Kunden das selbstständige Auffinden der Information zu ermöglichen, oder eine Kontaktaufnahme von einem kompetenten Mitarbeiter, möglichst in Echtzeit ermöglichen<sup>220</sup>.

In Bezug auf Versicherungsprodukte erwarten Kunden eine Auswahlmöglichkeit an gut durchdachten Polizzen, zu einem angemessenen Preis<sup>221</sup>. Aufgrund der wachsenden technischen Möglichkeiten die sowohl Versicherern als auch Kunden offenstehen, werden maßgeschneiderte Angebote immer öfter attraktiver, wie beispielsweise eine „pay-per-use“ Versicherung im Kfz-Bereich<sup>222</sup>. Die Transparenz auf den Märkten durch Vergleichsmöglichkeiten, führt zu höherer Wechselbereitschaft, wenn individuelle Erwartungen bei einem anderen Unternehmen besser erfüllt werden<sup>223</sup>. Dies gilt ganz besonders für Versicherungsprämien in Verbindung mit der Frage nach gerechten Versicherungsprämien. Was als gerecht empfunden wird, ist subjektiv und basiert auf den jeweiligen Interessen eines Individuums oder einer Unternehmung<sup>224</sup>. Kunden sind immer weniger bereit, Versicherungsprämien zu zahlen die sich bei ausschließlich am Risiko des Versicherungsnehmers, den Unternehmenszielen und Marktbedingungen orientieren. Diese Faktoren werden jedoch als Argument für Prämien erhöhungen herangezogen, ohne Faktoren für Prämien senkungen im gleichen Ausmaß zu diskutieren.<sup>224</sup> Gerechte Versicherungsprämien schließen den umgekehrten Wirkungsmechanismus ein. Kosteneinsparung soll konsequent auch zu gerechten, gesenkten Versicherungsprämien führen.

### 3.3.2.2 Transaktionsbezogene Erwartungen

Egal welches Anliegen ein Kunde bei einer Versicherung vorbringt, die Interaktion sollte benutzerfreundlich, selbstgesteuert, und jederzeit auf Abruf, unter diesen Bedingungen stattfinden können.

---

<sup>219</sup> Vgl. TREFZ, A.; BÜTTGEN, M. (2007), S. 85ff.

<sup>220</sup> Vgl. SALESFORCE (2018), S. 13.

<sup>221</sup> Vgl. BAIN (2018), S. 5.

<sup>222</sup> Vgl. ACCENTURE (2017), S. 14.

<sup>223</sup> Vgl. SALESFORCE (2018), S. 8.

<sup>224</sup> Vgl. ZSCHOCKELT, W. (2005), S. 653f.

Als benutzerfreundlich kann eine Interaktion dann bezeichnet werden, wenn diese einfach und intuitiv ausführbar ist, und in der Folge eine schnelle Erledigung eines Anliegens möglich ist. Die online Transaktion soll für den Kunden einen Bequemlichkeitsfaktor bieten.<sup>225</sup> Dies wird beispielsweise durch das Anbieten der bevorzugten Zahlungsart eines Kunden erreicht. Einkäufe werden in online Shops aufgrund des Fehlens einer bestimmten Zahlungsart oft abgebrochen<sup>226</sup>. Dem könnte einerseits durch das Anbieten von gängigen Zahlungsarten vorgebeugt werden. Andererseits können Gutscheine zur Abwicklung einer Bezahlung einem vorzeitigen Zahlungsabbruch vorbeugen, wenn diese als Ersatz für eine bestimmte Zahlungsart angeboten werden.

Transparenz trägt wesentlich zur Benutzerfreundlichkeit bei. Informationen, die ein Versicherer zur Verfügung stellt, sollten in Bezug auf Produkt und Serviceinformationen klar, verständlich und relevant sein. Eine weitere Eigenschaft die Benutzerfreundlichkeit aufweisen sollte, ist die Nahtlosigkeit bzw. der reibungslose Ablauf der Kundeninteraktion. Diese steht in einem engen Zusammenhang mit der einfachen und intuitiven Ausführbarkeit von Interaktionen. Der reibungslose Ablauf erfordert darüber hinaus noch klar strukturierte Transaktionen mit umsichtiger Nutzerführung während einer Transaktion, wie beispielsweise einem Feedback über den Stand der aktuellen Sitzung. Auch eine leicht verständliche Navigation und leicht auffindbare Informationen tragen zum reibungslosen Ablauf von Kundeninteraktionen bei.

Das Ausmaß der Möglichkeit selbstgesteuert mit dem Versicherer in Kontakt zu treten, ist für den Kunden ebenfalls wichtig. Über selbstgesteuerte Interaktionen, können individuelle oder situative Bedürfnisse, mit zeitlicher Begrenzung, schnell und flexibel erledigt werden. Der Bedarf, auch diese Art von zeitlich begrenzten Bedürfnissen flexibel zu versichern, wird immer größer<sup>227</sup>.

On-demand Leistungen bieten dem Kunden maximale Flexibilität bei der Zeitgestaltung und der Deckung von Risiken<sup>228</sup>. Der Trend zu On-demand Leistungen wird von Kunden auch im Versicherungsbereich erwartet. Durch On-demand Leistungen kann der Kunde 24/7 Stunden, Angelegenheiten beim Unternehmen erledigen. Dies kann konsequent durch die Umsetzung von Self-Service-Tools, zur Deckung der Nachfrage nach Informationen erreicht werden und im Produktbereich durch das Angebot von Versicherungsprodukten die jederzeit abgeschlossen und wieder gekündigt werden können.<sup>229</sup>

### 3.3.2.3 Generationsspezifische Erwartungen

Vor allem zukünftige Kunden, Millennials, stellen Erwartungen an Versicherungen, die nicht direkt mit dem heutigen Kerngeschäft verbunden sind. Es handelt sich um zusätzliche Services die nicht, wie eine Versicherungspolizze, ein Risiko decken. Versicherungen

---

<sup>225</sup> Vgl. BAIN (2018), S. 13.

<sup>226</sup> Vgl. FITTKAUMAASS (2016), <https://www.fittkaumaass.de> (25.04.2019)

<sup>227</sup> Vgl. ACCENTURE (2017), S. 14.

<sup>228</sup> Vgl. TREFZ, A.; BÜTTGEN, M. (2007), S. 93ff.

<sup>229</sup> Vgl. MCKINSEY (2017a), S. 7

sollten, aus der Sicht dieser Generation, lebensnahe und zeitnahe Kundenbedürfnisse erfüllen, die der individuellen Situation angepasst sind, wie zum Beispiel Pannenhilfe bei einer Autopanne, Ratschläge zu einer gesünderen Lebensführung oder Hilfe bei einem Umzug in eine neue Stadt, sowie bei einer Familiengründung<sup>230</sup>.

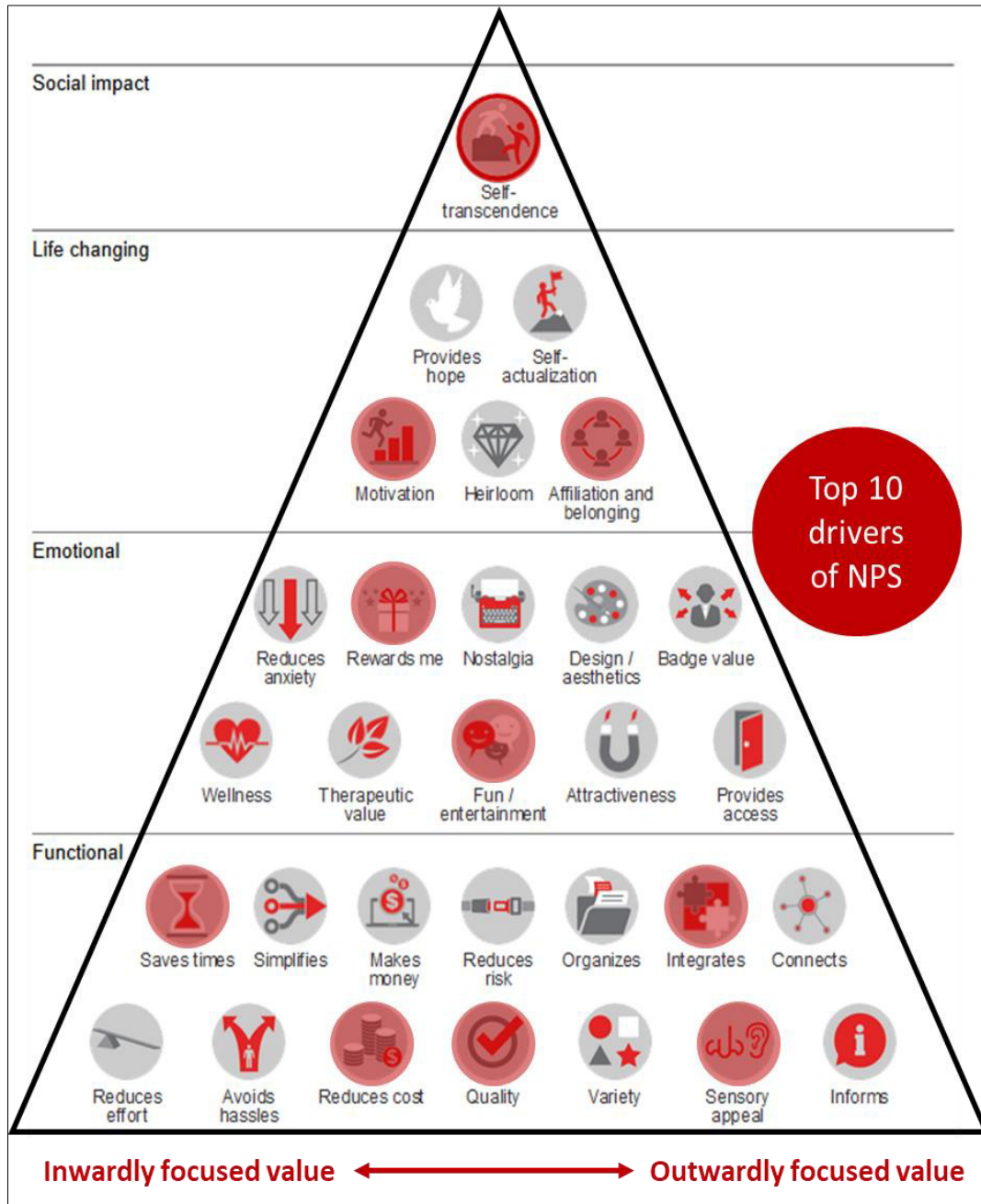


Abbildung 12: Die 10 wichtigsten Faktoren aus Sicht der neuen Generation, basierend auf der Bedürfnispyramide<sup>231, 232</sup>

Das erweiterte, auf die persönliche Lebensweise des Kunden abgestimmte Angebot von Dienstleistungen, schafft Loyalität, indem ein Gefühl von Engagement und Zugehörigkeit

<sup>230</sup> Vgl. ACCENTURE (2017), S. 13.

<sup>231</sup> Vgl. BAIN (2018), S. 5.

<sup>232</sup> Vgl. BAIN (o.J.), <http://www2.bain.com> (25.04.2019)



(Affiliation) gefördert wird<sup>233</sup>. Zukünftige Kunden legen besonderen Wert auf emotionale Werte wie „Belohnung für die Kundentreue“ und „Fun/Entertainment“ Angebote, sowie auf lebensverändernde Elemente, wie Motivation und Selbsttranszendenz<sup>234</sup>. Es ist bemerkenswert, dass Versicherer, die Dienstleistungen innerhalb eines Ökosystems (ecosystem) anbieten und mit emotionalen und lebensverändernden Elementen verbinden, in der Lage sind, zukünftige Versicherungskunden gezielt anzusprechen.<sup>235</sup> Die erwähnten Elemente beziehen sich auf die Bedürfnishierarchien Maslows, wie in Abbildung 12 dargestellt. Besonders die drei oberen Stufen der Bedürfnispyramide können nur durch kontinuierliches Bemühen und Zusatzservices von Versicherungen realisiert werden.

Gleichzeitig befinden sich 5 von 10 Treibern für den NPS<sup>236</sup> in diesen drei Hierarchien. Die restlichen 5 Treiber sind Integration, der Wunsch verschiedene Aspekte des Lebens zu integrieren. Zeitersparnis, der Wunsch, Zeit bei Transaktionen oder Aufgaben zu sparen. Sensorische Anziehungskraft, der Wunsch das Gehör und andere Sinne anzusprechen. Kostenersparnis und Qualität.<sup>237</sup> Die Tatsache, dass nur die beiden Letzten von insgesamt 10 Elementen direkt zu traditionellen Versicherungsprodukten zugeordnet werden können, unterstreicht die Wichtigkeit, den Erwartungen der zukünftigen Generation, Aufmerksamkeit zu schenken.

Zusammenfassend verdeutlicht Abschnitt 3.3, dass sich Kundenerwartungen nur durch die Verbindung von Form und Funktion erfüllen lassen<sup>238</sup>. Der formelle Aspekt bezieht sich auf die ansprechende Gestaltung des Kundenerlebnisses. Um mit den Erwartungen Schritt halten zu können verlangt dies von Unternehmen, digitale Technologien zur Interaktion anzubieten, die ohnedies im Alltag zur Normalität gehören. Der funktionale Aspekt fokussiert auf den Wert der Dienstleistung aus Kundensicht. Die Erläuterungen dieses Abschnitts skizzieren die Richtung, um den Erwartungen von Kunden gerecht zu werden. Die reine Versicherungsleistung trägt immer weniger zur Erfüllung eines Spektrums von vorhandenen Kundenerwartungen und -bedürfnissen bei. Es liegt in der Verantwortung der Unternehmensführung einen Entwurfsprozess sicher zu stellen, der kontinuierlich prüft, ob beide Anforderungen erfüllt sind<sup>239</sup>.

### **3.4 Visualisierung des Konsumentenverhaltens anhand der Customer Journey**

Zur Darstellung und Visualisierung des Konsumentenverhaltens im Kaufprozess, gewinnen Customer Journeys immer mehr an Bedeutung. Die Customer Journey dokumentiert die

---

<sup>233</sup> Vgl. BAIN (2018), S. 5.

<sup>234</sup> Vgl. BAIN (o.J.), <http://www2.bain.com> (25.04.2019)

<sup>235</sup> Vgl. BAIN (2018), S. 7.

<sup>236</sup> Der Net Promotor Score ist eine Kennzahl, zur Feststellung der Wahrscheinlichkeit, mit der ein befragter Kunde eine Dienstleistung weiterempfiehlt. Über den NPS kann auch die Kundenzufriedenheit ermittelt werden, welche die Differenz zwischen Erwartung und erfüllter Erwartung wiedergibt.; Vgl. UNTERNEHMER (o.J.), <https://unternehmer.de> (25.05.2019)

<sup>237</sup> Vgl. BAIN (o.J.), <http://www2.bain.com> (25.04.2019)

<sup>238</sup> Vgl. MCKINSEY (2017a), S. 41.

<sup>239</sup> Vgl. MCKINSEY (2017a), S. 41.

Interaktionen eines Endkunden mit einem Unternehmen an allen Berührungspunkten des Selbigen, auch Touchpoints genannt. Dies geschieht entlang der Phasen des Kaufprozesses, der idealtypisch in Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase gegliedert werden kann.<sup>240</sup>

Jede Kundeninteraktion mit einem Unternehmen, hinterlässt unabhängig von der Art des Berührungspunktes auch ein subjektiv empfundenes Kundenerlebnis, in Abhängigkeit von bestehenden Kundenerwartungen, aber auch aus Erfahrungen früherer Einkäufe bei anderen oder dem gleichen Unternehmen<sup>241</sup> und externen Einflüssen.<sup>242</sup>

Das Kundenerlebnis, Berührungspunkt und Customer Journey stehen in einem bestimmten Wirkungszusammenhang, der folgendermaßen beschrieben werden kann. Das Kundenerlebnis entsteht im Kontakt zu einem Unternehmen oder dessen Dienstleistungen bzw. Produkten mittels vorhandener Berührungspunkte, während eines Kaufprozesses, mit fester zeitlicher Abfolge<sup>242</sup>. Die Summe der Berührungspunkte während des Kaufs, kann als Customer Journey bezeichnet werden.

Nur wenn Unternehmen Kenntnis darüber haben, welche Rolle unterschiedliche Touchpoints bei einer Kaufentscheidung spielen, kann es diese so gestalten, damit Relevanz für den Kunden entsteht<sup>243</sup>. Dies setzt voraus, dass sich ein Berührungspunkt in der Einflussosphäre eines Unternehmens befindet. Dies trifft nicht auf alle Berührungspunkte zu. Obwohl ein Berührungspunkt den Bezug zu einem Unternehmen oder dessen Angebot herstellt, sagt dies noch nichts über die Möglichkeit der Beeinflussung des Berührungspunktes durch das Unternehmen aus. In der Tabelle 4 werden verschiedene Arten von Touchpoints, in Abhängigkeit von der Möglichkeit der Einflussnahme aufgelistet.<sup>244</sup>

- Brand-owned Touchpoints
- Partner-owned Touchpoints
- Customer-owned Touchpoints
- Unabhängige Touchpoints (sozial/extern).

Unabhängig von der Kategorie, der ein Touchpoint angehört, kann dieser in jeder Phase des Kaufs auftreten. Anhand der Kategorisierung ist es möglich, Verständnis für jene Berührungspunkte zu erlangen die das Potenzial der Beeinflussung des Kundenerlebnisses haben. Sollten diese im Einflussbereich des Unternehmens liegen, kann es diese Touchpoints gestalten.<sup>245</sup>

---

<sup>240</sup> Vgl. ZINKANN, R.; MAHADEVAN, J. (2018), S. 157.

<sup>241</sup> Vgl. PATRICIO, L. et al. (2011), S. 196.

<sup>242</sup> Vgl. LEMON, K.N.; VERHOEF, P. (2016), S. 75ff.

<sup>243</sup> Vgl. BRANDÃO, T.K.; WOLFRAM, G. (2018), S. 126.

<sup>244</sup> Vgl. LEMON, K.N.; VERHOEF, P. (2016), S. 76ff.

<sup>245</sup> Vgl. LEMON, K.N.; VERHOEF, P. (2016), S. 75ff.

<b>Brand-owned Touchpoints</b>	Markeneigene Touchpoints werden von einem Unternehmen kontrolliert, gestaltet und verwaltet. Berührungspunkte ergeben sich durch den Einsatz von markenbezogenen Medien, wie beispielsweise Werbung, Websites oder Treueprogrammen und über alle Elemente des markeneigenen Marketing-Mix. Dazu gehören die Produktmerkmale, die Verpackung, Services, Preis, der Bequemlichkeitsfaktor und das Verkaufspersonal.
<b>Partner-owned Touchpoints</b>	Partner-owned Touchpoints werden von der anbietenden Unternehmung gemeinsam mit deren Partner, verwaltet oder kontrolliert. Je nach verfolgter Distributionspolitik können beispielsweise Marketingagenturen, Multikanal-Vertriebspartner oder Kommunikationskanalpartner, zur Zusammenarbeit in Frage kommen. Marken- und Partner Touchpoints können nicht immer genau getrennt werden. Beispielsweise kann ein Unternehmen seine eigene Smartphone-App erstellen, welche ein markeneigener Touchpoint ist, der sowohl auf Google Android als auch auf Apple iOS Plattformen gut funktioniert. Im Falle von Updates und Funktionalitätsverbesserungen seitens Google oder Apple, kann dies jedoch eine Anpassung der Funktionalität bzw. des Designs auch auf der Ebene der Firma zur Folge haben. Weshalb die Richtung des Einflusses nicht immer von der anbietenden Firma ausgeht.
<b>Customer-owned Touchpoints</b>	Diese Berührungspunkte beinhalten alle Interaktionen des Kunden, als Teil seiner Kundenerfahrung, die nicht von einer anbietenden Firma oder deren Partner beeinflusst oder kontrolliert wird. Beispielsweise ist die Auseinandersetzung mit den eigenen Wünschen und Bedürfnissen in der Vorkaufphase eines Kunden kein kontrollierbarer Berührungspunkt. Auch die bevorzugte Zahlungsmethode beim Kauf unterliegt primär der Kundenpräferenz, wird jedoch auch von den angebotenen Zahlungsmöglichkeiten beeinflusst. Kundeneigene Berührungspunkte bilden sich jetzt auch in der Nachkaufphase, bei der eine Nutzung des Produkts oder einer Dienstleistung erfolgt. Die Rolle eines Kunden wurde, um die Position der Co-Kreation erweitert, gemeinsam oder unabhängig von Firmen. Dazu gehören beispielsweise Posts oder veröffentlichte Inhalte von Kunden über die Art und Weise der Nutzung eines gekauften Produkts und Produktanleitungsvideos von Kunden. Beispielsweise wurden in Nordamerika, innerhalb eines Zeitraums von 12 Monaten mehr als 100 Millionen Stunden solcher Videos angesehen. Diese Videos wurden von Verbraucher hochgeladen, nicht von Firmen.
<b>Soziale/Externe Touchpoints</b>	Während aller Phasen des Kaufs, wird die Kundenerfahrung durch externe Berührungspunkte, beispielsweise andere Kunden, unabhängige Informationsquellen (Vergleichsportale) oder der Umgebung, mitgeprägt. Dies kann von Kunden gewollt oder ungewollt passieren. Starke Einfluss üben die soziale Umwelt, Reviews von unabhängigen Seiten und auch soziale Medien aus. Dieser kann sogar mehr zur Kundenerfahrung beitragen, als die Werbung von Unternehmen.

Tabelle 4: Arten von Touchpoints<sup>244</sup>

Von besonderer Bedeutung sind dabei Berührungspunkte, die im Kundenerlebnis eine Veränderung beim Kunden nach sich ziehen, weil Erwartungen erfüllt oder enttäuscht werden. Verändert ein Kunde aufgrund des Kontakts mit einem Touchpoint seine Einstellung oder entwickelt eine Meinung (positiv oder negativ), über das Unternehmen, die angebotene Dienstleistung oder die Marke, wird dieser „Moment of Truth“ genannt. Es handelt sich um eine Reaktion infolge des Kontakts mit einem Unternehmens Touchpoint und nicht um den Touchpoint selbst.<sup>245, 246</sup>

Sollten Berührungspunkte in der Einflussosphäre des Unternehmens liegen und für die Beurteilung der Erwartungen ausschlaggebend sein, also die Kundenzufriedenheit beeinflussen, müssen diese den Erwartungen entsprechend, wie in Abschnitt 3.3

<sup>246</sup> Vgl. BRANDÃO, T.K.; WOLFRAM, G. (2018), S. 329f.

beschrieben, gestaltet werden. Auch das optimale Zusammenspiel der Touchpoints ist für ein positives Kundenerlebnis von Bedeutung, da sich aus der Sicht des Konsumenten das Unternehmen als Einheit darstellt und sich dies auch auf der Ebene der einzelnen Touchpoints widerspiegeln soll<sup>247</sup>.

Um dies zu erreichen und um die Rolle verschiedener Touchpoints im Kaufprozess zu visualisieren, zu verstehen und nutzenbringend für den Kunden zu gestalten, kann die Customer Journey herangezogen werden<sup>248</sup>. Die Abbildung 13 verdeutlicht die Rolle von Touchpoints bei Kaufentscheidungen, die einzelnen Phasen des Kaufprozesses sowie das Zusammenspiel der einzelnen Stationen des idealtypischen Kaufprozesses und soll anschließend näher beschrieben werden:<sup>249</sup>

- Auslöser – markiert den Beginn eines Kaufprozesses, ausgelöst von einem Impuls, „Trigger“.
- Suchaktivitäten (Initial Consideration Set, ZMOT, First Moment of Truth).
- Kaufentscheidung und Kauf
- Nachkaufphase (Zweiter Moment of Truth, Loyalty Loop)

**Auslöser:** ein Impuls, ausgelöst durch eine Idee, einen Wunsch oder ein Bedürfnis steht am Beginn der Customer Journey. Touchpoints können direkte oder indirekten Markenbotschaften, Freunde oder das digitale Word of Mouth sein.

**Vorkaufphase - Initial Consideration Set:** Kunden stellen aufgrund von bereits bestehenden Präferenzen und Vorstellungen erste Überlegungen zum Kauf an. Daraufhin beginnt die Recherche und Erkundung entweder im Laden, zu Hause online oder unterwegs mit dem Smartphone.

**Vorkaufphase - ZMOT (Zero Moment of Truth):** Recherche zu Produkten und Marken aufgrund des Preises, Leistungsmerkmale, online-Reviews, Checks auf Anbieter Webseiten und sozialen Media werden mit den ersten Vorüberlegungen abgeglichen.

Der ZMOT hat sich aufgrund der Verwendung von digitalen Medien im Kaufprozess eingebürgert. Für den ZMOT ist der fast ausschließlich digitale Charakter typisch. Auf selbstverständliche Art und Weise werden Suchanfragen und Recherchen mit gängigen Suchmaschinen, wie beispielsweise Google, Bing, YouTube oder einem anderen Such-Tool, gestartet. Der Kontakt zu potenziellen Marken oder Unternehmens Touchpoints kann jeder Zeit auftreten. Wegen der selbstgewollten und selbstgesteuerten Suche, passiert die Auseinandersetzung mit Informationen bei der Suche mit hoher Aufmerksamkeit und Emotionalität, um eine gute Kaufentscheidung zu treffen<sup>250</sup>.

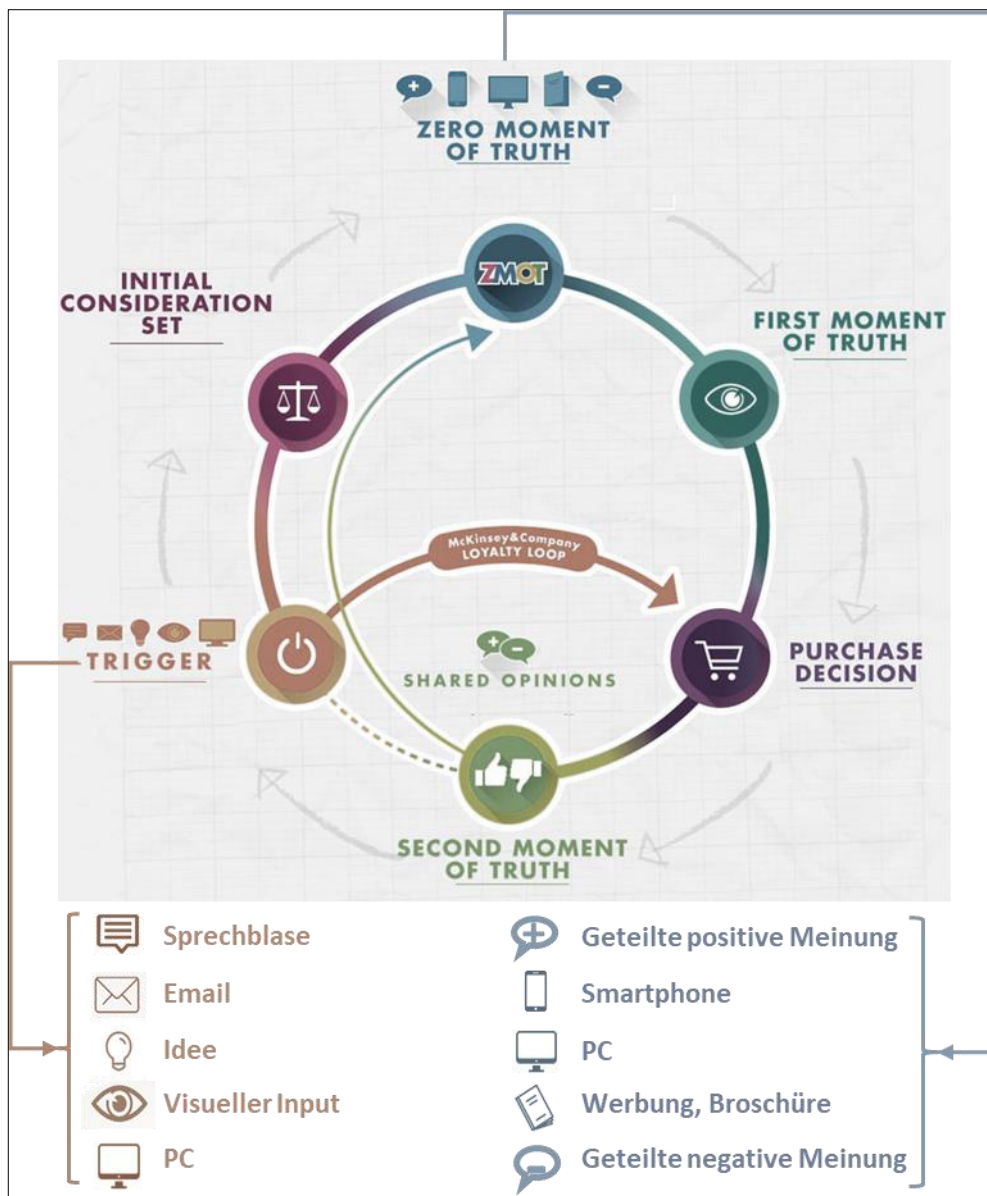
---

<sup>247</sup> Vgl. ZINKANN, R.; MAHADEVAN, J. (2018), S. 167.

<sup>248</sup> Vgl. BRANDÃO, T.K.; WOLFRAM, G. (2018), S. 126.

<sup>249</sup> Vgl. SMARTINSIGHTS (2015), <https://www.smartinsights.com> (15.05.2019)

<sup>250</sup> Vgl. GOOGLE (2011b), S. 23.

Abbildung 13: Customer Journey<sup>251</sup>

**Vorkaufphase - First Moment of Truth:** Basierend auf der Recherche werden potenzielle ausgewählte Produkte angesehen und geprüft. Dies geschieht entweder online (via Desktop oder Mobile) oder im Laden, am besten aber beides zur gleichen Zeit.

Die Vorkaufphase zieht sich bei traditionellen Versicherungen meist über einen längeren Zeitraum hin<sup>252</sup>. Die Wichtigkeit des ZMOT und die Verwendung von online Recherchertools zur Information, in der Vorkaufphase, ist auch bei Versicherern gegeben<sup>253</sup>.

Diese Tatsache verdeutlicht, dass Versicherer eine größere Chance haben, einen potenziellen Kunden zu gewinnen, wenn gesuchte Informationen in einem bestimmten

<sup>251</sup> Vgl. SMARTINSIGHTS (2015), <https://www.smartinsights.com> (15.05.2019)

<sup>252</sup> Vgl. GOOGLE (2011a), S. 2.

<sup>253</sup> Vgl. GOOGLE (2011a), S. 9.

Kontext, unverzüglich, so wie dem Suchkontext entsprechend, gut verständlich bereitgestellt werden können, und zwar innerhalb des vom Kunden bevorzugten Kanals.

Gerade bei Versicherungsprodukten besteht aber auch noch ein Zusammenhang zwischen der Bereitschaft, sich mit einer Versicherungsdienstleistung grundsätzlich auseinanderzusetzen und der Existenz von situationsbezogenen, unternehmenseigenen oder Partner Touchpoints. Beispielsweise ist die Bereitschaft eine Reiseversicherung, kurz vor einem Flug, abzuschließen sehr hoch. Konsequenterweise sollten am Flughafen gut wahrnehmbare, unternehmenseigene Touchpoints zum schnellen und reibungslosen Abschluss einer Reiseversicherung gegeben sein.

Auch angebotene Services während eines Urlaubs, werden unmittelbar vor oder im Urlaub mit höherer Aufmerksamkeit wahrgenommen, als das gleiche Angebot Monate zuvor. Beispielsweise würden sich Touchpoints auf Webpages von Hotelbesitzern anbieten, um urlaubsspezifische Serviceangebote, wie beispielsweise die Versicherung von Wertgegenständen anzubieten. Aufgrund der Ortungsmöglichkeit von Smartphones wäre es technologisch möglich den Abschluss einer Reiseversicherung beim Grenzübertritt anzubieten.

**Kauf:** Noch bevor der Kauf stattgefunden hat, ist für die Einstellung und das Gefühl des Kunden zum Händler und der Marke, der Moment des Kaufs und die mit dem Kauf assoziierten Erfahrungen, von Bedeutung. Beispielsweise können assoziierte Erfahrungen während des Kaufs von Gefühlen wie Aufregung oder Unparteilichkeit begleitet sein.

**Nachkaufphase - Zweiter Moment of Truth:** Im Moment in dem das Produkt ausgepackt und verwendet wird, findet der Kunde seine Erwartungen bestätigt oder, nicht erfüllt und hat Informationen für zukünftige Einkäufe und die Möglichkeit seine Erfahrungen mit ein paar Klicks zu teilen. Dies erschafft einen Marken-Fußabdruck für zukünftige Konsumenten, die diesem Urteil folgen.

Eine Besonderheit bilden Versicherungen, da die Dienstleistung nicht nach dem Kauf in Anspruch genommen wird, sondern erst bei Eintritt eines Schadenfalles. Bietet ein Versicherungsunternehmen jedoch noch weitere Services an, stehen diese nach Abschluss des Kaufs zur Verfügung.

**Geteilte Meinungen:** Positive und negative Reviews werden die zukünftigen „Zero Moment of Truth“ oder Trigger für andere Personen.

**Loyalty Loop - Kundenzufriedenheit:** Loyalität entsteht aufgrund von früheren guten Erfahrungen mit einer Marke. Diese wird dann bei einem erneuten Kaufzyklus automatisch wieder ausgewählt. Markenempfehlungen entstehen durch emotionale Verbindung, Vertrauen, tiefer Überzeugung und der Beziehung zur Marke.

Die Customer Journey eines Kunden ist ein Teil eines geschlossenen, sich stetig wiederholenden Prozesses innerhalb von Märkten. Jede Phase des Kaufs ist von verschiedenen Touchpoints geprägt, die nun auch von Kunden durch Produktreviews selbst gestaltet werden können und wiederum zukünftige Kunden im ZMOT als Anhaltspunkt für Entscheidungen zur Verfügung stehen. Wenn es gelingt den Kunden auf seinem Weg zum Kauf durch passgenaue Informationen und durch ein, für den Kunden, relevantes Angebot zum Kauf zu bewegen, dass in der Nachkaufphase durch Nutzen und Qualität überzeugt, schafft dies die Grundlage für Kundenloyalität. Die Stärke der Customer Journey liegt darin, den Kaufprozess eines Kunden zu skizzieren und dessen Anliegen besser zu verstehen.

## 4 Digitalisierung im Finanzdienstleistungssektor

Dieses Kapitel gibt zunächst einen Überblick über die historische Entwicklung der Digitalisierung im Finanzdienstleistungssektor und beschreibt das vermehrte Entstehen von Fintech Unternehmen nach der Finanzkrise im Jahr 2008 im Abschnitt 4.1 Danach werden in Abschnitt 4.2 typische Handlungsfelder von Fintech Unternehmen vorgestellt und durch kurze Unternehmensbeschreibungen zu den jeweiligen Kategorien ergänzt. Anschließend werden im Abschnitt 4.3 Insurtech Unternehmen näher beschrieben und gibt einen Überblick über deren Rolle innerhalb der Wertschöpfungskette der Versicherungswirtschaft.

### 4.1 Entwicklungsgeschichte der Digitalisierung im Finanzdienstleistungssektor

Der Einsatz von Technologie hat im Finanzdienstleistungssektor schon immer eine tragende Rolle gespielt und die Abwicklung von Finanztransaktionen ermöglicht und unterstützt. Bereits in den 1950er Jahren waren es digitale Technologien, die das Tragen von Bargeld optional gemacht haben, als Kreditkarten zur Bezahlung auf den Markt gekommen sind<sup>254</sup>. Gefolgt wurde die Neuerung von der Einführung der Geldautomaten, zur Unterstützung von Schalterpersonal in Bankfilialen. Der elektronische Aktienhandel wurde in den 1970er Jahren eingeführt und in den 1980er Jahren entstanden Bank-Mainframe-Computer auf denen komplexe Daten- und Aufzeichnungssysteme ausgeführt werden konnten. Mit der Einführung des Internets in den 1990er Jahren wurden bis dahin nicht bekannte online basierte Geschäftsmodelle und E-Commerce zur Realität<sup>255</sup>. Dies erforderte gleichzeitig auch die Entwicklung einer Finanztechnologie-Infrastruktur auf institutioneller Ebene, wie Tools für das Risikomanagement, die Handelsabwicklung, das Treasury-Management sowie die Datenanalyse für Banken und Finanzdienstleister, die eine eigene Branche für sich darstellen und Umsätze in Milliardenhöhe tätigt. Trotz des wichtigen Beitrags zur Entwicklung der Finanzwelt, werden die angebotenen Services und zugrundeliegenden Technologien von Kunden zwar täglich in Anspruch genommen aber trotzdem als selbstverständlich erachtet. Die Integration von digitalen Technologien ließ den Bankensektor in den USA, gemessen an der Anzahl der Filialen kräftig wachsen. Zwischen 1950 und 2014 stieg die Anzahl der Filialen von 18.000 auf über 82.000 Niederlassungen an<sup>256</sup>.

Mit Beginn des 21. Jahrhunderts haben Fintech Unternehmen begonnen digitalbasierte Finanzdienstleistungen für Privatkunden anzubieten. „Fintech“ sind Unternehmen, die innovative Geschäftsmodelle mithilfe digitaler Technologien umsetzen und in der Lage sind, segmentweise mit dem breiten Portfolio an Dienstleistungen traditioneller Finanzdienstleister zu konkurrieren, indem sie ein oder mehrere spezielle Finanzprodukte oder -

---

<sup>254</sup> Vgl. FORBES (2016), <https://www.forbes.com> (09.06.2019)

<sup>255</sup> Vgl. FORBES (2015a), <https://www.forbes.com> (01.06.2019)

<sup>256</sup> Vgl. FORBES (2015b), <https://www.forbes.com> (01.06.2019)



dienstleistungen, digital und automatisiert über das Internet anbieten. In diesen Segmenten stehen Fintechs und Banken im Wettbewerb, um Kunden<sup>257</sup>.

Dieses Phänomen kann auf der ganzen Welt beobachtet werden. Bislang den Banken vorbehalten Finanzdienstleistungen, wie beispielsweise Zahlungen, Online-Kredite, Vermögensverwaltungsdienste uvm. werden zunehmend auch von Fintechs angeboten.

Maßgeblich zu dieser Entwicklung hat zusätzlich zur voranschreitenden Digitalisierung, auch die Kreditkrise im Jahr 2008 und die damit verbundenen umfassenden Regulierungen für Banken beigetragen. Von den Aufsichtsbehörden auferlegte Vorschriften zur Risikokontrolle und zum Risikomanagement, verbunden mit umfangreichen Berichtspflichten, haben Banken dazu gezwungen, Mittel und Ressourcen für die Erledigung dieser Pflichten anzuwenden<sup>258</sup>. Kundennahen Innovationen wurde in der Zeit nach der Finanzkrise, anders als im Konsumbereich, kaum Aufmerksamkeit geschenkt. Dies hatte auch personelle Konsequenzen, denn gut ausgebildete Angestellte, mit genauem Wissen über das Kundengeschäft, wechselten zu Fintech Startups, die technische Möglichkeiten hatten, kundenorientierte Services kostengünstig anzubieten, ohne dabei umfangreiche Berichtspflichten, einer Bank erfüllen zu müssen<sup>259</sup>.

Zusätzlich zu Fintech Unternehmen die mit Banken, durch das Angebot von digitale Services, konkurrieren, haben noch andere Start-up Branchen im Finanzdienstleistungssektor eine Gründungswelle erlebt. Es handelt sich um institutionell fokussierte Fintech Unternehmen, die sich auf die Entwicklung von Technologie für andere Unternehmen konzentrieren. Dazu gehören die Bereiche Datenanalyse, On-Demand Services, SaaS, Blockchain und Security.<sup>260</sup>

Auch hinter diesen institutionell orientierten Fintechs, stehen oft Gründer, die bereits in Banken gearbeitet haben, fundiertes Fachwissen besitzen sowie Verständnis für Prozesse und damit einhergehende Probleme und deren Lösung haben. Fintechs bieten für Menschen mit derartigem Erfahrungshintergrund die Möglichkeit eigene Ideen umzusetzen, ohne von technologischer Altlast einer gewachsenen Bank IT oder unflexiblen Führungshierarchien gebremst zu werden<sup>260</sup>. Das Verhältnis zwischen Banken und Fintechs im konsumentenorientierten Segment ist zunehmend nicht mehr nur von Konkurrenz geprägt. Sowohl Banken als auch Fintechs profitieren von den Kompetenzen des anderen. Banken arbeiten vermehrt mit Fintechs zusammen, wo eine technologische Weiterentwicklung entweder auf Prozessebene oder beim Kundenerlebnis aus eigener Kraft nicht gelingt oder zu lange dauern würde. Fintechs stoßen ihrerseits in dem Bestreben nach Expansion, beispielsweise in andere Staaten, an die gleichen regulatorischen Grenzen wie Banken und profitieren sowohl von dem Wissen der Banken in diesem Bereich, als auch von den

---

<sup>257</sup> Vgl. IOSCO (2017), S. 4.

<sup>258</sup> Vgl. OLIVER WYMAN (2017), S. 2.

<sup>259</sup> Vgl. HADDAD, C.; HORNUF, L. (2019), S. 82.

<sup>260</sup> Vgl. FORBES (2015c), <https://www.forbes.com> (01.06.2019)

potenziellen Vorteilen einer strategischen Kooperation mit Banken. Viele Banken unterhalten deswegen Acceleratoren<sup>261</sup> und arbeiten mit Fintechs zusammen<sup>262</sup>.

Das Handlungspotenzial neuer digitaler Technologien, generiert für die Finanzdienstleistungsbranche vielfältige Einsatzmöglichkeiten und finanzielle Einnahmequellen.<sup>263</sup> Insbesondere deshalb, weil es sich um eine Kombination von Technologie in Verbindung mit ganz bestimmten Rahmenbedingungen handelt. Zu diesen gehört die Tatsache, dass Fintech Gründer oftmals branchenspezifische berufliche Vorerfahrung sowie Ideenreichtum besitzen, und bei den Banken ein steigendes Bewusstsein vorhanden ist, durch Zusammenarbeit die eigenen Ziele besser zu erreichen.

Der nachfolgende Abschnitt 4.2 dient dazu, einen Überblick zur Höhe der Investitionsvolumina zu geben sowie die verschiedenen Fintech Kategorien und deren Handlungsfelder näher zu beschreiben.

## 4.2 Handlungsfelder von Fintech Unternehmen

Investoren haben das Potenzial im aufkommenden Fintech Sektor erkannt und beteiligen sich an Fintech Unternehmen in Milliardenhöhe. Die nachfolgende Abbildung 14 verdeutlicht die kumulative globale Eigenkapitalfinanzierung von Fintechs zwischen 2000 – 2016 in 8 verschiedenen Kategorien finanzieller Services<sup>264</sup>. Dieses Investitionsvolumen stieg durch die Investitionen in den Jahren 2017, mit 18,3 Mrd., und 2018 mit 40,3 Mrd.<sup>265</sup>, auf insgesamt 137,2 Mrd. Dollar.

Die abgebildeten 8 Fintech Kategorien können wiederum in die beiden Unterkategorien, konsumorientierte bzw. produktorientierte Fintech Services und in institutionelle Fintech Services mit Technologieschwerpunkt, unterteilt werden.

Der konsum- bzw. produktorientierte Unterkategorie gehören Fintech an die in den Bereichen Payments, Planning, Lending/Crowdfunding, Trading & Investments und im Versicherungsbereich, ihre Services oder Lösungen anbieten.

Der institutionellen Unterkategorie werden Fintechs mit Technologieschwerpunkt und deren Entwicklungen in den Bereichen Blockchain, Data & Analytics sowie Security, zugeordnet.<sup>266</sup>

---

<sup>261</sup> Acceleratoren bieten jungen Unternehmen ein Coaching Programm an, dass auch Büros und Kontakte zu Experten und deren Feedback und Support, beinhaltet. Ziel ist es Start-ups bei der Umsetzung der Geschäftsidee zu unterstützen, um diese marktfähig zu machen. Bei Gelingen besteht die Chance am Ende des Programms, bei erfolgreicher Produktpräsentation, finanzielle Mittel von Investoren zu erhalten.; Vgl. GRÜNDERSZENE (o.J.) <https://www.gruenderszene.de> (11.07.2019)

<sup>262</sup> Vgl. ACCENTURE (2014), S. 8.

<sup>263</sup> Vgl. IOSCO (2017), S. 4.

<sup>264</sup> Vgl. BCG (2016b), S. 5.

<sup>265</sup> Vgl. CBINSIGHTS (2019), S. 9.

<sup>266</sup> Vgl. BCG (2016b), S. 5.

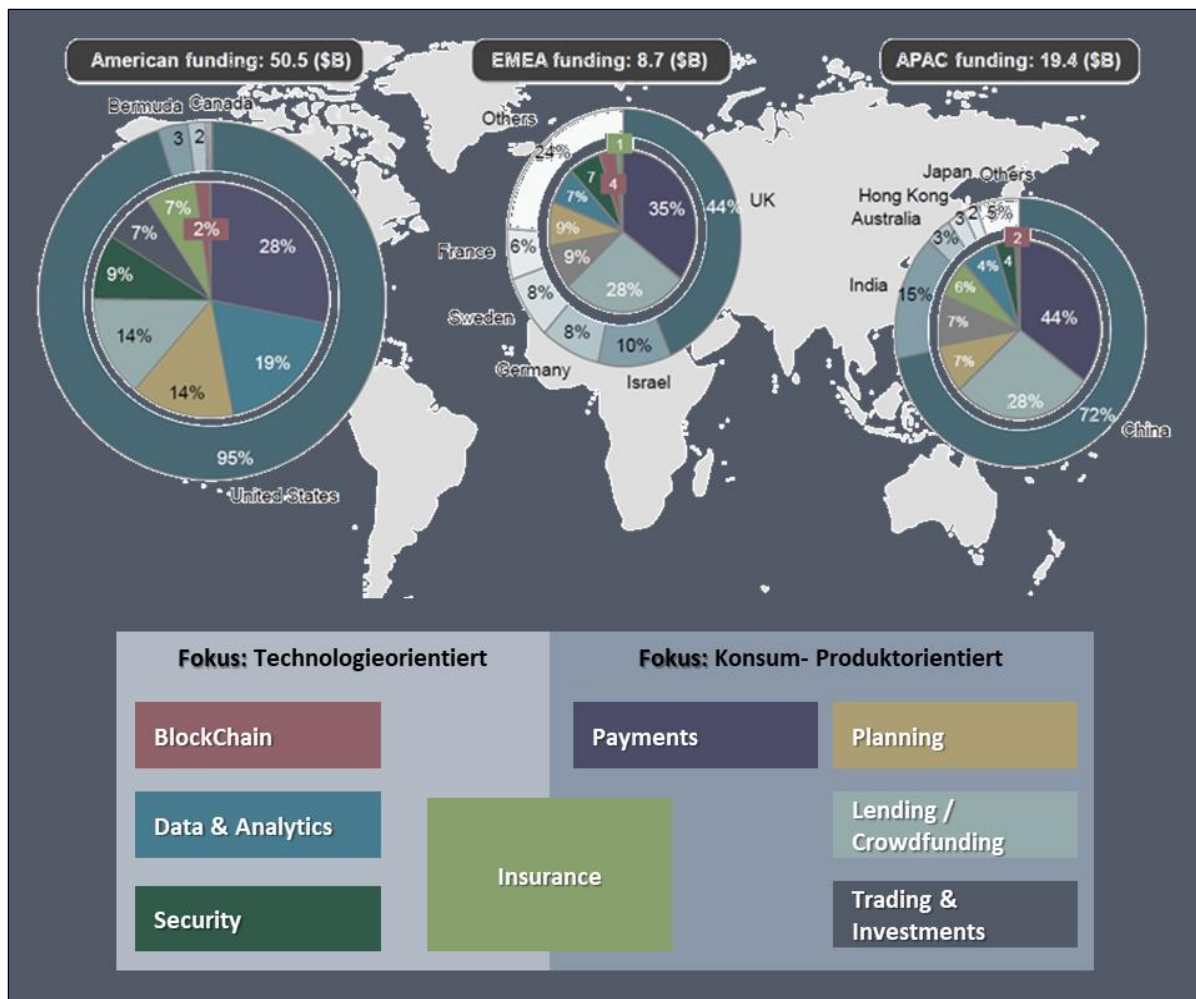


Abbildung 14: Volumen der Eigenkapitalfinanzierung 01/2000 – 04/2016. In Anlehnung an BCG<sup>267</sup>

## 4.2.1 Payments

Fintech Unternehmen im Bereich Payments, sprechen sowohl Privatkunden als auch Unternehmen mit ihren Services und Lösungen an. Diese können die Zahlungsabwicklung, Überweisung, mobiles Bezahlen, Kreditkarten oder Prepaid-Karten beinhalten. Um den innovativen Charakter und Ideenreichtum dieser Geschäftsmodelle zu verdeutlichen, werden einige Unternehmen dieser Kategorie näher beschrieben.

**Alipay** bietet auf einer Zahlungsplattform mobile Zahlungsdienste für Mobiltelefone an, die unabhängig vom Gerätetyp oder des Betriebssystems des Mobiltelefons verwendet werden kann. Angeboten wird das Service von Chinas größtem E-Commerce Unternehmen, Alibaba. Nach Authentifizierung durch den Benutzer wird ein eindeutiger Barcode oder Quick Response auf dem Bildschirm des Smartphones erstellt, der gescannt werden kann.<sup>268</sup>

<sup>267</sup> Vgl. BCG (2016b), S. 6.

<sup>268</sup> Vgl. KANG, J. (2018), S. 6.

**TransferWise** ist ein britischer Peer-to-Peer-Online-Geldtransfer-Service, um internationale Überweisungen durchzuführen. Internationale Geldtransfers sind wesentlich günstiger als bei Banken, da keine zusätzlichen Gebühren oder ungünstige Wechselkurse anfallen. Es wird eine niedrige transparente Gebühr erhoben und der tatsächliche Wechselkurs ohne Aufschlag verwendet.<sup>269</sup>

**PayPal**. Erstmals wurde PayPal für die Bezahlung von online Einkäufen beim Auktionshaus eBay verwendet. Mittlerweile wird das digitale Bezahlservice auch von anderen Online-Händlern als Zahlungsmethode angeboten. Der Online-Bezahldienst ermöglicht die online Bezahlung und den online Empfang von Geld über das PayPal Konto. PayPal verknüpft ein virtuelles Konto, mit dem Girokonto eines die Zahlung durchführenden Kunden. Die Durchführung einer Zahlung erfolgt unter der Zwischenschaltung der E-Bay Tochterfirma, die einen gezahlten Betrag zeitlich versetzt vom Konto des Besitzers abbucht.<sup>270</sup>

**Klarna**. Die Klarna Group ist ein Zahlungsanbieter und eine lizenzierte Bank welche mit rund 130.000 Händlern in Europa und Nordamerika zusammenarbeitet und in 14 Ländern aktiv ist. Privatkunden werden beim online Einkauf verschiedene Möglichkeiten der Bezahlung, wie Bezahlung per Rechnung, Ratenzahlung oder sofort beim Bestellabschluss per Lastschrift oder Sofortüberweisung, angeboten. Das Kundenerlebnis wird durch einen sicheren und einfachen Check-out, aktiv gestaltet.<sup>271</sup>

## 4.2.2 Planning

Fintech Unternehmen der Kategorie Planning bieten Services und Lösungen, für Privatpersonen als auch Unternehmen an. Zu diesem Bereich gehören Geschäftsprozessautomatisierung, Customer Relationship Management, Compliance & Know Your Customer, Inventar und Supply Chain Management Lösungen und Personal Finance-Tools, an. Die beschriebenen Unternehmen dieser Kategorie verdeutlichen erneut, wie digitale Lösungen zu hochflexiblen Arbeitsstrukturen und maßgeschneiderten kundenorientierten Lösungen führen.

**Credit Karma** ist eine kostenlose Kredit- und Finanzverwaltungsplattform, die verschiedene Services und Hilfestellung rund um Kreditthemen anbietet. Das Geschäftsmodell von Credit Karma finanziert sich nicht über Privatpersonen. Sollte eine Privatperson ein Angebot eines Kreditgebers im Zuge der Beratung annehmen, so bezahlt das Finanzinstitut für die erfolgreiche Empfehlung an Kredit Karma eine Gebühr. Dadurch, haben auch Kreditgeber den Vorteil, dass ein Kreditansuchen schon auf die finanzielle Situation einer Person abgestimmt wurde. Eine weitere Einnahmequelle stellt die gezielte Werbung für Finanzprodukte dar.<sup>272</sup>

---

<sup>269</sup> Vgl. FINANZEN (o.J.), <https://www.finanzen.net> (05.06.2019)

<sup>270</sup> Vgl. T-ONLINE (2015), <https://www.t-online.de> (05.06.2019)

<sup>271</sup> Vgl. KLARNA (o.J.), <https://www.klarna.com> (05.06.2019)

<sup>272</sup> Vgl. CREDITKARMA (o.J.), <https://www.creditkarma.com> (05.06.2019)

**Slack.** Das Fintech, bietet eine Unternehmenssoftwareplattform an, mit der Teams innerhalb eines Unternehmens oder verschiedene Unternehmen jeder Größe effektiv und agil miteinander kommunizieren können. Die Software kann am PC oder mobil verwendet werden. Das Zusammenarbeiten bzw. die Kommunikation wird über „Channels“ abgewickelt, an der die betreffenden Personen teilnehmen. Die Software stellt eine Alternative zu Meetings dar, die online über Chat stattfindet. Zusätzlich ist es möglich, Dokumente und Dateien zu speichern, damit diese für alle Channel Teilnehmer zugänglich sind.

Der Kundensupport kann insofern unterstützt werden, indem eine Kundenanfrage in Echtzeit für Unternehmensmitarbeiter zugänglich ist und schnellstmöglich auf Anfragen reagiert werden kann. Auch Produkt-Updates kann ein Kunde durch diese Arte der Kommunikation zeitnah mitverfolgen.<sup>273</sup>

**Sage Intacct** bietet neben Buchhaltungs- und Finanzmanagementlösung, welche die Produktivität von CFO'S, Controllern und Buchhaltung durch die eine Automatisierung von gemeinsamen Finanzaufgaben erhöht, auch Supply-Chain Management Software zur Verwaltung von Inventar, Kundenaufträgen und Bestellungen, an.<sup>274</sup> Die Softwarelösungen sind cloudbasiert und können deshalb flexibel in Abhängigkeit von den individuellen Anforderungen eines Unternehmens angepasst werden.<sup>275</sup> Das Unternehmen verwirklicht den Grundsatz der Kundenzentrierung indem aktiv auf die Bedürfnisse des Kunden eingegangen wird und kontinuierlich an Innovationen in der Benutzererfahrung der Anwendung gearbeitet wird. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Verwendung und ständige Optimierung von API, Programmierschnittstellen, basierend auf den Anforderungen der Kunden.<sup>276</sup>

### 4.2.3 Lending/Crowdfunding

Fintech Unternehmen dieser Kategorie verbinden mittelsuchende Unternehmen und Menschen mit Investoren über Crowdfunding-Plattformen, um Peer-to-Peer Kredite oder Hypotheken bzw. Unternehmenskredite zu vergeben. Dies geschieht zu Bedingungen, die für beide Seiten profitabel sind. Dabei werden Banken in Bezug auf Transparenz, Schnelligkeit und Einfachheit in der Antragsphase bei Weitem übertroffen, wie die beiden nachfolgend beschriebenen Beispiele zeigen.

**Asset Avenue** ist ein Online-Kreditgeber und wendet sich mit seinem Angebot an Menschen, die Geld zum Erwerb von Grundeigentum leihen wollen. Über eine Online-Plattform und mittels digitaler Technologien, können Kredite in wenigen Tagen mit institutionellem Kapital finanziert werden. Die Geschwindigkeit, Transparenz und Flexibilität mit der das Kapital dabei bereitgestellt wird, setzt neue Maßstäbe für Banken.<sup>277</sup>

---

<sup>273</sup> Vgl. SLACK (o.J.), <https://slackdemo.com> (18.06.2019)

<sup>274</sup> Vgl. ERPSEARCH (o.J.), <http://www.erpsearch.com> (20.06.2019)

<sup>275</sup> Vgl. BETTERBUYS (2018), <https://www.betterbuys.com> (20.06.2019)

<sup>276</sup> Vgl. FORBES (2013), <https://www.forbes.com> (05.06.2019)

<sup>277</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.i), <https://www.crunchbase.com> (18.06.2019)

**Lending Club.** Das Fintech Unternehmen Lending Club ist die weltgrößte Peer-to-Peer Online-Finanzgemeinschaft, die kreditwürdige Personen und Anleger zusammenbringt, sodass beide Parteien finanziell profitieren. Die bei Banken üblichen hohen Kosten und ein komplexes Vergabeverfahren von Krediten, wird mithilfe von Technologie vermieden. Ziel ist es Kredite an Menschen zu vergeben, die ohnedies bei jeder Bank einen Kredit bekommen könnten, sich aber für dieses Angebot entscheiden, weil das Unternehmen Kredite nach dem Grundsatz der Leistbarkeit anbietet und nicht nach dem Kriterium der Verfügbarkeit. Durch dieses Handlungsprinzip wird das Risiko eines Zahlungsausfalls verringert, gleichzeitig werden strenge Kriterien bei der Kreditvergabe angesetzt.<sup>278</sup>

#### 4.2.4 Trading / Investment

Unternehmen in dieser Kategorie verwalten und handeln technologiebasiert die Finanztitel im Namen ihrer Kunden. In diese Kategorie fallen Investment Management, Robo-Advisory, Brokerage und Trading in Verbindung mit Algorithmen, IT sowie Plattformen.

**Wealthfront.** Das Unternehmen bietet vor allem Privatpersonen, umfassende automatisierte Finanzberatung an, die ausschließlich auf Software basiert. Diese besteht aus einer Kombination aus bankbezogenen Dienstleistungen, Investmentmanagement und Finanzplanung. Die verwendete Anlagestrategie „Passive Plus“<sup>279</sup> basiert auf bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnissen und ist nicht neu erfunden. Sie wird aber durch die Kombination mit Software besser und schneller fundiert als es durch einen Menschen jemals möglich wäre.<sup>280</sup>

**Motif Investing.** Das Unternehmen ist ein Online-Broker, der Finanzberatern und Einzelpersonen online Investitionen in intelligent gewichteten Aktienportfolios, zu geringen Gebühren anbietet. Durch eine innovative, transparente soziale Plattform wird es möglich, Portfolios zu erstellen, die gezielte Investitionen in Themen und Trends berücksichtigen.<sup>281</sup> Beispielsweise kann innerhalb der Kategorie „Energie und natürliche Ressourcen“, in Unternehmen mit diesem Schwerpunkt investiert werden. Themen innerhalb dieser Kategorie wären beispielsweise, Fossil Frei, klimatischer Wandel oder Wasserknappheit und stellen gleichzeitig die zur Auswahl stehenden gewichteten Aktien Portfolios dar.<sup>282</sup>

**Nutmeg** bietet eine Technologie basiertes, faires und unkompliziertes Online-Management Service an. Kunden werden zunächst bei Anlageentscheidungen in Bezug auf Aktien, Unternehmensanleihen oder Staatsanleihen unterstützt, anschließend wird das Portfolio des Kunden erstellt und verwaltet.<sup>283</sup>

<sup>278</sup> Vgl. ECONOMIST (2013), <https://www.economist.com> (20.06.2019)

<sup>279</sup> Vgl. WEALTHFRONT (o.J.), <https://www.wealthfront.com> (20.06.2019)

<sup>280</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.), <https://www.crunchbase.com> (14.06.2019)

<sup>281</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.o) <https://www.crunchbase.com> (11.07.2019)

<sup>282</sup> Vgl. MOTIF (o.J.), <https://www.motif.com> (20.06.2019)

<sup>283</sup> Vgl. NUTMEG (o.J.) <https://www.nutmeg.com> (11.07.2019)



## 4.2.5 Blockchain

Diese Unternehmen entwickeln Produkte die auf Blockchain Technologie basieren und in besonderem Maße den Bedarf der Finanzinstitutionen sowie deren Partner und Kunden decken, wie beispielsweise Zahlung und Zahlungsabwicklung über Blockchain, digitale Währung. Ein anderes Beispiel zeigt wie Transparenz innerhalb eines global verteilten Ökosystems, durch die Kombination von Smart Contracts, Asset & Identity Management und Blockchain geschaffen werden kann.

**Digital Asset** ist ein Software Unternehmen mit Technologieschwerpunkt im Finanzwesen. Die hergestellten Produkte basieren auf der Distributed Ledger Technologie<sup>284</sup> (DLT) und werden für regulierte Finanzinstitute wie Börsen, Banken, Depotbanken und Central Securities Depository<sup>285</sup> (CSD) und deren Partner und Kunden, bereitgestellt.<sup>286</sup>

**Ripple.** Das Unternehmen bietet für Banken und Finanzinstitute auf der ganzen Welt ein globales Zahlungssystem an, um direkt miteinander Geschäfte machen zu können, ohne dass ein zentraler Korrespondent<sup>287</sup> zwischengeschaltet werden muss. Das Unternehmen bietet auch FX Market Making<sup>288</sup> an, um Unternehmen den Zugang zu Devisen zu ermöglichen, gleichzeitig aber das Risiko aus Währungsschwankungen bei einer Transaktion zu vermindern. Dies wird durch die Verwendung von Blockchain Technologie erreicht. Die Lösung entspricht ebenfalls in hohem Maße den aktuellen Kundenerwartungen, weil die Zahlung reibungslos und in Echtzeit erfolgt und außerdem sehr sicher sowie kostengünstig ist.<sup>289</sup>

**Everledger** ist ein Technologieunternehmen, welches Lösungen anbietet, um Ökosysteme zu schaffen, innerhalb derer alle Beteiligten innerhalb des Netzwerks über vertrauenswürdige Datenprotokolle verbunden sind und das Ökosystem dadurch insgesamt vertrauenswürdigen

---

<sup>284</sup> DLT ist die Basistechnologie auf der die Blockchain Technologie basiert. DLT kann mit dem Ausdruck „Verteiltes Kontenbuch“ übersetzt werden. Wie der Name es andeutet, handelt es sich um eine verteilte, dezentrale Datenbank, bei der jeder identifizierte Benutzer auf die Daten zugreifen kann, weil die Technologie für einen gemeinsamen Besitz der Daten sorgt.; Vgl. SWAN, M. (2018), S. 127ff.

<sup>285</sup> Ein Zentralverwahrer, ist ein Unternehmen, bei dem Wertpapiere, wie beispielsweise Anleihen und Aktien, zentral hinterlegt werden können. Kunden von Zentralverwahrern sind Finanzinstitute, wie beispielsweise Depotbanken oder Broker, und nicht einzelne Anleger.; Vgl. BUNDESBANK (o.J.a) <https://www.bundesbank.de> (11.07.2019)

<sup>286</sup> Vgl. REUTERS (2017), <https://www.reuters.com> (20.06.2019)

<sup>287</sup> Die Korrespondenzbank hat im Bankwesen bei internationalen Auslandüberweisungen die Funktion, im Zahlungsverkehr, Zahlungen der Auftrag gebenden Bank, dem begünstigten Kunden der Korrespondenzbank gutzuschreiben oder an die kontoführende Bank des Begünstigten weiterzuleiten. Es handelt sich um ein Kreditinstitut im Ausland, zu dem eine Bank im Inland eine Geschäftsbeziehung hat.; Vgl. BUNDESBANK (o.J.b) <https://www.bundesbank.de> (11.07.2019)

<sup>288</sup> FX (Foreign Exchange) Market Maker machen oder setzen sowohl den gebotenen als auch den nachgefragten Kurs auf ihren Systemen und zeigen sie öffentlich auf Kursbildschirmen an. Zu den angezeigten Kursen finden Transaktionen mit ihren Kunden, wie beispielsweise Banken oder Devisen Einzelhändlern, statt. Dabei stellen Market Maker dem Markt Liquidität zur Verfügung; Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (2017), S. 52ff.

<sup>289</sup> Vgl. RIPPLE (o.J.), <https://ripple.com> (19.06.2019)

Charakter hat. Vertrauen wird geschaffen, indem Vermögenswerte während ihrer gesamten Lebensdauer über verschiedene Berührungspunkte innerhalb des Ökosystems hinweg transparent verfolgbar und administrierbar sind. Um dies zu verwirklichen, werden die neuesten aufkommenden Technologien, wie beispielsweise smart Contracts und IoT in Kombination mit Blockchain Technologie kombiniert. Dies schafft selbst bei globalen Lieferketten Transparenz.<sup>290</sup>

#### 4.2.6 Data and Analytics

Im Bereich Data und Analytics werden einerseits große Datenmengen von verschiedenen Quellen so verwaltet, um darauf aufbauend Analysen, Vorhersagen oder Visualisierungen machen zu können. In diesen Bereich fallen aber auch Lösungen, die in Echtzeit große Datenmengen verarbeiten, um optimale Entscheidungen, beispielsweise im Kreditbereich zu ermöglichen. Fintech Unternehmen dieser Kategorie ermöglichen es, Informationen in Echtzeit zur Verfügung zu stellen und so bestehende Kundenerwartungen in Bezug auf Schnelligkeit und Handlungskompetenz zu erfüllen.

**Solovis** bietet eine Cloud-Plattform für das Portfoliomanagement von Vermögenswerten und erstellt in Echtzeit detaillierte Berichte zur Analysen. Diese Software unterstützt Anleger bei Portfolioentscheidungen mit mehreren Anlageklassen, wie etwa bei Diversifizierung und im Risikomanagement, indem transparente und handlungsorientierte Informationen und Vorhersagen geliefert werden.<sup>291</sup>

**Zenefits.** Dieses Unternehmen richtet sich an kleine sowie mittlere Unternehmen und bietet eine digitale Personalverwaltungsplattform mit Lösungen für Gehaltsabrechnung, Sozialleistungen, Anwesenheit, Freizeit und Compliance, an.<sup>292</sup> Darüber besteht die Möglichkeit, integrierte mobile Geschäftsanwendungen, wie Kostenerfassung, Teamzusammenarbeit oder Leistungsverwaltung, in die Plattform zu integrieren. Deshalb werden Apps automatisch aktualisiert, wenn sich Informationen auf der Plattform ändern.<sup>293</sup> Durch die Möglichkeit, Business Intelligence Reports zu erstellen können Daten der Plattform visualisiert werden.

**Kreditech** nutzt digitale Technologien, um einen höheren Komfort bei Bankdienstleistungen zu erzielen, und um bessere Kreditentscheidungen zu ermöglichen. Dazu wird Online-Scoring Technologie in Echtzeit für große Datenmengen und Algorithmen für maschinelles Lernen angewendet. Konkret werden Verbraucherkredite, eine digitale Brieftasche und ein persönliches Finanzmanagement Tool zur Planung von Ausgaben angeboten. Für Unternehmen bietet Kreditech „Lending as a Service“ an. Über eine API können Produkte

---

<sup>290</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.k), <https://www.crunchbase.com> (15.06.2019)

<sup>291</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.p), <https://www.crunchbase.com> (11.07.2019)

<sup>292</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.q) <https://www.crunchbase.com> (11.07.2019)

<sup>293</sup> Vgl. ZENEFITS (o.J.), <https://www.zenefits.com> (20.06.2019)



von Kreditech in die Services oder Plattformen anderer Unternehmen integriert werden können.<sup>294</sup>

#### 4.2.7 Security

Innerhalb der Sicherheitskategorie bieten Fintech Unternehmen Software zum innerbetrieblichen Schutz anderer Unternehmen an, aber auch Software, um die Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen abzusichern und beispielsweise sensible Identitätsdaten oder Datenmissbrauch zu verhindern. Fintech Unternehmen in dieser Kategorie bieten Lösungen für die Bereiche Authentifizierung, digitale Identität, Betrugsprävention, Cybersecurity und Datenverschlüsselung an.

**ThetaRay.** Das Unternehmen bietet Big-Data-Analyselösungen für Finanzinstitute und kritische Infrastrukturen an. Die Software kann sowohl Bedrohungen wie beispielsweise finanzielle Risiken, Geldwäschesysteme oder Betrug, betriebliche Problemen und ungünstige Kredite aufdecken. Des Weiteren können auch Chancen wie betriebliche Effizienz und wertvolle neue Wachstumschancen aufgezeigt werden. Die Analysesoftware ist außerordentlich schnell, genau und ist skalierbar.<sup>295</sup>

**VeraCode.** Die Unternehmung bietet eine cloudbasierte informations- und Sicherheitsüberprüfungs- Anwendung. Diese ermöglicht das schnelle und umfassende Auffinden und Lösen von sicherheitsrelevanten Mängeln, bei Software. Die Anwendung ermöglicht den neutralen Nachweis der Anwendungssicherheit der gesamten Software-Lieferkette und unterstützt Prüfungs- und Compliance-Anforderungen für alle Anwendungen.<sup>296</sup>

**TeleSign** betreibt eine Cloud-Kommunikationsplattform, über die telefonische Authentifizierungs- und Verifizierungsdienste für andere Unternehmen und deren Kunden vorgenommen werden. Dies dient dazu, das online Kundenerlebnis sicher zu machen und Identitätsdaten von Kunden zu schützen. Über die Plattform kann beispielsweise Telefonnummern Überprüfung oder eine Zwei-Faktor Authentifizierung erfolgen, gefälschte Konten identifiziert werden, die Übernahme von Konten verhindert werden und die Wiederherstellung sicherer Konten ausgeführt werden.<sup>297</sup>

#### 4.2.8 Versicherungen

Auch im Versicherungsbereich wird das Angebot traditioneller Versicherer zunehmend durch digitale Angebote junger Start-up Unternehmen ergänzt. Unternehmen, deren Services dieser Kategorie angehören, werden Insurtech genannt.

---

<sup>294</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.I), <https://www.crunchbase.com> (16.06.2019)

<sup>295</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.m), <https://www.crunchbase.com> (17.06.2019)

<sup>296</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.n), <https://www.crunchbase.com> (18.06.2019)

<sup>297</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.r) <https://www.crunchbase.com> (11.07.2019)

Genauso wie andere Fintech Unternehmen, werden auch bei Insurtechs innovative Geschäftsmodelle mithilfe digitaler Technologie umgesetzt. Der kommende Abschnitt 4.3 dient dazu, einen Überblick über die Entwicklungen in diesem Sektor zu geben.

### 4.3 Handlungsfelder von Insurtech Unternehmen

Durch die Digitalisierung wurden bereits ganze Industriezweige, wie beispielsweise die Musikindustrie oder der Film und Mediensektor, grundlegend verändert. Voraussetzung dafür war und ist einerseits die Veränderung bzw. die Erweiterung des Handlungspotenzials von Branchen infolge der Digitalisierung. Dieses wird entweder von den Unternehmen selbst innerhalb der Branche durch Anpassung an die neuen Gegebenheiten ausgefüllt oder von bisher branchenfremden Unternehmen oder Start-ups, die diese Gelegenheit nutzen, um sich zu etablieren<sup>298</sup>. Andererseits haben Kunden oftmals im privaten Umfeld bereits mehr digitale Technologien in den Lebensalltag integriert, als langjährige Anbieter einer bestimmten Branche. Dies lässt eine Kluft zwischen Kunde und Unternehmen entstehen<sup>299</sup>.

Dem Bankensektor zeitlich nachgelagert, nimmt letztendlich auch in der Versicherungsbranche die Veränderung durch Insurtechs immer mehr Gestalt an. Global treten Insurtechs in den Versicherungssektor ein und bieten über digitale Kanäle einem digital erfahrenem Kundensegment, traditionelle sowie innovative Versicherungsprodukte sowie eine den Erwartungen entsprechende reibungslose, intuitive und schnelle Möglichkeit zur digitalen Interaktion<sup>300</sup>. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den steigenden Investitionen in den Insurtech Bereich wieder. Die jährlichen Investitionsvolumina in Insurtech Unternehmen überschreiten seit dem Jahr 2015 die Milliarden Grenze. Die Abbildung 15 zeigt, dass zwischen 2012 und bis zum Ende des ersten Quartals 2019 13,68 Mrd. Dollar in dieses Segment geflossen sind<sup>301</sup>.

An den Investitionen beteiligen sich nicht nur Venture Capital Investoren. Auch Versicherer und Rückversicherer, wie die Allianz Versicherung, AXA oder der Rückversicherer MunichRe investieren in Insurtech Unternehmen. Dabei kann es sich um direkte Investitionen in ein bestimmtes Unternehmen handeln, oder Geldmittel fließen in Acceleratoren<sup>302</sup> und Inkubatoren, um junge Insurtech Unternehmen zu unterstützen. Ähnlich wie im Bankensektor entwickelt sich auch im Versicherungsbereich das Bewusstsein, dass Digitalisierung aus eigener Kraft schwerer zu realisieren ist, als in Zusammenarbeit mit technologisch kompetenten Insurtechs.<sup>303</sup>

<sup>298</sup> Vgl. KREUTZER, R.T.; NEUGEBAUER, T.; PATTLOCH, A. (2017), S. 12.

<sup>299</sup> Vgl. KREUTZER, R.T.; NEUGEBAUER, T.; PATTLOCH, A. (2017), S. 42.

<sup>300</sup> Vgl. UNISG (2017), S. 3.

<sup>301</sup> Vgl. WTW (2019), S. 25.

<sup>302</sup> Acceleratoren bieten jungen Unternehmen ein Coaching Programm an, das auch Büros und Kontakte zu Experten und deren Feedback und Support, beinhaltet. Ziel ist es Start-ups bei der Umsetzung der Geschäftsidee zu unterstützen, um diese marktfähig zu machen. Bei Gelingen besteht die Chance am Ende des Programms, bei erfolgreicher Produktpräsentation, finanzielle Mittel von Investoren zu erhalten. Vgl. GRÜNDERSZENE (o.J.) <https://www.gruenderszene.de> (11.07.2019)

<sup>303</sup> Vgl. SWISSRE (2017), S. 12.

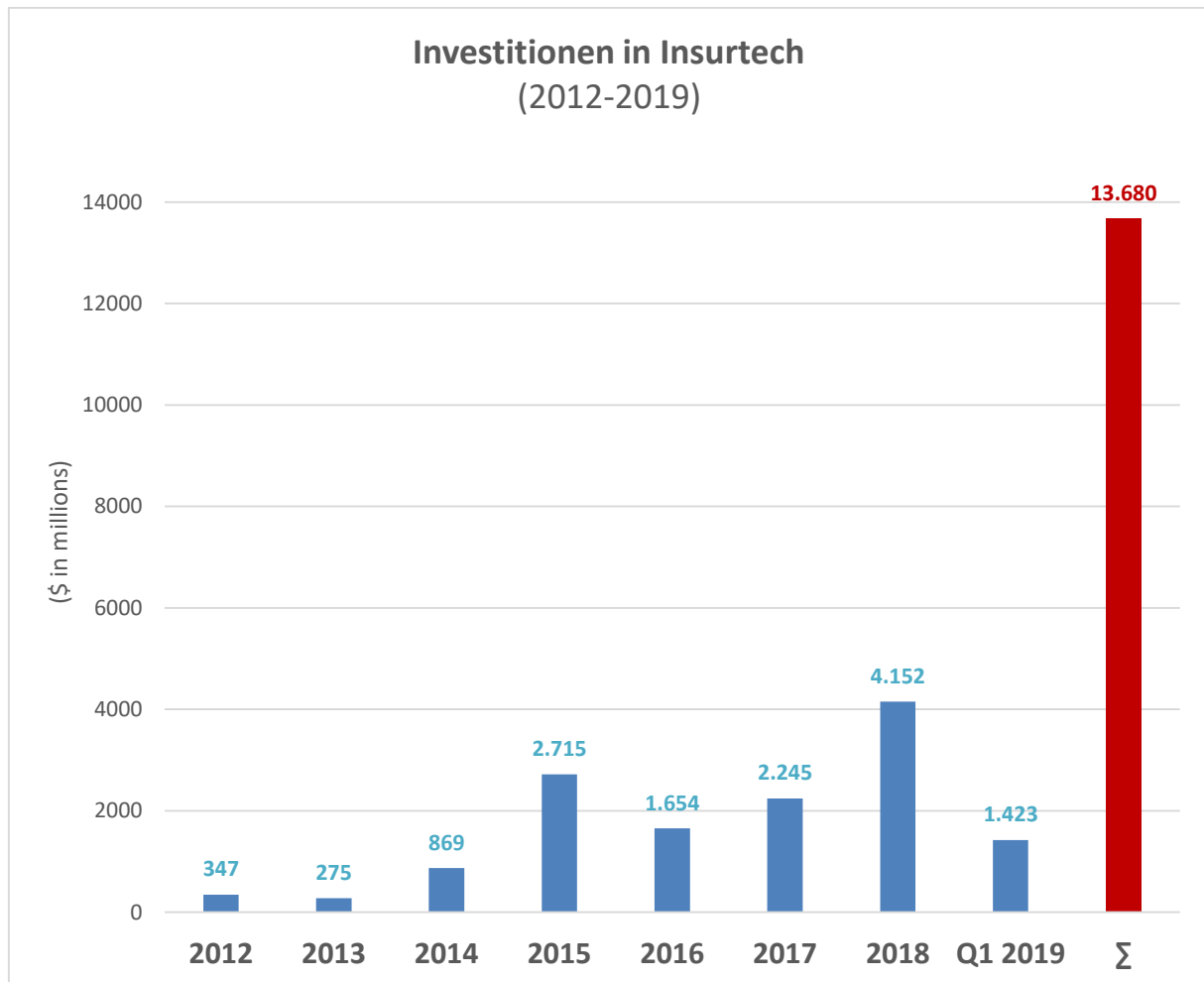


Abbildung 15: Insurtech – Finanzierungsvolumen in Anlehnung an Willis Tower Watson Q1 2019<sup>304</sup>

Unabhängig von der Quelle der Finanzierung können Insurtech Unternehmen 9 verschiedenen, für den Versicherungsbereich typischen, Bereichen zugeordnet werden. Es handelt sich dabei um Vergleichsportale, Digitale Broker, Versicherungs-Cross-Selling, Peer-to-Peer Versicherung, On-Demand Versicherung, Digitale Versicherer, Big Data Analytics & Insurance Software, Internet of Things sowie Blockchain & Smart Contracts. Die Kategorien repräsentieren darüber hinaus auch den Unternehmenszweck von Insurtechs<sup>305</sup>.

Die einzelnen Kategorien werden im Anschluss näher beschrieben<sup>306</sup>. Danach ist es möglich jeder Kategorie zumindest eine der folgenden Rollen: Distribution, Risikoträger oder Technologie, in der Wertschöpfungskette der Versicherungsbranche, wie in der Tabelle 5 angeführt, zuzuordnen.

<sup>304</sup> Vgl. WTW (2019), S. 25.

<sup>305</sup> Vgl. UNISG (2017), S. 39.

<sup>306</sup> Diese Tabelle enthält ebenfalls Kategorien mit Technologieschwerpunkten. Wegen des besseren Verständnisses der Rolle dieser Kategorien in der Wertschöpfungskette der Versicherungsbranche und der teilweise speziell für den Versicherungsbereich angebotenen Services werden diese nochmals beschrieben. Es handelt sich um eine bewusste jedoch gleichzeitig nur teilweise Redundanz zu den Ausführungen der Fintech Kategorien „Data&Analytics“ sowie „Blockchain“.

Nr.	Kategorie	Beschreibung	Rolle innerhalb der Wertschöpfungskette	
1	Vergleichsportale	Ermöglichen online Vergleiche zwischen verschiedenen (Versicherungs-) Produkten und Anbietern	Distribution	
2	Digitale Broker	Vermittlung von Versicherungspolizzen durch webbasierte Portale oder mobile Apps	Distribution	
3	Versicherungs-Cross-Selling	Bieten Versicherungen als Ergänzung zu Produkten, meist am Point of Sale der über die eigene App	Distribution	
4	Peer-to-Peer Versicherung	Bringt Privatpersonen, zum Zweck der gegenseitigen Versicherung, zusammen	Distribution	Risikoträger
5	On-demand Versicherung	Bietet für einen ausgewählten Zeitraum Versicherungsschutz an	Distribution	Risikoträger
6	Digitale Versicherer	Bieten vollständige digitale Versicherungslösungen über online Kanäle an	Risikoträger	
7	Big Data Analytics & Insurance Software	Stellen Software Lösungen zur Verfügung	Technologie	
8	Internet of Things	Ermöglichen die Datenaufzeichnung über digitale Sensoren und Geräte	Technologie	
9	BlockChain & Smart Contracts	Bieten manipulationssichere Lösungen für Transaktionen mittels verteilter Datenbanken	Technologie	

Tabelle 5: Insurtech Kategorien<sup>307</sup>

**Vergleichsportale** sind webbasierte Dienstleistungen, die einen meistens kostenlosen Vergleich von Versicherungsprodukten und Anbietern ermöglichen. Die Nutzung von Vergleichsportalen bringt verschiedene Vorteile. Sie bieten Transparenz und enthalten zusätzlich auch Kundenbewertungen. Die Vergleichsergebnisse sind verständlich aufbereitet und können sortiert werden. Dadurch kann in kurzer Zeit ein Überblick über die gewünschten Produkte erlangt werden. Für Versicherungen stellt ein Vergleichsportal einen zusätzlichen Informations- und Vertriebskanal dar.<sup>308</sup>

<sup>307</sup> Vgl. UNISG (2017), S. 48.

<sup>308</sup> Vgl. WAGNER, F. (Hrsg.) (2017), S. 966.

**Digital Brokers.** Durch digitale Broker können bisher nicht digital abgewickelte Vermittlungsdienstleistungen mittels Online-Portal oder mobiler App, digital abgewickelt werden. Zusätzlich kann durch digitale Broker ein digitaler Versicherungsordner, mit allen relevanten Informationen zu abgeschlossenen Versicherungen in einer App eingesehen werden.<sup>309</sup>

**Insurance Cross Sellers.** Beim Cross-Selling kann aufgrund einer vertriebsstrategischen Partnerschaft zwischen zwei Unternehmen, das Unternehmen mit vorhandenem und aktiven Kundenbeziehungen, zusätzliche Angebote des Partners am Point of Sale anbieten.<sup>310</sup> Im Bereich der Versicherungen kann beispielsweise ein Online-Shopping Anbieter, wie beispielsweise Amazon, zusätzlich zum Verkauf von Produkten, gleichzeitig einen Versicherungsschutz mitverkaufen. Auch der Kunde profitiert von dieser Verkaufsform, da eine Versicherung ohne Verzögerung und ohne den Aufwand einer Antragstellung bei einem traditionellen Versicherer, ein Produkt versichern kann.<sup>311</sup>

**Peer-to-Peer Insurance.** Der Grundgedanke bei Peer-to-Peer Versicherungen ist, dass sich Menschen zu einem Pool zusammenschließen und gemeinsam eine Versicherung abschließen. Bei Eintritt von kleineren Schäden wird dieser innerhalb des Versicherungspools der Gruppe, mit einem Teil der Prämien, ausgeglichen. Sollte kein Schaden innerhalb der Gruppe eintreten, so wird bei einer Variante von Peer-to-Peer Versicherungen (Friendsurance), ein Teil der Prämien wieder zurückerstattet.<sup>312</sup>

**On-demand-Insurance.** On-demand Versicherungen können über mobile Apps angeboten werden und sind dementsprechend flexibel aktivier- und deaktivierbar. Im Gegensatz zum traditionellen Versicherungsschutz der mit Abschluss der Polizza bis zu deren Kündigung, dauernd vorhanden ist, kann bei einer On-demand Versicherung die Risikodeckung für einen bestimmten ausgewählten Zeitraum erfolgen. Beispielsweise kann für Flugreisen eine On-Demand Versicherung abgeschlossen werden.<sup>313</sup>

**Digital Insurance.** Digitale Versicherer betreiben die gesamte Wertschöpfungskette, mithilfe von verschiedenen digitalen Technologien. Die Wertschöpfungskette besteht aus der Produktentwicklung, Underwriting, Vertrag, Vertrieb und Schadenmanagement. In der Folge wird auch die gesamte Kommunikation und jede Interaktion digital ausgeführt. Dies ist ein Trend, dem traditionelle Versicherer nicht mehr lange entkommen können. Insurtechs haben aber im Vergleich zu langjährigen Versicherern den Vorteil, dass die gesamte IT-Landschaft auf das digital basierte und kundenzentrierte Geschäftsmodell ausgerichtet wird und keine hinderlichen IT-Altlasten oder hierarchischen Unternehmensstrukturen bestehen.<sup>313</sup> Zudem sind digitale Versicherer in der Lage ein Kundenerlebnis zu bieten, dass alle Erwartungen erfüllt.

---

<sup>309</sup> Vgl. UNISG (2017), S. 49.

<sup>310</sup> Vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2018c), <https://wirtschaftslexikon.gabler.de> (05.06.2019)

<sup>311</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.g), <https://www.crunchbase.com> (24.06.2019)

<sup>312</sup> Vgl. FRIENDSURANCE (o.J.), <https://www.friendsurance.de> (10.06.2019)

<sup>313</sup> Vgl. UNISG (2017), S. 52.

**Internet of Things.** Das Internet of Things schafft neben den bekannten Schnittstellen zur virtuellen Welt, wie beispielsweise der Computer oder das Smartphone, neue Schnittstellen mittels Geräten oder intelligenten Sensoren, die untereinander vernetzt sind und über das Internet miteinander kommunizieren<sup>314</sup>.

Das Einsatzgebiet für diese Technologie ist breit und findet auch im Versicherungsbereich Anwendung. Besondere Bedeutung haben Wearables, die beispielsweise Körperfunktionen überwachen können und Versicherern dazu dienen ein genaueres Risikoprofil und Preisgestaltung zu erstellen. Sensoren im Kfz-Bereich ermöglichen beispielsweise die Erfassung und Auswertung von Fahrverhalten oder Reisedaten eines Versicherungsnehmers. Einsatz finden Sensoren aber auch in Smart Homes.<sup>315</sup>

**Big Data Analytics & Insurance Software.** Insurtechs die der Kategorie Big Data-Analyse- und Versicherungssoftware zugeordnet werden können, bieten Lösungen, die es ermöglichen, Daten verschiedener Quellen, wie interne und externe Datenquellen besser nutzen und verwalten zu können. Big Data Lösungen ermöglichen aber auch die Analyse und Vorhersage von großen Datenmengen zur Entscheidungsvorbereitung in Echtzeit.

Diese Kategorie weist zahlreiche Unterkategorien auf. Beispielsweise bietet „Zenefits“, ein Unternehmen, das schon im Abschnitt 4.2.6 beschrieben wurde, bietet über eine integrierte App die Möglichkeit an, direkt eine Mitarbeiterversicherung abzuschließen. Durch diese sehr bequeme Lösung für Mitarbeiter wird jedoch gleichzeitig das Mitwirken eines Maklers, beim Versicherungsabschluss unnötig. Auf dem Gebiet der Versicherungssoftwarelösungen ist es zweckmäßig nochmals zwischen den Segmenten Versicherungsgeschäftssysteme, Kundenerlebnis und Kundenbeziehungsmanagement zu unterscheiden.<sup>316</sup>

**Blockchain & Smart Contracts.** Insurtechs dieser Kategorie bieten Lösungen im Bereich Blockchain und Smart Contracts an. Wie schon im Abschnitt 4.2.5 beschrieben, handelt es sich bei der Blockchain Technologie, um ein verteiltes Datenbanksystem. Aufgrund seines Aufbaus ist es manipulationssicher und vertrauenswürdig, sodass eine zentrale Verwaltungsbehörde obsolet ist. Im Versicherungsbereich wird Blockchain Technologie dazu eingesetzt, betrügerische Aktivitäten und Risiken zu reduzieren.

Unternehmen wie beispielsweise Sparkl, bieten Lösungen an, um das Verhalten von verteilten Maschinen, Anwendungen und Systemen zu verwalten und eine Zusammenarbeit der einzelnen Komponenten unter Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen zu ermöglichen.<sup>317</sup> Auf der Grundlage von Blockchain Technologie können aber auch Anwendungen für Geschäftsökosysteme erstellt und betrieben werden<sup>318</sup>.

---

<sup>314</sup> Vgl. CREUSEN, U.; GALL, B.; HACKL, O. (2017), S. 11.

<sup>315</sup> Vgl. UNISG (2017), S. 56.

<sup>316</sup> Vgl. UNISG (2017), S. 53.

<sup>317</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.h), <https://www.crunchbase.com> (28.06.2019)

<sup>318</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.k), <https://www.crunchbase.com> (15.06.2019)

Den beschriebenen Insurtech Kategorien können innerhalb der Wertschöpfungskette der Versicherungsbranche, wie schon erwähnt, verschiedene Rollen zugeordnet werden.

Bevor diese nun näher erläutert werden, sollen kurz die grundsätzlichen Mechanismen der Wertschöpfungskette der Versicherungswirtschaft beschrieben werden.

Um sich vor Schaden zu schützen, kann das Risiko, dass dieser Eintritt, an eine Versicherung übertragen werden. Typische Risiken sind beispielsweise Schäden am Eigentum oder Werten, Leben oder Gesundheit. Um dies zu tun gibt es mehrere Möglichkeiten, wie beispielsweise die Kontaktaufnahme mit einem Makler oder einem Versicherungsvertreter einer bestimmten Firma. Das ist die Distributionsphase innerhalb der Wertschöpfungskette. In ihrer Rolle bringt sie Kunden und Versicherer über verschiedene Vertriebskanäle zusammen. Das Risiko wird durch Abschluss einer Versicherungspolize, gegen Zahlung einer Prämie, auf die Versicherung übertragen. Das Versicherungsunternehmen transferiert seinerseits bestimmte große Risiken, wie beispielsweise den Eintritt einer Naturkatastrophe auf Rückversicherer. Dies geschieht durch Vermittler „Rückversicherungsvermittler“. Das letzte Glied in der Wertschöpfungskette ist der Kapitalmarkt. Auf diesen transferieren letztendlich Rückversicherer durch Anleihen das Risiko von großen Katastrophen. Auch Versicherer können auf diese Weise, mittels sogenannter „Insurance Linked Securities“, ein Risiko auf den Kapitalmarkt transferieren, oft wird jedoch ein Rückversicherer zwischengeschaltet<sup>319</sup>. Anleger ihrerseits finanzieren unter Abwägung von Risiko Rendite Abwägungen solche Risiken durch den Kauf der Anleihen.<sup>320</sup>

Entlang der beschriebenen Wertschöpfungskette der Versicherungswirtschaft können Insurtechs verschiedene Rollen einnehmen und in der Distribution, als Risikoträger oder so wie im übergeordneten Fintech Bereich, im Technologiesegment tätig sein. Insurtech Unternehmen mit Technologieschwerpunkt stellen ihre Produkte und Services sowohl Insurtechs als auch traditionellen Versicherern, zur Umsetzung des Unternehmenszwecks zur Verfügung. Insurtechs die in der Distribution tätig sind, haben sich auf dieses Segment spezialisiert. Digitale Risikoträger, übernehmen ebenso wie traditionelle Versicherer, das Risiko ihrer Kunden gegen Zahlung einer Versicherungsprämie. Insurtechs dieser Kategorie haben die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens digitalisiert und wickeln die Distribution über online Kanäle ab. Der Unternehmenszweck eines Insurtech Unternehmens kann auch potenziell eine von zwei möglichen Rollenausprägungen annehmen. Dies ist bei den Peer-to-Peer Versicherungen und bei on-demand Versicherungen der Fall. Je nach konkretem Geschäftsmodell des Unternehmens kann dieses Peer-to-Peer oder eine on-demand Versicherungen mit dem Schwerpunkt in der Distribution oder als Risikoträger, anbieten. Abbildung 16 bildet die Wertschöpfungskette der Versicherungswirtschaft ab. In Tabelle 6 werden die möglichen Rollen der verschiedenen Insurtech Kategorien, Distribution, Risikoträger und die technologieorientierte Kategorien nochmals entlang der

<sup>319</sup> Vgl. WAGNER, F. (Hrsg.) (2017), S. 451.

<sup>320</sup> Vgl. HANDELSBLATT (o.J.), <https://www.handelsblatt.com> (26.06.2019)



Wertschöpfungskette zusammengefasst dargestellt. Dabei wird die Rolle durch farbliche Markierung wie in Tabelle 5 ersichtlich, verdeutlicht.

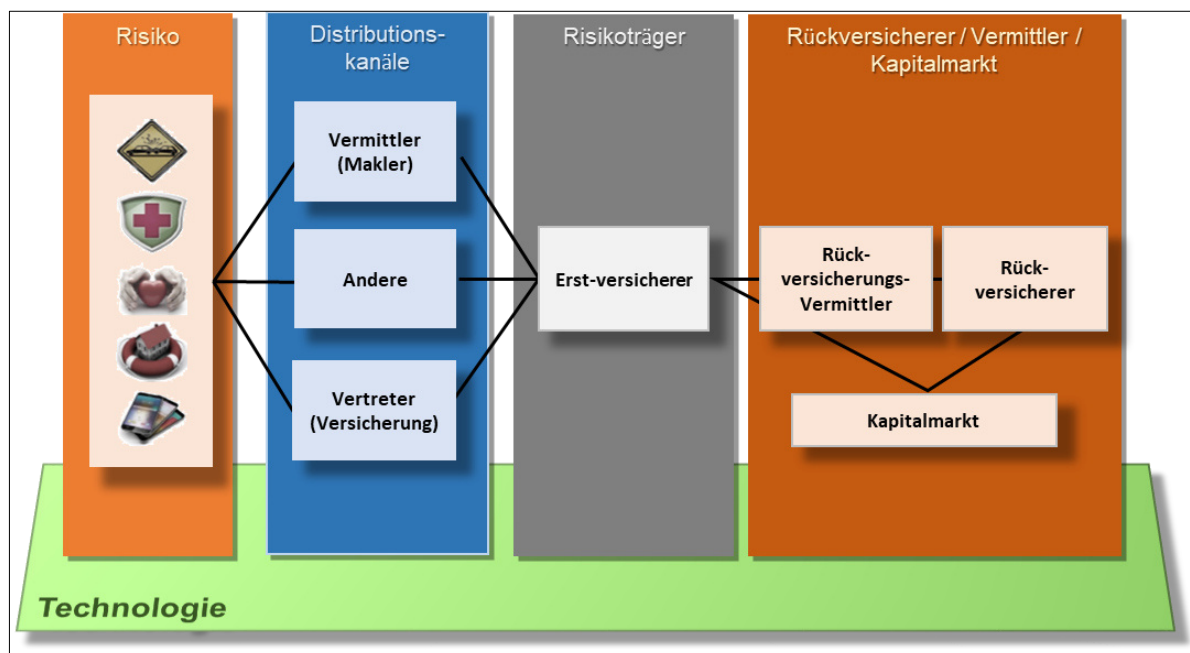


Abbildung 16: Wertschöpfungskette der Versicherungswirtschaft<sup>321</sup>

Die Tabelle 6 zeigt durch die farbliche Zuordnung von Insurtech Kategorien zu möglichen Rollen im Wertschöpfungskreislauf der Versicherung, sehr deutlich, dass technologieorientierte Insurtech Kategorien entlang des Großteils der Wertschöpfungskette angesiedelt sind. Anders ausgedrückt, kann die Zuordnung einer Insurtech Kategorie zu einer Rolle entlang der Wertschöpfungskette, als Eintrittspunkt in die Wertschöpfungskette interpretiert werden<sup>322</sup>. Bei den technologieorientierten Insurtech Unternehmen kommt auch noch die Tatsache zum Tragen, dass besonders Rückversicherer in diese Kategorien investieren, weshalb dies für die ganze Wertschöpfungskette und alle Akteure die Möglichkeiten der Digitalisierung bedeutend erweitert, indem neue Anwendungsmöglichkeiten und Optimierungspotenziale entwickelt werden<sup>323</sup>.

IoT Technologien ermöglichen es Versicherungen über Sensoren auf Smartphones, in Häusern oder in Wearables, Kundendaten zu erfassen und zu verarbeiten. Dabei kann positives Verhalten, wie beispielsweise Fahrverhalten im Kfz-Bereich erfasst werden. Aber auch das Fahrerlebnis des Kunden wird durch diese Technologie ansprechender<sup>324</sup>. IoT trägt maßgeblich dazu bei, Daten direkt an der Quelle des versicherten Risikos zu generieren.

Im Distributionsbereich ermöglichen Big Data und Versicherungssoftware Lösungen, über Omni-Kanal Plattformen das Kundenerlebnis nahtlos und reibungslos über alle digitalen Touchpoints zu gestalten. Angebotene Software kann sowohl Daten von traditionellen

<sup>321</sup> Vgl. UNISG (2017), S. 78.

<sup>322</sup> Vgl. UNISG (2017), S. 77.

<sup>323</sup> Vgl. PROPERTYCASUALTY360 (2018), <https://www.propertycasualty360.com> (26.06.2019)

<sup>324</sup> Vgl. TRUEMOTION (o.J.), <https://gotruemotion.com> (26.06.2019)



Kernsystemen als auch von Insurtech Unternehmen verarbeiten<sup>325</sup>. Customer Relationship Management Systeme, ermöglichen es dem Verkaufspersonal alle Tätigkeiten papierlos zu erledigen, wie beispielsweise die Vertragsunterzeichnung sowie die Kommunikation zum Kunden digital abzuwickeln, beispielsweise mit Videochat oder über Instant Messaging<sup>326</sup>. Auf der Ebene der Erstversicherer unterstützen technologieorientierte Services die Ausgestaltung von digitalen Touchpoints von Versicherern<sup>327</sup>. Andere Insurtechs wiederum bieten maschinelles Lernen, für automatisierte, datengestützte Entscheidungen an<sup>328</sup>.

		Risiko	Distribution	Digitaler Risikoträger	Rückversicherer (Vermittler), Kapitalmarkt
<b>WERTSCHÖPFUNGSKETTE</b>					
<b>KATEGORIEN</b>	<b>IoT</b>		On- demand		<b>Keine Insurtechs im nachgelagerten Bereich der Erstversicherer</b>
		Insurance		Risk Carrier	
		Peer to Peer			
		Broker		Risk Carrier	
		Big Data Analytics		Big Data Insurance Solution	
		Big Data Customer Experience		Big Data Predictiv Analytics	
		Insurance Cross Selling		Digital Insurer Risk Carrier	
		Digitaler Broker			
Vergleichsportal					

Tabelle 6: Insurtech Kategorien entlang der Wertschöpfungskette, nach ihre Rolle gruppiert<sup>329</sup>

Die größte Konzentration von Insurtech Unternehmen ist im Distributionsbereich vorhanden<sup>330</sup>. Ebenso sind in diesem Segment die meisten Kategorien vorhanden. Insurtechs der Kategorien Digitale Broker und Vergleichsportale könnten eine Konkurrenz für traditionelle Vermittler und Vertreter von Versicherungen werden. Ein Vergleichsportal

<sup>325</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.c), <https://www.crunchbase.com> (10.06.2019)

<sup>326</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.d), <https://www.crunchbase.com> (11.06.2019)

<sup>327</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.e), <https://www.crunchbase.com> (12.06.2019)

<sup>328</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.f), <https://www.crunchbase.com> (13.06.2019)

<sup>329</sup> Vgl. UNISG (2017), S. 62ff.

<sup>330</sup> Vgl. WTW (2017), S 32.

eröffnet einem Versicherer jedoch auch einen zusätzlichen Vertriebskanal<sup>331</sup>. Online Cross Selling von Versicherungsprodukten, beispielsweise von Produktversicherungen am Point of Sale bietet Versicherern die Möglichkeit, direkt über einen Online-Anbieter zu verkaufen.

On-demand Versicherungen, die für individuelle Gegenstände über eine App aktiviert und deaktiviert werden können, stellen ebenfalls eine potenzielle Bedrohung von traditionellen Maklern und Versicherungsvertretern dar<sup>332</sup>. On-demand Versicherungen sind darüber hinaus in der Lage durch die flexible Handhabung, die Interaktion mit dem Kunden zu steigern, indem der nach Bedarf Aktivierungen oder Deaktivierungen über die App vornimmt. Die letzte Insurtech Kategorie im Bereich Distribution, stellen Peer-to-Peer Versicherungen dar. Beispielsweise ist „Friendsurance“, ein Versicherungsunternehmen, das als unabhängiger online Makler Versicherungen an Kunden vermittelt. Versicherte schließen sich zu Gruppen zusammen und können bei Schadenfreiheit eine Prämienrückzahlung erhalten. Da für ganze Gruppen die Bedingungen mit Versicherungen ausgehandelt werden, können bessere Konditionen vereinbart werden<sup>333</sup>.

Die Rolle als Erstversicherer kann drei Kategorien zugeordnet werden. Digitale Risikoversicherer mit on-demand Versicherungen bieten beispielsweise Kfz Versicherungen nach dem Grundsatz “pay-per-use” an. Technologie basiert wird die Versicherungsprämie transparent auf den tatsächlich gefahrenen Distanzen und Nutzungsdaten des Autos errechnet. Neben der Prämie kann der Versicherungsnehmer auch noch Fahrzeugdiagnosen mittels App durchführen<sup>334</sup>. Durch die Ausgestaltung des Schutzversprechens können digitale Erstversicherer einen größeren Kundennutzen mittels hilfreicher Zusatzservices anbieten. Beispielsweise kann der Kunde mittels App Staubenachrichtigungen erhalten oder Eckdaten zu gefahrenen Routen, um gegebenenfalls Optimierungen auf Basis der Reisedaten durchzuführen<sup>335</sup>. Auf diese Art und Weise ermöglichen Zusatzservices eine Steigerung der Interaktion und der Kundenzufriedenheit.

Digitale Versicherer können auch einen Peer-to-Peer Ansatz verfolgen, wie beispielsweise das lizenzierte Versicherungsunternehmen „Lemonade“, das bisher in den USA Versicherungen für Häuser und Mieter angeboten hat und für den Herbst 2019 den Markteintritt in Deutschland angekündigt hat. Unterstützt wird der digitale Versicherer von Rückversicherern wie Lloyd’s of London, der MunichRe und anderen<sup>336</sup>. Der Peer-to-Peer Ansatz macht die Verwendung der Prämienzahlung nachvollziehbar und verfolgt nicht den Ansatz der Gewinnoptimierung. Der Prämienanteil, welcher nicht für den von der Firma beanspruchten Gewinnanteil, die Bezahlung der Rückversicherung und Schaden aufgebraucht wird, kommt wohltätigen Projekte als Spende zu. Durch die Verwendung von AI zur Optimierung der Geschäftsprozesse, kann die Versicherung zu einem, im Vergleich zur Konkurrenz 80 % günstigeren Preis, in einem 90 Sekunden dauernden Kaufprozess

<sup>331</sup> Vgl. UNISG (2017), S. 77.

<sup>332</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.a), <https://www.crunchbase.com> (01.06.2019)

<sup>333</sup> Vgl. FRIENDSURANCE (o.J.), <https://www.friendsurance.de> (10.06.2019)

<sup>334</sup> Vgl. CRUNCHBASE (o.J.b), <https://www.crunchbase.com> (02.06.2019)

<sup>335</sup> Vgl. METROMILE (o.J.), <https://www.metromile.com> (28.06.2019)

<sup>336</sup> Vgl. CARRIEREMANAGEMENT (2016), <https://www.carriermanagement.com> (25.06.2019)

online erworben werden. Dieses Konzept senkt die Hemmschwelle zum Abschluss einer Versicherung merklich ab, spricht besonders Erstkäufer an und verbindet den Abschluss der Versicherung mit einem wohltätigen Zweck.<sup>337</sup>

Digitale Versicherer mit einer vollständig digitalen Wertschöpfungskette stellen ernst zu nehmende Konkurrenten für traditionelle Versicherungen dar. Durch die Kombination des Versicherungsgedankens mit Zusatzservices, personalisierter Deckung und Verankerung von Kundenzentrierung im Geschäftsmodell schaffen digitale Erstversicherer signifikanten Mehrwert für den Kunden.<sup>338</sup>

Zusammenfassend verdeutlichen die Ausführungen dieses Abschnitts, dass, abhängig vom Unternehmenszweck, Insurtech Unternehmen keine homogene Unternehmensgruppe darstellen. Homogenität ist nur auf einer sehr hochaggregierten Ebene gegeben, wenn Insurtechs als innovative Unternehmen in der Versicherungsbranche, die das Geschäftsmodell digital umsetzen, bezeichnet werden. Bei genauerer Betrachtung richtet sich aber nicht jedes Insurtech an Privatkunden und bei Weitem nicht jedes Insurtech Unternehmen ist eine ernst zu nehmende Bedrohung für traditionelle Versicherer. Im Gegenteil Insurtech Unternehmen mit Technologieschwerpunkt sind auf die technologiebasierte Unterstützung der Geschäftsprozesse aller Versicherungsunternehmen ausgerichtet und können die Rolle von „Enablern“ einnehmen. Insurtechs die sich auf das Distributionssegment spezialisiert haben, haben das Potenzial, das Erscheinungsbild der gängigen Vertriebskanäle verändern.

Eine ernst zu nehmende Gefahr geht von digitalen Erstversicherern aus, welche die gesamte Wertschöpfungskette digitalisiert haben. Zum einen weil digital erfahrene Kunden mit passgenauen Angeboten und nützlichen Zusatzservices angesprochen werden können. Dies würde zu einem Verlust von Marktanteilen bei den traditionellen Versicherern führen.<sup>339</sup> Zum anderen weil zukünftige Versicherungskunden, Versicherungsprodukte bei jenen Unternehmen kaufen werden, die passgenaue, personalisierte Produkte und Services anbieten, es aber auch verstehen, dem Kunden in jeder Phase seiner Customer Journey, ein dem aktuellen Kontext entsprechendes Kundenerlebnis, auf dem bevorzugten Kommunikationskanal zu bieten<sup>340</sup>.

---

<sup>337</sup> Vgl. DIA (2017), <https://www.digitalinsuranceagenda.com> (02.06.2019)

<sup>338</sup> Vgl. UNISG (2017), S. 1.

<sup>339</sup> Vgl. MCKINSEY (2017b), S 12.

<sup>340</sup> Vgl. BRANDÃO, T.K.; WOLFRAM, G. (2018), S. XVII.

## 5 Versicherungsprodukte und -prozesse traditioneller Versicherungen

Dieses Kapitel ist grundsätzlich zweigeteilt und beschäftigt sich mit den Versicherungsprodukten und mit Prozessen eines traditionellen Versicherers. Nachdem ein Überblick über die Anfänge der Versicherungen und über den Grundgedanken der Versicherung geschaffen wurde, werden die wichtigsten Merkmale des Versicherungsproduktes erklärt. Dies schafft eine solide Basis, um sich anschließend mit Innovationen, Konzepten und Gestaltung des Versicherungsproduktes zu befassen. Die Prozesse der Versicherung werden in diesem Kapitel auch behandelt. Es handelt sich um die Kernprozesse der Produktentwicklung, des Underwriting und des Schadenmanagements, da diese grundsätzlich den Kundennutzen definieren und die drei wichtigsten Kernprozesse eines Versicherers darstellen. Auf die vom Vertrieb geführten Prozesse (Kundenakquise, Beratung und Betreuung), wird aufgrund des gewählten Untersuchungsbereichs, nicht eingegangen. Der Untersuchungsbereich dieser Masterarbeit konzentriert sich auf digital basierte Produkte und Absatzkanäle. Am Ende des Kapitels werden die wichtigsten Faktoren dargestellt, welche in der Literaturrecherche, als hemmende Faktoren für die Digitalisierung der traditionellen Versicherer, Erwähnung finden.

### 5.1 Einführung

Das Verlangen nach Sicherheit als ein menschliches Grundbedürfnis, hat den Menschen in seiner gesamten Geschichte verfolgt. Die von ihm eingesetzten Mittel, um ein akzeptables Sicherheitsniveau zu erreichen waren vielfältig und von den Möglichkeiten der gegebenen Zeit und Ort abhängig. Der Grundgedanke dahinter war immer, durch Vorsorge ein potenzielles Risiko und den daraus folgenden Schaden zu minimieren bzw. zu vermeiden. Versicherungen, obwohl nicht in der Form, wie wir sie heute kennen, haben bereits vor Jahrtausenden einen Beitrag geleistet, um die Zukunft sicherer zu gestalten.

Es waren die Babylonier, die ca. 4000 B.C., gegen Bezahlung eine Art Prämie (in Waren oder Geld) an die Karawane Händler, Ihre Waren während des Transportes versicherten indem der Karawane-Händler sich selbst, seine Familien und Eigentum als Sicherheit stellte<sup>341</sup>. Es wird auch davon ausgegangen, dass im Gegenzug zu den Babyloniern, welche ihre Waren während des Transportes auf dem Landwege versicherten, die Phönizier, als eine der wichtigsten Seemationen ihrer Zeit, diese während der Seereisen versicherten<sup>342</sup>. Eine Übersicht über die ersten Entwicklungen der Versicherungsgedanke kann der Abbildung 17 entnommen werden.

Die Form der Versicherungen hat sich seitdem im Einklang mit den veränderten Bedürfnissen der Wirtschaft und Gesellschaft weiterentwickelt. Heute sind Versicherungen viel komplexer geworden. Sie bieten Versicherungsschutz vor einer großen Vielfalt an

<sup>341</sup> Vgl. TRENNERY, C.F. (2009) S. 5f.

<sup>342</sup> Vgl. TRENNERY, C.F. (2009) S. 7f.

Risiken und versuchen damit das menschliche Bedürfnis nach Sicherheit, welche auf der zweiten Stufe der Maslows Pyramide zu finden ist (siehe Abbildung 18), zu stillen<sup>343, 344</sup>.

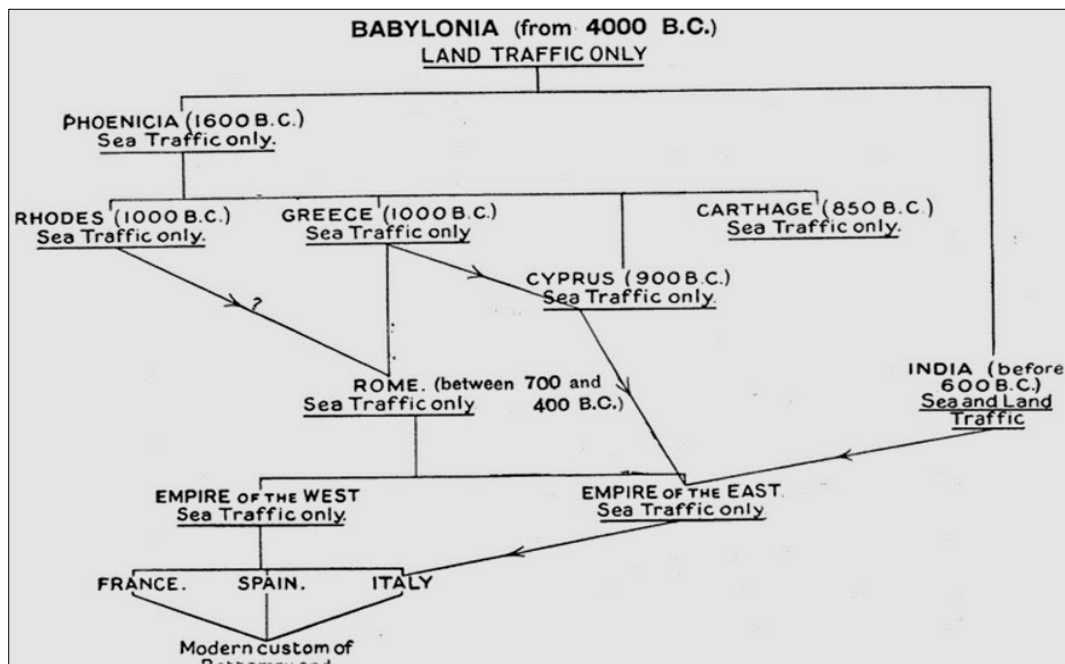


Abbildung 17: Erste Versicherungsentwicklungen<sup>345</sup>

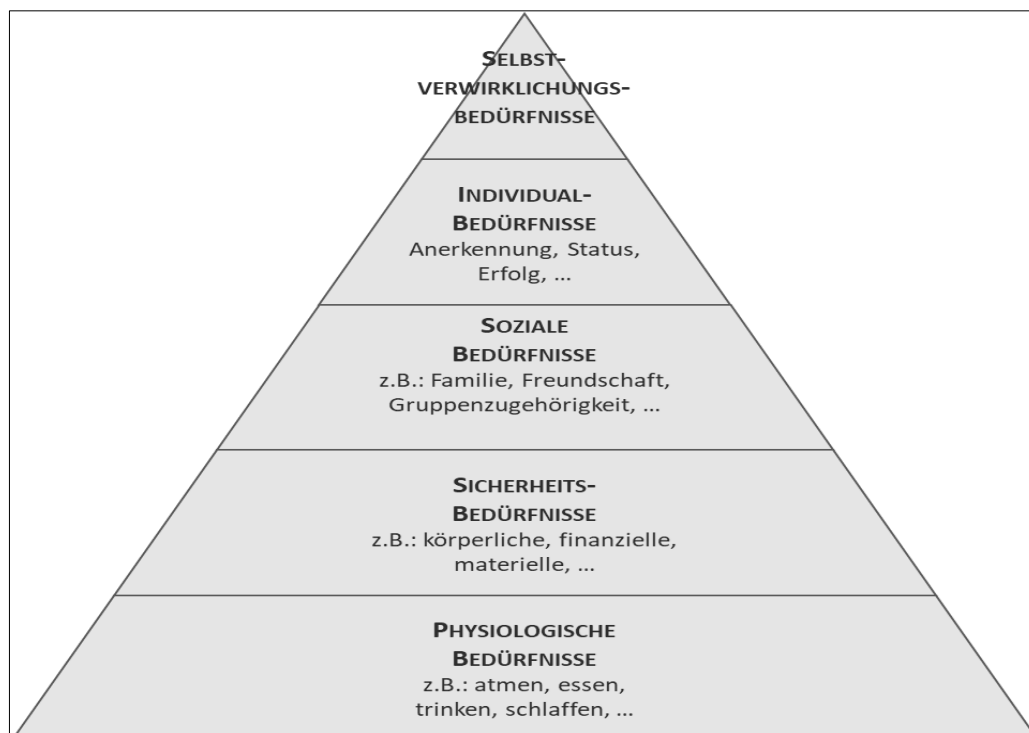


Abbildung 18: Maslows Pyramide<sup>346</sup>

<sup>343</sup> Vgl. VON DER SCHULENBURG, J.M.G.; LOHSE, U. (2014), S. 32.

<sup>344</sup> Vgl. NGUYEN, T.; ROMEIKE, F. (2013), S. 15.

<sup>345</sup> TRENERRY, C.F. (2009), S. 4.

<sup>346</sup> Vgl. NGUYEN, T.; ROMEIKE, F. (2013), S. 16.

Bevor wir uns mit der Gestalt und Entwicklung von Versicherungsprodukten beschäftigen, scheint es sinnvoll, dem Leser ein Überblick darüber zu geben, was Versicherungen (bzw. Versicherungsprodukte) sind.

## 5.2 Versicherungen und Versicherungsprodukte

Da es bei Versicherungen um eine Gruppe der Dienstleistungen handelt<sup>347</sup> und zwar die der Finanzdienstleistungen, werden in diesem Abschnitt, zusätzlich zur Definition der Versicherung, auch Definitionen der Dienstleistungen bzw. Finanzdienstleistungen vorgeführt um im weiteren Verlauf die wichtigsten Charakteristiken des Versicherungsproduktes, welche teilweise auch aufgrund des Dienstleistungscharakters zurückgeführt werden können, erklärt. Anschließend werden Produktinnovation sowie Produktkonzepte und Produktgestaltung in Versicherungen beschrieben.

### 5.2.1 Versicherungen - Definition

Versicherungen werden in der Literatur nicht einheitlich definiert. Dies liegt daran, dass einerseits die Anzahl der entwickelten Versicherungsformen in der Praxis sehr hoch ist und andererseits scheint es schwer, alle dafür notwendigen Perspektiven gleichermaßen in einer Definition einzubinden<sup>348</sup>. Allein aus wirtschaftlich – wissenschaftliche Sicht können zumindest die Glückspiel-, Schaden-, Bedürfnis- und Bedarfs-, Risiko-, Tausch- sowie die Vermögensgestaltungs- bzw. Planungs- perspektiven abgeleitet werden<sup>349</sup>. Die Beteiligung vieler Wissenschaftsdisziplinen in der Versicherungswissenschaft, erschwert zunehmend die eindeutige Definition der Versicherung und bietet Raum für volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche, mathematische bzw. statistische, rechtliche, soziologische oder psychologische Interpretationen<sup>350</sup>.

Ein gesamtheitlicher Ansatz bei der Definition des Versicherungsbegriffs ist nicht vorhanden, da jede Wissenschaftsdisziplin, von der eigenen Position beginnend diese betrachtet und dementsprechend definiert. Für den Zweck dieser Masterarbeit werden zwei Definitionen vorgestellt, welche die Perspektive des Versicherungsnehmers (Käufer des Versicherungsschutzes) und die des Versicherers (Verkäufer des Versicherungsschutzes), festlegen.

- Aus der Sicht des Versicherungsnehmers kann die Versicherung als: Mittel gesehen werden, die Unsicherheiten, welche durch zukünftige unvorhersehbare Ereignisse entstehen, zu reduzieren, indem er das Risiko auf den Versicherer gegen Bezahlung einer Versicherungsprämie transferiert und von ihm ein

---

<sup>347</sup> Vgl. SUTOR, T. (2019), S. 17.

<sup>348</sup> Vgl. SCHUG, A. (2011), S. 31.

<sup>349</sup> Vgl. SCHUG, A. (2011), S. 31ff.

<sup>350</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2008), S. 7f.

Schutzversprechen erhält, dass beim Eintritt des vereinbarten Versicherungsfalles, dieser die vereinbarte Geldleistung anbringen wird<sup>351</sup>.

- Aus der Sicht des Versicherers kann die Versicherung als: die Deckung eines Mittelbedarfs, welches im Einzelnen aufgrund unvorhersehbarer Ereigniseintrittes ungewiss ist, jedoch aufgrund des Risikoausgleichs im Kollektiv und in der Zeit, die Eintrittswahrscheinlichkeit geschätzt wird und als Basis für die Bestimmung der Versicherungsprämie dient.

## 5.2.2 Versicherungsproduktmerkmale

Dienstleistungen besitzen einige konstitutive Merkmale, über die sie definiert werden können. Dazu gehören (wie in Abbildung 19 zu sehen ist) Potenzialorientierung, Prozessorientierung und Ergebnisorientierung<sup>352</sup>. Demnach können, Dienstleistungen als eigenständige, marktfähige, mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbundene Leistungen (Potenzialorientierung) definiert werden, welche im Erstellungsprozess sowohl interne als auch externe Faktoren kombinieren (Prozessorientierung) und diese zielgerichtet einsetzen um an den externen Faktoren, an Menschen und deren Objekten nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung)<sup>353, 354</sup>.

Finanzdienstleistungen, sind eine Unterform der Dienstleistungen, bei welchen die Besonderheit ist, dass grundsätzlich beides, die Leistung und die Gegenleistung in Geldströmen erfüllt werden<sup>355</sup>.

Versicherungen besitzen auch alle drei konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen. Versicherungsschutz, kann nur angeboten werden, indem finanzielle Deckungskapazität des Versicherers gegeben ist und alle für die Risikoerfassung notwendigen Ressourcen (Mitarbeiter, IT-Systeme usw.) vorhanden sind (Potenzialorientierung). Externe Faktoren wie Informationen über den Kunden, über das zu versichernde Interesse usw. werden mithilfe der internen Faktoren hinterfragt und berücksichtigt, um für den Kunden passenden Versicherungsschutz zu generieren (Prozessorientierung). Der für den Kunden erschaffener Versicherungsschutz bzw. das vertraglich vereinbarte Versicherungsverprechen wirkt beim Kunden nutzenstiftend, indem seine Sicherheit erhöht wird (Ergebnisorientierung).<sup>356</sup>

<sup>351</sup> Vgl. ALTUNTAS, M.; UHL, P. (2016), 5f.

<sup>352</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.; HADWICH, K. (2018), S. 13.

<sup>353</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M.; HADWICH, K. (2018), S. 15.

<sup>354</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2015b), S. 5.

<sup>355</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2015b), S. 6.

<sup>356</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 27.

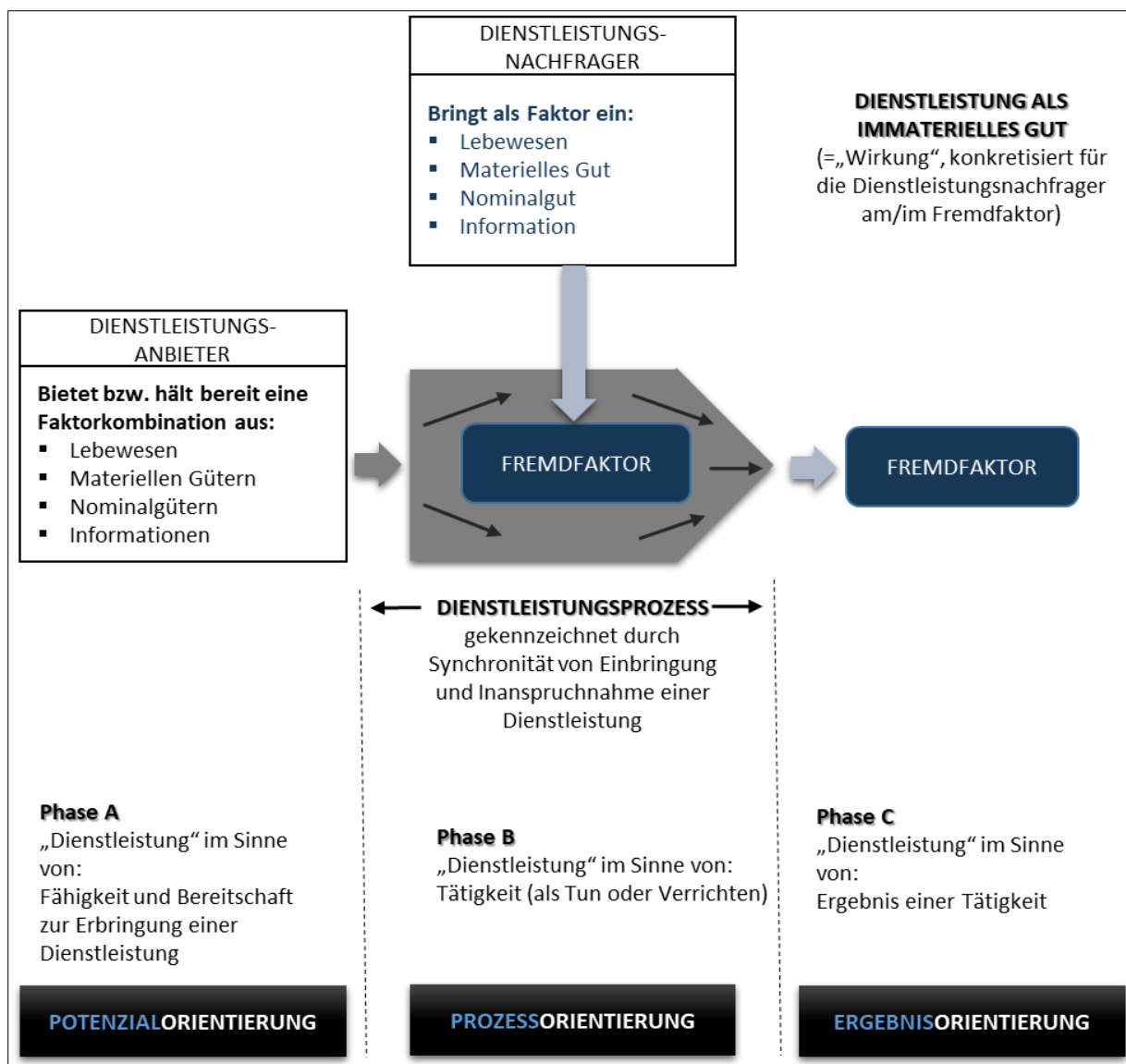


Abbildung 19: Phasenbezogener Zusammenhang zwischen den drei konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen<sup>357</sup>

Aufgrund des Dienstleistungscharakters der Versicherungen ergeben sich folgende Eigenschaften, welche von Bedeutung sind:

- **Immaterialität:** Dienstleistungen und somit auch Versicherungen sind immaterieller Natur. Im Gegensatz zu Sachgütern, welche sich auch vor dem Kauf, gesehen, gehört, berührt, gerochen, usw. werden können, wie beispielsweise ein Smartphone, ein Auto, ein Parfum usw., ist dies bei Versicherungen nicht möglich<sup>358</sup>.
- **Unverständlichkeit und Erklärungsbedürftigkeit:** Aufgrund ihrer Immaterialität werden Versicherungen durch Kombination von rechtlich abstrakten Formulierungen und faktischen Informationen in Versicherungsverträgen dargestellt, sprich

<sup>357</sup> Vgl. HILKE, W. (1989), S. 15.

<sup>358</sup> Vgl. KARTEN, W. et al. (2018), S. 5.



materialisiert. Die dafür benutzten rechtlichen Formulierungen sind für einen durchschnittlichen Privatkunden, der im Normalfall kein Jurist ist, unverständlich. Das erhöht auch die Erklärungsbedürftigkeit, welche aufgrund der Immaterialität, vorprogrammiert ist. Kunden können nur schwer die Qualität des Produktes sachgerecht bewerten und auch die wenigen faktischen Informationen, aufgrund welcher eine grobe Beurteilung möglich wäre, sind sehr oft in komplexen, verschalteten rechtlichen Formulierungen integriert, was zu hohen Informationsdefiziten beim Kunden führt.<sup>359, 360</sup>

- **Kein Prestigeprodukt, negative Assoziation und latentes Bedürfnis:** Da Versicherungsprodukte immaterieller Natur sind, versprechen sie kein Prestigenutzen, so wie dies bei einem Smartphone der „Extraklasse“ oder einem Luxusauto der Fall wäre, indem man sie zur Schau stellt. Versicherungen haben sogar mit mangelhaften Image zu kämpfen und werden mit negativen Assoziationen (Schadeneintritt ist per se negativ behaftet) verbunden<sup>361</sup>. Hinzu kommt, dass bei Kunden ein latentes Bedürfnis für Versicherungen vorhanden ist, welches aber oftmals erst bewusstgemacht werden muss. Dies liegt daran, dass die potenziellen Schadenereignisse, als Bedürfnisauslöser erstens, im Einzelfall unsicher oder nicht konkret sind (beispielsweise Unfallversicherung, Haftpflichtversicherung) oder möglicherweise erst in der fernen Zukunft liegen (beispielsweise Altersvorsorge)<sup>362</sup>.
- **Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit:** Versicherungsprodukte sind aufgrund ihrer Immaterialität nicht lagerfähig, was dazu führt, dass diese nicht vorproduziert werden können. Entsteht eine hohe Nachfrage, so kann dies zu Flaschenhälsen führen, wenn Versicherungen nicht Produktionsfaktorbestände, wie z.B. Außendienstmitarbeiter vorrätig haben<sup>363</sup>. Nichttransportfähigkeit aufgrund ihrer Immaterialität ist auch eine Eigenschaft der Versicherungen. Versicherungsproduktion passiert demnach zeitgleich (Uno-Actu) mit dem Absatz<sup>364</sup>.
- **Absatz vor Produktion, Massenproduktion und Einbindung des externen Faktors:** Versicherungen können in einer noch nicht zur Gänze abgeschlossenen Form angeboten werden was für die Kollektivbildung, wesentlich ist<sup>365</sup>. Dies ist auch notwendig, denn erst durch die wachsende Anzahl einzelner zusammengehöriger (ähnlicher bzw. am besten gleicher) Risiken im Kollektiv, wächst auch die Übereinstimmung zwischen der geschätzten und der tatsächlichen eingetroffenen Ereignisse<sup>366</sup>. Die Produktion kann nur abgeschlossen werden, nachdem der Absatz größtenteils durchgeführt wurde, denn nur dann kann die Produktion der individuellen

<sup>359</sup> Vgl. FARNY, D. (2011), S. 584.

<sup>360</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 28.

<sup>361</sup> Vgl. HUJBER, T. (2015), S. 72.

<sup>362</sup> Vgl. KARTEN, W. et al. (2018), S. 6.

<sup>363</sup> Vgl. FARNY, D. (2011), S. 584.

<sup>364</sup> Vgl. SUTOR, T. (2019), S. 17.

<sup>365</sup> Vgl. HUJBER, T. (2015), S. 71.

<sup>366</sup> Vgl. NGUYEN, T.; ROMEIKE, F. (2013), S. 16f.

vertraglich vereinbarten Leistung entsprechen und den externen Faktor in dem Leistungserstellungsprozess einbinden<sup>367</sup>.

- **Zeitraumbezogenheit und Langlebigkeit:** Versicherungen werden für einen in der Zukunft liegenden Zeitraum vereinbart. In Abhängigkeit des Versicherungsproduktes, sind grundsätzlich Laufzeiten von 1 Jahr (beispielsweise in der Kfz Haftpflicht), 3 - 10 Jahre (z.B. in der Haushaltsversicherung) bis lebenslange (beispielsweise bei Krankenversicherungen) üblich, was für eine Langfristigkeit der Leistung spricht<sup>368</sup>. Dazu kommt, dass Versicherungsprodukte eine im Vergleich zu anderen Produkten sehr lange Reifephase aufweisen, welche auch mehrere Jahrzehnte dauern kann<sup>369</sup>.
- **Fehlender Imitationsschutz:** Versicherungen haben aufgrund ihrer Immaterialität, das Problem, dass ihre Produktinnovationsarbeit von der Konkurrenz sehr leicht nachgeahmt werden kann. Dies liegt insbesondere daran, dass die Sonderschutzrechte (Patentrecht, Urheberrecht, Markenrecht) entweder nicht anwendbar oder nur eingeschränkt wirken, um ausreichend Schutz zu bieten. Dies führt dazu, dass die, aus der Innovationsarbeit resultierenden Früchte, nur für kurze Zeiträume einen Vorteil bieten, denn wenn diese von Markt erfolgreich angenommen werden, werden diese sehr schnell nachgeahmt. Unabhängig davon trägt der Innovator die daraus entstehenden Kosten.<sup>370</sup>

Die soeben aufgezählten Versicherungsmerkmale implizieren negative Eigenschaften des Versicherungsproduktes, welche über innovative Produktgestaltung zu überwinden gilt. Diese wären insbesondere, die hohe Erklärungsbedürftigkeit des Versicherungsproduktes aufgrund seiner Abstraktion und Komplexität, die Schwerverkäuflichkeit des Versicherungsproduktes aufgrund unsicheren und negativ assoziierten Schadeneintritts, sowie der mangelnde selbstwerbende Effekt des Versicherungsschutzes aufgrund seiner nicht vorhandenen Attraktivität<sup>371</sup>.

### 5.2.3 Produktinnovation, Produktkonzepte und Produktgestaltung in der Versicherung

Es wurde bereits in dieser Arbeit (im Abschnitt 2.1.2) darauf hingewiesen, dass Innovation nicht mit Erfindung gleichzusetzen ist, sondern auch die Durchsetzung dieser beinhaltet. Es wurde auch erwähnt, dass sich Innovation auf Produkte, Prozesse oder Geschäftsmodelle beziehen kann. Diese stellen die möglichen Innovationsobjekte dar und bestimmen unter anderem, die durch Innovation zu erreichenden Ziele.

---

<sup>367</sup> Vgl. FARNY, D. (2011), S. 585.

<sup>368</sup> Vgl. KARTEN, W. et al. (2018), S. 7.

<sup>369</sup> Vgl. HUJBER, T. (2015), S. 73.

<sup>370</sup> Vgl. VIELREICHER, P. (1995), S. 54ff.

<sup>371</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2008), S. 9.

Während Produktinnovation, grundsätzlich mittels Entwicklung, Erzeugung und Durchsetzung neuer Produkte oder Produktqualitäten, eine Verbesserung der Effektivität für den Kunden erreichen möchte, indem ein neuer Nutzen generiert wird, aber auch ein vorhandener Nutzen zufriedenstellender erfüllt wird, streben Prozessinnovationen, mittels verbesserte Produktionsverfahren bzw. Verbesserung anderer Prozesse im Unternehmen, meistens eine Steigerung der internen Effizienz an<sup>372, 373</sup>. Es ist jedoch anzumerken, dass bei Versicherungen aufgrund ihres Dienstleistungscharakters, die Leistungserbringung in den Prozessen erfolgt und deshalb Produktinnovation sehr stark mit Prozessinnovation verbunden ist<sup>374</sup>. Die Geschäftsmodellinnovation hingegen, wird über Veränderung des Nutzenversprechens, der Wertschöpfungskette und der Ertragsmechanik erreicht und betrifft somit auch Produkte und Prozesse<sup>375</sup>.

### 5.2.3.1 Produktinnovation

Die Ausführungen dieses Abschnitts fokussieren im Folgenden auf Produktinnovationen. Auf Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen wird im weiteren nicht näher eingegangen, da es den Rahmen dieser Masterarbeit sprengen würde.

In der Literatur, gibt es unterschiedliche Begriffsdefinitionen des Produktes, wobei die Meinungen hinsichtlich Materialität der Produkte als Kriterium für Produktbegriffsabgrenzung breit auseinandergehen<sup>376</sup>. Für diese Arbeit wird die Definition von Levitt aus seinem Werk „Marketing Imagination“, verwendet. Er beschreibt Produkte, als Instrumente zur Problemlösung welche entweder materielle Natur, immaterielle Natur oder eine Kombination von beiden sind, folgendermaßen: „People buy products (whether purely tangible products, purely intangible products or hybrids of the two) in order to solve problems. Products are problem-solving tools.“<sup>377</sup>.

Nicht jede Produkterneuerung, ist mit Produktinnovation gleichzusetzen und das gilt auch für Versicherungsprodukte. Folgende Eigenschaften:

- **die Innovationsneuartigkeit** – beschreibt, **worin** die Innovation liegt, indem (die subjektive und inhaltliche Perspektive analysiert und dadurch) die Fragen, **für wen eine Neuerung vorliegt** bzw. **was am Innovationsobjekt neu ist**, beantwortet,
- **der Innovationsneuheitsgrad** - beschreibt **das Ausmaß** der Innovation

bestimmen, ob die Erneuerung eine Produktinnovation oder nur eine Produktmodifikation ist.<sup>378</sup>

Um die Innovationsneuartigkeit zu beschreiben, werden nun die subjektive und inhaltliche Perspektive analysiert, indem die bereits vorgestellten Fragen, für wen die Neuerung vorliegt

---

<sup>372</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2008), S. 2f.

<sup>373</sup> Vgl. ECKERT, R. (2017), S. 148f.

<sup>374</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2008), S. 2f.

<sup>375</sup> Vgl. WELTGEN, M. (2019), S. 60.

<sup>376</sup> Vgl. BONNEMEIER, S. (2009), S. 16.

<sup>377</sup> LEVITT, T. (1986), S. 76.

<sup>378</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2008), S. 2f.

bzw. was am Innovationsobjekt (Produkt, bzw. Leistung) neu ist, beantwortet werden. Wenn die Neuerung aus der subjektiven Perspektive, die Unternehmensgrenzen überschreitet und eine Marktneuheit darstellt, kann von Innovation gesprochen werden, was zugleich bedeutet, dass eine Innovation ausgeschlossen ist, wenn die Neuerung bereits am Markt vorhanden war und nur für das Unternehmen eine Neuerung darstellt<sup>379</sup>. Inhaltliche Perspektive bestimmt, ob die Neuerung bestehende Zwecke mit neuen Mitteln oder neue Zwecke erfüllt, wobei die Zweck-Mittel Kombination, einer neuen oder zumindest besseren Kundenbedürfnisbefriedigung im relevanten Markt dienen.

Der Innovationsneuheitsgrad, bestimmt ob die Neuerung als Produktinnovation gilt oder doch in der Kategorie der Produktmodifikation fällt. Damit eine Neuerung als Produktinnovation gilt, muss sie auf neuen Nutzenkomponenten basieren, was bei Versicherungen durch entstehen einer neuen Versicherungssparte, Untersparte oder durch grundlegende Veränderung des vorhandenen Versicherungsschutzes als Kern des Versicherungsproduktes, aber auch durch, aus Kundensicht, neue, ergänzende, sinnvolle Komponenten außerhalb des Produktkerns<sup>380</sup>. Diese Komponenten, könnten in der Zukunft, wirkliche Problemlösungen für den Kunden anbieten (z.B. durch Hilfe in Wiederherstellung des persönlichen Rufs), ohne sich nur auf die finanzielle Entschädigung zu konzentrieren<sup>381</sup>.

### 5.2.3.2 Produktgestaltung

Produktgestaltung, als Teilaufgabe der Produktpolitik, beschäftigt sich mit der formalen und materiell-inhaltlichen Ausgestaltung der Produkte und bestimmt unter anderem, auch wie der Umfang der Versicherungsleistung aussieht und wie dieser dem Kunden präsentiert wird<sup>382</sup>.

Der formale Aspekt, betrifft insbesondere die Produktbezeichnung sowie die Gestaltung aller für den Absatz des Produktes notwendigen Dokumente wie z.B. das Antragsformular, die Versicherungspolize, die Versicherungsbedingungen, Tarifunterlagen, Produktprospekte und andere Unterlagen, welche aufgrund des abgesetzten Produktes (wie beispielsweise Versicherungsnachträge, Beitragsrechnungen, Versicherungsbestätigungen usw.) benötigt werden (können)<sup>383</sup>.

Produktbezeichnung, kann für unterschiedliche Zwecke verwendet werden. Durch eine gut ausgewählte Bezeichnung, kann für eine Unterscheidung gegenüber vergleichbaren Produkten der Konkurrenz, gesorgt werden. Diese kann aber auch auf den, durch das Produkt zu deckenden, Kundenbedarf aufmerksam machen und so bestimmte Zielgruppen ansprechen, indem eine auf den Inhalt hinweisende Bezeichnung, einer imaginären Produktbezeichnung vorgezogen wird. Sehr oft ist auch der Name des Versicherers als Bestandteil der Produktbezeichnung zu finden, da Unternehmensimage auch für das Image

---

<sup>379</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 267.

<sup>380</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 267f.

<sup>381</sup> Vgl. KÜHL, R.; ROEMER, D. (2016), S. 47.

<sup>382</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2015a), S. 99.

<sup>383</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2015a), S. 102f.

des Produktes spricht. Es wird auch versucht, die Bezeichnung für die externen Vertriebspartner (beispielsweise für Makler) greifbar zu machen.<sup>384</sup>

Bei Gestaltung der Produktunterlagen kommt der Gestaltung des Antragsformulars eine besondere Bedeutung zu, da dieses einen vielfältigen Nutzen hat. Über den Antrag, werden die Daten erhoben, welche der Bedarfsfindung dienen und auch, den vom Kunden angestrebten Versicherungsschutz beschreiben. Er liefert auch die notwendigen Daten für die erforderliche Risikobewertung und ist somit Bestandteil des angestrebten Rechtsverhältnisses zwischen den Vertragsparteien. Das Antragsformular kann sogar auch als Datenquelle benutzt werden, um daraus potenziellen Bedarf des Kunden außerhalb des Produktrahmens zu entdecken.<sup>385</sup>

Der Versicherungsschein (Polizze) und die Versicherungsbedingungen bestimmen das Rechtsverhältnis zwischen den Vertragsparteien. Die Polizze als Urkunde des Versicherungsvertrags (§3 VersVG<sup>386</sup>), stellt für den Kunden einen sichtbaren Wert für seine Prämienzahlungen und sollte auch deswegen optisch ansprechen. Der Inhalt des Versicherungsvertrages muss auch den rechtlichen Anforderungen entsprechen (§91 VAG<sup>387</sup>).

Die materiell-inhaltliche Gestaltung des Produktes beschäftigt sich mit der Substanz des Versicherungsproduktes. Versicherungsschutz als Kern der Versicherung bildet traditionell die Basis der Versicherungsprodukte und wird durch qualitative, quantitative, räumliche und zeitliche Bestimmung seiner Merkmale (Versicherungsfall, Schadenbewertung und Entschädigung) definiert (siehe Abbildung 20)<sup>388, 389</sup>.

Unter Versicherungsfall ist das Ursachensystem, welches den Schadeneintritt und die darauffolgende Versicherungsleistung auslösen kann, zu verstehen. Der Versicherungsfall wird grundsätzlich durch die Einwirkung der versicherten Gefahren (beispielsweise Brand, Explosion, Schneedruck usw.) auf die versicherten Vermögensgegenstände und Personen, ausgelöst.<sup>390</sup>

Der Versicherungsfall wird in seiner qualitativen Dimension beispielsweise, durch die Beschreibung der „versicherten Gefahren“ bzw. Gefahren für welche grundsätzlich aufgrund des Versicherungsvertrages Versicherungsschutz vorliegt, definiert. Quantitativ wird er, z.B. durch Aufzählung von mehreren zusammenhängenden Schäden aus derselben Ursache zu einem Versicherungsfall oder durch Abgrenzung der gedeckten Versicherungsfälle innerhalb einer Versicherungsperiode definiert. Die räumliche Festlegung erstreckt sich, in Abhängigkeit des Produktes, von einer bestimmten Adresse bis hin zur gesamten Welt. Es

---

<sup>384</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 244f.

<sup>385</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 245f.

<sup>386</sup> Vgl. JUSLINE (2019a), <https://www.jusline.at> (06.07.2019)

<sup>387</sup> Vgl. JUSLINE (2019b), <https://www.jusline.at> (07.07.2019)

<sup>388</sup> Vgl. FARNY, D. (2006), S. 8.

<sup>389</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 257.

<sup>390</sup> Vgl. WAGNER, F. (Hrsg.) (2017), S. 1003.

findet auch eine zeitliche Abgrenzung des Versicherungsfalles statt, wobei in den meisten Fällen, produktabhängig, dieser Zeitraum fast überlappend mit der Dauer des Vertrages ist. Dieser kann sich jedoch z.B. in der Berufshaftpflicht aufgrund der kausalen Zusammenhänge, darüber hinaus erstrecken.<sup>391</sup>

Zwei Entwicklungsrichtungen hinsichtlich des Versicherungsschutzes, lassen sich in der Produktentwicklung erkennen, es handelt sich um die Generalisierung und die Spezialisierung. Der Unterschied ist eindeutig, während bei dem generalisierten Versicherungsschutz („All-Risks-Deckung“), alle bis auf die explizit ausgeschlossenen Gefahren versichert werden, sind bei dem spezialisierten Versicherungsschutz nur jene Gefahren versichert, welche explizit aufgezählt werden.<sup>392</sup>

Beide Typen des Versicherungsschutzes, bringen sowohl Vorteile als auch Nachteile für den Kunden und/oder den Versicherer. Der generalisierte Schutz, verhindert mögliche Deckungslücken oder Deckungsüberschneidungen, reduziert Verwaltungskosten und ebnet den Weg für kürzere und transparentere Versicherungsbedingungen, was sowohl für den Kunden als auch für den Versicherer vorteilhaft ist, kann aber zugleich aufgrund unnötiger Deckung für den Kunden teuer und für den Versicherer aufgrund fehlender Statistiken, risikoreich sein. Dazu kommt noch, dass aufgrund von Ausschlüssen, der Deckungsumfang soweit reduziert werden kann, dass dieser am Ende, weniger konkreten Schutz bietet als die spezialisierte Schutzvariante. Letztere bietet mehr Rechtssicherheit aufgrund ausreichend vorhandener Rechtsprechungen für die einzelnen versicherten Gefahren, genauere Risikokalkulationen aufgrund der klar definierten Deckungen und genauen Statistiken. Sie passt besser zur bestehenden Expertise und IT-Infrastruktur der Versicherer, verursacht aber zugleich höhere Verwaltungskosten, hemmt die Kundenorientierung und sorgt für voluminöse Bedingungswerke. Dies führt möglicherweise zu Deckungslücken bzw. Deckungsüberschneidungen.<sup>393</sup>

Schadenbewertung, bezieht sich auf den Schaden, welcher aufgrund des vereinbarten Versicherungsvertrages als versicherter Schaden gilt bzw. den Schaden, welcher unter Versicherungsschutz steht. Die qualitative Dimension bestimmt welche Zustandsveränderungen der versicherten Sachen, Personen oder Sachverhalten, Versicherungsschutz genießen können. Der quantitativen Dimension des Schadens, liegen grundsätzlich Bewertungsregeln zugrunde. Diese legen den Maßstab für die Schadenbewertung. Dafür wird in der Schadenversicherung, der Versicherungswert herangezogen. In der Unfallversicherung hingegen, wo der Wert eines verlorenen Körperteils nicht bestimmbar ist, werden subjektiv vereinbarte Versicherungssummen herangezogen. Weitere Differenzierungen hinsichtlich der Schadenbewertung, insbesondere in Abhängigkeit der versicherten Sache und versicherten Gefahr, können Neuwert, Zeitwert, Marktwert usw. sein. Die räumliche Dimension bestimmt, die aufgrund des Schadenorts, anzuwendenden

<sup>391</sup> Vgl. FARNY, D. (2006), S. 384.

<sup>392</sup> Vgl. ENNSFELLNER, K.C.; GASSNER-MÖSTL, E. (2000), S. 27.

<sup>393</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2015a), S. 106ff.

Regeln und gegebenenfalls die zu verwendende Währung. Die zeitliche Dimension, definiert den Schadenrealisationszeitpunkt.<sup>394, 395</sup>

MERKMALE DES VERSICHERUNGSSCHUTZES				
	qualitative	quantitative	räumliche	zeitliche
<b>Versicherungsfall</b> Allgemeine Beschreibungen, Einschlüsse, Ausschlüsse	Artmaige, z.B. „versicherte Gefahren“	Zählweise von Schadenrealisationen, als Versicherungsfälle	Ort oder Region der Realisierung des Versicherungsfalles	Zeitliche Dimension des Versicherungsfalles, z.B. gedehnte Versicherungsfälle und langfristige Kausalketten
<b>Schadenbewertung</b> Allgemeine Beschreibungen, Einschlüsse, Ausschlüsse	Versicherte Sachen, Personen und sonstige Sachverhalte, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realguter</li> <li>• Nominalguter</li> </ul> Schadenarten, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personenschäden</li> <li>• Sachschäden</li> <li>• Vermögensschäden</li> </ul>	Bewertung des Schadens (Versicherungswert) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungs-wert oder Wertkonvention</li> <li>• Kosten-, Nutzen-, Marktwert</li> <li>• Neu- oder Zeitwert</li> <li>• Mindest-, Höchstwert</li> </ul>	Bewertung der Schäden im Ausland (Valuta der Schäden)	Realisationszeitpunkt der Schäden, Valutierung als Bar-Gegenwarts- oder Endwert
<b>Versicherungsform (Entschädigung)</b>	Art der Versicherungsleistungen (Geld-, Naturalersatz)	Transformationsregeln durch Versicherungsformen	Valuta der Versicherungsleistungen	Fälligkeit der Versicherungsleistungen, einmalige, wiederholte Leistungen
<pre>                     graph TD                         A[Summenversicherung] --- B[Schadenversicherung]                         B --- C[unbegrenzte Interessenversicherung]                         B --- D[Erstrisikoversicherung]                         B --- E[Vollwertversicherung]                         E --- F[Bruchteilversicherung]                         E --- G[Franchiseversicherung]                         G --- H[Integralfranchise]                         G --- I[Abzugsfranchise]                         I --- J[absolute]                         I --- K[relative]                     </pre>				

Abbildung 20: Versicherungsschutz nach Farny<sup>396</sup>

Die Entschädigung bzw. die Versicherungsleistung, wird auch qualitativ, quantitativ, räumlich und zeitlich definiert, wobei anzumerken ist, dass die quantitative Gestaltung, sprich Bestimmung der Versicherungsform die wichtigste Komponente darstellt<sup>397</sup>. Die Versicherungsform, steht für die Transformationsregeln, welche den Betrag der

<sup>394</sup> Vgl. WAGNER, F. (Hrsg.) (2017), S. 987.

<sup>395</sup> Vgl. FARNY, D. (2006), S. 385.

<sup>396</sup> Vgl. FARNY, D. (2006), S. 383.

<sup>397</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2015a), S. 111.

Versicherungsleistung aus dem Schaden ableiten<sup>398</sup>. Die wichtigsten zwei Versicherungsformen sind die Summenversicherung und die Schadenversicherung.

Bei der Summenversicherung wird die Entschädigung aufgrund der subjektiv festgesetzten Höhe des Geldbetrages geleistet, wie z.B. in der Lebensversicherung<sup>399</sup>. Eine Unterform, der Summenversicherung ist die gestaffelte Versicherung<sup>400</sup>, welche beispielsweise im Falle der Dauerinvalidität bei Unfallversicherungen, in Abhängigkeit der Invaliditätsstufe, eine der gestaffelt vereinbarten Summen leistet.

Bei der Schadenversicherung, ist die Entschädigung immer mit dem konkret aufgetretenen Schaden verbunden und kann sie niemals übersteigen (Bereicherungsverbot). Es gibt unterschiedliche Unterformen der Schadenversicherung (siehe Abbildung 20). Die wichtigsten davon sind: die unbegrenzte Interessenversicherung, die Erstrisikoversicherung, die Vollwertversicherung, die Bruchteilversicherung als eine Kombination zwischen Vollwert- und Erstrisikoversicherung, sowie die Stichtagversicherung.<sup>401</sup>

Kleinschäden verursachen, aufgrund ihrer geringen Schadenhöhe einen unverhältnismäßig hohen Verwaltungsaufwand. Versicherungsformen können auch Selbstbehalte(Franchisen) beinhalten um Schadenregulierung in diesem Bereich, zu vermeiden<sup>402</sup>. Selbstbehalte können auch zur Schadenverhüttung beitragen, da im Schadensfall, der Kunde auch einen Teil des Risikos trägt, bzw. für den Schaden nicht in voller Höhe entschädigt wird<sup>403</sup>. Aus dem gleichen Grund, könnten Selbstbehalte sogar zur Vermeidung von Versicherungsbruch dienlich sein.

Es gibt unterschiedliche Typen der Selbstbehalte (siehe Abbildung 21). Die wichtigsten davon sind: die **Integralfranchise** (gilt nur für Schäden unter der Selbstbehaltsgrenze), die **Abzugsfranchise** (in beiden Unterformen) zieht den vereinbarten Betrag von dem Schaden ab, wobei der vereinbarte Betrag entweder ein absoluter Betrag oder ein, in Abhängigkeit der Schadenhöhe, relativer Betrag ist<sup>404</sup>.

Normierungsgrad ist ein weiterer Produktgestaltungsfaktor der Versicherungsprodukte, wobei sich hier zwei gegenpolige Entwicklungen unterscheiden lassen, die Standardisierung und die Individualisierung. Während über Standardisierung versucht wird, Produkte zu gestalten, welche Durchschnittsansprüche erfüllen und somit eine möglichst große Kundengruppe ohne persönliche Interaktion anzusprechen, wird über Individualisierung versucht maßgeschneiderte Produkte anzubieten, welche sich an der tatsächlichen Risikolage des Einzelkunden orientieren und Möglichkeiten für eine beliebige Anpassung des

<sup>398</sup> Vgl. WAGNER, F. (Hrsg.) (2017), S. 1003.

<sup>399</sup> Vgl. FARNY, D. (2006), S. 386.

<sup>400</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2015a), S. 112.

<sup>401</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 262.

<sup>402</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2015a), S. 113.

<sup>403</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 262.

<sup>404</sup> Vgl. WAGNER, F. (Hrsg.) (2017), S. 333f.



Versicherungsschutz bieten. Aufgrund des hohen personellen Aufwandes, haben sich bisher solche Produkte nicht in Privatkundenbereich durchgesetzt.<sup>405</sup>

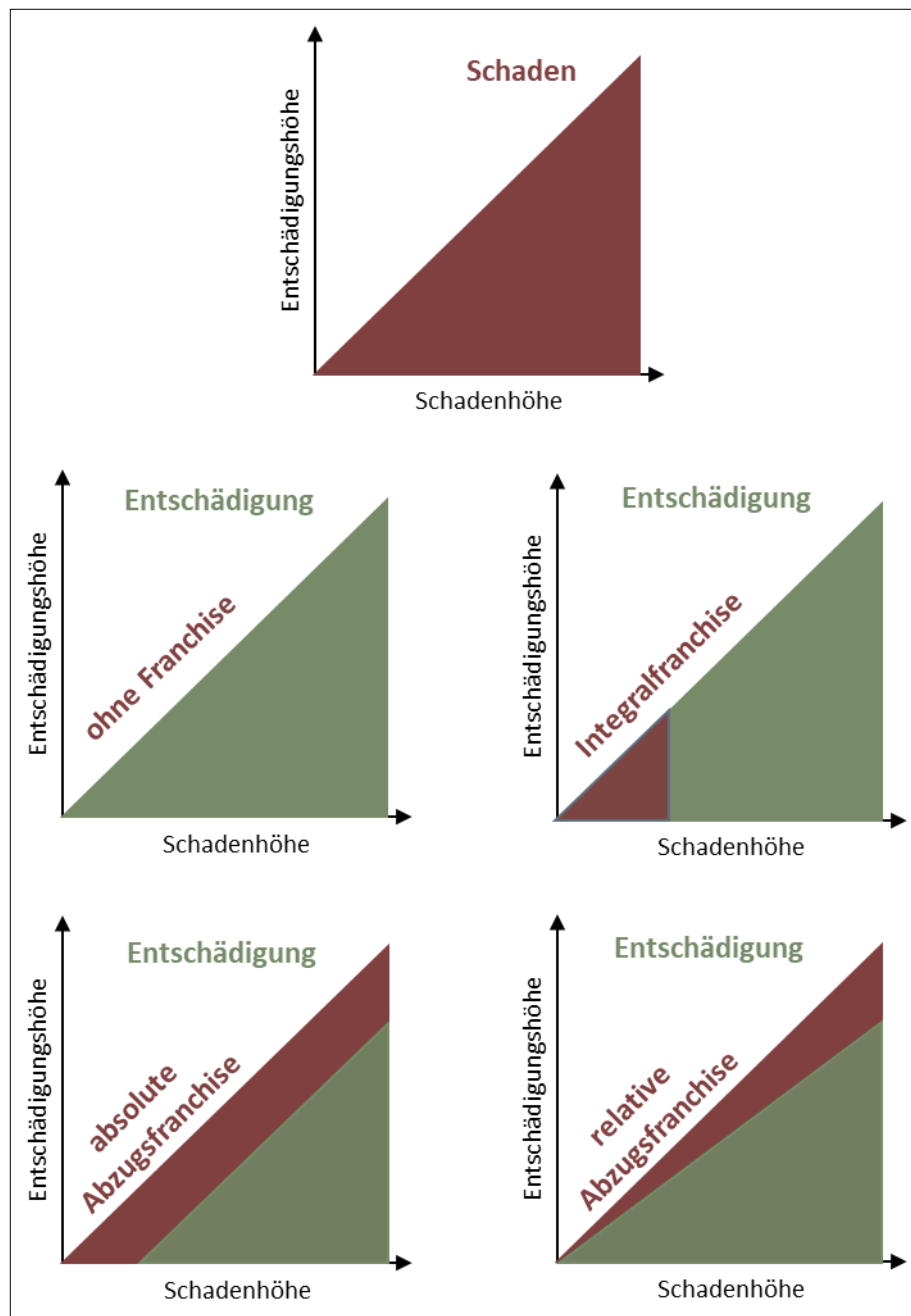


Abbildung 21: Selbstbehalte (Franchisen)<sup>406</sup>

Es gibt trotzdem kundenorientierte Ansätze, wie Zielgruppenproduktentwicklung (z.B. Berufshaftpflicht für Anwälte oder Ärzte), Bausteinproduktentwicklung (wo der Kunde die Möglichkeit hat kleinstmögliche und für ihn relevante Bausteine zusammenzustellen, wobei anzumerken ist, dass aufgrund der Spartenorientierung der Versicherer und auch darauf ausgerichtete IT-Systeme, die Bausteine mit Sparten „verwechselt werden“), sowie

<sup>405</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2015a), S. 113f.

<sup>406</sup> Vgl. FARNY, D. (2011), S. 401.

Entwicklung mehrstufiger Leistungsangebote (welche z.B. als „Basis“, „Standard“ und „Top“ unterschiedliche Deckungsstufen anbieten).<sup>407, 408</sup>

Zur materiell-inhaltlichen Beschreibung des Versicherungsschutzes, als Kern des Versicherungsproduktes, zählen auch die Verhaltensanforderungen, welche aufgrund der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Versicherer und Kunden, Bestandteil des Versicherungsproduktes sind und die Einhaltung dieser (Verhaltensanforderungen) einen großen, sogar existenziellen Einfluss auf die Versicherungsleistung haben kann<sup>409</sup>.

In dem 3-Ebenen Konzept des Versicherungsproduktes nach Haller (siehe Abbildung 22), entspricht die Ebene 1 dem Kernprodukt der Versicherung. Diese präsentiert sich in seiner technischen Dimension in Form von Vertragsdokumenten (insbesondere durch den Versicherungsschein, sprich Versicherungspolizze) welche dem Kunden sowohl die äußere Sicherheit (als Folge von Geschütztsein) als auch die Innere Sicherheit (als Folge von verstehen und vertrauen, dass er geschützt ist) geben. In der Finanziellen Dimension, präsentiert sich das Kernprodukt durch Leistungen und Gegenleistungen finanzieller Natur und in der sozialen Dimension während der gesamten Vertragslaufzeit, durch die an den Kunden vermittelte Gewissheit, dass er trotz möglicher Störungen (Schäden), bestimmte finanzielle Ziele erreichen kann.<sup>410</sup>

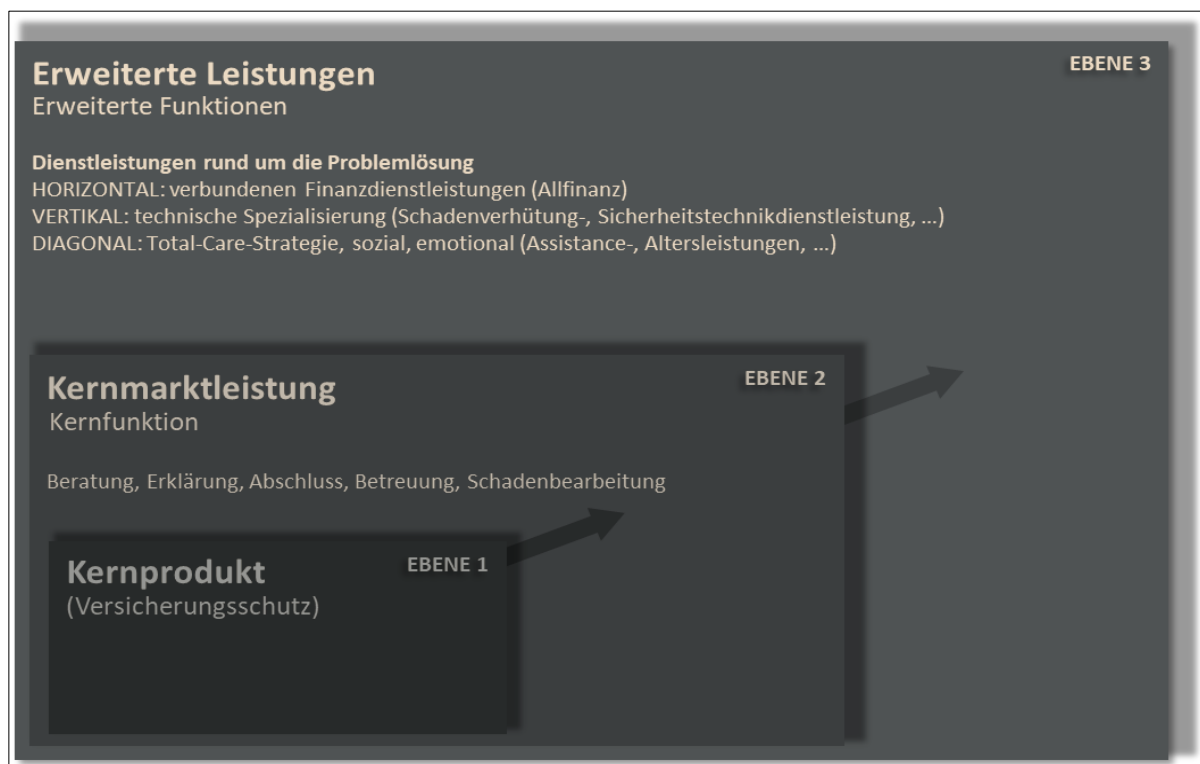


Abbildung 22: 3-Ebenen-Konzept des Versicherungsprodukts nach Haller<sup>411</sup>

<sup>407</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2015a), S. 114f.

<sup>408</sup> Vgl. ENNSFELLNER, K.C.; GASSNER-MÖSTL, E. (2000), S. 25ff.

<sup>409</sup> Vgl. WEHN, R. (2000), S. 24.

<sup>410</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2008), S. 23ff.

<sup>411</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2008), S. 26.

Auf der Ebene 2, wird das Kernprodukt der Versicherung, mit klassischen Dienstleistungen, die im engen Zusammenhang mit dem Versicherungsschutz stehen, erweitert. Diese sind Beratung, Erklärung, Abschluss, Betreuung sowie gegebenenfalls Schadenbearbeitung<sup>412</sup>. Aufgrund der Unverständlichkeit und Erklärungsbedürftigkeit des Kernproduktes (siehe Abschnitt 5.2.2), sind Beratung und Erklärung, notwendige Begleiter in der Vorabschlussphase. Fügt man hinzu, dass Kunden nur ein latentes Bedürfnis nach Versicherungsprodukten vorweisen (siehe Abschnitt 5.2.2), dann wird verständlich warum die benannten Dienstleistungen nicht nur passive Begleiter in der Vorabschlussphase, sondern auch aktive Verstärker, der latenten Kundenbedürfnisses sind. Beratung und Betreuung spielen auch in der Nachabschlussphase eine wichtige Rolle, wobei Anpassungsbedarf laufend beobachtet wird, während im Schadensfall die Betreuung des Kunden auch aus der psychologischen Perspektive sehr wichtig ist<sup>413</sup>. Das Kernprodukt auf der Ebene 1 mit den Abwicklungsleistungen auf der Ebene 2, ermöglichen erst die Ausübung der Kernfunktion der Versicherung, den Kunden abzusichern bzw. dem Kunden Schutz zu gewähren<sup>414</sup>.

Erst auf der Ebene 3, werden die Grenzen der klassischen Versicherungsperspektive durchbrochen und die Kernleistungen mit weiteren problemlösungsorientierten Funktionen kombiniert, welche eine gute Möglichkeit bieten, sich vom Wettbewerber, auch für den Kunden sichtbar zu differenzieren<sup>415</sup>. Es werden drei Dimensionen genannt, in welche sich das Versicherungsprodukt grundsätzlich erweitern lässt. Die erste, ist die Finanzdimension auf der horizontalen Ebene, wo tendenziell eine Kombination der Schutzfunktion mit verbundenen Finanzdienstleistungen (Allfinanz) angestrebt wird<sup>416</sup>. Es wird horizontal genannt, weil die Erweiterung in der Breite angestrebt wird und es dabei um verbundene Finanzfunktionen geht. Die zweite Dimension ist die technisch/leistungswirtschaftliche Dimension auf der vertikalen Ebene, wo es um Kombinationen des Versicherungsschutzes, mit vor- bzw. nachgelagerte Dienstleistungen z.B. in Bereichen der Schadenverhütung, Risikominderung, Sicherheitstechnik, technische Schadenbehebung usw., geht<sup>417</sup>. Die dritte Dimension ist die soziale Dimension, welche auf der diagonalen Ebene, kundenfokussierte Erweiterungen anstrebt (wie z.B. unterschiedlichste Assistance-Leistungen), die soziale und emotionale Aspekte seiner Anliegen berücksichtigen<sup>418</sup>.

Traditionell, sind Versicherer, möglicherweise aufgrund des fehlenden Innovationsschutzes ihrer Produkte (siehe Abschnitt 5.2.2) nicht proaktiv hinsichtlich Produktinnovation, sondern reagieren aufgrund von Markt- und Wettbewerbsbewegungen<sup>419</sup>. Dazu kommt, dass sie weiterhin auf die sach-rationale Ebene ihrer Produkte konzentriert sind und dabei Leistungen vernachlässigen, welche von Kunden erwünscht sind und eine positive Auswirkung auf die

---

<sup>412</sup> Vgl. SUTOR, T. (2019), S. 21.

<sup>413</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2015a), S. 115f.

<sup>414</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 263.

<sup>415</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2008), S. 26f.

<sup>416</sup> Vgl. SUTOR, T. (2019), S. 21f.

<sup>417</sup> Vgl. BEHRENSDORF, T. (2003), S. 25.

<sup>418</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2008), S. 27.

<sup>419</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2015a), S. 117.

Kundeninteraktion und auf die Kundenbeziehungen haben können<sup>420</sup>. Die Qualität des Kernproduktes ist notwendig, jedoch alleine nicht ausreichend, um am Markt erfolgreich zu sein<sup>421</sup>. Ein weiterer Faktor ist, dass Versicherer extrem vertriebsorientiert sind und vielleicht deswegen, die Einnahme einer kundenzentrierten Perspektive erschwert wird<sup>422</sup>.

Der Vertrieb steht im direkten Kundenkontakt und spricht stellvertretend für seine Kundschaft. Aufgrund der Einkommensziele, welche legitim sind, hat der Vertrieb nicht immer übereinstimmende Interessen mit dem Versicherer oder mit dem Kunden. Die Vertriebsicht, kann also von der Kundensicht abweichen, was dazu führen kann, dass Informationen welche aus dem direkten Kontakt mit dem Kunden gewonnen werden, nicht objektiv und neutral weitergegeben werden. Der Vertrieb wirbt für und unterstützt grundsätzlich Produkte, die positiv auf ihre Einkommensziele wirken, bzw. wenn sie leicht zu verkaufen sind, besonderes hohe Provisionen einbringen und keinen hohen Qualifizierungsaufwand verursachen.<sup>423</sup>

Im nächsten Abschnitt wird neben dem Underwriting und dem Schadenmanagement auch der Produktentwicklungsprozess, als Teil der Kernprozesskette der Versicherung näher beschrieben.

### **5.3 Ausgewählte Versicherungsprozesse**

Dieser Abschnitt beginnt mit einem kurzen Überblick über das Zusammenspiel der verschiedenen Unternehmenselemente innerhalb eines Unternehmens. Es wird ersichtlich, dass ein Unternehmensprozess zwar auf analytischer Ebene losgelöst von der Unternehmung untersucht oder beschrieben werden kann, Prozesse jedoch im realen Unternehmensgeschehen zahlreichen Interdependenzen unterliegen.

Daran anschließend werden die Kernprozesse der Produktentwicklung, des Underwriting und des Schadenmanagements beschrieben.

#### **5.3.1 Prozesseinordnung im Unternehmenskontext**

Zur Erreichung langfristiger Unternehmensziele, welche in betriebswirtschaftlich arbeitenden Unternehmen letztendlich auf das Ziel der Maximierung des Gesamtunternehmens zurück geführt werden können<sup>424</sup>, werden Strategien formuliert, um dem grundsätzlichen langfristigen Verhalten der Unternehmung, samt aller relevanter Teilbereiche, in Bezug auf die Umwelt und den Unternehmenszielen, eine Richtung zu geben<sup>425</sup>.

---

<sup>420</sup> Vgl. SUTOR, T. (2019), S. 15f.

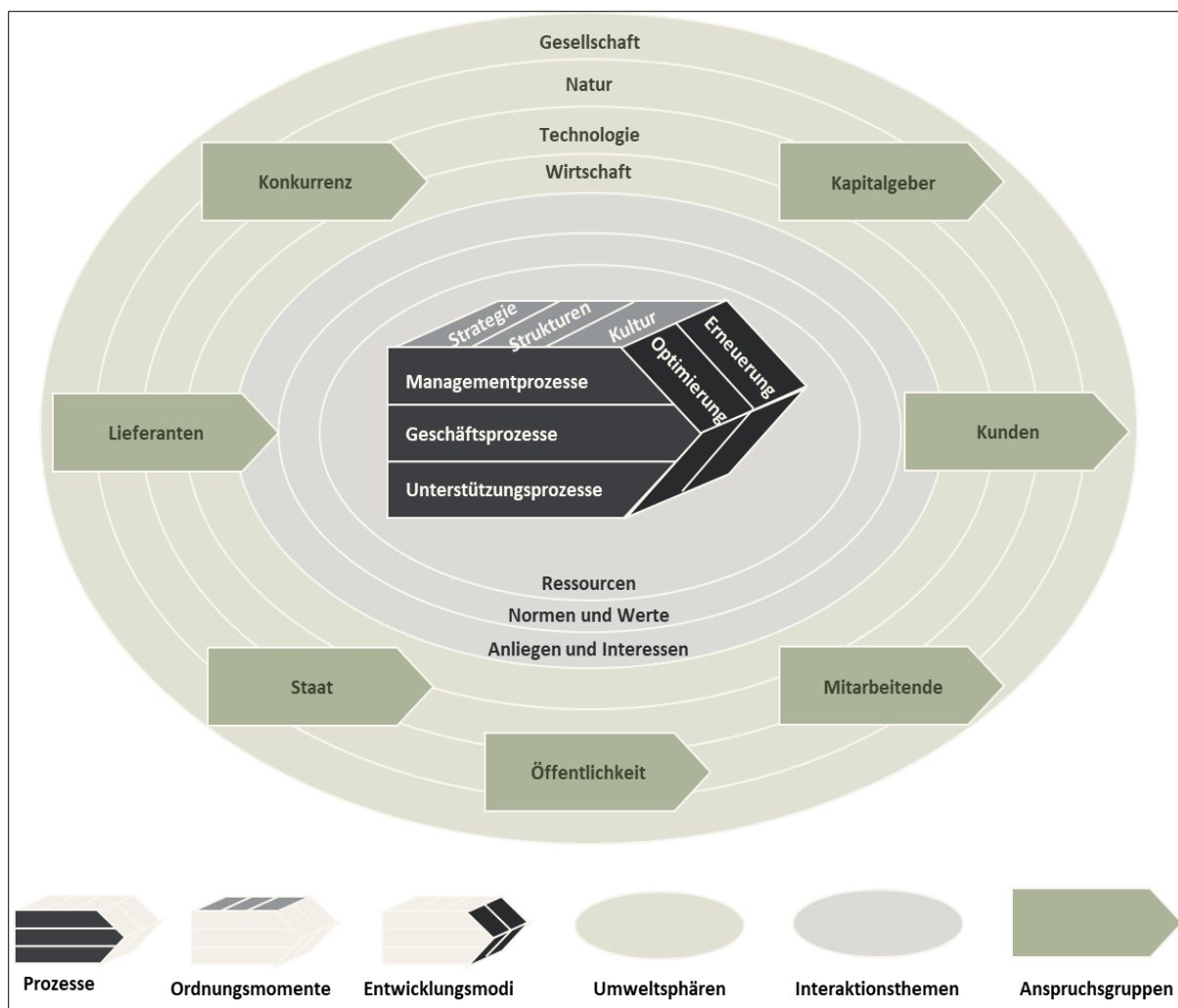
<sup>421</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2015a), S. 118.

<sup>422</sup> Vgl. SUTOR, T. (2019), S. 31.

<sup>423</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2015a), S. 122f.

<sup>424</sup> Vgl. MÜLLER, C. (2015), S. 142.

<sup>425</sup> Vgl. HAMMAN, E.M. (2008), S. 36.


 Abbildung 23: St. Galler Management-Modell<sup>426</sup>

Diese Definition beinhaltet auch die Umwelt, zu der ein Unternehmen in Beziehung steht. Demgemäß kann ein Unternehmen als ein komplexes System, verstanden werden, innerhalb dessen Elemente in vielfältiger Weise interagieren und zueinander in spezifischen und dynamischen Beziehungen stehen. Neben materiellen Elementen wie Gebäude oder Kommunikationsinfrastruktur beinhaltet das System auch immaterielle Elemente, wie Kommunikationsmuster, Beziehungen, Handlungsprinzipien Strategien oder Prozesse. Das Unternehmenssystem kann im Hinblick auf seine Umwelt anhand verschiedener Kriterien wie beispielsweise institutionelle Kriterien – Mitgliedschaft zur Organisation, oder über die Form der Zusammenarbeit - Unternehmenskooperation, abgegrenzt werden.<sup>427</sup> Um Unternehmensressourcen und Mitarbeiterhandlungen auf die Erreichung des definierten Unternehmensziels auszurichten, bedarf es des Managements, dass aus funktionaler Sicht, zweckorientierte Handlungen sowie Entscheidungen trifft, wie die Arbeit innerhalb des Unternehmens zu verrichten ist<sup>428</sup>. Das Zusammenwirken der Unternehmenselemente und der Umwelt, wird nun anhand des St. Galler Management-Modells näher beschrieben

<sup>426</sup> Vgl. VORBACH, S. (2015), S. 47.

<sup>427</sup> Vgl. RÜEGG-STÜRM, J. (2004), S. 65ff.

<sup>428</sup> Vgl. VORBACH, S. (2015), S. 22.

werden. Abbildung 23 visualisiert die zentralen Begriffskategorien des Modells, welche aus der Umweltsphäre, den Interaktionsthemen, den Anspruchsgruppen und den Unternehmenskategorien Entwicklungsmodi, Ordnungsmoment sowie den Prozessen, bestehen<sup>429</sup>.

Die **Umweltsphäre**, welche die vier Teilbereiche Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft beinhaltet, bildet den zentralen Kontext der unternehmerischen Tätigkeit. In Abhängigkeit vom Tätigkeitsschwerpunkt und der Branche des Unternehmens, sind die Umweltsphären in Bezug auf wichtige Veränderungstrends zu analysieren. Durch das zunehmende ineinanderfließen von Branchen und Industrien, kommt dieser Aufgabe im Rahmen der Digitalisierung nicht nur im Hinblick auf technologische Entwicklungen besondere Bedeutung zu<sup>430</sup>.

Alle Personengruppen, Organisation und Institutionen, die von der unternehmerischen Tätigkeit gegenwärtig oder in Zukunft betroffen sind, oder einen Anspruch an das Unternehmen haben, gehören der **Anspruchsgruppe** eines Unternehmens an<sup>431</sup>. Im Modell sind die Anspruchsgruppen Konkurrenz, Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeiter, Öffentlichkeit/Medien/NGO's, Staat und Lieferanten abgebildet.

**Interaktionsthemen** stellen Themen dar, die „Gegenstände“ von Austauschbeziehung zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen darstellen. Rund um diese Themen findet die Kommunikation des Unternehmens mit den Anspruchsgruppen statt. Interaktionsthemen können personen- oder kulturgebundene Elemente, wie beispielsweise Anliegen, Interessen, Normen sowie Werte darstellen oder objektgebundenen Objekte, wie beispielsweise handelbare Güter oder Ressourcen. Der Kommunikationsprozess zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen kann also inhaltlich verschiedene Typen aufweisen.<sup>432</sup> Es kann sich einerseits um handelbare Güter oder Ressourcen handeln oder es kann sich andererseits um thematische Felder der Auseinandersetzung handeln<sup>433</sup>.

Im Folgenden werden die drei soeben beschriebenen Kategorien aufgrund der Themenstellung dieser Masterarbeit nicht näher beschrieben.

Durch die ständig wachsende Umweltdynamik kommt den Elementen „Optimierung“ und „Erneuern“ der Kategorie **Entwicklungsmodi**, immer mehr Bedeutung zu. Die Ausrichtung eines Geschäftsmodells auf Kundenerwartungen, wie es beispielsweise bei Insurtechs der Fall ist, verlangt nach ständiger Optimierung und Weiterentwicklung angebotener Services, welche die wachsenden Kundenerwartungen erfüllen. Auch die Entwicklung und der Einsatz neuer digitaler Technologien, macht die Auseinandersetzung mit Optimierungs- und Erneuerungsthemen nötig.

---

<sup>429</sup> Vgl. RÜEGG-STÜRM, J. (2004), S. 70.

<sup>430</sup> Vgl. LEHNER, V. (2017), S. 51.

<sup>431</sup> Vgl. ALISCH, K.; ARENTZEN, U.; WINTER, E. (Hrsg.) (2004), S. 132f.

<sup>432</sup> Vgl. RÜEGG-STÜRM, J. (2004), S. 71.

<sup>433</sup> Vgl. VORBACH, S. (2015), S. 47.

Im Allgemeinen kann Optimierung und Entwicklung anhand von fünf Ansatzpunkten zur Unternehmensentwicklung, umschrieben werden. Dabei handelt es sich um Prozessarchitektur, Prozessmuster, die Form der Führung und Zusammenarbeit, das Leistungsangebot sowie Anspruchsgruppen bzw. Interaktionsthemen. Eine Optimierung stimmt diese fünf Kategorien lediglich besser aufeinander ab und kann gleichzeitig zum Ablauf des normalen Tagesgeschäfts vollzogen werden. Bei der Erneuerung hingegen verändert sich eine der genannten fünf Kategorien grundlegend und macht eine Anpassung der restlichen Kategorien an diese Neuerung nötig. Der Wandel ist in diesem Fall von strategischer Bedeutung und ermöglicht den Aufbau neuer Kernkompetenzen. Aus diesem Grund sollte diese nachhaltige Erneuerung institutionell vom Topmanagement begleitet werden. Neue Kernkompetenzen führen grundsätzlich auch zum Erwerb neuer kollektiver Fähigkeiten auf personeller Ebene, was wiederum zur Herausbildung neuer Arbeitsroutinen führt. Diese tiefgreifenden Qualifizierungsanstrengungen sollten, in sich abwechselnden Phasen von Stabilität und Wandel erfolgen, um Widerstand innerhalb der Unternehmung zu vermeiden. Eine gelungene Erneuerung braucht Zeit um in die Unternehmensroutinen aufgenommen zu werden. Dies impliziert, einen strategischen Wandel schrittweise durchzuführen und Mitarbeitern Stabilität, über die verbleibenden, bewährten Routinen zu gewähren.<sup>434</sup>

Um unternehmerischen Wertschöpfungsaktivitäten und den damit verbundenen Alltagsabläufen, zu denen auch Kommunikations- und Handlungsmuster gehören, eine geordnete zusammenhängende Form zu geben und auf die Erzielung bestimmter Wirkungen und Ergebnisse auszurichten, bedarf es des Einsatzes von **Ordnungselementen**<sup>435</sup>.

Die Strategie als eines von drei Ordnungselementen eines Unternehmens hat die Aufgabe einen Handlungsrahmen zu erarbeiten, um alle Unternehmensaktivitäten und Ressourcen langfristig daraufhin auszurichten. Der Strategieformulierung, die Gegenstand des strategischen Managements ist, kommt jedoch auch die Aufgabe zu, Maßnahmen festzulegen und Voraussetzungen zu schaffen, um den langfristigen ökonomischen Erfolg zu gewährleisten<sup>436</sup>.

Das zweite Ordnungselement, die Struktur einer Unternehmung, hat die Koordination und Feinabstimmung aller unternehmerischen Aktivitäten zum Ziel. Hauptgrund für das Koordinationserfordernis ist die Arbeitsteilung bei der Erbringung der betrieblichen Leistungserstellung. Dadurch werden die Abstimmung und das Zusammenfügen aller Einzelleistungen zu einem Ganzen erforderlich. Das Herausbilden einer Struktur ist wiederum ein Prozess, in dem das Zusammenwirken von Ereignissen, Interventionen und Handlungen von Mitarbeiterin im Zeitverlauf zur Strukturbildung führen.<sup>437</sup>

---

<sup>434</sup> Vgl. RÜEGG-STÜRM, J. (2004), S. 126ff.

<sup>435</sup> Vgl. VORBACH, S. (2015), S. 48.

<sup>436</sup> Vgl. MACHARZINA, K. (1999), S. 210.

<sup>437</sup> Vgl. RÜEGG-STÜRM, J. (2004), S. 90ff.

Der Begriff Unternehmenskultur beschreibt hauptsächlich alle symbolischen Bezugspunkte und Annahmen von Menschen, die im alltäglichen Reden, Handeln in einer selbstverständlichen Art und Weise, auch unterbewusst, einfließen. Etwas näher beschrieben gehören zur Unternehmenskultur beispielsweise Einstellungen und Haltungen, Normen und Werte, nicht verschriftlichte Erwartungen und ungeschriebene Regeln<sup>438</sup>.

Das Zusammenwirken aller drei Ordnungsmomente führt bei ähnlichen und wiederkehrenden Aufgaben mit der Zeit zu unternehmenstypischen Kommunikations- und Verhaltensmustern, mit anderen Worten, zur Herausbildungen von Routinen im organisationalen Handlungsstrom. Dieser Handlungsstrom ist dabei nicht nur von individuellen Gewohnheiten geprägt, sondern ergibt sich aus der Verbindung von Gewohnheiten im Rahmen der alltäglichen Zusammenarbeit und führt zur Bildung von Personen-, Bereichs-, und Unternehmensroutinen.

Verhaltensgewohnheiten bringen im Unternehmensalltag verschiedene Konsequenzen mit sich. Durch Routinen gewinnen Arbeiten oder Abläufe an Geschwindigkeit, durch die Perfektionierung können Fehler verringert werden, wodurch Qualitätsvorteile entstehen. Routinen ermöglichen es einem Individuum, einer Routinearbeit weniger Aufmerksamkeit widmen zu müssen und dadurch neuartige Tätigkeiten mit erhöhter Aufmerksamkeit bearbeiten zu können.

Die Kehrseite der letztgenannten Konsequenz bei Routinen ist, dass solche Aufgaben oder Abläufe nicht mehr gründlich durchdacht werden, da sich nicht hinterfragte, als selbstverständlich erachtete Grundüberzeugung im Bewusstsein manifestieren und verfestigen. Dies kann zur Bildung von blinden Flecken führen. Ein anderes Problem bei eingeschliffenen bewährten Routinen ist eine ausgeprägte Veränderungsresistenz und Neuerungsfeindlichkeit, die ihren Ursprung in komplexen gekoppelten Interaktionsroutinen hat und tendenziell weniger auf der Individualebene auftritt<sup>439</sup>.

Nachfolgend werden die **Prozesse** im Unternehmen kurz dargestellt. Innerhalb der Wertschöpfungskette eines Unternehmens bilden Kernprozesse, auch Geschäftsprozesse genannt, jene zentralen Aktivitäten einer Unternehmung ab, die nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren<sup>440</sup> und auf die Erreichung strategischer Ziele ausgerichtet sind. Die Kernprozesse von Versicherern werden in Abschnitt 5.3.2 noch näher beschrieben.

Auch die klassischen Management- und Führungsaufgaben können als Prozess verstanden werden<sup>441</sup>. Im Einzelnen umfassen Managementprozesse normative Orientierungsprozesse, um die normativen Grundlagen des unternehmerischen Handelns zu reflektieren und zu klären. Der strategische Entwicklungsprozess setzt sich, wie bereits angesprochen mit der Entwicklung einer tragfähigen Strategie und deren Implementation im Unternehmen

---

<sup>438</sup> Vgl. MACHARZINA, K. (1999), S. 182 ff.

<sup>439</sup> Vgl. RÜEGG-STÜRM, J. (2004), S. 105ff.

<sup>440</sup> Vgl. SCHOBER, H. (2002), S. 203.

<sup>441</sup> Vgl. MARKO, W.A. (2015), S. 347.



auseinander, sowie mit der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, beispielsweise durch strategische Kooperationen. Der operative Führungsprozess, richtet Geschäfts- und Unterstützungsprozesse auf die Unternehmensziele aus. Es ist auch Teil des Managementprozesses Mitarbeiter zu führen und eine konstruktive und zielorientierte Zusammenarbeit in den verschiedenen Unternehmensbereichen zu ermöglichen. Das Management hat auch für die ordnungsgemäße Abwicklung finanzieller Berichtspflichten an alle betreffenden Anspruchsgruppen Sorge zu tragen. Der letzte Managementprozess betrifft die Erfüllung aller vereinbarten Leistungen mit der nötigen Sorgfalt, das Qualitätsmanagement.<sup>442</sup>

Die dritte Kategorie von Prozessen, die Unterstützungsprozesse, stellen Infrastruktur und interne Dienstleistungen bereit, um die Ausführung der Geschäftsprozesse zu ermöglichen. In Versicherungen spielt neben dem Rechnungswesen, Controlling, Rückversicherung uvm., besonders die IT eine wichtige Rolle<sup>443</sup>.

### 5.3.2 Kernprozesse der Versicherung

Es sind einzelne Tätigkeiten im Unternehmen, durch welche Werte geschaffen werden, deswegen liefert die alleinige Betrachtung des Unternehmens, kein klares Bild über potenzielle Wettbewerbsvorteile, da sie in unterschiedlichen Bereichen generiert werden<sup>444</sup>. Es müssen also die einzelnen Tätigkeiten verstanden und untersucht werden, um die Stärken und Schwächen eines Systems zu erkennen und sowohl potenzielle Wettbewerbsvorteile als auch – Nachteile zu identifizieren. Alleine die Betrachtung einer Black Box, gibt keine aufschlussreichen Erkenntnisse über die, im inneren herrschenden Verhältnisse und durchgeführten Tätigkeiten oder über die Zusammenhänge dergleichen. Diese Masterarbeit, versucht einen grundlegenden Überblick der bereits vorangekündigten Kernprozesse zu liefern, damit der Leser, die im Abschnitt 5.4 beschriebenen Hemmnisse nicht nur verstehen, sondern auch im Unternehmenskontext und dessen verschiedenen Elementen, zuordnen kann.

Die Wertschöpfungskette, auch als die Wertkette bekannt, dient der Anordnung von in Unternehmen durchgeführten strategisch relevanten Tätigkeiten und bietet somit eine gute Möglichkeit, diese in einer geordneten Form zu beschreiben<sup>445</sup>. Die Wertschöpfungskette der Versicherungen wird in verschiedenen Literaturwerken nicht einheitlich beschrieben (siehe dazu beispielsweise Rohlfs<sup>446</sup>, Nemson<sup>447</sup>, Wagner/Schwinghoff<sup>448</sup> oder Köhne<sup>449</sup>).

---

<sup>442</sup> Vgl. RÜEGG-STÜRM, J. (2004), S. 114ff.

<sup>443</sup> Vgl. MOORMANN, J.; SCHMIDT, G. (2007), S. 309.

<sup>444</sup> Vgl. PORTER, M.E. (1992), S. 59.

<sup>445</sup> Vgl. PORTER, M.E. (1992), S. 59ff.

<sup>446</sup> Vgl. ROHLFS, T. (2016), S. 105.

<sup>447</sup> Vgl. NEMSON, J. (2014), S. 17.

<sup>448</sup> Vgl. WAGNER, F.; SCHWINGHOFF, A. (2011), S. 138.

<sup>449</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2017), S. 433.

Aufgrund der unterschiedlichsten Ausprägungen in der Darstellung der Wertschöpfungskette der Versicherungen, wird die in Abbildung 24, dargestellte Wertschöpfungskette, vereinfacht für die Zwecke dieser Masterarbeit abgebildet.

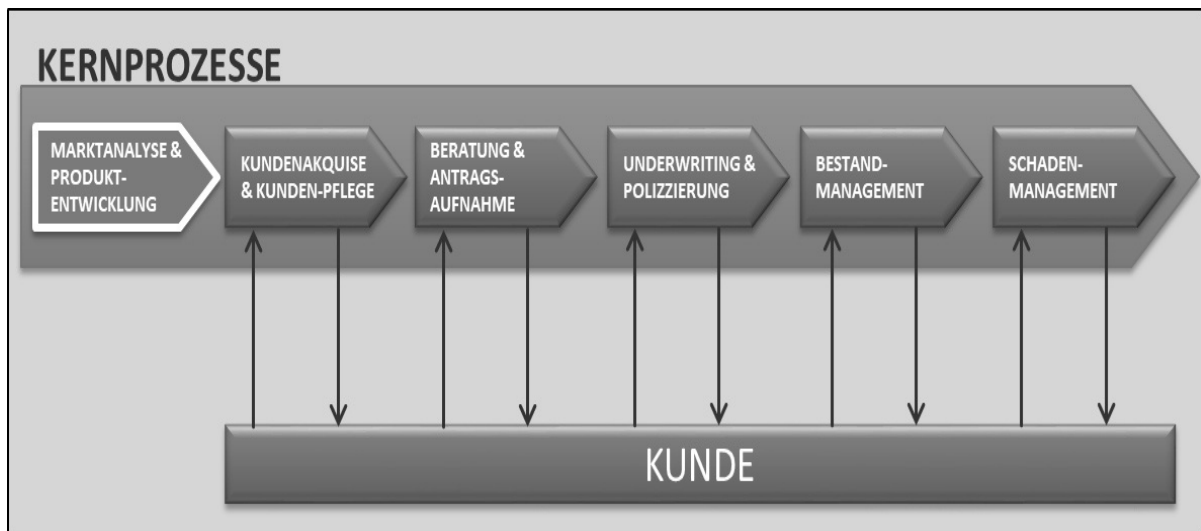


Abbildung 24: Kernprozesse der Versicherung (eigene Darstellung)

In den folgenden Abschnitten 5.3.2.1 - 5.3.2.3, werden die bereits vorangekündigten Kernprozesse (Produktentwicklung, Underwriting und Schadenmanagement) einzeln beschrieben.

### 5.3.2.1 Kernprozess - Produktentwicklung

Der Produktentwicklungsprozess ist einer der wichtigsten Kernprozesse in Versicherungsunternehmen, weil dieser das Marktangebot des Versicherers größtenteils bestimmt.

Nach Durchlauf des Produktentwicklungsprozesses steht grundsätzlich fest, welche Leistung, in welcher Qualität und unter welchen Voraussetzungen bzw. innerhalb welcher Rahmen, angeboten werden kann, um die Kundenbedürfnisse befriedigen zu können. Alle folgenden Prozesse der Wertschöpfungskette des Versicherers werden dadurch beeinflusst. Der Output dieses Prozesses bestimmt zumindest indirekt auch die Breite des angesprochenen Kundensegments, sowie in welchem Ausmaß die Kundenbedürfnisse des Kundensegmentes erfüllt werden können und ist dementsprechend ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg.

Der Produktentwicklungsprozess ist außerdem einer der wenigen Prozesse im Versicherungsunternehmen, wo sich die Sichten unterschiedlicher Abteilungen<sup>450</sup> und damit auch unterschiedlicher Interessen treffen und bietet eine gute Möglichkeit zum Abbau des,

<sup>450</sup> Vgl. ZECHA, M. (2010), S. 8.

so oft in der Literatur angesprochenen, Silo-Denkens einzelner Bereiche eines Versicherungsunternehmens.

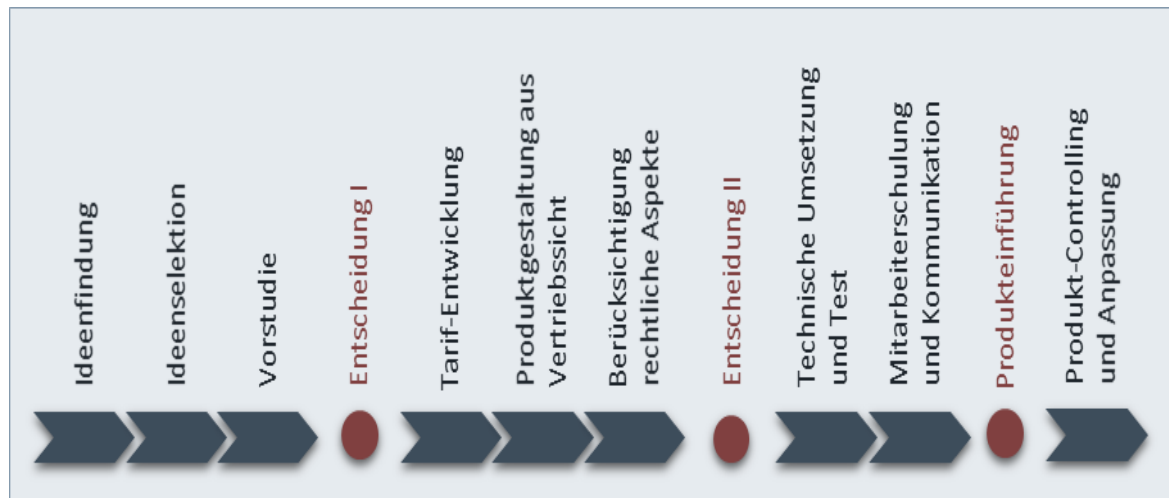


Abbildung 25: Produktentwicklungsprozess vereinfacht dargestellt<sup>451</sup>

Der Produktentwicklungsprozess wird in seiner idealtypischen Form in Abbildung 25, chronologisch dargestellt. Der Abschluss einer Phase, garantiert jedoch nicht, dass diese bei einem nichtzufriedenstellenden Ergebnis oder bei einer Problematik, die auch erst in den späteren Phasen entdeckt werden kann, nicht (zumindest teilweise) wiederholt wird. Wenn beispielsweise in der Phase „Berücksichtigung rechtlicher Aspekte“ festgestellt wird, dass Tarifgestaltung nicht genderkonform und damit rechtlich nicht akzeptabel ist, müssten die vorherigen zwei Phasen (mindestens teilweise) wiederholt werden. Unter der Annahme, dass der Prozess optimal verläuft, kann dieser folgendermaßen beschrieben werden:

- **Ideenfindung** ist die erste Phase und wird meistens nicht direkt, proaktiv und aufgrund der Kreativität in den eigenen Reihen initiiert, sondern vielmehr durch externe Kräfte beeinflusst. Es sind insbesondere Konkurrenzbeobachtungen<sup>452</sup> oder Meldungen aus dem Vertrieb über Konkurrenzprodukte oder Kundenwünsche, welche über den Prozessstart bestimmen. Es kann aber auch die strategische Entscheidung neue Märkte zu bedienen (beispielsweise der Einstieg in neue Märkte) oder auch der Druck der fallenden Marktanteile, dazu führen, dass die Anstrengungen neue Produkte (sei es Modifikationen oder Innovationen) zu entwickeln größer werden, was dazu führt, dass aktiv nach neuen Ideen gesucht wird.
- **Ideenselektion** ist die zweite Phase der Produktentwicklung und bedarf keiner besonderen Erklärung. Es wird prinzipiell eine endliche Menge an Ideen analysiert und es wird die Idee ausgewählt oder eine neue Idee generiert, welche die Zielerfüllung am besten bedient.

<sup>451</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2015a), S. 100.

<sup>452</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 242.

- **Vorstudie**, als dritte Phase der Produktentwicklung, sollte dann die notwendigen Informationen liefern, ob die Auswahl die Zielerreichung ermöglicht. Dementsprechend, sollte es anschließend eine erste Entscheidung geben, ob der Prozess fortgeführt wird.
- **Tarif-Entwicklung**, basiert auf den vom Tarif zu erfüllenden Funktionen. Diese sind einerseits die Bestimmung der Tarifsegmente über die Tarifmerkmale als auch die Gestaltung der Preise, basierend auf den im Tarif konkret festgesetzten Merkmalen<sup>453</sup>.
- **Produktgestaltung aus Vertriebsicht und Berücksichtigung rechtlicher Aspekte** sind die nächsten zwei Phasen, welche sich grundsätzlich mit formellen Aspekten der Produktgestaltung, (im Abschnitt 5.2.3.2 ausführlich diskutiert), auseinandersetzen. Es ist jedoch an dieser Stelle anzumerken, dass alleine die Wortwahl „Produktgestaltung aus Vertriebsicht“, anstatt „Produktgestaltung aus Kundensicht“, indirekt über den Stellenwert des Vertriebs und des Kunden spricht. Der Abschluss, der bereits erwähnten Phasen, stellt einen wichtigen Moment im Produktentwicklungsprozess dar, weil die folgenden Phasen, das Produkt nicht mehr inhaltlich bestimmen, sondern das bereits inhaltlich fixierte Produkt nun mehr umsetzen. Deswegen erfolgt an dieser Stelle eine zweite Entscheidung, welche der Umsetzung, den Weg öffnet.
- Die Phase der **technischen Umsetzung**, ist die nächste Phase. Diese beinhaltet auch eine Testphase, welche die volle Bereitschaft aller betroffenen Abteilungen und Systeme des Unternehmens, das Produkt am Markt abzusetzen, garantieren soll. Die Testphase kann unternehmens- und produktabhängig variieren, wird jedoch höchstwahrscheinlich in geschlossenen Systemen (beispielsweise in geschlossenen Kunden- und Vertriebskreisen) geführt.
- **Mitarbeiterschulung und Kommunikation** stellt die letzte Phase vor der Produkteinführung dar und soll sicherstellen, dass der Absatz des Produktes auch am offenen Markt in der gewünschten Qualität ermöglicht wird. Nach Abschluss dieser Phase wird das Produkt eingeführt und kann verkauft werden.
- Die letzte Phase, ist die **Produktcontrolling und Produktpassungsphase**, welche durchgehend, die mit dem Produkt in Zusammenhang stehenden Entwicklungen analysiert und bei Notwendigkeit auch Produktpassungen initiiert.

Es wird in der Literatur erwähnt, dass Versicherungsprodukte, größtenteils von Versicherungsmathematikern und Rechtsexperten entwickelt werden<sup>454</sup>. Die Betrachtung der

---

<sup>453</sup> Vgl. RADTKE, M. (2008), S. 30.

<sup>454</sup> Vgl. KÖHNE, T. (2016), S. 242.

einzelnen Phasen (siehe Abbildung 25), zeigt deutlich, dass die Kreativität und Kundenorientierung während des Prozesses, insbesondere durch versicherungstechnische, rechtliche und technische Einschränkungen (die es zu beachten gilt) zunehmend eingeengt wird und dementsprechend die gesamtheitliche Sichtweise durch eine eher punktuelle ersetzt wird. Dies könnte dazu führen, dass kreative Ideen unterwegs verloren gehen. Aufgrund des fehlenden Imitationsschutzes für Versicherungsprodukte (siehe Abschnitt 5.2.2), als auch aufgrund der Zeit und Ressourcenintensität des Produktentwicklungsprozesses, sollte dieser Prozess ein wichtiges Ziel der Digitalisierung darstellen. Dies sollte dazu führen, dass die Prozesszyklen extrem verkürzt werden, aber auch, dass der Fokus während des gesamten Prozesses auf den Kunden gerichtet bleibt. In der Konsequenz würden nicht nur eigene Initiativen, sondern auch die Reaktion auf Umweltveränderungen (beispielsweise Gesetzesänderung, Marktbewegungen, Risikoumstandsveränderungen, usw.), die Produktveränderungen nötig machen, durch einen kurzen Prozesszyklus und ohne hohe Kosten durchgeführt werden. Der kurze Durchlaufzyklus des Prozesses, würde den in der Literatur erwähnten Ansatz des Umkehrens von der Reihenfolge, in welcher ein Produkt traditionell abgesetzt wird, ermöglichen. Die aktuelle Prozessreihenfolge: Entwerfen, Herstellen und Verkaufen, könnte durch die digital optimierte Prozessreihenfolge: Verkaufen, Entwerfen und Herstellen abgelöst werden<sup>455</sup>. Die beschriebene Reihenfolge ist die Grundlage für das Angebot von personalisierten Versicherungsangeboten, bei denen der Kunde durch seine Präferenzen, das Produkt in Echtzeit mitgestalten kann.

### 5.3.2.2 Underwriting

Der Underwritingprozess, gehört auch zu den wichtigsten Kernprozessen der Versicherung. Der Grundgedanke des Underwriting, ist das Bilden von Risikopools<sup>456</sup>, welche produktspezifisch in den einzelnen Tarifsegmenten (siehe Tarifgestaltung in Abschnitt 5.3.2.1) definiert werden.

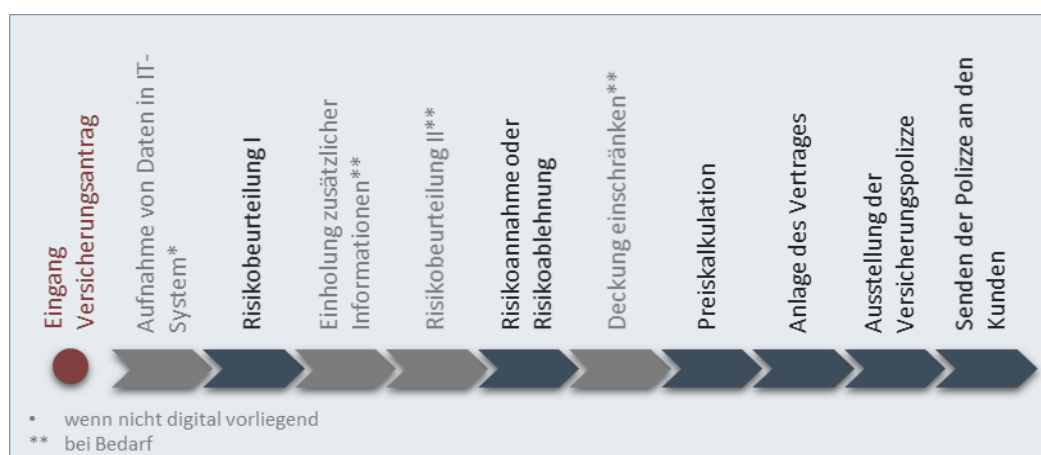


Abbildung 26: Underwriting Prozess vereinfacht dargestellt<sup>457</sup>

<sup>455</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 110.

<sup>456</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 104.

<sup>457</sup> Vgl. SMITH, R.F. (2007), S. 81.

Im Underwritingprozess wird bestimmt, welche Risiken, um welchen Preis versichert werden und welche nicht. Es geht also prinzipiell um Risikoselektion und Risikobewertung<sup>458</sup>. Dies ist für Versicherungen sehr wichtig, da nicht adäquate Entscheidungen dazu führen können, dass der Risikoausgleich im Kollektiv nicht mehr gewährleistet ist, was unausweichlich zum Gewinnverlust führen kann. Das bedeutet, dass die berechnete Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts, in der Realität übertroffen wird oder die gesammelten Prämien, für die Höhe des Risikos nicht adäquat gewählt wurden.<sup>459</sup>

Der Prozess selber ist unternehmens- (aufgrund der Risikofreudigkeit) und insbesondere produktabhängig, da je nach Objekt der Versicherung, unterschiedliche Faktoren oder Ausprägungen derselben, maßgebend sind, um eine Risikoselektion bzw. eine Risikobewertung durchzuführen. Während beispielsweise das Alter der zu versicherten Person für eine Ablebensversicherung wichtig ist und bei steigendem Alter auch das Risiko des Schadeneintritts zunimmt, spielt bei einer Gebäudeversicherung das Alter des Kunden keine Rolle. Viel mehr, ist beispielsweise die Art der Heizung relevant, denn eine Bodenheizung weist gegenüber einer eher verbreiteten Standardheizung (Heizkörpersystem) aufgrund der Länge der verlegten Rohre ein höheres Risiko für einen Wasserbruchschaden auf. Der Underwritingprozess kann idealtypisch und zugleich vereinfacht (siehe Abbildung 26) folgendermaßen beschrieben werden:

- Die Zeichnungsrichtlinien, dienen als Basis für die Entscheidung, ob ein Risiko aufgenommen bzw. abgelehnt wird und wie dieses zu beurteilen ist. Die **Erstellung und Weiterentwicklung der Zeichnungsrichtlinien**, wird einerseits von der Risikofreudigkeit des Unternehmens und andererseits von Entwicklungen am Markt beeinflusst. Dieser Teilprozess ist in Abbildung 26 nicht dargestellt, da es sich nicht um einen kundenspezifischen Prozess innerhalb des Underwriting Prozesses handelt. Vielmehr ist dieser Teilprozess kontinuierlich für die Gesamtheit aller Kunden zu jeder Zeit gültig und gestaltet durch den Richtliniencharakter den Underwriting Prozess.
- Der Eingang des Versicherungsantrages löst den Underwritingprozess in seinen einzelnen Phasen aus. Die **Antragsdaten werden in das IT-System aufgenommen**, falls diese nicht bereits digitalisiert vorliegen.
- Eine **erste Risikobeurteilung** findet statt. In Abhängigkeit der Risikohöhe kann optional entschieden werden, zusätzliche Informationen anzufordern, welche eine genauere Risikobewertung ermöglichen. Bei Vorlage dieser, wird dann eine zweite Risikobeurteilung durchgeführt.

---

<sup>458</sup> Vgl. SETHI, J.; BHATIA, N. (2012), S.

<sup>459</sup> Vgl. MAGUHN, O. (2007), S. 238.

- Aufgrund der Risikobeurteilung, wird die Entscheidung getroffen, ob und unter welchen Voraussetzungen, der Versicherungsantrag aufgenommen wird. Es sind prinzipiell, vier unterschiedliche Entscheidungen möglich:<sup>460</sup>
  - die Ablehnung, wenn das Risiko, nicht die in den Zeichnungsrichtlinien festgelegten Kriterien erfüllt, beispielsweise die Ablehnung eines Antrages einer Kaskoversicherung aufgrund der Übersteigerung, des in den Zeichnungsrichtlinien festgelegten, zulässigen Fahrzeugalters.
  - Die Annahme unter „nicht-Bevorzugung“, wenn sich das Risiko, noch innerhalb des zulässigen Rahmen bewegt, jedoch ein, im Vergleich zum Standard höheres Risiko, darstellt. In diesem Fall kann die Annahme gegen eine höhere Prämie (beispielsweise mit einem Zuschlag), limitiert (beispielsweise mit einer hohen Abzugsfranchise – siehe Abbildung 21: Selbstbehalte (Franchisen) im Abschnitt 5.2.3.2), oder durch Ausschlüsse (beispielsweise durch Ausschluss bestimmter Sachwerte vom Versicherungsschutz), erfolgen.
  - Die Standardannahme erfolgt, wenn das Risiko in die Kategorie des Standardrisikos fällt.
  - Die bevorzugte Annahme, wenn das Risiko ein geringes Risiko darstellt, wobei dafür Rabatte berechnet werden.
- Nach der bereits beschriebenen Risikoannahme und damit im Zusammenhang stehenden möglichen Deckungseinschränkungen und Preiskalkulation, folgen die in Abbildung 26 dargestellten administrativen Schritte, wobei der Vertrag angelegt wird und darauffolgend der Versicherungsschein (Versicherungspolizze) ausgestellt und an den Kunden versendet wird.

Wie im Abschnitt 4.3 erwähnt, schaffen es Insurtech Unternehmen, den gesamten Kaufprozess, welcher auch den Underwritingprozess beinhaltet binnen 90 Sekunden abzuwickeln. In diesem Bereich haben traditionelle Versicherer sehr viel aufzuholen. Alleine das Vorhandensein, einer vorläufigen Deckung, ist beispielsweise Beweis dafür, dass der Underwritingprozess, nicht ausreichend schnell für den Kunden abgewickelt wird.

Das Underwriting, sollte nicht nur Daten aus der Vergangenheit, für einmalige Risikokalkulation berücksichtigen, sondern auf Echtzeitdaten, während der gesamten Vertragslaufzeit zugreifen, um dem Kunden eine individuellere und von seinem Verhalten abhängige Prämie anbieten zu können. Dafür sind Digitalisierungsmaßnahmen notwendig,

---

<sup>460</sup> Vgl. NIILMUNI (2017), S. 4ff.

welche eine Reaktion im Sekundenbereich ermöglichen und aufgrund des Automatisierungsgrades nur sehr niedrige Kosten (gegen Null) verursachen.<sup>461</sup>

Traditionelle Versicherungen die nicht den Schritt in Richtung der Individualisierung der Versicherungsprämien machen, laufen Gefahr, dass ihre besten Kunden (risikoärmere Kunden), zukünftig zu Versicherern abwandern, die das beschriebene Risikoprofil individueller bewerten und diesen Kunden entsprechend niedrigere Prämie anbieten. Dies wird auch aufgrund der Tatsache erreicht, dass Versicherer, die mit digitalen Technologien arbeiten, ihre Grenzkosten auf nahezu Null reduzieren und diesen Kostenvorteil an ihre Kunden weitergeben.

Im Umkehrschluss bedeutet eine Vernachlässigung der Individualisierung, dass vermehrt Kunden zu traditionellen Versicherern kommen bzw. bleiben, die ein Interesse haben, ihr Risiko in einen nicht individuellen Risikopool zu versichern. Im Ergebnis würde dies bei gleichbleibenden Prämien, zu erhöhten Schadenausgaben führen. Die Gefahr besteht, dass traditionelle Versicherer unter Handlungszwang kommen, entweder höhere Prämien zu verlangen und so an Konkurrenzfähigkeit verlieren oder bei gleichbleibender Prämie einen verringerten Deckungsumfang des Versicherungsprodukts anbieten müssen. Langfristig ist die nicht Berücksichtigung der Individualisierung keine zukunftsträchtige Alternative.

### 5.3.2.3 Schadenmanagement

Der Schadenmanagementprozess zählt zu den wichtigsten Kernprozessen der Versicherung. Das, bis dahin für den Kunden, abstrakte Schutzversprechen der Versicherung, welches der Kunde gegen Bezahlung der Versicherungsprämie erlangt hat, nimmt im Schadensfall eine konkrete und für den Kunden greifbare Form an. Es ist eine der wichtigen „Moments of Truth“, welche für die Zufriedenheit des Kunden ausschlaggebend sein kann.<sup>462</sup>

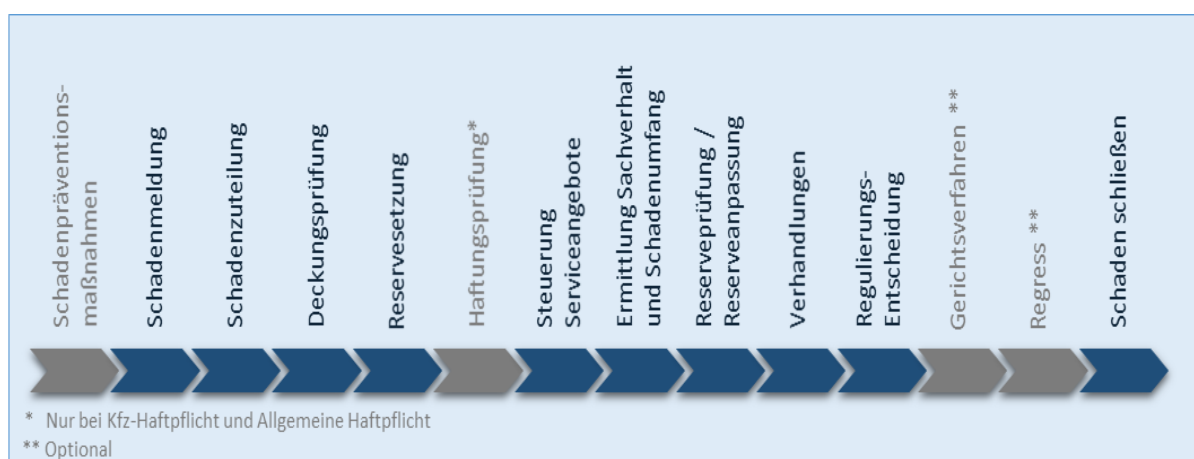


Abbildung 27: Schadenmanagement vereinfacht dargestellt<sup>463</sup>

<sup>461</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 103ff.

<sup>462</sup> Vgl. TENBIEG, J. (2017), S. 809.

<sup>463</sup> Vgl. WAGNER, F. (Hrsg.) (2017), S. 810.



Der Schadenmanagementprozess (siehe Abbildung 27) kann vereinfacht in seinen einzelnen Phasen folgendermaßen beschrieben werden:<sup>464</sup>

- **Schadenmeldung** ist das Ereignis, welches den Schadenmanagementprozess in Bewegung setzt. Ein nicht versichertes Schadenereignis, sogar eine falsche Schadenmeldung führt auch dazu, dass der Prozess gestartet wird.
- Die erste Phase nach Entgegennahme der Schadenmeldung, ist die **Schadenanlage und die Schadenzuteilung**. Hier ist eine Gesamtkundensicht vonnöten, da eine richtige Zuordnung des Schadensfalls, zu dem passenden Versicherungsvertrag, wichtig ist, damit die nachfolgenden Prüfungen korrekt durchgeführt werden können. Der Schadensfall wird angelegt und einer bestimmten Schadenorganisationseinheit oder einem bestimmten Schadenreferenten zugeteilt.
- Die **Deckungsprüfung**, schafft Klarheit ob es eine formelle, für den Schadensfall, gültige Deckung gibt (ob der gemeldete Schaden innerhalb des versicherten Zeitraums liegt und ob die Prämie bezahlt wurde).
- Sollte die Deckungsprüfung positiv ausfallen, so wird eine **Reserve für den Schaden gebildet**, dessen Höhe sich grob aus vorhandenen Informationen und Erfahrungswerten ähnlicher Schäden bestimmen lässt.
- Wenn ein Schaden aus einem **Haftpflichtvertrag** vorliegt, also die geschädigte Person eine dritte Person ist, so wird geprüft, ob der Anspruch auf Entschädigung berechtigt ist, denn die Aufgabe des Versicherers ist nicht nur die Deckung der berechtigten Ansprüche, sondern auch das Abwehren unberechtigter Ansprüche gegenüber dem Kunden, sicherzustellen.
- Über die **Steuerung von Serviceangeboten**, wird versucht den Schadenbehebungsprozess zu beeinflussen. Das Ziel ist, durch bessere Konditionen für Schadenerhebung und durch zeitliche Kürzung des Prozesses, die Folgeschäden zu minimieren.
- Als nächstes wird der **Sachverhalt und der Schadenumfang** ermittelt, wobei beide für die Leistung des Versicherers ausschlaggebend sind, denn erst nach der Prüfung des Sachverhaltes kann bestimmt werden ob und in welcher Höhe, der Versicherer entschädigen muss, bzw. welche Ansprüche und Verpflichtungen für beide Vertragspartner entstehen. Beispielsweise, kann aufgrund des grob fahrlässigen Handelns des Kunden, ein aus dem Versicherungsvertrag grundsätzlich gedeckter Schaden, nicht mehr gedeckt sein.

---

<sup>464</sup> Vgl. TENBIEG, J. (2017), S. 809ff.

- Die **Prüfung und** gegebenenfalls **Anpassung der** gebildeten **Reserve**, wird bei Gewinnung neuer Erkenntnisse laufend durchgeführt.
- Als nächstes wird **der Schaden reguliert**, bzw. Entschädigung geleistet, wobei sich die Parteien sehr oft hinsichtlich der Höhe der Leistung, vorab in Verhandlungen einigen. Ist dies nicht der Fall, so wird der unbestrittene Teil geleistet und über den strittigen Teil entscheidet ein Gerichtsverfahren.
- Der Versicherer, kann aufgrund des Anspruchsüberganges, den zu seinen Ungunsten (durch die von ihm geleistete Entschädigungsleistung) entstandenen Schaden vom Schädiger im Rahmen eines **Regressverfahrens** zurückfordern.
- Am Ende des Schadenprozesses, wird der Schadensfall geschlossen.

Die Optimierung der Schaden- und Prozesskosten, kann den Unternehmenswert positiv beeinflussen. Die Dauer der Schadenregulierung, sowie die Gestaltung des Schadenbearbeitungsprozesses, sind bestimmende Faktoren im Schadenmanagementprozess. Durch die schnelle Erledigung, können sowohl Schadenkosten eingespart als auch die Kundenzufriedenheit erhöht werden, während, eine effiziente Gestaltung der Schadenbearbeitungsprozesse, beispielsweise die Abschaffung von Medienbrüchen, unnötige Verwaltungstätigkeiten reduziert und Kosten einspart. Kooperationen im Schadenmanagement bieten Potenzial für Unternehmenswertsteigerung.<sup>465</sup>

Die Neuausrichtung des Schadenmanagements von der Regulierung auf eine wertschöpfende Dienstleistung bietet den Versicherern eine Chance, nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch ein besseres Wertversprechen zu erzielen<sup>466</sup>. Aktuell sind Cyberversicherungen ein Beispiel für ein nicht durchdachtes und nicht genutztes Potenzial, dass verglichen mit bestehenden technischen Möglichkeiten, nicht im Sinne des Kunden ist.

Zurzeit bestehen die Konzepte von Cyberversicherungen darin, dem Versicherungskunden im Fall eines Verlustes von Daten, Geld auszuzahlen<sup>467</sup>. Eine Behebung des Datenverlustes oder Ersatz des Schadens ist bei dieser Art der Versicherung nicht möglich, da die versicherten Objekte (beispielsweise private Fotos) nicht wie Produkte nachgekauft werden können. Probleme bestehen bei der Feststellung des ideellen Wertes der versicherten Daten, durch einen Versicherer, da es keinen Markt für diese Art von persönlichen Daten gibt und ein objektiver Maßstab für den Wert fehlt. Für den Versicherer gestaltet sich die Risikoschätzung des digitalen Umfelds infolge der extremen Dynamik und der Unstetigkeit des Risikos (beispielsweise durch das abrupte Auftauchen von Virus oder Trojaner),

---

<sup>465</sup> Vgl. WAGNER, F.; RINGEL, J. (2004), S. 178f.

<sup>466</sup> Vgl. KPMG (2017), S. 32.

<sup>467</sup> Vgl. KÜHL, R.; ROEMER, D. (2016), S. 51.

schwierig. Der Logik „Vom Zahler zum Anbieter“ folgend, bietet sich demgemäß dem Versicherer das folgend beschriebene Handlungspotenzial an.

Im Sinne einer Gefahrenprävention, kann der Versicherer dem Versicherten für seine Daten einen Datentresor anbieten, der unter der Kontrolle des Versicherers ist. Der Versicherer kann in diesem Fall einen Synergieeffekt nutzen, da die IT-Systeme ohnedies auf die Haltung von sensiblen Daten ausgerichtet sind. Für den Versicherer hat dies den Vorteil, dass dem Verlust der Daten vorgebeugt werden kann. Aus der Sicht des Versicherten dürfte dies die größere Präferenz sein, da ansonsten verlorene Daten nicht einfach wieder ersetzt werden können bzw. publik gewordenen Daten nicht leicht aus dem öffentlichen Raum (beispielsweise Internet) abgezogen werden können.

Für den Fall des Verlustes, kann im Übrigen eine Versicherung für dieses Ereignis angeboten werden. Durch die Kombination eines Datentresors, mit Versicherung bei Verlust und einer Rechtsschutzversicherung bei Missbrauch persönlicher Daten, können sowohl Versicherer als auch Versicherte nochmals enorm profitieren. Der Versicherte könnte beispielsweise selbst den Wert, der zu schützenden Daten (innerhalb eines Bereiches) bestimmen und im Falle des Datenmissbrauchs die umfassende rechtliche Erfahrung des Versicherers, der für seine Interessen eintritt, auf seiner Seite haben. Der Versicherer kann Synergien nutzen, da das Versicherungsgeschäft durch die Art des Versicherungsprodukts schon eine starke rechtliche Natur hat.

Der Vorteil für den Versicherer, im Vergleich zur derzeitigen Cyberversicherung liegt darin, dass durch einen Datentresor das Risiko professionell durch die IT-Kompetenz des Versicherers/Partners, minimiert werden kann. Dies öffnet neben neuen Versicherungsdienstleistungen den Weg zu neuen Kooperationen. Die Art dieser Dienstleistung, würde auch die Kundeninteraktion über die Nutzung des Datentresors steigern.

## 5.4 Digitalisierungshemmende Faktoren

Das Ergebnis der Literaturrecherche beinhaltet sowohl Studien unterschiedlicher renommierter Organisationen, welche im Bereich der Digitalisierung und Versicherung, bekannt sind, aber auch Werke, in welchen solche Studien untersucht wurden. Die identifizierten digitalisierungshemmenden Faktoren, wurden in unternehmensinterne und unternehmensexterne Faktoren gruppiert. Diese werden einzeln beschrieben und in den Tabellen Tabelle 7 und Tabelle 8, zusammengefasst dargestellt.

GRUPPE	HEMMNIS	GRUND
GESETZ	Regulatorien	Datenschutz, Geldwäsche, Terrorismusbekämpfung,...
KUNDE	Kundenheterogenität	Kundenheterogenität
MARKT	Mangelnde Dringlichkeit	weiterhin große Gewinne

Tabelle 7: Hemmende Faktoren der Digitalisierung – Extern (eigene Darstellung)

Es wurden drei externe Faktoren in der Literatur gefunden welche insbesondere hemmend auf die Digitalisierung wirken (siehe Tabelle 7). Diese sind die **Regulatorien** wie beispielsweise Datenschutzbestimmungen, Bestimmungen über Geldwäsche, Terrorismusbekämpfung, usw.<sup>468, 469, 470, 471, 472</sup>, die **Kundenheterogenität**<sup>473</sup> sowie die **mangelnde Dringlichkeit**, da weiterhin am aktuellen Markt große Gewinne erzielt werden<sup>474</sup>.

Auf der anderen Seite, war die Anzahl der digitalisierungshemmenden Faktoren, welche im Versicherungsunternehmen intern zu finden sind viel größer. Diese wurden in vier Gruppen aufgeteilt: Gesamt (unternehmensweit), IT, Kultur und Management (siehe Tabelle 8). In der ersten Gruppe „Gesamt“, sind hemmende Faktoren aufgelistet, welche traditionelle Versicherungsunternehmen insgesamt betreffen. Diese sind:

- der **Fokus** der traditionellen Versicherer auf die Produkte und Verträge (Polizze)<sup>475</sup>,
- ihre mangelnde **Integrationsfähigkeit**<sup>476</sup> in Ökosystemen,
- die **Komplexität** des Versicherungsgeschäftes und der Versicherungsprodukte<sup>473, 477</sup>, sowie
- ihre (Verwaltungs-) **Prozesse** welche ein langsames Tempo aufweisen, unflexibel, komplex und fragmentiert sind<sup>477, 478, 479</sup>.

In der zweiten Gruppe „IT“, werden sowohl technische als auch nicht technische Faktoren dargestellt. Diese wären:

- starre und unbereinigte **Datenbestände**, welche aufgrund der Formatvielfältigkeit und der Inkompatibilität schwer integrierbar sind<sup>480, 481</sup>,
- die Gewährung der **Datensicherheit**<sup>482, 483</sup>,
- die mangelnden **IT Kapazitäten** aufgrund der hohen Grundauslastung und Überforderung der IT Abteilungen<sup>484, 485</sup>, sowie

---

<sup>468</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 121.

<sup>469</sup> Vgl. NICOLETTI, B. (2016), S. 227.

<sup>470</sup> Vgl. LÜNENDONK (2018), S. 22.

<sup>471</sup> Vgl. EY (2017), S. 20.

<sup>472</sup> Vgl. VBV (2017), S. 32ff.

<sup>473</sup> Vgl. ALTUNTAS, M.; UHL, P. (2016), S. 54.

<sup>474</sup> Vgl. BCG (2016a), S. 10.

<sup>475</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 115.

<sup>476</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 132.

<sup>477</sup> Vgl. UNISG (2015), S. 37.

<sup>478</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 94ff.

<sup>479</sup> Vgl. NICOLETTI, B. (2016), S. 246.

<sup>480</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 105ff.

<sup>481</sup> Vgl. NICOLETTI, B. (2016), S. 149.

<sup>482</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 133.

<sup>483</sup> Vgl. LÜNENDONK (2018), S. 22.

- die bestehenden **IT Systeme** welche insgesamt veraltet, komplex, nicht flexibel, nicht agil, fragmentiert, redundant sind und eine Architektur aufweisen, welche nicht auf Interaktion ausgerichtet ist. Neue IT Systeme lassen sich nicht schnell einführen, am Markt sind passende Lösungen schwer zu finden.<sup>473, 483, 485, 486, 487, 488, 489</sup>

Die Gruppe 3 „Kultur“, beinhaltet folgende hemmende Faktoren der Digitalisierung:

- die fehlende **Fehlerkultur** und damit verbundene Angst der Mitarbeiter aufgrund von Fehlern, Karrierechancen zu verlieren, fehlende „Trial and Error“ Kultur, welche notwendig wäre<sup>490, 491</sup>,
- die fehlende **Innovationskultur**, welche sich durch übermäßige Genauigkeit und Vorsicht, Risikoaversität, fehlende Experimentierkultur, fehlendes Testen und Feedbackansatz, engen Sichtweise und Punktlösungsmentalität, Fokussierung auf Effizienz und Optimierung und nicht auf Innovation, auszeichnet<sup>492, 493</sup>,
- die **Unternehmenskultur** welche sich durch Einschränkungen der traditionell geprägten Kultur definiert<sup>494</sup>,
- die Wissenskultur welche sich durch Expertenwissen auszeichnet, auf Kosten von nicht vorhandener **Lernkultur**, denn zu wissen wie man umdenkt, ist in Zeiten von großen Veränderungen sehr wichtig<sup>495</sup>, sowie
- die Veränderungsresistenz der Mitarbeiter und der Organisation aufgrund der vorhandenen übermäßigen Trägheit<sup>496, 497, 498</sup>.

Die letzte Gruppe „Management“, stellt die quantitativ größte Gruppe dar, wobei die dort befindlichen Faktoren, folgende sind:

- das **Budget**, welches aufgrund der Notwendigkeit der Einführung neuer IT Systeme und der umzusetzenden Veränderung entsprechend sein sollte, jedoch oft für die zu erfüllenden Aufgaben, unpassend bzw. nicht ausreichend ist<sup>499, 500, 501, 502, 503</sup>,

---

<sup>484</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 123f.

<sup>485</sup> Vgl. EY (2017), S. 21.

<sup>486</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 121ff.

<sup>487</sup> Vgl. NICOLETTI, B. (2016), S. 127ff.

<sup>488</sup> Vgl. UNISG (2015), S. 36f.

<sup>489</sup> Vgl. BCG (2016a), S. 11.

<sup>490</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 110ff.

<sup>491</sup> Vgl. UNISG (2015), S. 52.

<sup>492</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 98ff.

<sup>493</sup> Vgl. NICOLETTI, B. (2016), S. 247.

<sup>494</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 114ff.

<sup>495</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 114f.

<sup>496</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 114.

<sup>497</sup> Vgl. RÜEGG-STÜRM, J. (2004), S. 106.

<sup>498</sup> Vgl. BCG (2016a), S. 11f.

<sup>499</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 124.

<sup>500</sup> Vgl. NICOLETTI, B. (2016), S. 128.

<sup>501</sup> Vgl. LÜNENDONK (2018), S. 22.

<sup>502</sup> Vgl. BCG (2016a), S. 12.

<sup>503</sup> Vgl. EY (2017), S. 23.

- wenig strategischer Ansatz für Digitalisierung im **Führungsverhalten** bzw. in der Unternehmenspolitik, welche sich durch fehlende bzw. unklare Strategie oder Operationalisierung dieser manifestiert, mangelndes Engagement oder fehlender Unterstützung der Führung, wobei die Digitalisierung primär als ein IT Projekt bzw. eine IT Aufgabe und nicht als Erneuerung, gesehen wird<sup>494, 504, 502</sup>,
- die Integrationsschwierigkeit der **Distributionskanäle**<sup>505</sup>,
- die fehlende **HR-Kapazität** für die Bewältigung der bevorstehenden Digitalisierung, welches sich insbesondere durch den Mangel an Fachkenntnissen in neuen technischen Feldern, an Methodenwissen im Bereich der Customer Journey oder Wissen im Bereich des Change-Management bemerkbar macht, wobei passende Fachkräfte auch am Arbeitsmarkt sehr schwer zu finden sind<sup>491, 501, 506, 507, 508</sup>,
- die große, bürokratische, unflexible und komplexe **Organisation** mit entsprechenden Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen, ist traditionell geprägt, weist Silos zwischen den Geschäftsbereichen und Produktlinien auf, wobei isolierte Personalstrukturen in den Fachbereichen, ihre Silos verteidigen und somit den Zugriff auf notwendige Informationen erschweren<sup>509, 510, 511, 512</sup>,
- die **Unsicherheit** ob die Digitalisierung finanziell sinnvoll sei, insbesondere hervorgerufen durch den Bezug auf bestehende (auch kurzfristige) Kennzahlen und der Unmöglichkeit Zukunftsmärkte zu analysieren, was sehr oft dazu führt, dass die Veränderungsnotwendigkeit nicht wahrgenommen wird und der Angst, dass die Servicequalität sich verschlechtern könnte, insbesondere wenn berücksichtigt wird, dass der Vertrieb sich bedroht fühlt<sup>513, 514, 515</sup>,
- die **Unternehmenssicht** hinsichtlich der Notwendigkeit Kunden individuell zu behandeln und dass die Digitalisierung, die Interaktion zwischen Kunden und Mitarbeitern zunichtemacht und es nicht schaffen kann die Kundenbedürfnisse zu erfüllen, da diese sich nicht standardisieren lassen<sup>515</sup>, sowie
- die **Vertriebsmacht**, der insbesondere unabhängigen Vermittler, Agenten, Makler, usw. die sich von der Digitalisierung bedroht fühlen<sup>516</sup>.

---

<sup>504</sup> Vgl. NICOLETTI, B. (2016), S. 246ff.

<sup>505</sup> Vgl. NICOLETTI, B. (2016), S. 250.

<sup>506</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 116ff.

<sup>507</sup> Vgl. EY (2017), S. 9.

<sup>508</sup> Vgl. VBV (2017), S. 84.

<sup>509</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 115ff.

<sup>510</sup> Vgl. NICOLETTI, B. (2016), S. 247.

<sup>511</sup> Vgl. EY (2017), S. 9ff.

<sup>512</sup> Vgl. LÜNENDONK (2018), S. 22.

<sup>513</sup> Vgl. NAYLOR, M. (2017), S. 94ff.

<sup>514</sup> Vgl. ALTUNTAS, M.; UHL, P. (2016), S. 54.

<sup>515</sup> Vgl. UNISG (2015), S. 37.

<sup>516</sup> Vgl. NICOLETTI, B. (2016), S. 245f.

GRUPPE	HEMMNIS	GRUND
<b>GESAMT</b>	Fokus	Produktorientierung, Polizzenorientierung
	Integrationsfähigkeit	Integrationsfähigkeit in Ökosysteme
	Komplexität	Komplexität des Geschäftes und der Produkte
	Prozesse	langsameres Tempo, nicht flexibel, komplexe, fragmentierte Verwaltungsprozesse
<b>IT</b>	Datenbestände	starre und unbereinigte Datenbestände, unterschiedliche Formate, inkompatible Datentypen, schwer integrierbar
	Datensicherheit	Datensicherheit gewähren
	IT Kapazität	IT Grundauslastung zu hoch, überforderte IT Abteilungen, Digitalisierung ist zeitaufwändig
	IT Systeme	veraltet, zusammengefügt, komplex, fragmentiert (Inseln), redundant, unflexibel, nicht agil, komplexe Schnittstellen, Architektur nicht auf Interaktion ausgerichtet, fehlende entsprechende IT Lösungen, langsame Einführung der IT Systeme
<b>KULTUR</b>	Fehlerkultur	fehlende Fehlerkultur, kein „Trial and Error“ Kultur
	Innovationskultur	fehlende Experimentierkultur, übermäßig genau, Risiko Avers und vorsichtig, unflexibel, langsam, enge Sichtweise und Mentalität der Punktlösung, Fokus auf Effizienz, Verbesserung und Optimierung statt Innovation, kein testen und Feedback Ansatz
	Unternehmenskultur	Einschränkungen der traditionellen Kultur
	Lernkultur	fehlende Lernkultur (zu wissen wie man umdenkt), stattdessen Wissenskultur
	Veränderungsresistenz	Übermäßige Trägheit, Mitarbeitern fällt schwer Veränderungen anzunehmen und sind veränderungsresistent, Widerstand aus der Organisation
<b>MANAGEMENT</b>	Budget	unpassendes, nicht ausreichendes Budget, Erneuerung der IT-Systeme teuer
	Führung	Unternehmenspolitik, wenig strategischer Ansatz für Digitalisierung, unklare Digitalisierungsstrategie oder fehlende Operationalisierung der Digitalisierungsstrategie, fehlende Führungsunterstützung oder mangelndes Engagement der Top Führung, Digitalisierung ist IT-Projekt
	Distributionskanäle	Integrationsschwierigkeit
	HR Kapazität	Methodenwissen über Customer Journey kaum vorhanden, Change Management Kapazität fehlt, Fachkräfte fehlen und schwer am Markt zu finden
	Organisation	groß, komplex, bürokratisch, unflexible Strukturen und Hierarchien, komplexe Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen, Silos zwischen Geschäftsbereichen, Fachbereiche verteidigen ihre Datensilos, Silodenken verhindert Zugriff auf Informationen, isolierte Personalstrukturen, traditionelle Organisation, Silo-Produktlinien
	Unsicherheit	Bezug auf bestehende Kennzahlen -> Zukunftsmärkte können nicht jetzt analysiert werden -> Veränderungsnotwendigkeit wird nicht bemerkt -> unsicher ob finanziell sinnvoll / Vertrieb sieht sich auch bedroht / Angst, dass Servicequalität sich verschlechtern könnte
	Unternehmenssicht	Kunde will individuell behandelt werden, Interaktion Kunde - Mitarbeiter geht verloren, Kundenbedürfnisse lassen sich nicht standardisieren
	Vertriebsmacht	besonders hoher Anteil an unabhängigen Vermittlern, Agenten...

Tabelle 8: Hemmende Faktoren der Digitalisierung – Intern (eigene Darstellung)

## 5.5 Erhöhung der Kundeninteraktion durch Digitalisierung

In Abschnitt 5.2.3.2 wird beispielhaft erläutert wie die Kundeninteraktion durch das Angebot von Services der dritten Ebene, mittels Kooperationen, erhöht werden kann.

Die Ausführungen der letzten Abschnitte machen deutlich, dass Digitalisierung im Versicherungsbereich einerseits vielfältige Einsatzmöglichkeiten und neue Handlungsfelder bietet, dies jedoch nur, wenn die nötigen Voraussetzungen gegeben sind. Der vorangegangene Abschnitt 5.4, hat Hemmnisse aufgelistet, die einer umfassenden Digitalisierungsinitiative, zur Erschließung neuer Einsatzmöglichkeiten und Handlungsfelder im Weg stehen. Das traditionelle Versicherungsprodukt und die, wie in Abschnitt 5.3.2 beschriebenen Kernprozesse, profitieren, ohne eine grundsätzliche Ausrichtung auf digitale Absatzkanäle und die Verwendung von digitalen Technologien, beispielsweise zur Auswertung von großen Datenmengen, nur ansatzweise vom Digitalisierungspotenzial. Gleichzeitig liegt der Hauptfokus traditioneller Versicherer, in der Definition des „3-Ebenen-Konzept des Versicherungsprodukts nach Haller“, in Abschnitt 5.2.3.2, hauptsächlich auf der Ebene eins und zwei, mit der Konsequenz, dass die Kundeninteraktionen grundsätzlich nur beim Abschluss einer Polizza, und im Schadenfall gegeben ist.

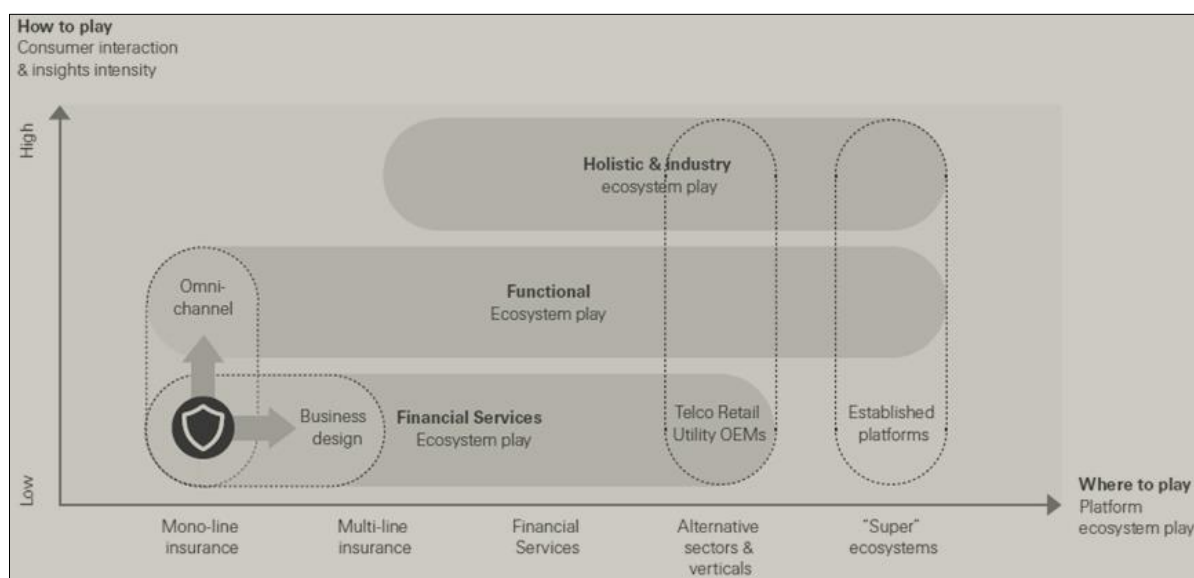


Abbildung 28: Zusammenhang zwischen Kundeninteraktion und Angebotsbreite eines Versicherers<sup>517</sup>

Im Alltagsleben von Endverbrauchern hingegen, ist die Adaption von digitalen Technologien, in vollem Gange und geht Hand in Hand mit sich neu ergebenden Marktchancen von Unternehmen, die neuartige digitale Services über digitale Kanäle anbieten. Im Abschnitt 3.3.2 wurde deutlich, dass insbesondere jüngere Kunden, Angebote innerhalb eines Ökosystems, positiv aufnehmen. Dies gilt auch für den Versicherungsbereich. Zusatzangebote und Problemlösungen in verschiedenen Lebenslagen zusätzlich zum Versicherungsschutz an sich und eine kontinuierliche Auseinandersetzung, sind relevante

<sup>517</sup> Vgl. SWISSRE (2019), S. 34.



Kundenerwartungen. Leistungen und Services dieser Art, gehören aufgrund des „3-Ebenen-Konzept des Versicherungsprodukts nach Haller“ der dritten Ebene an und haben ein hohes nutzenstiftendes Potenzial. Darüber hinaus sind solche Services in der Lage, die Kundeninteraktion zu erhöhen. Die beschriebenen Zusammenhänge werden in Abbildung 28 zum besseren Verständnis visuell dargestellt.

In einem **Finanzdienstleistungs-Ökosystem** können über eine Plattform die Teilnehmer dieser, wie beispielsweise Banken, Versorger und Erstausrüster auf abgestimmte Versicherungslösungen zugreifen. Der Versicherer stellt die Herstellung des modularen Versicherungsschutzes sicher und übernimmt die Polizzen Administration, das Underwriting und die Schadenabwicklung. Den Verkauf, das Marketing und den Vertrieb des Versicherungsschutzes hingegen, übernehmen die bereits erwähnten übrigen Teilnehmer, wie beispielsweise Banken. Je offener die Plattform eines Versicherers gestaltet ist, desto leichter kann dieser beispielsweise über API verschiedene Finanzdienstleistungen anderer Anbieter auf der Plattform zusammenfassen und als ein modularer Bündler innerhalb des Ökosystems auftreten.<sup>517</sup> Je nach Ausgestaltung des Ökosystems tritt Kundeninteraktion vermehrt auf (Omni-Chanel), oder bleibt unverändert (Verkauf von Versicherungsschutz über Plattformteilnehmer).

**Funktionale Ökosysteme** können aus Finanzdienstleistungs-Ökosystemen durch Spezialisierung auf bestimmte Bereiche wie beispielsweise Mobilität, Gesundheit, Autodienste oder Wohnen, hervorgehen. Um beispielsweise für das Segment Smart Homes neue Versicherungsprodukte zu entwickeln, die dann in das Sicherheitssystem eines Geräteherstellers integriert werden, benötigt ein Versicherer Zugang zu entsprechenden Kundendaten zur Analyse. Der digitale Prozess eines Versicherers ist nur einer von vielen miteinander verbundenen Dienstleistungen, innerhalb dieses Ökosystems.<sup>517</sup>

Die Grundlage eines **ganzheitlichen Ökosystems** bildet ein umfassendes Verständnis sowie Wissen rund um den Kunden, sein Verhalten, sowie Geschäftsinteressen und Gemeinsamkeiten mit anderen Unternehmen. Die Herausforderung bei einem ganzheitlichen, digitalen Ökosystem besteht darin, Kundenpräferenzen zunächst dynamisch mittels Datenanalyse zu identifizieren, direkt in der Wertschöpfungskette zu berücksichtigen und in Produkte und Produktlösungen zu transformieren, um nutzenstiftend zu wirken. Innerhalb dieser Art von Ökosystemen findet eine sehr hohe Anzahl von Interaktionen und Transaktionen statt, weshalb dies den Einsatz von künstlicher Intelligenz nötig macht.<sup>518</sup>

Das **Ökosystem des Versicherers**: PingAn ist ein chinesischer Versicherer und global eine der wertvollsten Versicherungsmarken, die es geschafft hat, durch den Aufbau eines Ökosystems einen dynamischen Verbrauchermarkt zu bedienen. Wie in Abbildung 29 ersichtlich, steigt durch das Angebot von Gesundheitsberatungen, Autoverkäufen,

---

<sup>518</sup> Vgl. SWISSRE (2019), S. 35.

Immobilienanzeigen und Bankdienstleistungen, mittels eines einzigen Accounts, die Kundenfrequenz bei diesem Versicherer enorm an.<sup>519</sup>

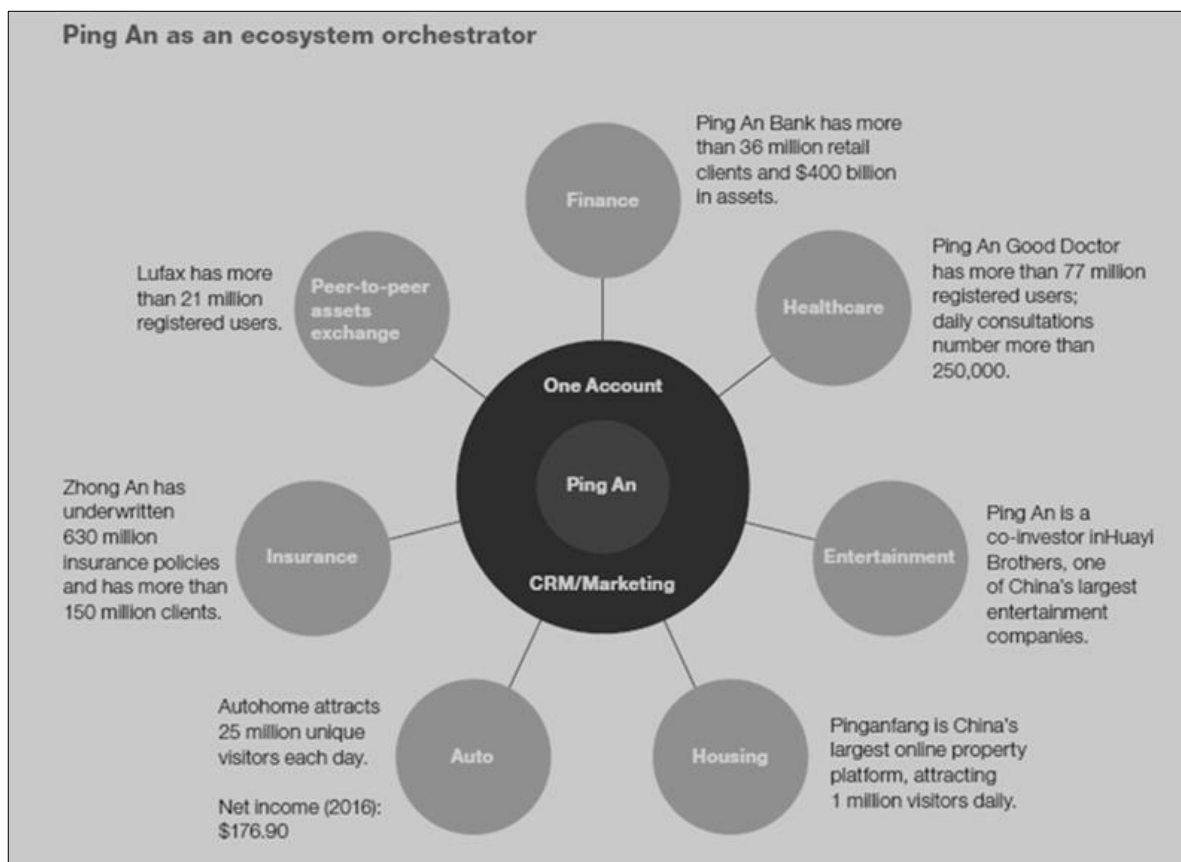


Abbildung 29: Services des Ökosystems des Versicherers - PingAn<sup>519</sup>

Um Kunden ein entsprechendes Angebot bieten zu können, hat das Unternehmen im Bereich Auto in eine Online-Autokaufplattform investiert, um seinen Anteil am fragmentierten Gebrauchtwagenmarkt auszubauen und sodann seine Versicherungs- und Finanzdienstleistungsangebote in die Plattform integriert.<sup>520</sup>

Das Versicherungsangebot eines traditionellen Versicherers und die Angebotsvielfalt eines ausgewachsenen Ökosystems können als die beiden Enden eines Kontinuums beschrieben werden, dass Versicherern offensteht um das traditionelle Stammgeschäft zu erweitern. Ein Ökosystem das mit wachsender Größe zur Bewältigung der Angebotsvielfalt zunehmend Kooperationen eingeht, wie das Beispiel von PingAn zeigt, ist in der Lage die Kundeninteraktion nennenswert zu erhöhen. Dieser aus der Unternehmenssicht, sehr erwünschte Umstand, bringt jedoch noch mehr Vorteile mit sich, die für alle Beteiligten positive Auswirkungen hat. Von einer Kooperation profitiert nicht nur im konkreten Fall das Versicherungsunternehmen, auch dessen Partner und Versicherungskunden, die das Service in Anspruch nehmen sind zufriedener. Ein in der Literatur ausgiebig erwähnter Aspekt der Kundenzentrierung, ist die Erfüllung von bestehenden Kundenerwartungen, welche im Abschnitt 3.3 beschrieben wurden.

<sup>519</sup> Vgl. MCKINSEY (2018), S. 27.

<sup>520</sup> Vgl. SWISSRE (2019), S. 13.

Das nachfolgende Beispiel dient zur Verdeutlichung des Potenzial von Kooperationen der genannten Bereiche:

- Es soll verdeutlicht werden, wie ein traditioneller Versicherer durch ein Ökosystem wie im Abbildung 28: Zusammenhang zwischen Kundeninteraktion und Angebotsbreite eines Versicherers vorgestellt das Stammgeschäft ausweiten kann indem eine Spezialisierung beispielsweise im Kfz Bereich einschlägt, dies würde die Kundeninteraktion erhöhen.
- Der zweite Aspekt, der mit diesem Beispiel verdeutlicht werden soll ist, dass durch diesen Weg alle teilnehmenden Parteien profitieren können, also Versicherer, Partner und der Kunde.

Eine Angebotserweiterung im KfZ-Bereich durch einen oder mehrere Kooperationspartner, beispielsweise im Schadensfall, bei garantierter Servicequalität oder weiteren Incentives, kann den Kunden dazu veranlassen die Partnerwerkstatt des Versicherers aufzusuchen. Der Versicherer spart durch die Kooperation Kosten, beispielsweise durch vereinbarte Stundenkosten, kann aber auch mit der Zustimmung des Kunden, Kosten durch die Verwendung von Ersatzteilen in Erstausrüsterqualität, sparen. Die entstandene Kostenersparnis des Versicherers kann an den Versicherten in verschiedensten Formen teilweise zurückgegeben werden. Beispielsweise in Form von Gutscheinen, für die benutzte Partnerwerkstatt, die nicht nur im Schadensfall benutzt werden können oder Prämiennachlass bei der Versicherungsprämie. Der positive Effekt entsteht durch die Nützlichkeit des Angebots. Aufgrund der Tatsache, dass es nur einen Nutzen gibt den Kundennutzen und der Kunde exklusiv dieses Urteil fällt. Die Nützlichkeit führt zur Kundenzufriedenheit und diese ist die Grundvoraussetzung für Kundenloyalität, die eine langfristige Bindung des Kunden erwirken kann. Auch die Partnerwerkstatt des Versicherers profitiert von der Kooperation, da einerseits das Auftragsvolumen durch Versicherungskunden gesichert wird und andererseits die Chance besteht durch eine gute Servicequalität Versicherungskunden eines Schadensfalles als neue Kunden zu gewinnen.

## 6 Empirischer Teil

Dieses Kapitel beginnt mit der Beschreibung der Methodik und dem Vorgehen in Abschnitt 6.1 Die Erstellung der Interviewleitfäden und des Kundenfragebogens wird im Abschnitt 6.2 beschrieben. Die Stichprobe wird in Abschnitt 6.3 näher erläutert. Der Abschnitt 6.4 gibt über den Verlauf der Datenerhebung Auskunft, bevor in Abschnitt 6.5 die erhobenen Daten dargestellt und analysiert werden. Im letzten Abschnitt 6.6 werden die Ergebnisse des Theorieteils und des praktischen Teils gegenübergestellt, um dann die Forschungsfragen zu beantworten.

### 6.1 Methodik

Zur Untersuchung der Forschungsfragen dieser Masterarbeit wird als Methodik ein Abgleich der gefundenen Erkenntnisse der Literaturrecherche, zu den formulierten Hypothesen mit den empirisch erhobenen Daten gewählt<sup>521</sup>. Aufgrund der hohen Aktualität und Vielschichtigkeit des Themas der Digitalisierung wird es durch dieses Vorgehen möglich, aktuelles Wissen von Experten österreichischer Versicherungen in diese Masterarbeit einzubeziehen. Andererseits können durch die empirische Datenerhebung im Bereich der Kunden aktuelle Erwartungen an digitale Versicherungsprodukte und Absatzwege in diese Masterarbeit eingearbeitet werden.

In die Literaturrecherche wurden thematisch relevante Buchpublikationen, Studien und Informationen von Datenbankrecherchen zu Unternehmen im Fintech Bereich aufgenommen. Dadurch wurde die Aktualität und die thematische Relevanz des theoretischen Wissensstandes sichergestellt. Gleichzeitig bilden die in der Literaturanalyse gefundenen Erkenntnisse einen Referenzrahmen zum Abgleich für die empirisch erhobenen Daten der beiden Befragungen (Kunden und Experten).

### 6.2 Erstellung von Fragebögen

Aufbauend auf der Literaturanalyse zum Kaufverhalten von Privatpersonen in Kapitel 3 wurde ein Fragebogen für die Kundenbefragung erstellt. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass sowohl die theoretischen Erkenntnisse der Literaturanalyse als auch der empirisch erhobenen Daten aufgrund des einheitlichen Kontextes der Literaturanalyse, vergleichbar sind. Ein Teil der Fragen des Fragebogens steht in direktem Zusammenhang mit der gestellten Hypothese 3 sowie der Forschungsfrage 5 bezüglich der Kundenerwartungen. Andere Fragen dienen zur Erhebung von Daten bezüglich des Umgangs mit digitalen Technologien und Endgeräten in ausgewählten Situationen und zur Generierung von allgemeinen Daten zur befragten Person. Der Fragebogen besteht aus insgesamt 18 Fragen und kann dem Anhang 1 entnommen werden. Bei der Befragung wurden einheitlich diese Fragen gestellt und eine Befragung konnte nur dann erfolgreich beendet werden, wenn alle

---

<sup>521</sup> Vgl. GOLDENSTEIN, J.; HUNOLDT, M.; WALGENBACH, P. (2018), S. 32.

Fragen vollständig beantwortet wurden. Dies stellte die Einheitlichkeit und Vollständigkeit aller Befragungsergebnisse sicher.

Die zweite Befragung diente der Erhebung von empirischen Daten, mittels qualitativem Experteninterview. Zur leichteren Nachvollziehbarkeit der im Anschluss folgenden Beschreibung der einzelnen Schritte dieses empirischen Teils, wurden diese in Abbildung 30 zusätzlich visualisiert. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Literaturrecherche aller Kapitel der gesamten Masterarbeit wurden Fragen zur Durchführung der qualitativen Experteninterviews entwickelt. Aufgrund des einheitlichen Kontextes der Literaturrecherche, die sowohl den theoretischen Erkenntnissen als auch den empirisch erhobenen Daten zugrunde liegt, ist die Vergleichbarkeit der gesammelten Daten sichergestellt. Die Fragen wurden für die, in Versicherungsunternehmen üblichen, Bereiche des Managements, der IT, der Vertragsabteilung und des Schadenmanagements entwickelt und abgestimmt. Durch die Berücksichtigung dieser in der Unternehmensstruktur real existierenden Organisationsbereiche, konnte gezielt das Expertenwissen, aus diesen Bereichen erhoben werden. Wie in Abbildung 30 und Anhang 2 ersichtlich, gab es insgesamt vier verschiedene Interviewleitfäden, für die vier vorgestellten Bereiche. Jeder der vier Interviewleitfäden enthält jeweils drei verschiedene Themenblöcke. Davon sind zwei dieser Blöcke einheitlich für alle vier Befragungsbereiche gestellt worden. Es handelt sich dabei um die Blöcke Digitalisierung und Kunde. Der dritte Fragenblock enthält abgestimmt auf die vier Befragungsbereiche, spezielle Fragen, die nur pro Bereich, also entweder nur im Management, der IT, der Vertragsabteilung und der Schadenabteilung, gestellt wurden.

Der Zusammenhang zu den formulierten Hypothesen (Hypothese 1 und Hypothese 2) wurde durch gezielt gestellte Fragen in den einheitlichen Themenblöcken, Digitalisierung und Kunde, hergestellt. Die Fragen des bereichsspezifischen Fragenblocks dienten dazu, Daten zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage zu generieren. Die Fragen dieses Fragenblocks orientieren sich erneut an den gefundenen Erkenntnissen der Literaturrecherche. Um die Komplexität dieser Forschungsfrage, durch Kontextbezug der Fragen zu reduzieren, wurden bereichsspezifische Fragen formuliert. Dies erlaubte es auch, möglichst viele Einflussfaktoren durch das Experteninterview sammeln zu können. Die weiteren Fragen des Experteninterviews dienten der Erhebung von Daten zur allgemeinen Sichtweise der Digitalisierung in Versicherungsunternehmen.

Die Interviewleitfäden für die qualitativen Experteninterviews, ist pro Befragungsbereich einheitlich. Bei der Durchführung des Experteninterviews wurden die im Interviewleitfaden vermerkten Fragen, allen befragten Experten gestellt, um die Einheitlichkeit und Vollständigkeit der erhobenen Daten sicher zu stellen.

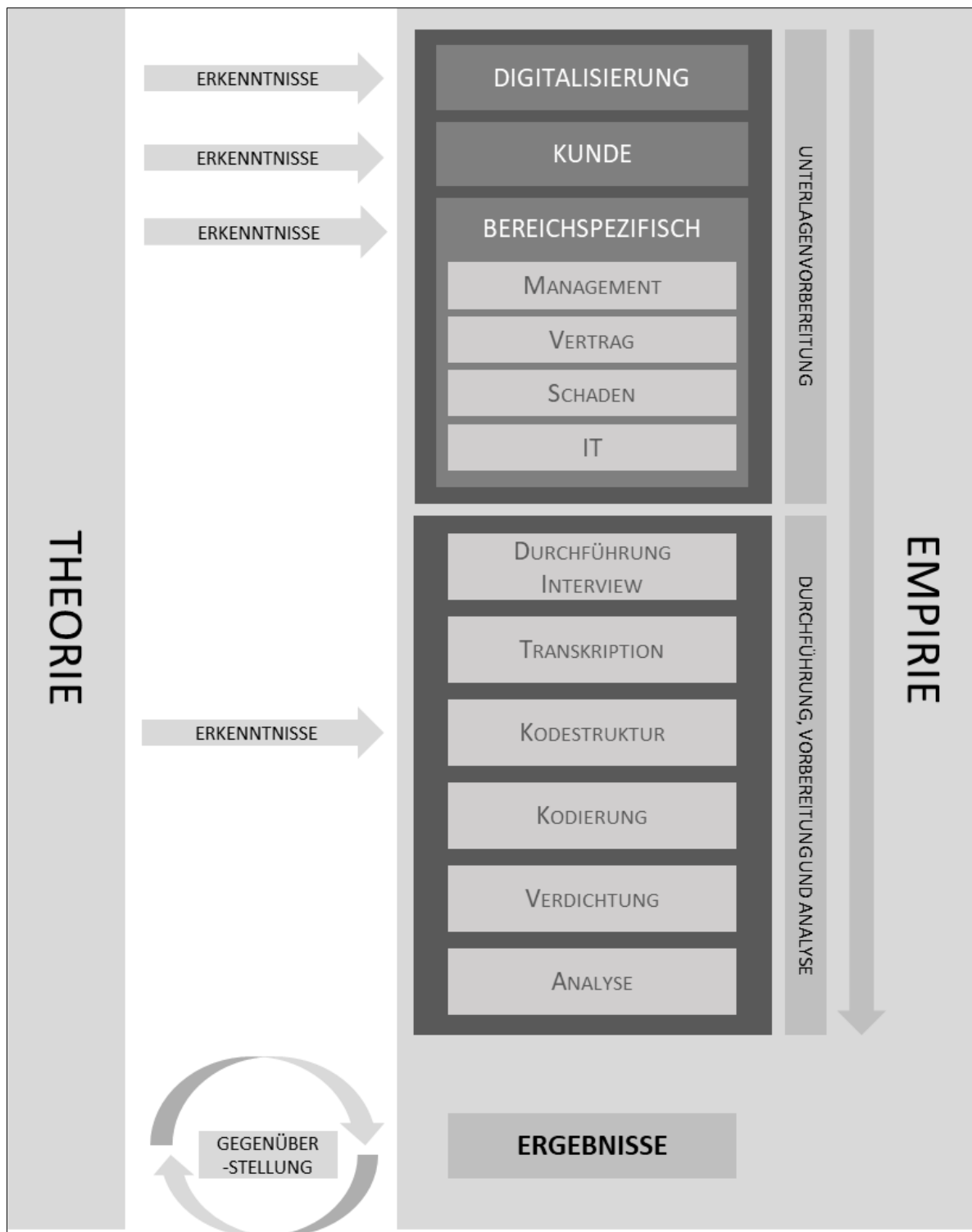


Abbildung 30: Zusammenspiel der Theorie und Empirie in Bezug auf die Experteninterviews

### 6.3 Stichprobe

In diesem Abschnitt werden die befragten Personengruppen und die damit verbundenen Einschränkungen der Befragungen beschrieben.

Bei der Durchführung der Kundenbefragung wurden Privatpersonen befragt, keine Unternehmen. Die Befragung war geografisch auf Österreich eingeschränkt. Es wurden keine Personen von anderen europäischen Ländern befragt. Aktiv wurden Personen größtenteils mittels E-Mail angeschrieben sowie teilweise mittels LinkedIn. Der Anteil der aktiv angeschriebenen Personen beträgt rund ein Drittel. Bei der Auswahl wurde auf eine ausgewogene Durchmischung der demographischen Merkmale hinsichtlich Alter, Geschlecht, Familienstand, Ausbildung und beruflichem Hintergrund geachtet. Die aktiv angeschriebenen Personen wurden gebeten, die erhaltene Umfrage im persönlichen bzw. im Arbeitsumfeld weiter zu verteilen. Durch dieses Vorgehen wurde sichergestellt, dass rund zwei Drittel der Personen, die an der Befragung teilgenommen haben, zufällig zustande gekommen ist. Um Verzerrungen der Ergebnisse der Kundenbefragung zu vermeiden, wurden keine, im Experteninterview befragten Experten, zur Teilnahme an der Kundenbefragung angeschrieben.

Bei der Durchführung der Experteninterviews sollten pro Befragungsbereich mindestens drei Experten, aus zwei verschiedenen Unternehmen oder mit zwei verschiedenen Unternehmenshintergründen befragt werden. Die Befragung der Experten hat sich auf, in Österreich tätige Versicherungen beschränkt, es wurden keine Personen befragt, die in einem anderen europäischen Staat, im Versicherungsbereich, tätig sind.

## **6.4 Datenerhebung**

Die Durchführung der Kundenbefragung wurde zwischen 27.03.2019 und 17.06.2019 durchgeführt. Innerhalb dieses Zeitraums haben 105 Personen an der Befragung teilgenommen. Davon haben drei Personen angegeben, keine Versicherungspolizze zu besitzen. Diese drei Datensätze wurden in der Befragung belassen, da diese Tatsache die Bildung von Präferenzen und Erwartungen im Hinblick auf digitale Absatzkanäle und digitale Versicherungen nicht verhindert. Die Mindestanzahl der befragten Personen betrug 100 Personen. Somit konnte eine ausreichend große Stichprobenanzahl realisiert werden. Dies stellt die Validität der Befragung sicher.

Die Befragung wurde online mittels Google Forms durchgeführt. Dazu wurde der Link an, zur Befragung teilnehmende Personen versendet. Die Befragung war so gestaltet, dass nur vollständig ausgefüllte Befragungen an Google Forms zurückgesendet wurden. Dies stellt sicher, dass alle Fragen dieser online Kundenbefragung vollständig beantwortet sind, und die Auswertung der Ergebnisse von einem einheitlichen Stand ausgehen kann. Um eine ausreichend hohe Teilnehmeranzahl zu erreichen, wurde die Befragung so gestaltet, dass für die Beantwortung der Fragen nicht mehr als maximal zehn Minuten nötig waren sowie die Anonymität der Befragung gewährleistet war.

Es wurden insgesamt 18 Fragen gestellt. Die Fragen selbst wurden standardisiert, mit zwei Ausnahmen geschlossen und mit einer vordefinierten Anzahl an Antwortmöglichkeiten (mit Ausnahme des Geburtsjahres) gestellt um die Befragungsergebnisse der teilnehmenden

Personen vergleichen zu können und einen Bezug zu den Forschungsfragen herstellen zu können. In der Befragung wurden auch demografische Daten erhoben, um Daten oder Auswertungsergebnisse auch gruppieren zu können.

Für die Antwortmöglichkeiten wurden hauptsächlich geschlossene Fragen mit „Single Choice“ Optionen gewählt. Frage zwei enthielt eine Mehrfachauswahl als Antwortmöglichkeit. Frage 5 enthält eine Antwortmöglichkeit, die das anführen von nicht aufgezählten Versicherungen erlaubt, also nicht geschlossen formuliert ist. Die Anzahl der verwendeten Antwortmöglichkeiten schwankt zwischen zwei (Antwortmöglichkeit: Ja/Nein) und acht Kategorien. Die Wahl der Antwortanzahl hat sich in dieser Befragung am Antwortkontext orientiert, da aufgrund der Wahl von geraden oder ungeraden Antwortskalen und der Anzahl der Antwortmöglichkeiten die Reliabilität der Befragung nicht zwingend steigt<sup>522</sup>. Für die Befragung wurden Nominal- und Ordinalskalen verwendet.

Die qualitativen Experteninterviews wurden im Zeitraum zwischen 08.04.2019 und 17.05.2019 durchgeführt. Bei der Durchführung der Experteninterviews wurden Experten von fünf verschiedenen Versicherungen befragt. Die Interviews werden auf Wunsch mehrerer befragter Experten anonymisiert dargestellt. Aus diesem Grund entfällt die Beschreibung der Expertise der befragten Personen. Um valide Ergebnisse erzielen zu können, sollten pro Befragungsbereich mindestens drei Experten, aus zwei verschiedenen Unternehmen oder mit zwei verschiedenen Unternehmenshintergründen befragt werden. Dies konnte erreicht werden. Insgesamt wurden 13 Interviews durchgeführt. Vier Interviews wurden im Management Bereich durchgeführt, jeweils drei Interviews wurden in den Bereichen IT, Vertrag und Schaden durchgeführt. Dazu wurden in Frage kommende Personen mit dem in Abschnitt 6.3 beschriebenen Hintergrund kontaktiert. Bei Bereitschaft zur Teilnahme am Experteninterview wurde ein Termin zur Durchführung des Interviews vereinbart. Die Dauer jedes Interviews war mit Bedachtnahme auf eine realistische Durchführung, mit 30 Minuten pro befragtem Bereich (für drei Themenblöcke) veranschlagt. Zur Vorbereitung auf das Interview wurden den Experten der Interviewleitfaden vorab zugesendet. Interviews wurden persönlich (11) oder telefonisch (2) durchgeführt. Das Interview wurde nach einer kurzen formalen Begrüßung, wie anhand der Fragen in den Interviewleitfäden ersichtlich, durchgeführt. Zur Dokumentation wurde das Interview aufgezeichnet und anschließend mit dem Programm MAXQDA transkribiert.

## 6.5 Darstellung und Datenanalyse

Dieser Abschnitt gibt eine Übersicht über die erhobenen Daten der Kundenbefragung und des qualitativen Experteninterviews.

---

<sup>522</sup> Vgl. FRANZEN, A. (2014), S. 705f.



### 6.5.1 Diskussion der Kundenbefragung

Nach Beendigung der Kundenbefragung wurden die erhobenen Daten mittels SPSS statistisch im Hinblick auf mögliche Korrelationen mit angegebenen demographischen Daten, ausgewertet. Dazu wurde der Rangkorrelationskoeffizient (Spearman Rho) verwendet. Ebenso wurden ausgewählte Daten nach Generationen<sup>523</sup> gruppiert und analysiert. Im Folgenden werden die erhobenen Daten und Ergebnisse mit Diagrammen visualisiert und beschrieben.

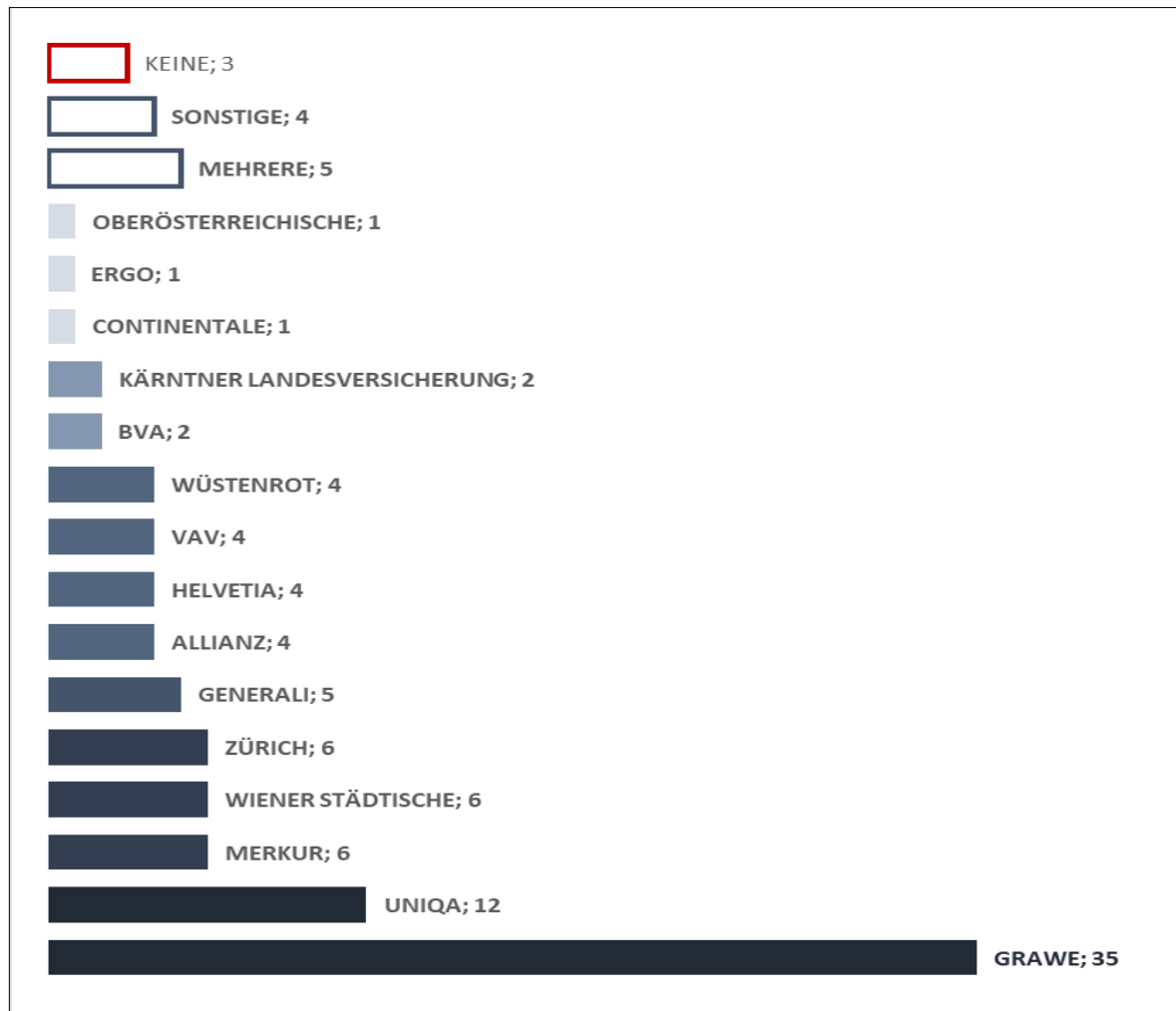


Abbildung 31: Auflistung der Versicherungen der befragten Personen

Bei der Durchführung der Kundenbefragung wurden in Frage Nr. 5 insgesamt 16 verschiedene Versicherungen (ohne Zählung der Antwortmöglichkeit „Mehrfach versichert“) von den befragten Personen, wie in Abbildung 31 ersichtlich, angegeben. Wie ebenfalls ersichtlich, wurde die GRAWE Versicherung am häufigsten angeführt. Zu diesem Umstand trägt auch die Tatsache bei, dass ein Großteil der befragten Personen in der Steiermark wohnhaft ist.

<sup>523</sup> Generationsgruppen: Babyboomer: (bis 1964); Generation X: (1965-1979); Generation Y: (1980-1994); Generation Z: (1995-dato)

Anschließend, werden die Ergebnisse der Kundenbefragung der Reihe nach diskutiert:

- **Frage Nr. 1** sollte Daten erheben, wie oft die befragten Personen das Internet benutzen und mit welchem Endgerät. Abbildung 32 zeigt das Ergebnis. Die meisten Befragten sind mehrmals täglich, mit dem Smartphone im Internet. Das zweithäufigste verwendete Endgerät ist der PC. Das dritthäufigste verwendete Endgerät ist das Notebook. Als selten oder nie verwendetet Endgeräte werden Tablets, PCs und Notebooks angegeben. Dies unterstützt den in der Theorie beschriebenen „Mobile first“ Ansatz und alle damit verbundenen Erwartungen, an die gelungene Umsetzung dieses digitalen Kanals.
- **Frage Nr. 2** diente zur Erhebung von Daten, bezüglich der Verwendung von Endgeräten, zur Nutzung des Internets. Auch hier dominiert erneut das Smartphone (siehe Abbildung 33). Dies unterstreicht ebenfalls die Bedeutung des „Mobile first“ Konzepts.
- **Die Frage Nr. 3** gab Auskunft über bereits abgeschlossene situationsbezogene Versicherungsverträge in der Vergangenheit. Der Fokus wurde auf das Versicherungsprodukt, sowohl bei stationären als auch bei online Käufen, gelegt. Bei situationsbezogenen Versicherungsleistungen, wie online Reiseversicherungen, online Dienstleistungen (Storno Versicherung) und stationären Dienstleistungen (Rent-A-Car), haben bereits mehr als die Hälfte der Befragten diese Möglichkeit in Anspruch genommen. Umgekehrt ist die Akzeptanz bei online oder stationär angebotenen Geräteschutz oder Garantieverlängerung. Weniger als die Hälfte der Befragten hat dieses Angebot in der Vergangenheit in Anspruch genommen. Das Gesagte wird in Abbildung 34 dargestellt. Insgesamt lassen die Daten eine Tendenz erkennen, dass Personen situationsbezogene Dienstleistungen akzeptieren.
- **Frage Nr. 4** thematisierte das Kaufverhalten. Bei dieser Frage wurde das grundsätzliche Kaufverhalten in der Vorkaufphase und der Kaufphase erhoben. Die Daten stimmen mit der Erkenntnis der Literaturrecherche überein, dass in der Vorkaufphase die Nutzung digitaler Medien, zur Informationssuche dominiert. Beim Kaufverhalten tritt eine ähnliche, aber abgeschwächte Tendenz zum online Kauf auf. Insgesamt werden jedoch online Kanäle, wie in Abbildung 35 dargestellt, in der Vorkaufphase zur Informationssuche bevorzugt. Somit kann der Bedeutung des ZMOT, der in Abschnitt 3.4 vorgestellt wurde zugestimmt werden. In der Kaufphase zeigt sich eine Tendenz, eher online zu kaufen, als im stationären Handel.
- **Frage Nr. 5** hat Informationen über den Versicherer des Befragten gesucht und wurde bereits am Anfang dieses Abschnittes erläutert.

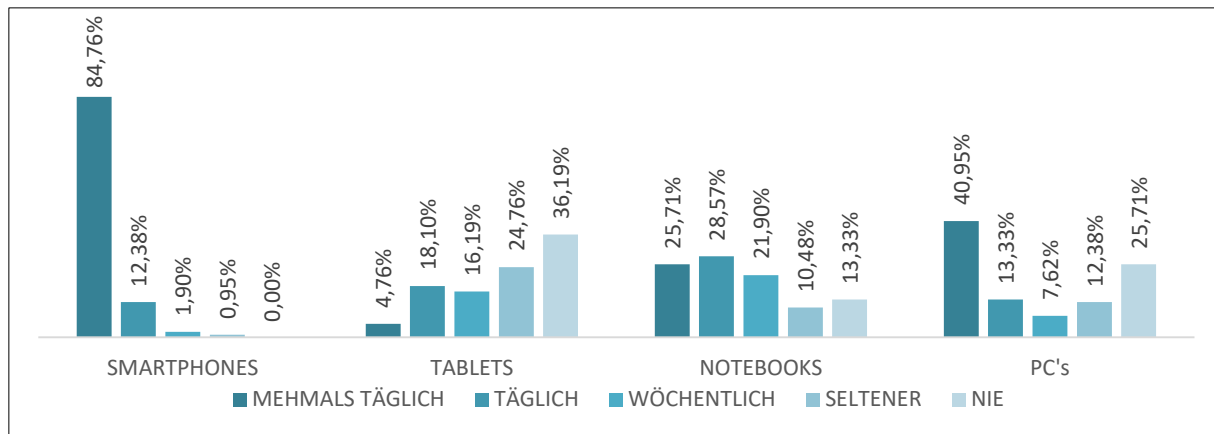


Abbildung 32: Internetnutzungshäufigkeit und dafür verwendete Geräte

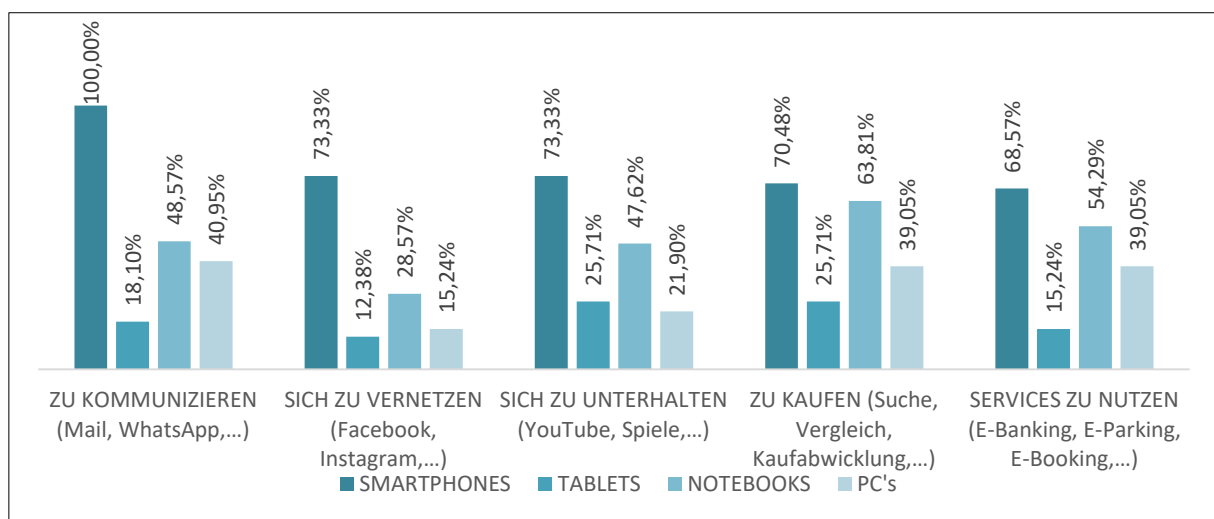


Abbildung 33: Internetnutzungsart und dafür verwendete Geräte

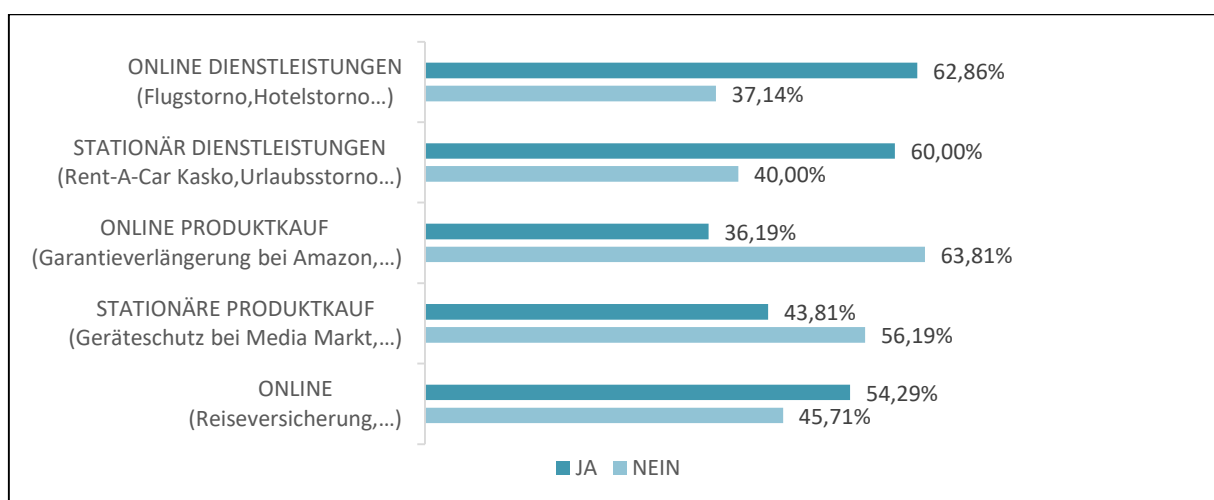


Abbildung 34: Erfahrung mit situativen Versicherungsprodukten

- **Frage Nr. 6** hat die Präferenz der befragten Personen, in Bezug auf die Einholung von Informationen über Versicherungsprodukte, ermittelt. Bei der Informationssuche zu Versicherungsprodukten wird am häufigsten der Vertreter genannt. Danach

werden Webseiten an zweiter Stelle und das Kundenportal an Dritter Stelle als Informationskanal angegeben. Genauso eindeutig wie bevorzugte Informationskanäle, sind auch nicht favorisierten Informationskanäle identifizierbar. (App und Kundencenter) Aufgrund des Designs der Fragestellung und der Antwortmöglichkeit ist es möglich, eindeutig zu diesen Präferenzen pro Befragung Daten zu erheben. Jedoch zeigt Abbildung 36 auch, dass nicht alle Antworten eindeutig mit „Ja“ oder „Will ich nicht“ beantwortet wurden. Bei den digitalen Kanälen, beispielsweise beim Kundenportal antworteten 5,71 % und bei der App 17,14 % der Befragten mit „Kann ich nicht“. Dies lässt den Schluss zu, dass 5,71 % der Befragten grundsätzlich Informationen über das Kundenportal einholen würden, dies aber nicht können. Genau so kann man die Antwort von 17,14 % der Befragten bei der App in Bezug auf die Einholung von Informationen deuten. Insgesamt besteht also bei diesen befragten Personen ein ungedeckter Bedarf, die Informationssuche über diese Kanäle abwickeln zu können.

- Bei **Frage Nr. 7** stand die Erhebung von Daten zu Präferenzen über den bevorzugten Kanal zum Abschluss eines Versicherungsvertrages im Mittelpunkt. Abbildung 37 stellt diese Präferenzen bezüglich des Abschlusses eines Versicherungsvertrages über bestehende Kanäle und über nicht angebotene Kanäle, jedoch aus Kundensicht präferierte Kanäle, dar. Es ist bemerkenswert, dass sich die gegebenen Antworten nicht ausschließlich auf bestehende Kanäle beziehen, sondern dass Präferenzen zum Abschluss über digitale Kanäle, wie Website, Kundenportal und über App vorhanden sind, diese aber von Versicherungen nicht angeboten werden. Diese Personen stellen ein digital affines, nicht bedientes Kundensegment dar. Aufgrund der Relevanz im Hinblick auf eine der Forschungsfragen wird dieses Kundensegment nachfolgend etwas genauer beschrieben. Abbildung 37 enthält die Verteilung der Antworten der befragten Personen zu Frage Nr. 7. Insgesamt haben 38 Personen die Antwort „Kann ich nicht“ gewählt. Davon würden insgesamt 32 Personen einen digitalen Kanal für den Vertragsabschluss wählen. Um nähere Erkenntnisse zu generieren, wurde für diese Antwortkategorie eine Gruppierung nach Altersgruppen vorgenommen. Abbildung 38 zeigt das Ergebnis dieser Gruppierung. Diese Antwortkategorie ist auf die Altersgruppe X und Y verteilt. Aufgrund dieser Ergebnisse liegt der Schluss nahe, dass es in der Generationengruppe X und Y digital affine, nicht bediente Kunden gibt. Dabei haben 20 von 105 Personen, eine durch den Versicherer nicht abgedeckte Präferenz, für die Nutzung einer App zum Abschluss eines Versicherungsvertrags angegeben. Für das Kundenportal haben 10 von 105 Personen eine, nicht durch den Versicherer abgedeckte, Präferenz zum Abschluss eines Versicherungsvertrags zum Ausdruck gebracht.
- Bei **Frage Nr. 8** wurden Daten über das Verhalten bei Einholung von Informationen zu laufenden Verträgen erhoben. Es zeigt sich ein ähnlicher Trend wie in Frage Nr. 6. Bei der Einholung von Informationen zu laufenden Verträgen wird, wie Abbildung 39 zeigt, am öftesten der Vertreter herangezogen. An zweiter Stelle kommt die Webseite

und an dritter Stelle steht das Kundenportal. Eine App und das Kundencenter hingegen sind weniger präferierte Optionen für die Einholung von Informationen zu laufenden Verträgen. Auch hier gibt es, wie dargestellt, wieder ein nicht bedientes Kundensegment, dass zwar die Webseite, das Kundenportal und die App zur Informationseinholung nutzen würde, dies jedoch der aktuelle Versicherer nicht anbietet.

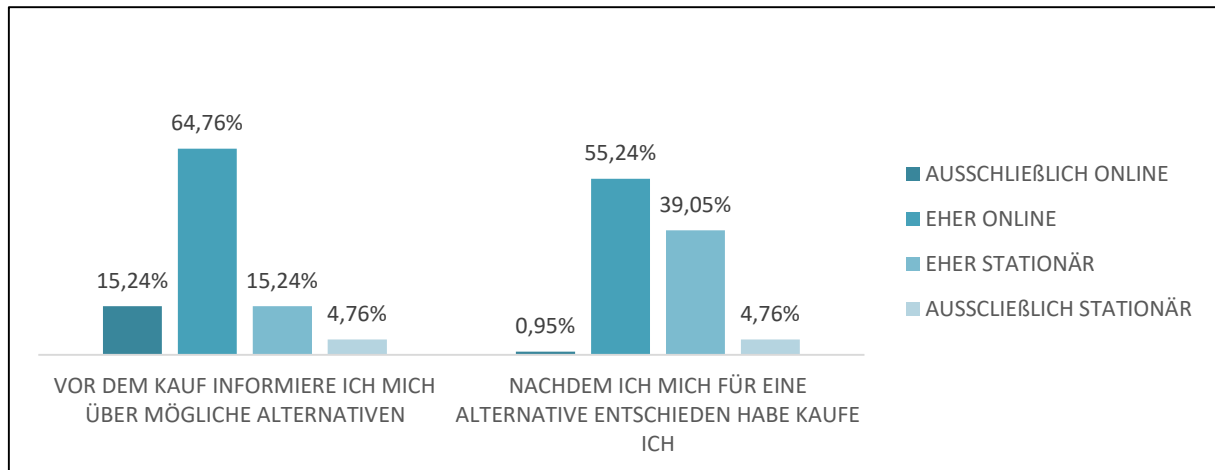


Abbildung 35: Verhalten in der Vor- und Kaufphase

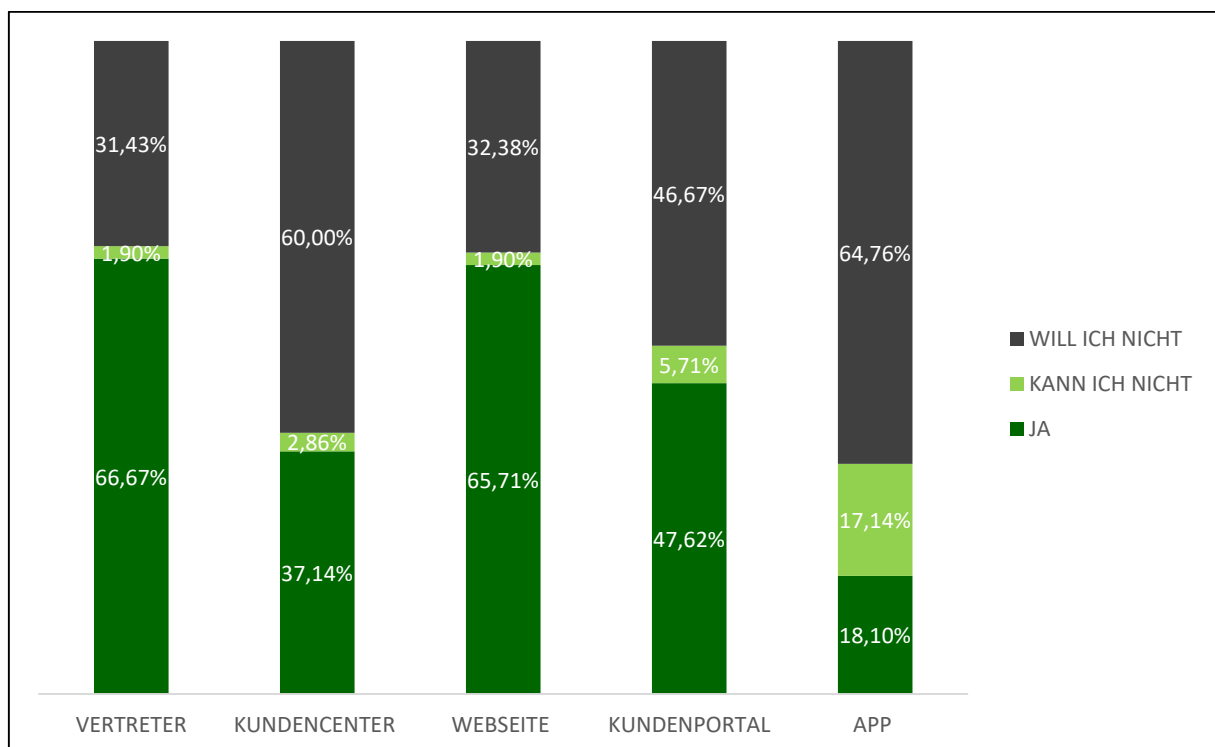


Abbildung 36: Bevorzugter Kanal um grundsätzliche Produktinformationen zu bekommen

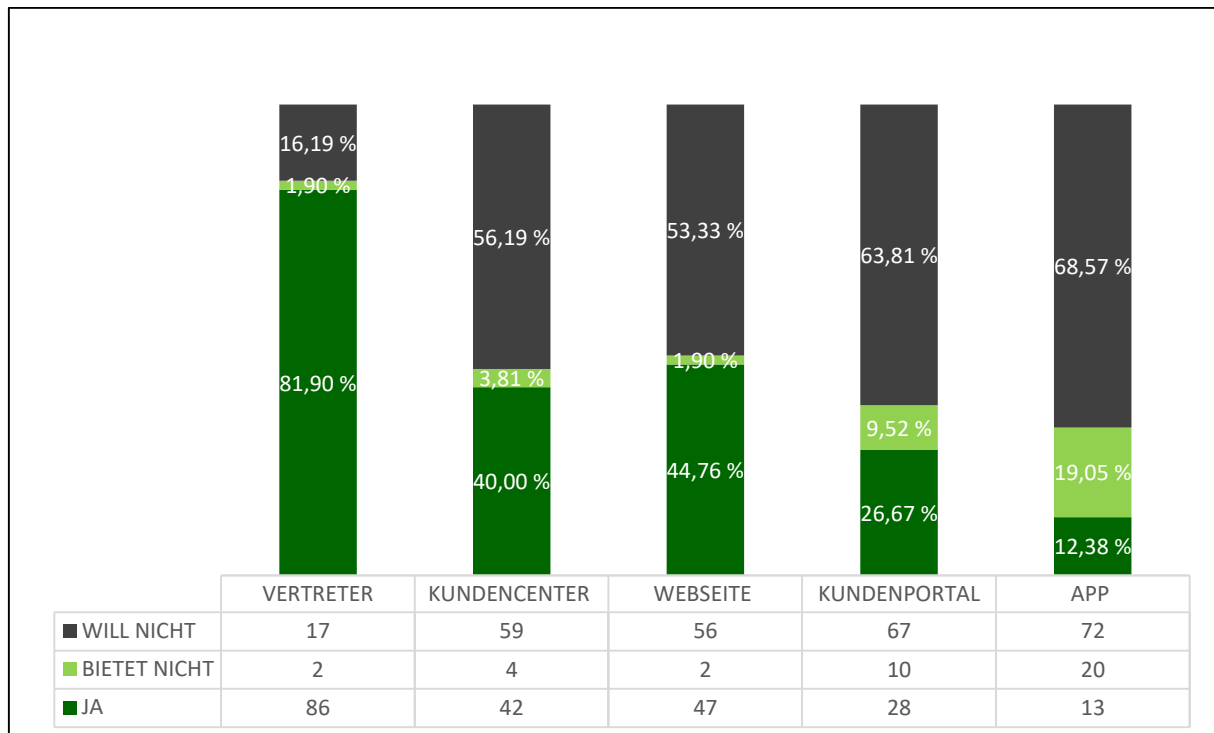


Abbildung 37: Bevorzugter Kanal um einen Versicherungsvertrag abzuschließen

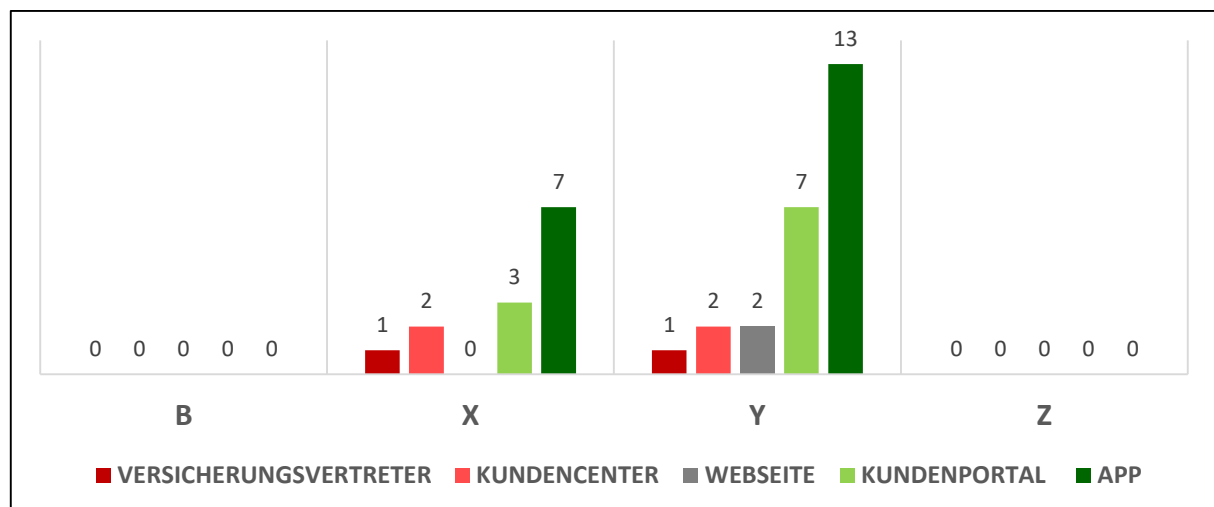


Abbildung 38: Nicht angebotene Absatzkanäle

- Frage Nr. 9** diente zur Erhebung von Daten, wenn ein Kontakt nach Abschluss der Police nötig wird, beispielsweise bei einer Schadensmeldung, Adressänderung oder einer Beschwerde. Der Vertreter wird am häufigsten, das Kundencenter am zweithäufigsten und die Webseite am dritthäufigsten verwendet, um Meldungen dieser Art durchzuführen. Weniger Präferenz besteht bei der App, jedoch verwenden insgesamt 12,38 % diesen digitalen Kanal und 20,95 % der Befragten gaben innerhalb dieser Kategorie an, dass sie eine App nutzen würden, wenn diese angeboten würde. Das Kundenportal wird innerhalb der Kategorie zwar nicht bevorzugt, jedoch gaben 35,24 % der Befragten an, dass sie das Kundenportal

verwenden und weitere 12,38 % würden das Kundenportal nützen, wenn es dieses geben würde. Bei der Webseite gaben die Befragten jeweils zu 46,67 % ihre Präferenz an. Bei 6,67 % der Befragten würde ein Bedarf bestehen die Webseite zur Erledigung der beschriebenen Aufgaben zu nutzen, der Versicherer bietet dies aber nicht. Die Ergebnisse werden in Abbildung 40 gezeigt.

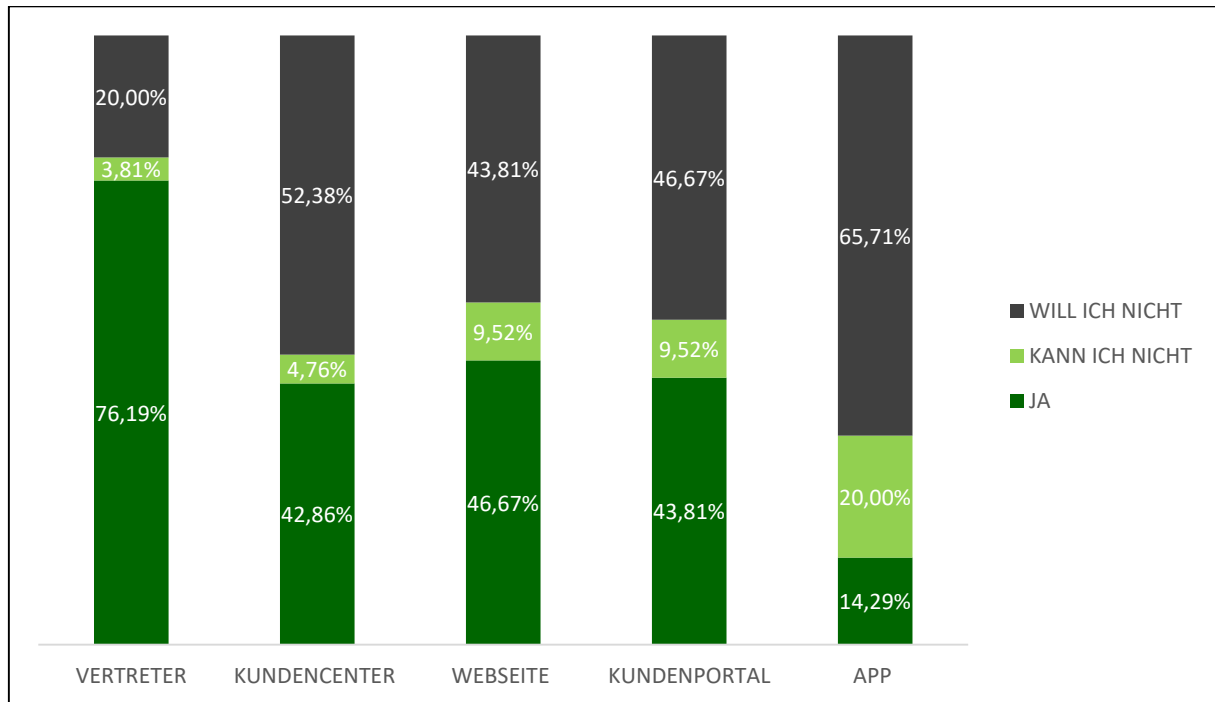


Abbildung 39: Bevorzugter Kanal um Informationen über laufende Verträge zu bekommen

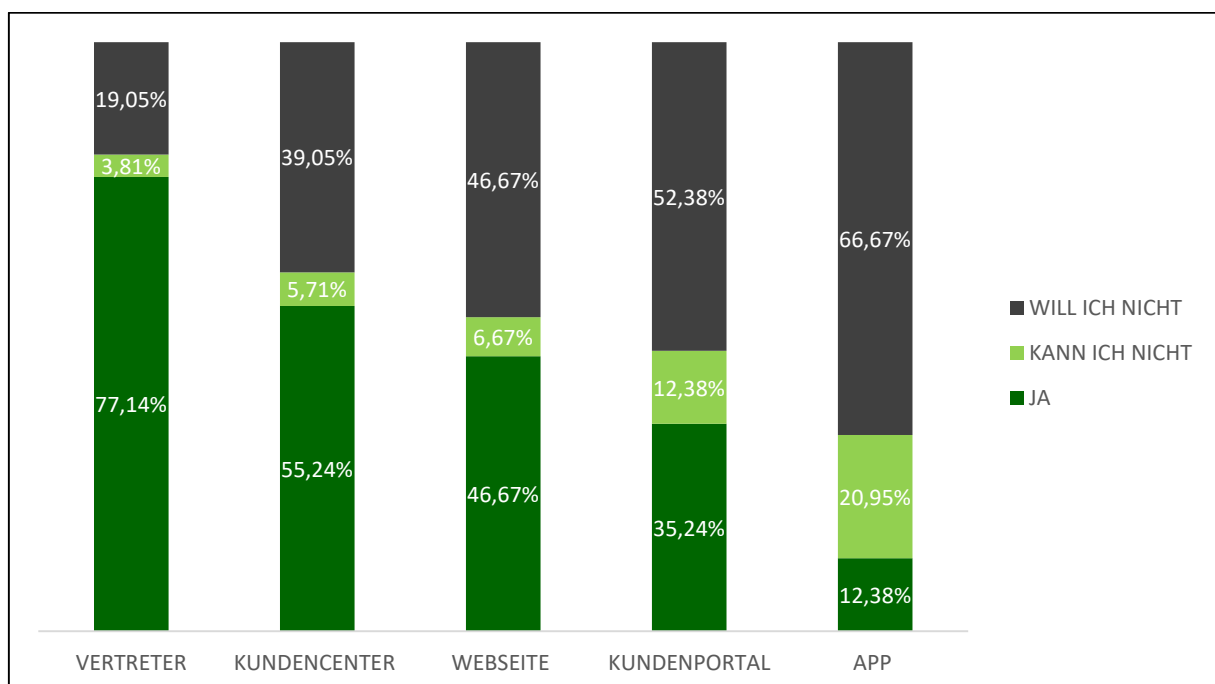


Abbildung 40: Bevorzugter Kanal um eine(-n) Schaden, eine Änderung oder eine Beschwerde zu melden

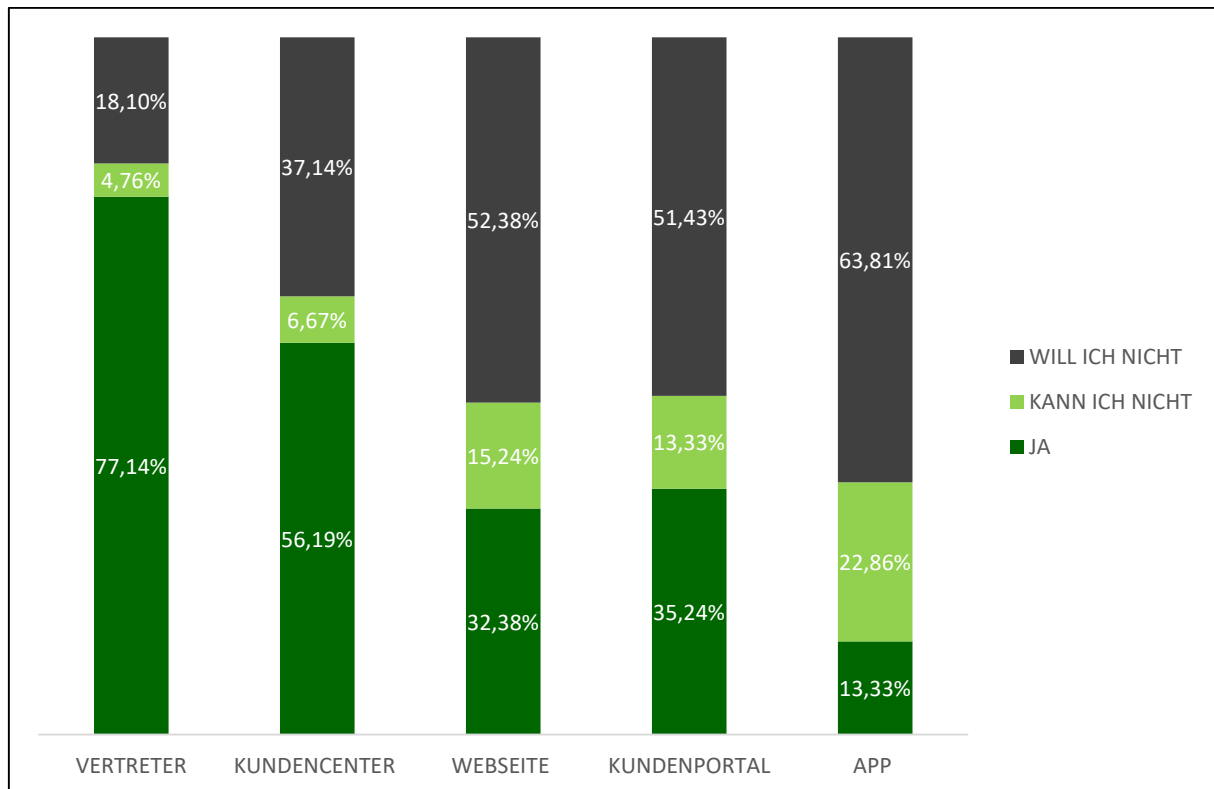


Abbildung 41: Bevorzugter Kanal um den Bearbeitungsstand eines Vertrages/Schaden zu bekommen

- **Frage Nr. 10** diente der Erhebung von Daten, über die Art und Weise wie Informationen zum Bearbeitungsstand eines Schadens oder Vertrages eingeholt werden. Hier werden, wie in Abbildung 41 sichtbar, der Vertreter, das Kundencenter und das Kundenportal am häufigsten, als bevorzugter Kanal innerhalb der Kategorie angegeben. Die Webseite wird innerhalb der Kategorie von 32,38 % angenommen. Wiederum gibt es ein nicht bedientes Kundensegment mit 15,24 % bei der Webseite, 13,33 % beim Kundenportal und sogar 22,86 % bei der App.
- Die **Frage Nr. 11** erhebt Daten, die für die Beantwortung von einer der Forschungsfragen dieser Masterarbeit von Bedeutung sind. Gefragt wurde nach der grundsätzlichen Akzeptanz von digitalen Kanälen, um Versicherungen abzuschließen. Abbildung 42 zeigt die Antworten auf diese Frage. Webseiten werden von 40,95% der Befragten akzeptiert. 27,62% würden den Abschluss eher in Betracht ziehen. Insgesamt tendieren die Befragten mehrheitlich dazu einen Abschluss über eine Webseite zu tätigen. Die Befragungsergebnisse bei den Daten zum Kundenportal fallen ebenfalls mehrheitlich zugunsten der Akzeptanz des Kundenportals aus. 33,33% der Befragte akzeptieren das Kundenportal und 27,96% sind eher dafür als dagegen. Das gleiche Ergebnis ist für die Verwendung einer App zum Abschluss eines Versicherungsvertrags ersichtlich. Die App wird von 40,95% der Befragten akzeptiert und von 24,76% eher akzeptiert. Lediglich Plattformen Dritter, werden als digitaler Kanal zum Abschluss von Verträgen von weniger als der Hälfte



der befragten Personen akzeptiert (20,00% akzeptieren, 16,19% akzeptieren diesen Kanal eher).

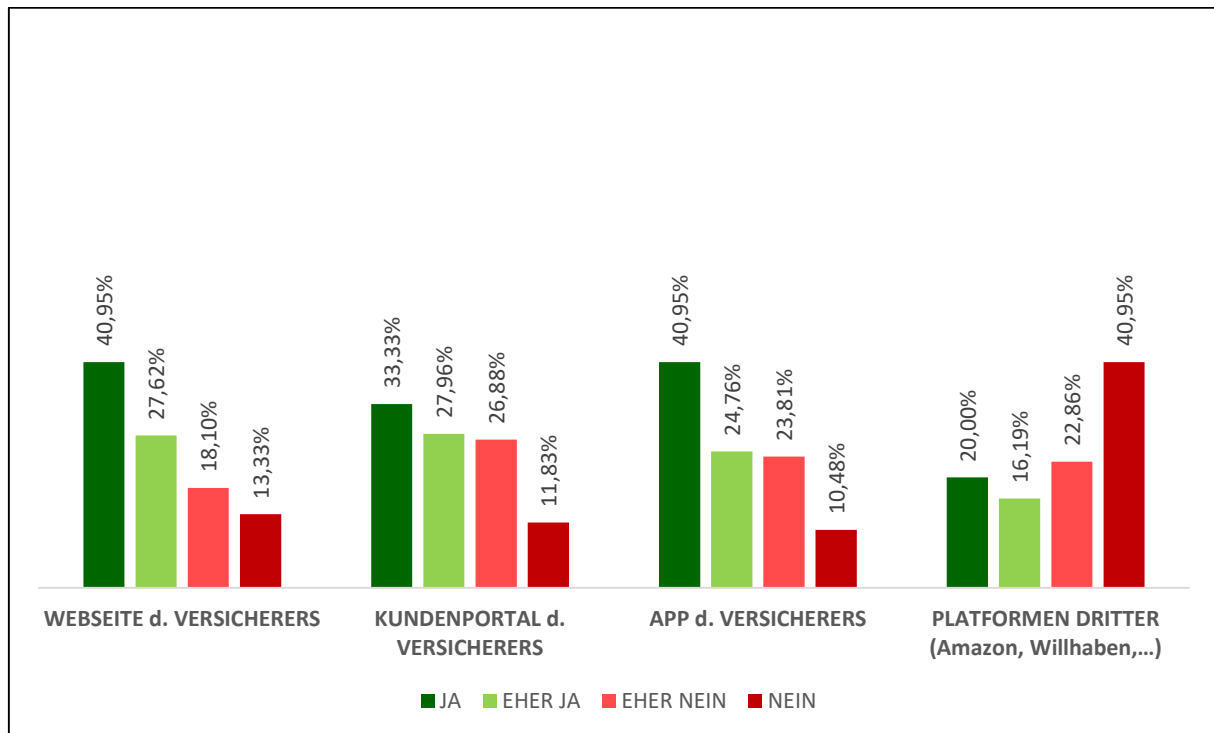


Abbildung 42: Akzeptanz der Absatzkanäle

- Die letzte Frage der Kundenbefragung, **Frage Nr. 12**, hat Daten zu Kundenerwartungen an zukünftige Versicherungen erhoben und ist zur Beantwortung einer der Forschungsfragen gestellt worden. In dieser Frage wurden Daten bezüglich 10 verschiedener Erwartungen rund um das Versicherungsprodukt erhoben. Die Antworten wurden in den Abbildung 43, Abbildung 44 und Abbildung 45 dargestellt. Es ist ersichtlich, dass sich die befragten Personen bei 7 von 10 Kategorien, mehrheitlich stimmend zu den vorgestellten Eigenschaften von Versicherungsprodukten, äußern. Der „Schnelleren Abschließbarkeit“ stimmten 41,90% der befragten Personen zu und 32,38% stimmten eher zu. Fast man die beiden Kategorien zusammen, so stimmen dieser Eigenschaft 74,28% der befragten Personen zu. Bei den „nützlichen Zusatzservices“ haben 32,38% der befragten Personen diese Eigenschaft bejaht und 28,57% haben diese Eigenschaft eher bejaht. Insgesamt stimmten 60,95% der befragten Personen zugunsten dieser Eigenschaft. Nur einer Kategorie wurde mehrheitlich nicht zugestimmt. Es handelt sich um die Möglichkeit Versicherungen verschenken zu können (z.B. mittels Gutscheine). 19,05% der Befragten stimmen zu, jedoch 25,71% stimmen dieser nicht Möglichkeit zu. 24,76% stimmen eher zu, jedoch 30,48% stimmen diese Möglichkeit eher nicht zu.

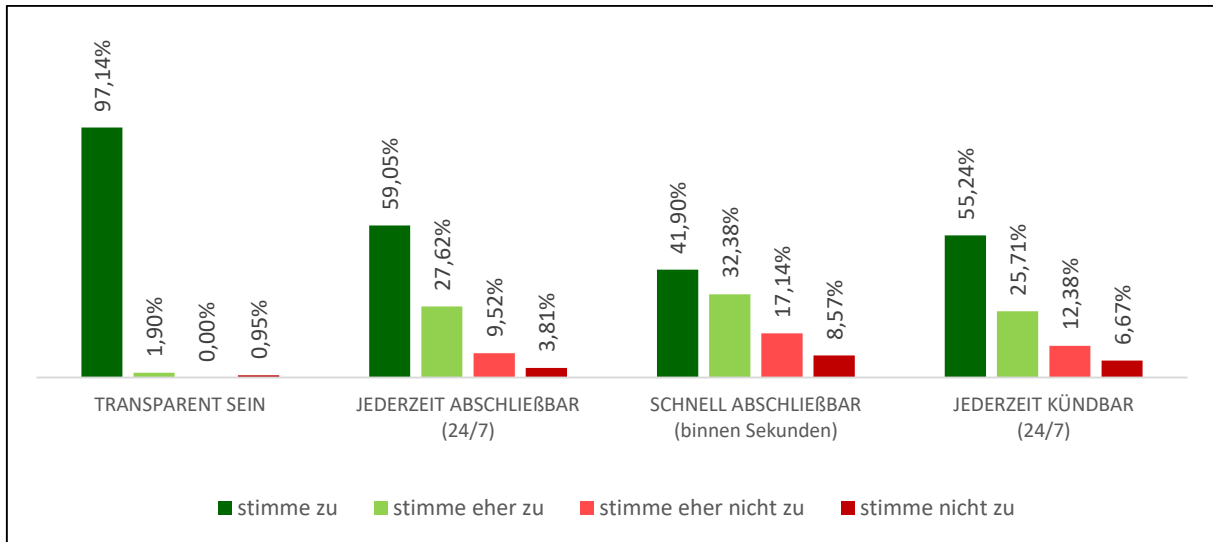


Abbildung 43: Erwartungen bezüglich Versicherungsprodukte 1/3

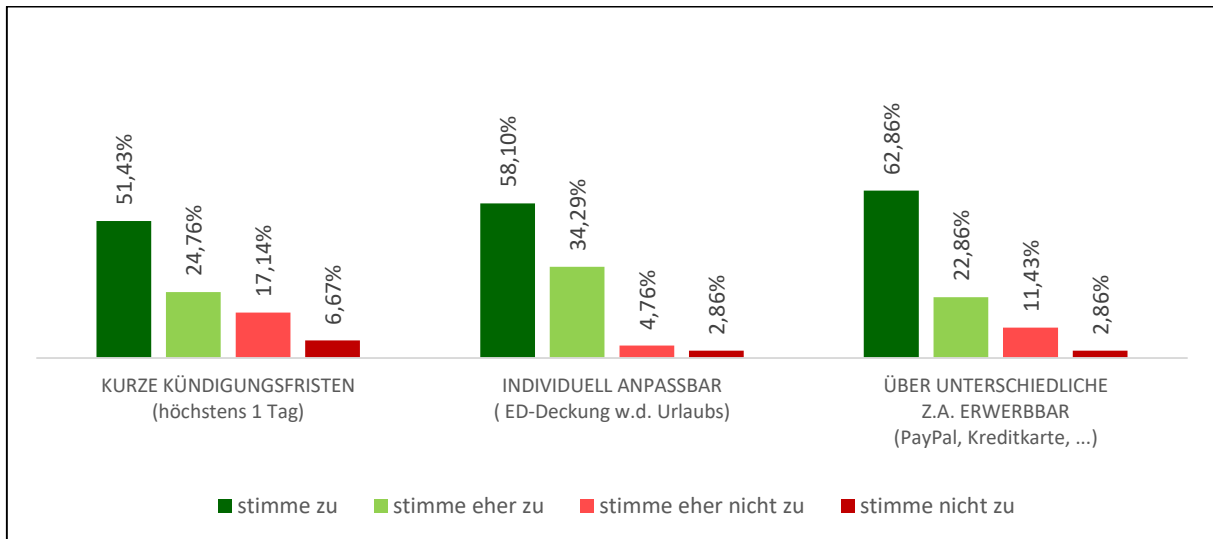


Abbildung 44: Erwartungen bezüglich Versicherungsprodukte 2/3

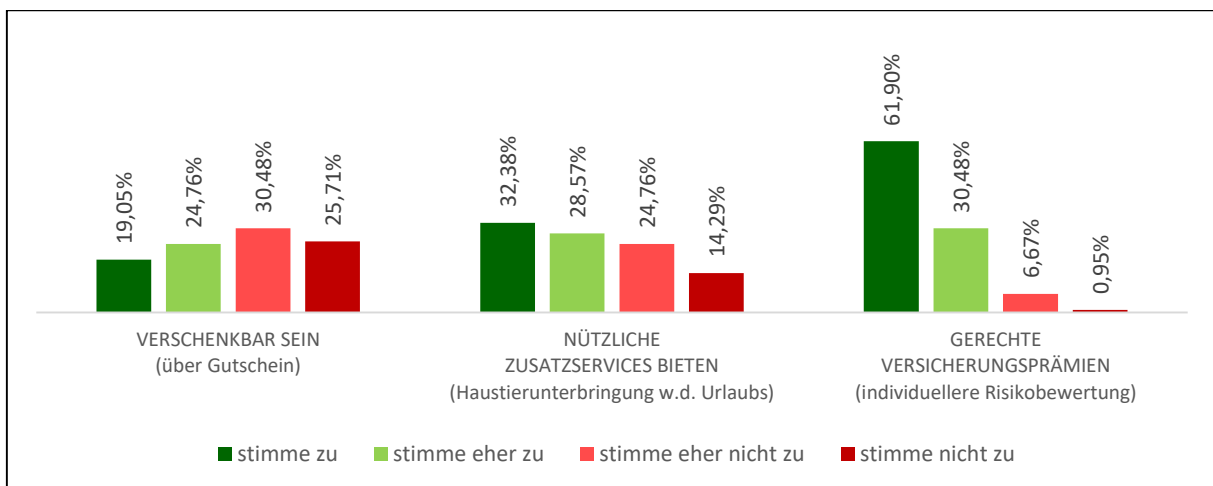


Abbildung 45: Erwartungen bezüglich Versicherungsprodukte 3/3

Die Daten der Kundenerhebung wurden mit dem Rangkorrelationskoeffizienten (Spearman Rho) auch auf Korrelationen überprüft. Die Tabelle 9 und Tabelle 10 zeigen die Ergebnisse. Signifikante Werte wurden in den Tabellen farblich markiert. In den erhobenen Daten, bei Tabelle 9 dargestellt, besteht eine positive Korrelation zwischen der Ausbildung und der Präferenz von digitalen Kanälen. Dies lässt den Schluss zu, dass mit steigendem Ausbildungsniveau auch die Akzeptanz von digitalen Kanälen steigt. Dies trifft insbesondere auf die Akzeptanz der App zu.

Positiv korreliert ist auch die Höhe des Nettoeinkommens und die Akzeptanz von Webseiten und Kundenportal. Mit steigendem Nettoeinkommen steigt auch die Akzeptanz dieser Kanäle.

Eine negative Korrelation besteht bei der Akzeptanz von Plattformen Dritter und dem Geschlecht. Die Datenauswertung ergab, dass Frauen diesen digitalen Kanal weniger akzeptieren als das männliche Geschlecht.

			KAUF ÜBER DIGITALE KANÄLE			
			Website	Kundenportal	App	Plattformen dritter
<b>Spearman-Rho</b>	Generation	Korrelationskoeffizient	0,065	0,071	0,090	0,121
		Sig. (2-seitig)	0,512	0,471	0,359	0,218
		N	105	105	105	105
	Ausbildung	Korrelationskoeffizient	,209*	,228*	,261**	,220*
		Sig. (2-seitig)	0,033	0,019	0,007	0,024
		N	105	105	105	105
	Netto-Einkommen in € / Monat	Korrelationskoeffizient	,205*	,225*	0,153	0,149
		Sig. (2-seitig)	0,036	0,021	0,120	0,128
		N	105	105	105	105
	Geschlecht	Korrelationskoeffizient	0,114	0,065	0,028	-,252**
		Sig. (2-seitig)	0,247	0,511	0,777	0,009
		N	105	105	105	105
	Familienstand	Korrelationskoeffizient	0,070	0,033	0,069	0,112
		Sig. (2-seitig)	0,477	0,740	0,487	0,254
		N	105	105	105	105
	Beruf	Korrelationskoeffizient	0,012	0,050	0,117	0,183
		Sig. (2-seitig)	0,905	0,611	0,234	0,062
		N	105	105	105	105

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

\* . Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 9: Korrelationen zwischen Akzeptanz der Absatzkanäle und demographischen Daten

Tabelle 10 zeigt eine negative Korrelation zwischen dem Nettoeinkommen und den Erwartungen „jederzeit kündbar (24/7)“ und „kurze Kündigungsfrist“. Je Niedriger das Nettoeinkommen ist, desto mehr steigt die Zustimmung, dass Versicherungen diese Merkmale aufweisen sollten.

		VERSICHERUNGEN IN DER ZUKUNFT SOLLTEN AUF JEDEN FALL										
		Transparent sein	jederzeit abschließbar	schnell abschließbar	jederzeit kündbar (24/7)	kurze Kündigungsfrist (max. 1 Tag)	individuell anpassbar	über alle gängigen Zahlungsarten erwerbbar	verschenkbar	nützliche Zusatzservices anbieten	gerechte Versicherungsprämie	
<b>Spearman-Rho</b>	Generation	Korrelationskoeffizient	-0,004	0,122	0,060	0,149	0,139	0,174	0,003	-0,056	-0,106	-0,124
		Sig. (2-seitig)	0,964	0,215	0,542	0,128	0,156	0,075	0,973	0,568	0,283	0,209
		N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
	Ausbildung	Korrelationskoeffizient	-0,125	0,014	0,165	-0,024	0,065	-0,126	-0,014	0,185	0,170	0,177
		Sig. (2-seitig)	0,205	0,884	0,093	0,807	0,509	0,199	0,886	0,058	0,084	0,071
		N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
	Nettoeinkommen in € / Monat	Korrelationskoeffizient	0,063	0,046	0,124	-,236*	-,201*	-0,182	0,041	0,021	0,012	0,145
		Sig. (2-seitig)	0,521	0,643	0,208	0,015	0,040	0,063	0,680	0,831	0,907	0,140
		N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
	Geschlecht	Korrelationskoeffizient	0,124	0,073	-0,088	0,034	-0,026	0,122	-0,047	0,056	0,061	0,031
		Sig. (2-seitig)	0,208	0,457	0,371	0,732	0,793	0,214	0,631	0,569	0,537	0,751
		N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
	Familienstand	Korrelationskoeffizient	-0,093	-0,044	-0,032	-0,011	-0,078	0,049	0,143	0,041	0,002	-0,034
		Sig. (2-seitig)	0,345	0,657	0,744	0,909	0,429	0,617	0,146	0,677	0,982	0,731
		N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
	Beruf	Korrelationskoeffizient	0,083	0,054	0,102	0,190	0,133	0,133	0,092	0,114	0,055	0,004
		Sig. (2-seitig)	0,402	0,586	0,298	0,052	0,176	0,178	0,350	0,246	0,574	0,968
		N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

\* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 10: Korrelationen zwischen Erwartungen bezüglich Versicherungsprodukten und demographischen Daten

## 6.5.2 Diskussion der Experteninterviews

Im Anschluss an die Transkription des Experteninterviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse vorbereitet. Dazu wurde mit der Durchsicht der transkribierten Interviewtexte und der computergestützten Zuordnung von Kodes mit dem Programm MAXQDA, begonnen.

Die Erkenntnisse der Inhaltsanalyse des Experteninterviews wurden durch eine Kombination von strukturierter Inhaltsanalyse<sup>524</sup> und offener Kodierung<sup>525</sup> gewonnen.

Aufgrund der gewählten Methodik des Abgleichs von Literaturerkenntnis und Experteninterview, bestand das Erfordernis die Kodierung aufgrund der Erkenntnisse der Literaturanalyse vorzunehmen. Die Literaturanalyse diente hier als Referenzrahmen und lieferte theoriegeleitet die Struktur für die Kodierung. Die gestellten Forschungsfragen, die bei der Erstellung des Interviewleitfadens bereits zur Bildung von drei Themenblöcken geführt haben (Kunde, Digitalisierung und bereichsspezifischer Fragenblock), haben eine grobe Struktur von Kategorien, als Basis für die Kodierung vorgegeben.

Die Erkenntnisse der Literaturanalyse zu den Hemmnissen waren bereits sehr ausführlich, weshalb diese eher einer Feinstruktur möglicher Kategorien und Codes entsprechen. Die Codes wurden unter Berücksichtigung dieser gefundenen Strukturen und unter Einbeziehung möglicher neuer erwähnter Hemmnisse gesetzt. Sie entspricht dem Aufbau der Tabelle 7 und Tabelle 8 in Abschnitt 5.4 und teilt sich grundsätzlich in unternehmensinterne und -externe Faktoren, wobei die externen Faktoren in die Bereiche Gesetz, Kunde und Markt unterteilt wurden. Die internen Faktoren wurden in die Gruppen IT, Kultur, Management und Gesamtunternehmen unterteilt und beinhalten die einzelnen in der Literatur gefundenen Hemmnisse. Neue Hemmnisse wurden mittels offener Kodierung berücksichtigt.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage zwei und drei wurden die Codes unter Einbeziehung der Erkenntnisse der Literaturanalyse und offene Kodierung gesetzt. In Bezug auf neue digitalbasierte Serviceerweiterungen und Kooperationen zeichnete sich in Abschnitt 4.3 tendenziell eine Grundstruktur ab. Diese beinhaltet die Ausprägung der Chancen, verfolgte Ziele und mögliche konkrete Kooperationspartner und Serviceerweiterungen. Aufgrund der erwarteten und eingetroffenen Breite der gegebenen Antworten, wurden die Aussagen zum Ausmaß des Potenzials für neue Serviceerweiterungen und Kooperationen infolge der Digitalisierung zu vier Codes verdichtet (wesentlich, ja, wenig, nein), um die Forschungsfrage zu beantworten. Im Hinblick auf die Erhöhung der Kundeninteraktionshäufigkeit durch neue digitalbasierte Serviceerweiterungen und Kooperationen diente hauptsächlich Abschnitt 5.5 als theoretische Referenz. Aufgrund der inhaltlichen Streuung der gegebenen Antworten wurden die Interviewantworten ebenfalls zu vier Codes (wesentlich, ja, wenig, nein) verdichtet.

Nach Abschluss der Kodierung war es möglich, die gefundenen Erkenntnisse in Diagrammen zu visualisieren. Bei der Darstellung der hemmenden Faktoren, wurde darauf geachtet, das pro Interview ein bestimmter hemmender Faktor im Diagramm nur einmal gezählt wurde. Aus diesem Grund wird ein Hemmnis das in allen Interviews erwähnt wurde, mit der Zahl 13 (Gesamtzahl der Interviews) dargestellt. Durch diese Vorgehensweise wurde die Vergleichbarkeit der Ergebnisse des Theorieteils mit dem praktischen Teil sichergestellt.

---

<sup>524</sup> Vgl. MAYRING, P.; FENZL, T. (2014) S. 548.

<sup>525</sup> Vgl. STRÜBING, J. (2014), S. 465

Die Inhaltsanalyse des Experteninterviews beginnt mit der Beschreibung der hemmenden Faktoren. Abbildung 46 zeigt, dass hemmende Faktoren zu zwei Gruppen, interne und externe Faktoren, zusammengefasst werden können.

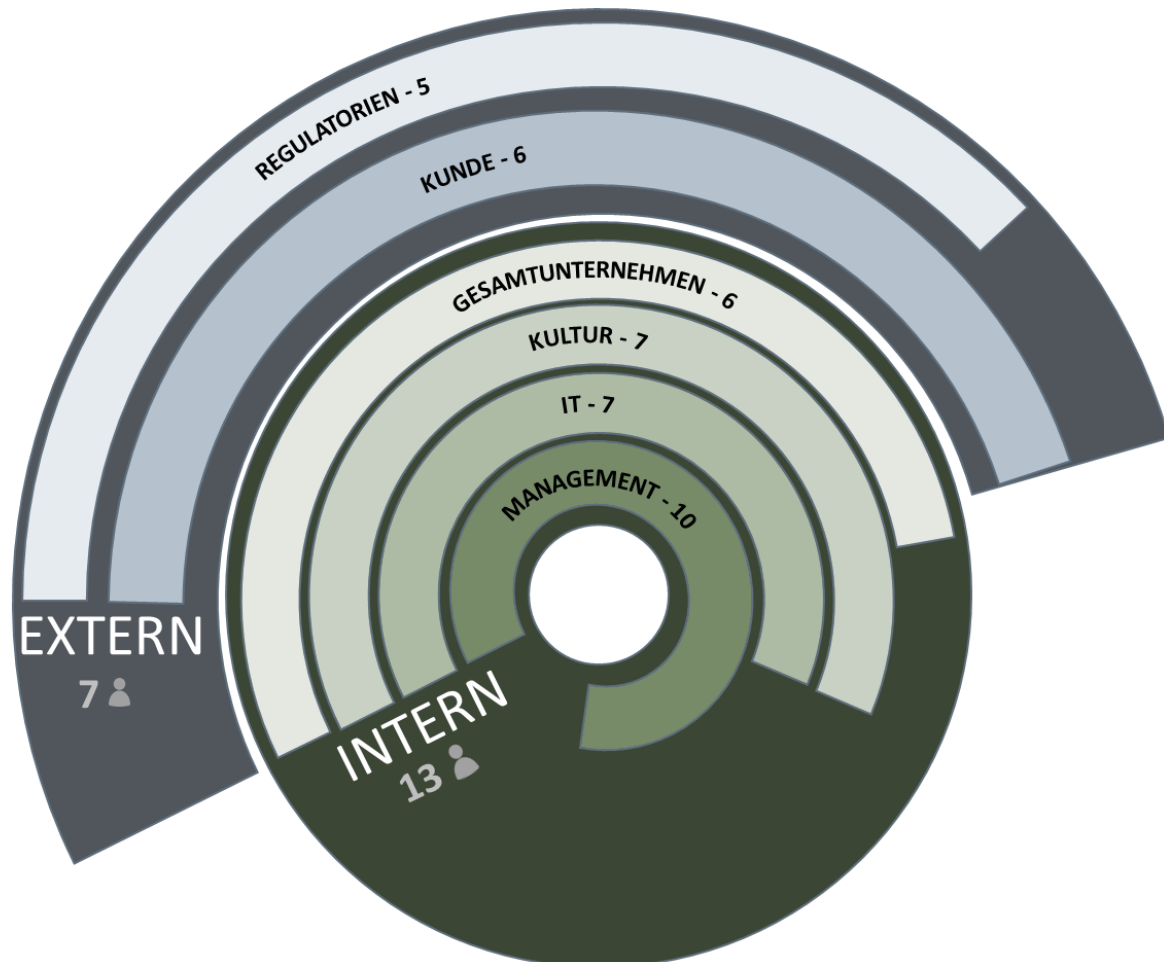


Abbildung 46: Hemmende Faktoren der Digitalisierung - Expertensicht

Als externe hemmende Faktoren, werden von 6 Experten „Kunden“ genannt. Von 5 Experten werden „regulatorische Vorschriften“ als hemmende Faktoren angegeben. Insgesamt haben sich 7 Experten zu den beiden externen Faktoren Kunde und Regulatorien geäußert. Dies wird in Abbildung 46 gezeigt. Kein Experte erwähnte den Markt als hemmenden Faktor.

Dabei wurden noch detailliertere Informationen zu hemmenden Faktoren im Bereich des Kunden angegeben. Abbildung 47 zeigt, dass mit dem Versicherungskunden das Thema und die Problematik der Handhabung von heterogenen Kundenwünschen verbunden ist. Dies wurde von drei Experten erwähnt.

Zwei Experten äußerten sich zum Veränderungswillen als menschlichen Faktor und Teil der Persönlichkeit. Davon sei auch der Kunde betroffen. Zwei Experten gaben das Hemmnis von

Vertrauen und Personenbezogenheit an, dass der Digitalisierung entgegensteht. Ein Experte sah in der unzureichenden Technikaffinität von bestimmten Kundensegmenten ein Hemmnis.

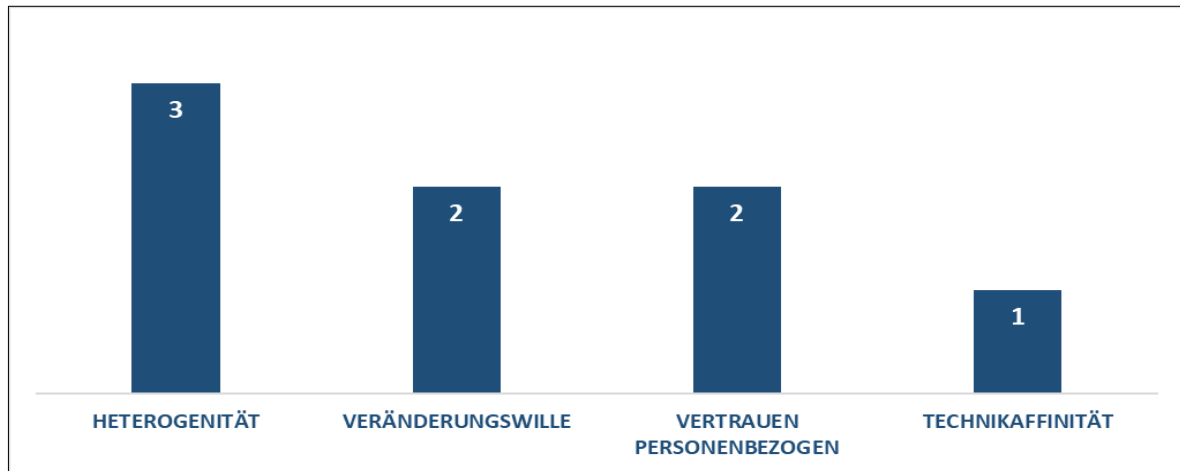


Abbildung 47: Extern hemmende Faktoren - Kundenbezogen

Abbildung 46 zeigt auch die internen Bereiche denen hemmende Faktoren letztendlich zugeordnet werden können. Es handelt sich um das Management, Kultur, IT und die gesamte Unternehmensebene. Jeder Bereich wird anschließend noch detaillierter beschrieben.

In Abbildung 48 sind nähere Informationen zu hemmenden Faktoren auf der gesamten Unternehmensebene dargestellt. Es handelt sich um die Themenbereiche der Komplexität, Prozesse und um Hemmnisse rund um den Fokus auf Produktparten. Kein Experte hat sich zur Integrationsfähigkeit in Ökosysteme geäußert.

- **Komplexität:** Insgesamt haben sich 4 Experten zu diesem Faktor geäußert. Digitalisierungshemmend wirkt der komplexe Charakter des Versicherungsgeschäfts selbst. Auch die Akzeptanz von komplexen Produkten durch den Kunden ist nicht gegeben. Die Digitalisierung wird ebenfalls von der Komplexität der Produkte behindert. Es ist nicht möglich derzeit den Deckungsumfang transparent darzustellen. Auch die Sparten sind von Komplexität geprägt.
- **Prozesse:** Produktänderungen und deren Umsetzung in den Prozessen ist langwierig. Die Prozesse sind gut bewährt, aber zu komplex um digitalisiert zu werden. Die Prozesse selbst sind ebenfalls langsam und starr. Drei Experten, äußerten sich dazu.
- **Spartenfokus:** Das Mind-Set ist spartenorientiert, im Mittelpunkt steht der Vertrag, nicht der Kunde. Hierzu haben sich 2 Experten geäußert.

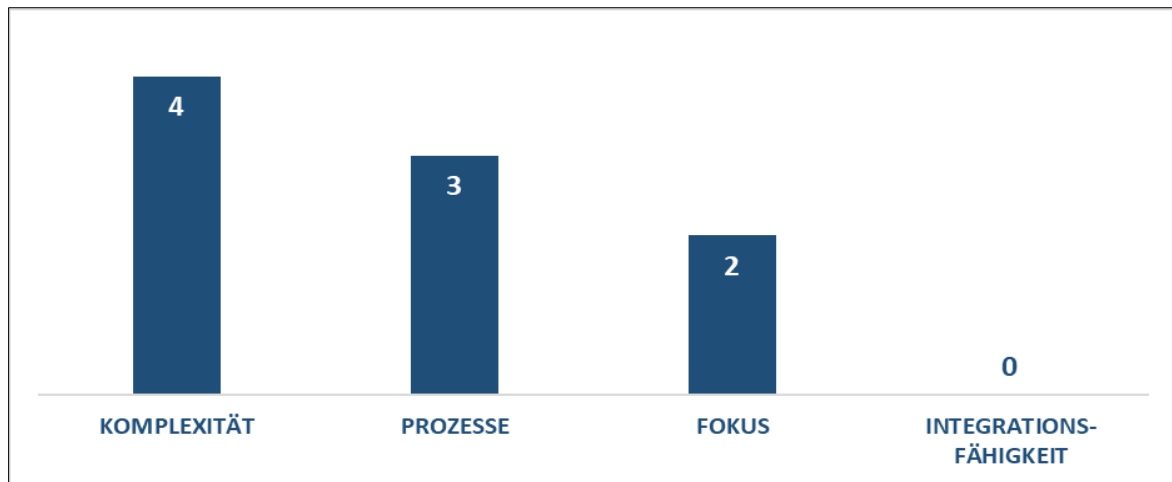


Abbildung 48: Intern hemmende Faktoren - Gesamt

Die nachfolgenden Abbildung 49 zeigt digitalisierungshemmende Faktoren im Management Bereich. Von den Experten wurden 7 Faktoren thematisiert.

- **Unsicherheit:** Wurde von 8 Experten als hemmender Faktor genannt. Unsicherheit besteht in Bezug auf die Einschätzung von zukünftigen Entwicklungen. Unsicherheit besteht aber auch bei der Einschätzung von Mitbewerbern und des eigenen Geschäftsmodells. Einen anderen Unsicherheitsfaktor stellt die Frage nach der Beibehaltungsmöglichkeit der derzeitigen Servicequalität dar. Ein anderer hemmender Faktor ist die Unsicherheit bei der Einschätzung der Kundenerwartungen und schließlich ob der Zugang zum Kunden durch Digitalisierung verloren geht.
- **HR-Kapazität:** Dieses Hemmnis wurde von 6 Experten benannt. Nicht alle Mitarbeiter sind technikaffin. Ein anderes Hemmnis ist fehlendes Fachwissen bei Mitarbeitern. Ebenso ist es schwierig, genügend Fachkräfte für eine Digitalisierungsinitiative am Arbeitsmarkt zu finden.
- **Führung:** Zu diesem Hemmnis haben sich 4 Experten geäußert. Der Führungsstil, in Versicherungsunternehmen, auch wenn nicht mehr sehr stark, wird weiterhin teilweise als hierarchisch und autoritär beschrieben. Dies wirkt sich hemmend auf die Digitalisierung aus.
- **Organisation:** Insgesamt haben sich 3 Experten zu diesem Hemmnis geäußert. Die Unternehmensorganisation in Versicherungen ist weiterhin bürokratisch geprägt. Ein anderes Problem ist das vorhandene Abteilungsdenken in den befragten Versicherungsunternehmen.
- **Budget:** Digitalisierung kann sehr kostspielig sein und daher müssen ausreichend finanzielle Mittel zur Umsetzung von Digitalisierungsinitiativen zur Verfügung stehen.



- **Unternehmenssicht:** 3 Experten haben sich zu dieser Kategorie geäußert. Digitalisierung wird mit der Zerstörung der Möglichkeit der Individualisierung von Versicherungen in Verbindung gebracht. Digitalisierung würde zur Einführung eines Einheitsprodukts führen und nicht im Sinne des Kundeninteresses sein.
- **Vertriebsmacht:** Aufgrund der gewachsenen Strukturen im Versicherungsbereich, ist der Vertrieb so stark etabliert und die Vertriebsstruktur so mächtig, dass diese digitalisierungshemmend wirkt.

Kein Experte hat sich zu Distributionskanälen als hemmenden Faktor geäußert.

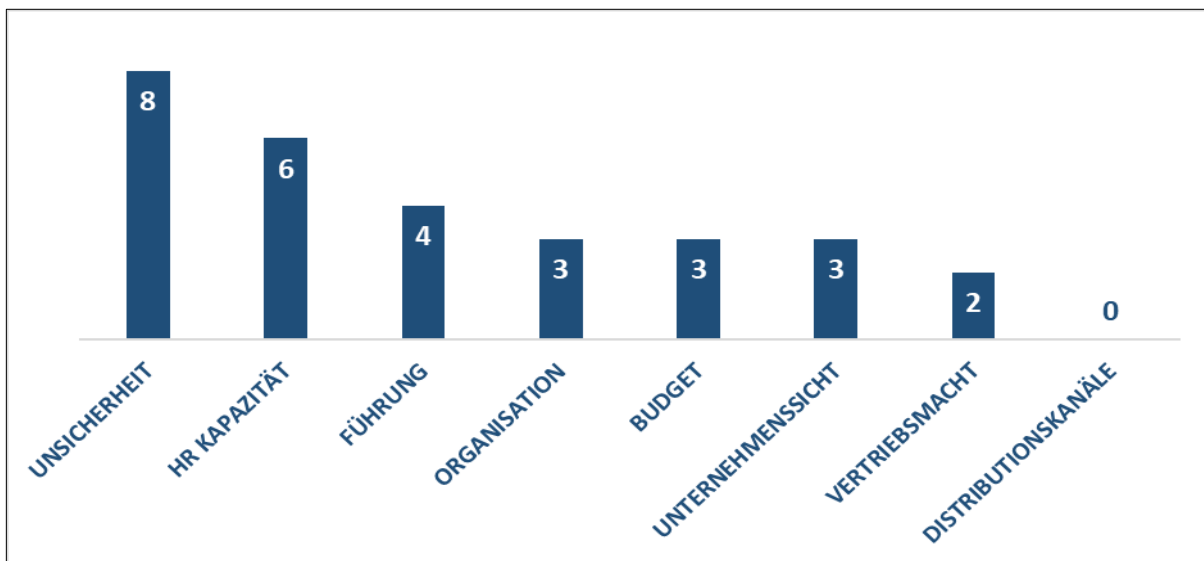


Abbildung 49: Intern hemmende Faktoren - Management

In Abbildung 50 werden interne kulturelle hemmende Faktoren dargestellt.

- Die **Veränderungsresistenz:** Insgesamt haben sich 6 Experten zu Hemmnissen geäußert, die unter Veränderungsresistenz zusammengefasst werden können. Diese entsteht, weil Mitarbeiter Angst haben, ihre Arbeit durch Digitalisierung zu verlieren. Als Hemmnis wird auch Widerstand gegen die Digitalisierung genannt. Ein weiterer Grund für Veränderungsunwilligkeit ist die fehlende Bereitschaft, sich zu verändern.
- Die **Unternehmenskultur** wird von 2 Experten als hemmender Faktor genannt. Mitarbeiter halten an bestehenden Strukturen bzw. ihrer Wohlfühlzone fest.

Kein Experte hat sich zur Innovationskultur, Lernkultur oder Fehlerkultur als hemmenden Faktor geäußert.

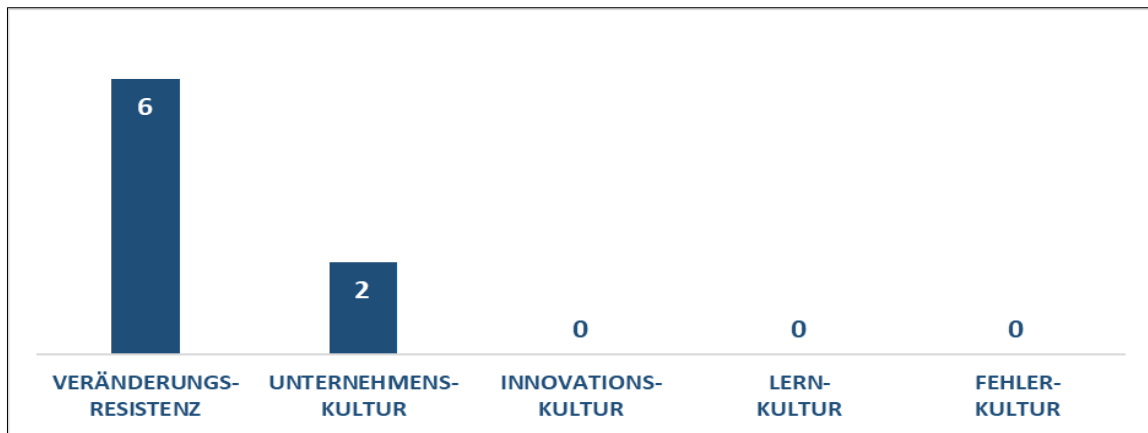


Abbildung 50: Intern hemmende Faktoren – Kultur

Abbildung 51 zeigt hemmende Faktoren, die im Bereich der IT liegen.

- **IT-Systeme:** Da es sich bei Versicherern meist um alte IT-Systeme handelt, dauert es lange, diese zu migrieren. Die Architektur von IT-Systemen ist nicht auf die Interaktion mit dem Kunden ausgelegt. Als digitalisierungshemmend wirkt auch die Heterogenität der IT-Systeme aus. Zu diesem Bereich haben sich 4 Experten geäußert.
- **Daten:** Dieser Bereich wurde von 3 Experten angesprochen. Die Organisation der Daten in den Datenbanken ist nicht kundenorientiert.
- **Datensicherheit:** Dazu haben 2 Experten Aussagen gemacht. Sensible Daten und Datensicherheit können sich hemmende auf Digitalisierung auswirken. Sichere IT-Systeme und die Vermeidung von Hackerangriffen können ebenfalls digitalisierungshemmend wirken.
- **IT-Kapazität:** Die Grundaustlastung durch das Tagesgeschäft ist bereits sehr hoch, da alle Abteilungen serviert werden müssen. Es bleibt nicht genügend Kapazität für Digitalisierungsprojekte übrig. Dazu hat sich 1 Experte geäußert.

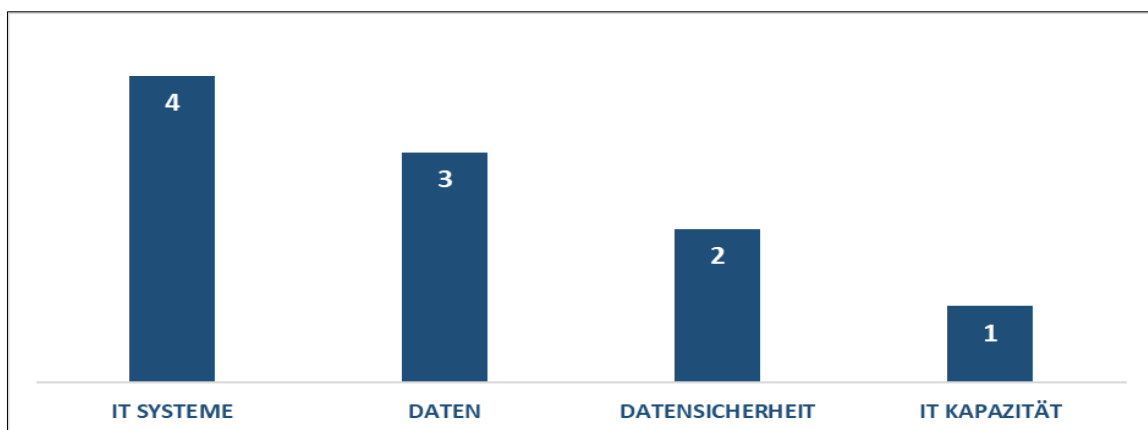


Abbildung 51: Intern hemmende Faktoren - IT

Im Bereich der Kooperationen und Serviceerweiterungen steigen, wie in Abbildung 52 ersichtlich, die Chancen für Versicherer durch die Digitalisierung. Diese Meinung wird für beide Bereiche von den befragten Experten vertreten. Bei den Kooperationen stimmen alle Experten zu. Bei Serviceerweiterungen sehen 11 Experten einer Erhöhung der Chancen bei Serviceerweiterungen durch Digitalisierung.

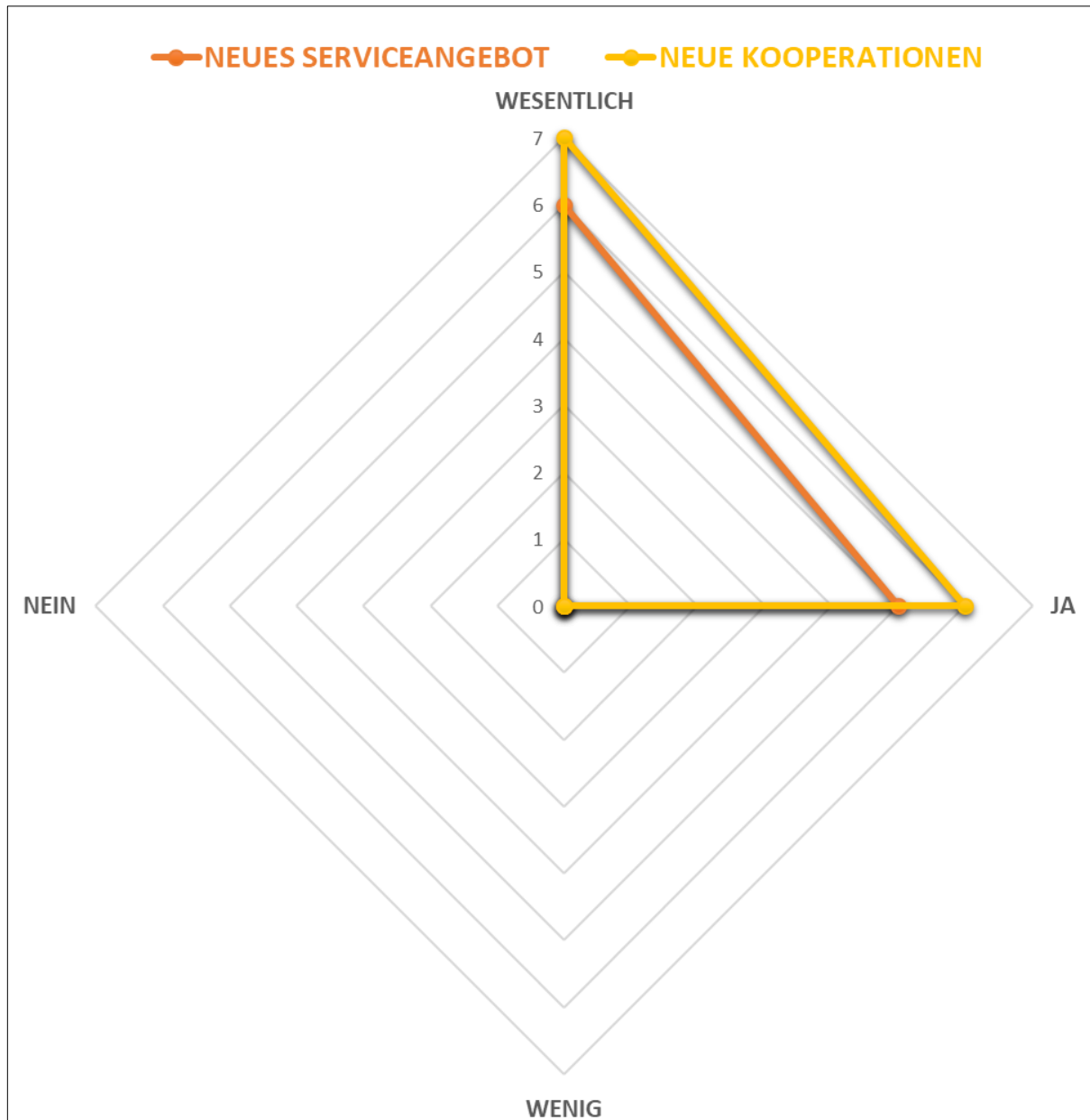


Abbildung 52: Erhöhung der Chancen für neue Services und Kooperationen durch Digitalisierung

Die Abbildung 53 zeigt die Aussagen der Experten im Interview bezüglich der Erhöhung der Interaktion mit dem Kunden durch digitalbasierte Kooperationen sowie digitalbasierte Serviceerweiterungen. Bei den Serviceerweiterungen sehen 8 der befragten Experten Chancen bezüglich der Erhöhung der Interaktion. 2 Experten stimmen diesem Chancenpotenzial wenig zu.

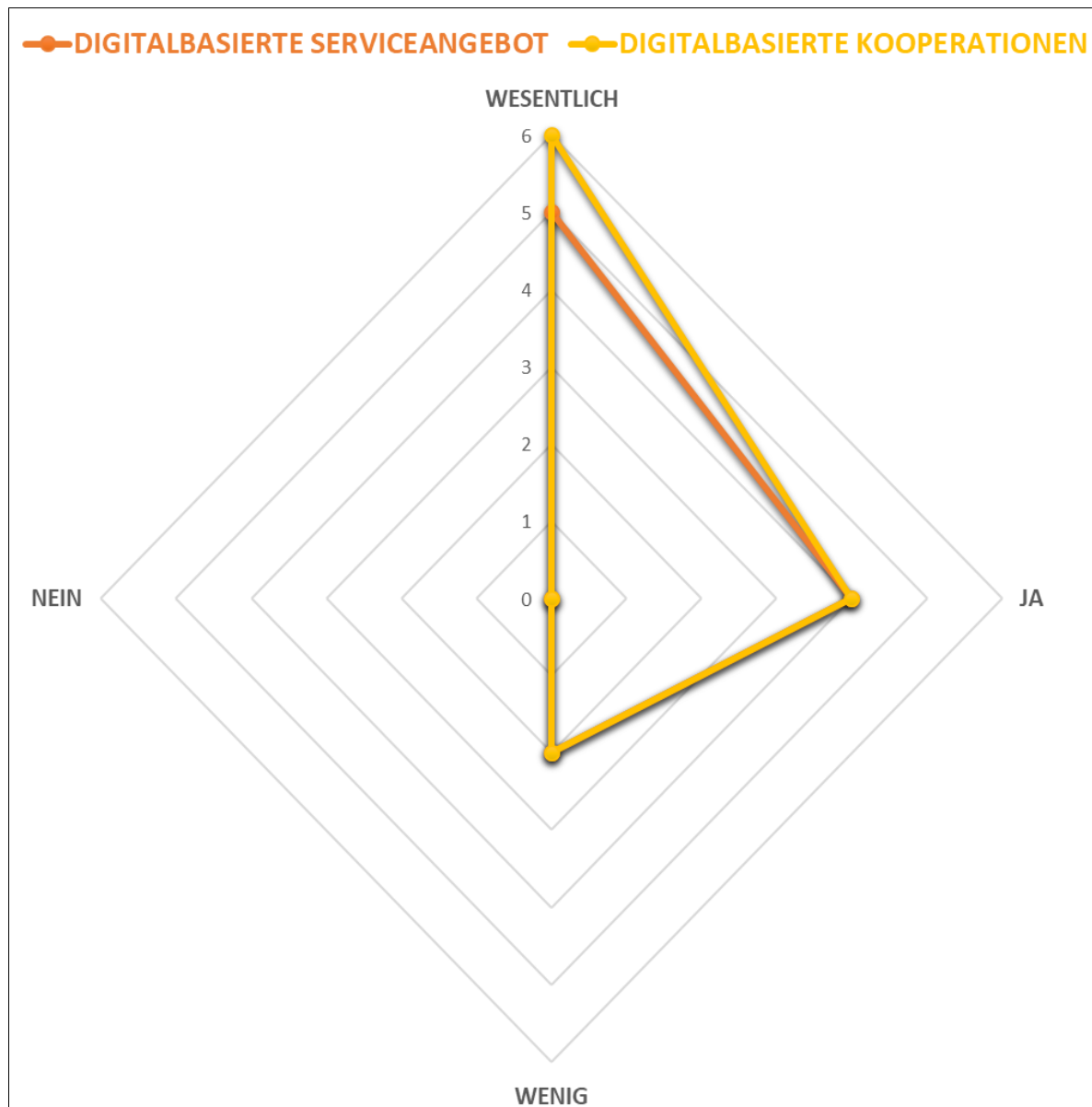


Abbildung 53: Chancen für Erhöhung der Kundeninteraktion durch digitalbasierte Serviceerweiterungen und Kooperationen

10 der befragten Experten sind der Meinung das sich die Chancen durch Kooperationen erhöhen bzw. sogar wesentlich erhöhen. 1 Experte macht den Interaktionsanstieg von der Art der Kooperation abhängig und 1 Experte sieht wenig Chancen für die Erhöhung der Interaktion infolge von Kooperationen.

## 6.6 Gegenüberstellung der Ergebnisse

Die Daten des theoretischen Teils sollen nun mit den Ergebnissen des empirischen Teils abgeglichen werden, um dann die Forschungsfragen zu beantworten.

Obwohl Versicherungsunternehmen zu den Digitalisierungspionieren zählen, hat sich im Versicherungsbereich aus Sicht der Kunden nicht viel verändert. Versicherungen werden hauptsächlich nach einem persönlichen Gespräch mit einem Versicherungsvertreter abgeschlossen. Die Hemmnisse die einer Digitalisierung entgegenstehen, sind vielfältiger und vielschichtiger Natur.

**Forschungsfrage 1:** Welche maßgebenden Faktoren wirken hemmend auf die Digitalisierung der traditionellen Versicherungsunternehmen?

Die Literaturrecherche ergab einen umfassenden Überblick darüber. Das Experteninterview hat Teile dieser Hemmnisse bestätigt, jedoch wurden nicht alle in der Literatur gefundenen Hemmnisse im Experteninterview thematisiert. Neue Hemmnisse wurden im Experteninterview angeführt.

Folgende in der Literaturrecherche gefundenen Hemmnisse (siehe Tabelle 7 und Tabelle 8, im Abschnitt 5.4), wurden im Experteninterviews nicht angeführt:

- die **mangelnde Dringlichkeit**, da weiterhin am aktuellen Markt große Gewinne erzielt werden,
- die **Integrationsfähigkeit** in Ökosysteme,
- die Integrationsschwierigkeit von verschiedenen **Distributionskanälen**,
- die **Fehlerkultur** (fehlende Fehlerkultur, kein „Trial and Error“ Kultur),
- die **Lernkultur** (fehlende Lernkultur (zu wissen wie man umdenkt), stattdessen Wissenskultur),
- die **Innovationskultur** (fehlende Experimentierkultur, übermäßig genau, Risiko Avers und vorsichtig, unflexibel, langsam, enge Sichtweise und Mentalität der Punktlösung, Fokus auf Effizienz, Verbesserung und Optimierung statt Innovation, kein testen und Feedback Ansatz)

Alle anderen, während der Literaturrecherche, identifizierten Hemmnisse (hemmende Faktoren), wurden im Laufe der Interviews bestätigt.

Folgende neue hemmende Faktoren, welche aus der Literaturrecherche nicht als solche hervorgingen, wurden von Experten erwähnt:

- der **Veränderungswille** wurde als gesamtgesellschaftlicher Faktor von zwei Experten erwähnt, welche nicht nur die Mitarbeiter betrifft, sondern auch Kunden

(beispielsweise Kunden, welche an persönliche Betreuung gewöhnt sind, wollen diesen Stand beibehalten),

- ein Experte sah in der **unzureichenden Technikaffinität von bestimmten Kundensegmenten** ein Hemmnis,
- zwei Experten, waren der Meinung, dass der Zusammenhang zwischen dem, bei Absatz von Versicherungsprodukten, notwendigen **Vertrauen und dessen Personen Bezogenheit**, ein hemmender Faktor für Digitalisierung ist.

Welche hemmende Faktoren bestätigt, nicht bestätigt oder neu hinzugekommen sind, kann der Abbildung 54, entnommen werden.

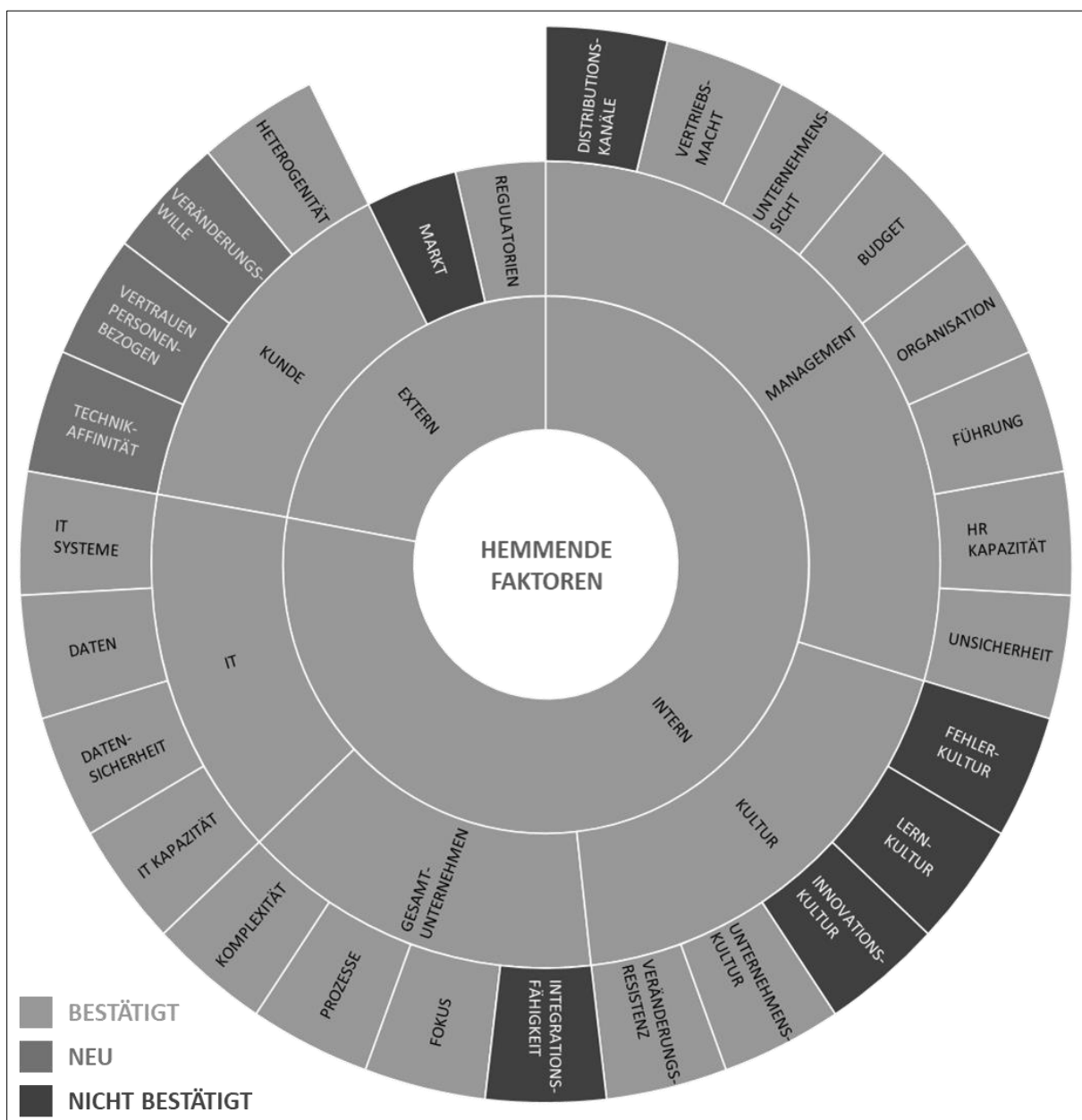


Abbildung 54: Visualisierung der Ergebnisse hinsichtlich digitalisierungshemmender Faktoren (Gegenüberstellung Literatur und Experteninterviews)

Durch den Zweck des Versicherungsprodukts, der in der Übertragung eines Risikos auf den Versicherer gegen Zahlung einer Prämie seitens des Versicherungsnehmers besteht, sind Kundeninteraktionen mit dem Versicherer eher selten. Auch das Versicherungsprodukt an sich, hat Eigenschaften, die auf Konsumenten nicht anziehend wirken. Kann Digitalisierung diesen Gegebenheiten positiv entgegenwirken? Im Abschnitt 5.5 wurde der Zusammenhang zwischen Serviceerweiterungen, die mit steigender Anzahl gleichzeitig auch Kooperationen mit sich bringen, betrachtet. Soll auch die Kundeninteraktion erhöht werden, entfernen sich die angebotenen Services mehr und mehr vom ursprünglichen Stammgeschäft und werden zunehmend relevanter für das Alltagsleben des Kunden. Dies würde die Steigerung der Interaktion zur Folge haben. Von dieser theoriegeleiteten Sicht ausgehend wurden Experten nach ihrer Meinung dazu befragt.

**Forschungsfrage 2:** Wie beeinflusst Digitalisierung die Chance traditioneller Versicherer auf neue Kooperationen und Dienstleistungserweiterungen?

In Verbindung mit dieser Forschungsfrage, wurde zu Beginn dieser Masterarbeit folgende Hypothese entwickelt:

- **Hypothese 1:** Digitalisierung erhöht die Chancen traditioneller Versicherer auf neue Kooperationen und Dienstleistungserweiterungen.

Nach Analyse der Experteninterviews und der daraus gewonnenen und diskutierten Erkenntnisse welche in der Abbildung 52 präsentiert wurden, kann Hypothese 1 bestätigt werden. Alle 13 befragten Experten vertreten die Meinung, dass Digitalisierung, die Chancen traditioneller Versicherer auf neue Kooperationen erhöht, während 11 Experten (2 Experten äußerten sich nicht dazu) der Meinung sind, dass aufgrund der Digitalisierung die Chancen für Dienstleistungserweiterungen erhöht werden. Mehrheitlich vertreten Experten die Meinung, dass Digitalisierung dabei sogar eine wesentliche Rolle spielt (7 von 13 im Hinblick auf Chancen für neue Kooperationen und 6 von 11 im Hinblick auf Chancen für Dienstleistungserweiterungen).

Daraus folgend kann Forschungsfrage 2 folgendermaßen beantwortet werden. Digitalisierung beeinflusst die Chancen traditioneller Versicherer auf neue Kooperationen und Dienstleistungserweiterungen, in dem diese aufgrund der Digitalisierung (wesentlich) erhöht werden.

**Forschungsfrage 3:** Wie beeinflussen auf Digitalisierung basierende Kooperationen sowie Dienstleistungserweiterungen die Interaktionshäufigkeit mit dem Kunden?

In Verbindung mit dieser Forschungsfrage, wurde zu Beginn dieser Masterarbeit folgende Hypothese entwickelt:

- **Hypothese 2:** Auf Digitalisierung basierende Kooperationen sowie Dienstleistungserweiterungen erhöhen die Interaktionshäufigkeit mit dem Kunden.

Die gewonnenen Erkenntnisse, nach Analyse der Experteninterviews, welche in der Abbildung 53 präsentiert wurden, bestätigen Hypothese 2. Alle Experten die sich im Hinblick auf Erhöhung der Kundeninteraktionshäufigkeit durch digitalbasierte Kooperationen und Serviceerweiterungen, äußerten, vertreten die Meinung, dass die Häufigkeit der Kundeninteraktion dadurch erhöht werden kann. Meinungsunterschiede gab es nur im Hinblick auf die Einflussgröße der digitalbasierten Kooperationen bzw. Serviceerweiterungen auf Kundeninteraktionshäufigkeit. Den positiven Einfluss der digitalbasierten Kooperationen auf die Erhöhung der Kundeninteraktionshäufigkeit bestätigten 12 von 13 Experten (1 Experte äußerte sich nicht dazu), wobei 6 Experten diesen Einfluss als wesentlich beschrieben. Den positiven Einfluss der digitalbasierten Serviceerweiterungen auf die Erhöhung der Kundeninteraktionshäufigkeit bestätigten 11 von 13 Experten (2 Experten äußerte sich nicht dazu), wobei 5 Experten diesen Einfluss als wesentlich einschätzten.

Daraus folgend kann Forschungsfrage 3 folgendermaßen beantwortet werden: digitalbasierte Serviceerweiterungen und Kooperationen beeinflussen die Interaktionshäufigkeit mit dem Kunden, indem diese aufgrund digitalbasierter Serviceerweiterungen und Kooperationen erhöht werden kann.

Die Erfüllung der Kundenerwartungen wird in der Literatur als Schlüssel zur Sicherung des Unternehmensfortbestands in Zeiten der Digitalisierung, genannt. Ausgehend von den beschriebenen Kundenerwartungen in Abschnitt 3.3 wurde im empirischen Teil dieser Masterarbeit die Akzeptanz von digitalen Kanälen sowie Erwartungen bezüglich digitaler Versicherungsprodukte, durch eine Befragung geprüft.

**Forschungsfrage 4:** Welche Absatzkanäle akzeptiert der Kunde traditioneller Versicherungen in der Zukunft?

**Hypothese 3:** Mehrheitlich akzeptieren Kunden traditioneller Versicherer digitale Absatzkanäle.

Hypothese 3 kann aufgrund der Ergebnisse der Kundenbefragung für die digitalen Kanäle „Webseite“, „Kundenportal“ und „App“ bestätigt werden. Mehrheitlich akzeptieren Kunden diese digitalen Kanäle. Für „Plattformen Dritter“ fällt das Ergebnis anders aus. Weniger als die Hälfte der Befragten Personen akzeptieren diesen Kanal.

**Forschungsfrage 5:** Welche Erwartungen hat der Kunde hinsichtlich digitaler Versicherungsprodukte (Preis, Zahlungsart, Abschlussgeschwindigkeit, Bindungszeit, Produkttransparenz, Deckungsumfang)?



In der Kundenbefragung stimmten die teilnehmenden Personen folgenden Merkmalen zukünftiger Versicherungsprodukte (Antwortkategorien „stimme zu“ und „stimme eher zu“) mehrheitlich zu:

- Transparenz (99,05%)
- gerechte Versicherungsprämie (92,38%),
- individuell anpassbar (92,38%),
- jederzeit abschließbar (86,67%),
- über unterschiedliche Zahlungsarten erwerbbar (85,71%),
- jederzeit kündbar (80,95%),
- kurze Kündigungsfrist (76,19%).
- schnell abschließbar (74,29%),
- nützliche Zusatzservices (60,95%).

Dem Merkmal „verschenkbar“ wurde nicht mehrheitlich zugestimmt (43,81%). Dieses Merkmal wurde von 56,19% mit „stimme eher nicht zu“ oder „stimme nicht zu“ beantwortet.

Zusammenfassend werden durch die Befragung die Erkenntnisse der Literaturrecherche bestätigt. Mit einer Ausnahme. Die befragten Personen, stimmen dem Merkmal „verschenkbar“ nicht zu.

## 7 Fazit

Das Thema dieser Masterarbeit untersucht die Chancen der Digitalisierung, traditioneller Versicherer im Hinblick auf zukünftige Kunden. Dazu wurden theoretische Erkenntnisse der Literaturanalyse, den Ergebnissen des praktischen Teils gegenübergestellt.

Die Ergebnisse des theoretischen und des praktischen Teils weisen in die gleiche Richtung. Dies gilt sowohl für das Bestehen und die Art von hemmenden Faktoren, die größtenteils übereinstimmen, als auch für die Einschätzung von Chancen, infolge der Digitalisierung für Kooperationen sowie Serviceerweiterungen und im Hinblick auf die Erhöhung der Kundeninteraktion. Hohe Übereinstimmung herrscht auch zwischen den theoretisch und praktisch gefundenen Erkenntnissen in Bezug auf die kundenseitige Akzeptanz der digitalen Kanäle. Kunden wissen, was sie von digitalen Technologien und digitalbasierten Serviceleistungen im Allgemeinen sowie von Versicherungsleistungen im Speziellen erwarten.

Wenngleich aufgrund des Umfangs der Masterarbeit kundenbezogene Themen wie die Relevanz der Generationen bei der Kanalwahl nicht näher analysiert wurden, aber durch die Literaturanalyse und die Kundenbefragung bestätigt werden konnten, wäre eine weitergehende Auseinandersetzung wünschenswert.

Der Kunde hat das Such- und Nutzungsverhalten durch die Integration von digitalen Technologien, an Selbige angepasst. Die Masterarbeit zeigt, dass mit zunehmender Gewöhnung an die Verwendung von bestimmten Kanälen oder digitalen Services, Konsumenten von allen Unternehmen erwarten, in dieser Weise interagieren zu können. Dies ist der derzeitige grundsätzliche Mechanismus. In Abhängigkeit von der Verwendung bestimmter digitaler Technologien, formieren sich konkrete Konsumentenerwartungen. Führt der technologische Fortschritt zur Integration, aus heutiger Sicht, neuer digitaler Technologien in den Lebensalltag, werden sich darauf aufbauend Kundenerwartungen weiter verändern. Diese Entwicklung gilt es durch die Unternehmen im Auge zu behalten um den Kontakt zum Kunden aufrecht zu erhalten.

Diese Masterarbeit thematisiert neben bewusst vom Konsumenten formulierten Erwartungen, auch die Rolle von Heuristiken im menschlichen Verhalten. Diese stellen relevante Einflussfaktoren, meist nicht bewusster Natur, auf die Entscheidungsfindung dar und sind durch verhaltenswissenschaftliche Forschung belegt. Die Beachtung beider Aspekte ist Ausdruck von Kundenzentrierung. Sie bilden den Schlüssel um letztendlich Kunden durch Kundenzufriedenheit zu gewinnen. Auch hier öffnen sich Unternehmen Möglichkeiten, Konsumenten angemessen über digitale Kanäle zu erreichen und anzusprechen. Aufgrund des begrenzten Umfangs der Masterarbeit wäre es wünschenswert an der Nahtstelle zwischen Mensch und digitalen Services, noch mehr Forschung zum Thema des Einflusses von Heuristiken zu betreiben.

Aus Unternehmenssicht stellt sich das Thema der Digitalisierung vielschichtig dar. Um die Möglichkeiten der Digitalisierung beispielhaft zu verdeutlichen, wurden im Kapitel 5 zwei Lösungsvorschläge vorgestellt. Diese zeigen, dass bereits geringfügige Veränderungen bestehender Handlungsparameter, sowohl unternehmerisches Handlungspotenzial eröffnen, als auch aus Kundensicht neue nutzenstiftende Elemente anbieten. Die Lösungsvorschläge veranschaulichen auch, dass bestehende Strukturen traditioneller Versicherer bereits wertvolle Anknüpfungspunkte für digital basierte Kooperationen und Services darstellen. Im Verbund mit anderen Services bieten digitale Technologien die Möglichkeit das klassische Versicherungsprodukt mit neuen nützlichen Elementen zu präsentieren. Um von den Chancen der Digitalisierung profitieren zu können, ist ein andauernder Umdenkprozess notwendig, welcher den bisherigen Produkt- und Vertragsfokus auf kundennahe Lösungen verschiebt, um den Kunden in verschiedenen Lebenslagen begleiten zu können, wann und wo immer es der Kunde wünscht.

Den zwei Seiten einer Medaille gleichend, stehen Menschen hinter dem Fortschreiten oder dem Stillstand der Digitalisierung. Digitale Technologien rufen je nach Kontext der Adaptierung verschiedene Verhaltensweisen auf der Individualebene hervor. Während es unbestritten eine willkommene Adaption im Alltagsleben gibt, wird die Integration digitaler Technologien seitens des Managements eines Unternehmens durch Widerstand der Belegschaft oder von Abteilungen bestraft, falls diese sich gefährdet fühlen oder deren Stimmen nicht ausreichend durch die Führung gehört wurden. Deswegen ist Digitalisierung auch ein Führungsthema. Digitalisierung wird nur in dem Ausmaß von den Mitarbeitern angenommen in dem es der Führung gelingt, die Belegschaft zu überzeugen das die Chancen der Digitalisierung nicht nur den Unternehmensgewinn betreffen, sondern auch den Mitarbeitern des Unternehmens zugutekommt. Anderenfalls bauen sich Hemmnisse im Zuge der Digitalisierung seitens der Belegschaft auf, wie die Ergebnisse dieser Masterarbeit zeigen.

Es ist die Aufgabe des Managements, Digitalisierung und deren Chancen als strategisches Thema zu erkennen. Gelingt es der Führung nicht, drohen Fehlentscheidungen, die bereits ganze Konzerne von ihrer Marktposition gedrängt haben. Die Wurzel des Problems des Fallens großer Unternehmen infolge von Umweltveränderungen begann in dem Moment, als das Management die Notwendigkeit der Veränderung wegargumentierte, indem die Robustheit bestehender Strukturen als Argument zur Unterlassung von notwendigen Handlungen hervorgehoben wurde. Das Veränderungspotenzial der Digitalisierung hat bereits den Großteil des Finanzdienstleistungssektors erfasst und betrifft zunehmend auch den Versicherungsbereich. Das Management ist gefordert, nicht der Versuchung eines Bestätigungsverhaltens infolge noch stabiler Umsätze zu erliegen. Um die Chancen der Digitalisierung nützen zu können, ist eine von Offenheit getragene Auseinandersetzung mit allen Aspekten der Digitalisierung angemessen, die Argumente nicht nur deshalb zulässt, weil diese mehr der aktuellen Managementlinie entsprechen und leichter vor dem Vorstand und der Belegschaft zu vertreten sind.

## Literaturverzeichnis

### Bücher

ALISCH, K.; ARENTZEN, U.; WINTER, E. (Hrsg.) (2004):  
Gabler Wirtschaftslexikon, 16. Auflage, Gabler, Wiesbaden

ALT, R.; PUSCHMANN, T. (2016):  
Digitalisierung der Finanzindustrie, Springer, Berlin

ALTUNTAS, M.; UHL, P. (2016):  
Industrielle Exzellenz in der Versicherungswirtschaft, Springer Fachmedien, Wiesbaden

AUGE-DICKHUT, S.; KOYE, B.; LIEBETRAU, A. (2014):  
Client Value Generation, Springer Fachmedien, Wiesbaden

BADERTSCHER, K.; JOSEF, G.; SCHEURING, J. (2006):  
Wirtschaftsinformatik Grundlagen, Compendio Bildungsmedien, Zürich

BECK, H. (2014):  
Behavioral Economics, Springer Fachmedien, Wiesbaden

BEHRENSDORF, T. (2003):  
Service Engineering in Versicherungsunternehmen, Dissertation, Göttingen

BENNET, D.J. (2005):  
Logic Made Easy, W. W. Norton & Company, New York London

BIESEL, H.; HAME, H. (2018):  
Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt, Springer Fachmedien, Wiesbaden

BODENDORF, F. (2003):  
Daten- und Wissensmanagement, Springer-Lehrbuch, Berlin Heidelberg

BONNEMEIER, S. (2009):  
Wertschaffung und Wertaneignung als Erfolgsfaktoren von Lösungsanbietern, Gabler, Wiesbaden

BRANDÃO, T.K.; WOLFRAM, G. (2018):  
Digital Connection, Springer, Wiesbaden

CREUSEN, U.; GALL, B.; HACKL, O. (2017):  
Digital Leadership, 1. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden

CHRISTENSEN, C.M.; JOHNSON, C.W.; HORN, M.B. (2010):  
Disrupting Class, McGraw-Hill Education, New York

- CROWLEY, D.; HEYER, P. (2015):  
Communication in History, 6. Auflage, Routledge, New York
- DESALLE, R.; TATTERSALL, I. (2008):  
Human Origins, Texas A & M University Press, College Station
- DUKISH, B. (2009):  
Extreme Fundamentals of Technology, Fixtron Corporation, Canfield
- ECKERT, R. (2017):  
Business Innovation Management, Springer Gabler, Wiesbaden
- ENNSFELLNER, K.C.; GASSNER-MÖSTL, E. (2000):  
Versicherungsprodukte in Österreich, Linde, Wien
- FARNY, D. (2006):  
Versicherungsbetriebslehre, 4. überarbeitete Auflage, VVW, Karlsruhe
- FARNY, D. (2011):  
Versicherungsbetriebslehre, 5. Auflage, VVW, Karlsruhe
- FISCHER, P.; HOFER, P. (2011):  
Lexikon der Informatik, 15. Auflage, Springer, Berlin Heidelberg
- FOSCHT, T.; SWOBODA, B.; SCHRAMM-KLEIN, H. (2017):  
Käuferverhalten, 6. aktualisierte Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- GOLDENSTEIN, J.; HUNOLDT, M.; WALGENBACH, P. (2018):  
Wissenschaftliche(s) Arbeiten in den Wirtschaftswissenschaften, Springer Gabler, Wiesbaden
- GOOS, G.; ZIMMERMANN, W. (2006):  
Vorlesungen über Informatik, 4. überarbeitete Auflage, Springer, Berlin
- HAMMAN, E.M. (2008):  
Dezentrale Leadership, Gabler, Wiesbaden
- HILKER, C. (2012):  
Social Media für Unternehmer, Linde, Wien
- HUJBER, T. (2015):  
Werbung von Versicherungsunternehmen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden
- JANSEN, Y. (2014):  
Physical and Tangible Information Visualization, Dissertation, Paris
- KAHNEMAN, D. (2017):  
Schnelles Denken langsames Denken, 1. Auflage, Penguin, München

- KARTEN, W.; NELL, M.; RICHTER, A.; SCHILLER, J. (2018):  
Risiko und Versicherungstechnik, Springer Gabler, Wiesbaden
- KÖHNE, T. (2016):  
Versicherungsmarketing, VVW, Karlsruhe
- KOTLER, P.; SCHELLHASE, R. (2011):  
Grundlagen des Marketing, 5. aktualisierte Auflage, Pearson Studium, München Boston
- KREUTZER, R.T.; NEUGEBAUER, T.; PATTLOCH, A. (2017):  
Digital Business Leadership, 1. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- KUDRAß, T. (2015):  
Taschenbuch Datenbanken, Carl Hanser, München
- KÜHL, R.; ROEMER, D. (2016):  
Trendsetting-Phänomene und innovatives Versicherer-Pricing, VVW, Karlsruhe
- LEVITT, T. (1986):  
The Marketing Imagination, New expanded edition, The Free Press, New York
- MACHARZINA, K. (1999):  
Unternehmensführung - Das internationale Management Wissen, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden
- MAGUHN, O. (2007):  
Versicherungszyklen in der Schaden- und Unfallversicherung, VVW, Karlsruhe
- MARX, D. (2014):  
Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, Igel, Hamburg
- MAYER-VORFELDER, M. (2012):  
Kundenerfahrungen im Dienstleistungsprozess, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden
- MEFFERT, H.; BRUHN, M.; HADWICH, K. (2018):  
Dienstleistungsmarketing, 9. überarbeitete Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- MEIBAUER, J.; DEMSKE, U.; GEILFUß-WOLFGANG, J.; PAFEL, J.; RAMERS, K.H.; ROTHWEILER, M.; STEINBACH, M. (2007):  
Einführung in die germanistische Linguistik, 2. Auflage, Springer, Berlin
- MEINEL, C.; SACK, H. (2004):  
WWW, Springer, Berlin Heidelberg
- MICHELIS, D. (2014):  
Der vernetzte Konsument, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- MOORMANN, J.; SCHMIDT, G. (2007):  
IT in der Finanzbranche, Springer, Berlin Heidelberg

- MÜLLER, H. (1998):  
Potentiale innovativer Kommunikationstechnologien zur Deckung der Kommunikationsanforderungen in der Lean-Unternehmung, Diplom.de, Hamburg
- MÜLLER-SCHOPPEN, E.; KESPER, B. (2011):  
Managementwissen kompakt, Books on Demand, Norderstedt
- MUNZINGER, U.; WENHART, C. (2012):  
Marken erleben im digitalen Zeitalter, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- NAYLOR, M. (2017):  
Insurance Transformed, Springer International Publishing, Cham
- NEMSON, J. (2014):  
Geschäftsmodell VVaG, 1. Auflage, VVW, Karlsruhe
- NICOLETTI, B. (2016):  
Digital Insurance, Palgrave Macmillan UK, London
- NGUYEN, T.; ROMEIKE, F. (2013):  
Versicherungswirtschaftslehre, Gabler, Wiesbaden
- PAPE, S. (2016):  
Kognitive Verzerrungen bei Entscheidungen, Dissertation, Freiburg
- PORTER, M.E. (1992):  
Wettbewerbsvorteile, 3. Auflage, Campus, Frankfurt am Main
- RADTKE, M. (2008):  
Grundlagen der Kalkulation von Versicherungsprodukten in der Schaden- und Unfallversicherung, VVW, Karlsruhe
- RAINER, A.; PUSCHMANN, T. (2016):  
Digitalisierung der Finanzindustrie, Springer, Berlin Heidelberg
- ROHLFS, T. (2016):  
Risikomanagement im Versicherungsunternehmen, VVW, Karlsruhe
- SCHEURING, J. (2011):  
Informatik für technische Kaufleute und HWD, 2 Überarbeitete Auflage, Compendio Bildungsmedien, Zürich
- SCHLESINGER, R. (2014):  
The suitability of social media for headhunters to recruit managers from and for the fashion business, Anchor Academic Publishing, Hamburg
- SCHÖBER, H. (2002):  
Prozessorganisation, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden

- SCHUG, A. (2011):  
Der Versicherungsgedanke und seine historischen Grundlagen, V & R Unipress, Göttingen
- SETHI, J.; BHATIA, N. (2012):  
Elements of Banking and Insurance, 2. Auflage, PHI Learning, New Delhi
- SMITH, R.F. (2007):  
Business Process Management and the Balanced Scorecard, Wiley, New Jersey
- STEVENSON, A.; WAITE, M. (Hrsg.) (2011):  
Concise Oxford English Dictionary, 12. Auflage, Oxford University Press, Oxford
- THALER, R.H.; SUNSTEIN, C.R. (2018):  
Nudge, 13. Auflage, Ullstein, Berlin
- TREFZ, A.; BÜTTGEN, M. (2007):  
Digitalisierung von Dienstleistungen, Logos, Berlin
- TRENERRY, C.F. (2009):  
The Origin and Early History of Insurance, Lawbook Exchange LTD, New Jersey
- VIELREICHER, P. (1995):  
Produktinnovationsmanagement in Versicherungsunternehmen, Gabler, Wiesbaden
- VOGEL, R.; SCHLOSSBERGER, E. (2018):  
Welle der Wirksamkeit, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- VON DER SCHULENBURG, J.M.G.; LOHSE, U. (2014):  
Versicherungsökonomik, VVW GmbH, Karlsruhe
- WAGNER, F. (Hrsg.) (2017):  
Gabler Versicherungslexikon, 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- WEBER, H.; VIEHMANN, J. (2017):  
Unternehmens-IT für die Digitalisierung 4.0, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- WEHN, R. (2000):  
Versicherungsprodukt und rechtliche Rahmenbedingungen der Produktgestaltung, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden
- WEIGEND, M. (2007):  
Intuitive Modelle der Informatik, Universitätsverlag, Potsdam
- WELTGEN, M. (2019):  
Systematische und institutionalisierte Geschäftsmodellinnovation, Springer, Wiesbaden
- ZECHA, M. (2010):  
Produktmanagement in Versicherungsunternehmen, 2. Auflage, VVW, Karlsruhe



**Sammelwerke**

AKTAN, E.; OZUPEK, M.N. (2017):

Corporate Advertising at the Age of Social Media, in:  
INFORMATION RESOURCES MANAGEMENT ASSOCIATION (Hrsg.):  
Advertising and Branding, IGI Global, Hershey, S. 413-429

ALOULO, W. (2019):

Entrepreneurship and innovation in the digitalization era, in:  
MEZGHANI, K.; ALOULO, W. (Hrsg.):  
Business Transformations in the Era of Digitalization, IGI Global, Hershey PA, S. 179-204

BACKHAUS, K.; PAULSEN, T. (2018):

Vom Homo Oeconomicus zum Homo Digitalis – Die Veränderung der Informationsasymmetrien durch die Digitalisierung, in:  
BRUHN, M.; KIRCHGEORG, M. (Hrsg.):  
Marketing Weiterdenken, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 105-122

BEVERUNGEN, D.; WOLF, V.; BARTELHEIMER, C. (2018):

Digitale Transformation von Dienstleistungssystemen, in:  
BRUHN, M.; HADWICH, K. (Hrsg.):  
Service Business Development, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 396-423

BLASCHKE, M.; CIGAINA, M.; RISS, U.V.; SHOSHAN, I. (2016):

Designing business models for the digital economy, in:  
OSWALD, G.; KLEINEMEIER, M. (Hrsg.):  
Shaping the digital enterprise, Springer International Publishing, Cham, S. 121-136

CARLSEN, O.; DIETSCH, T.; WOLLENBERG, S. (2019):

Die sechs Stufen zur Digitalisierung des Kundendialogs im Versicherungswesen, in:  
REICH, M.; ZERRES, C. (Hrsg.):  
Handbuch Versicherungsmarketing, 2. Auflage, Springer, Berlin Heidelberg, S. 389-400

CHÂLONS, C; DUFFT, N. (2017):

The Role of IT as an Enabler of Digital Transformation, in:  
ABOLHASSAN, F. (Hrsg.):  
The Drivers of Digital Transformation, Springer International Publishing, Cham, S. 13-22

CONDEA, C.; CRUICKSCHANK, D.; HAGEDORN, P. (2016):

What Co-Innovation can mean for Digital Business Transformation, in:  
OSWALD, G.; KLEINEMEIER, M. (Hrsg.):  
Shaping the digital enterprise, Springer International Publishing, Cham S. 287-306

CSEH, C.; MARX, B. (2016):

Technische Trends im Vertrieb, in:  
BINCKEBANCK, L.; RAINER, E. (Hrsg.):  
Digitalisierung im Vertrieb, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 355-375

- DÖBLER, T.; WAHL, A. (2013):  
Der deutsche Mobile-Markt und die Suche nach Geschäftsmodelle, in:  
DOLATA, U.; SCHRAPE, J. (Hrsg.):  
Internet, Mobile Devices und die Transformation der Medien, Edition Sigma, Berlin, S. 199-226
- DREYER, S.; ZEREN, J.; LEBEK, B.; BREITNER, H. (2019):  
Kritische Erfolgsfaktoren für die Einführung von Smart Services, in:  
ROBRA-BISSANTZ, S.; LATTEMANN, C. (Hrsg.):  
Digital Customer Experience, 1. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 25-38
- ENGELMANN, F.; GROßMANN, C. (2018):  
Was wissen wir über Information, in:  
HILDEBRAND, K.; GEBAUER, M.; HINRICHS, H.; MIELKE, M. (Hrsg.):  
Daten- und Informationsqualität, 4. Auflage, Springer Vieweg, Wiesbaden, S. 3-22
- FARAHANI, P.; MEIER, C.; WILKE, J. (2016):  
Digital Supply Chain Management Agenda for the Automotive Supplier Industry, in:  
OSWALD, G.; KLEINEMEIER, M. (Hrsg.):  
Shaping the digital enterprise, Springer International Publishing, Cham, S. 157-172
- FOSCHT, T.; SWOBODA, B. (2004):  
Käufer- und Konsumentenverhalten, in:  
ALISCH, K.; ARENTZEN, U.; WINTER, E. (Hrsg.):  
Gabler Wirtschaftslexikon, 16. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 1656-1659
- FRANZEN, A. (2014):  
Antwortskalen in standardisierten Befragungen, in:  
BAUR, N.; BLASIUS, J. (Hrsg.):  
Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 1. Auflage, Springer VS, Wiesbaden, S. 701-711
- HAACK, R.; QUSHTA, J. (2018):  
Digital Costing – Strategische Kostenoptimierung im Kontext der digitalen Disruption, in:  
KEUPER, F.; SCHOMANN, M.; SIKORA, L.I.; WASSEF, R. (Hrsg.):  
Disruption und Transformation Management, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 189-205
- HEUERMANN, R.; ENGEL, A.; VON LUCKE, J. (2018):  
Digitalisierung, in:  
HEUERMANN, R.; TOMENENDAL, M.; BRESSEM, C. (Hrsg.):  
Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden, Springer, Berlin, S. 9-50
- HILKE, W. (1989):  
Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in:  
HILKE, W. (Hrsg.):  
Dienstleistungs-Marketing, Gabler, Wiesbaden, S. 5-44

HIPPMANN, S.; KLINGNER, R.; LEIS, M. (2018):

Digitalisierung - Anwendungsfelder und Forschungsziele, in:

NEUGEBAUER, R. (Hrsg.):

Digitalisierung, 1. Auflage, Springer, Berlin, S. 9-18

KIRCHGEORG, M.; BEYER, C. (2016):

Herausforderungen der digitalen Transformation für die marktorientierte Unternehmensführung, in:

HEINEMANN, G.; GEHRCKENS, H.M.; WOLTERS, U.J. (Hrsg.):

Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 399-422

KENNING, P. (2018):

Marketing weiter denken?! - Fünf Postulate, in:

BRUHN, M.; KIRCHGEORG, M. (Hrsg.):

Marketing Weiterdenken, Springer Fachmedien, Wiesbaden S. 79-97

KÖHNE, T. (2008):

Produktinnovationen in der Versicherungswirtschaft – Theoretische Grundlagen zur Analyse aktueller Praxisentwicklungen, in:

KÖHNE, T. (Hrsg.):

Produktinnovationen in der deutschen Versicherungswirtschaft, VVW, Karlsruhe, S. 1-39

KÖHNE, T. (2015a):

Operatives Marketing im Marketingmix eines Versicherungsunternehmens, in:

BERUFSBILDUNGSWERK DER DEUTSCHEN VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT (Hrsg.):

Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden, 3. Auflage, VVW, Karlsruhe, S. 97-221

KÖHNE, T. (2015b):

Strategisches Marketing in Versicherungsunternehmen, in:

BERUFSBILDUNGSWERK DER DEUTSCHEN VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT (Hrsg.):

Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden, 3. Auflage, VVW, Karlsruhe, S. 1-61

KÖHNE, T. (2017):

Industrialisierung (in) der Versicherungsbranche, in:

WAGNER, F. (Hrsg.):

Gabler Versicherungslexikon, 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 430-435

LEHNER, V. (2017):

Einsatz der Blockchain-Technologie im IP-Law, in:

HENNEMANN, M.; SATTLER, A. (Hrsg.):

Immaterialgüter und Digitalisierung, 1. Auflage, Nomos, Baden-Baden, S. 43-58

LOEBBECKE, C. (2006):

Digitalisierung – Technologien und Unternehmensstrategien, in:

SCHOLZ, C. (Hrsg.):

Handbuch Medienmanagement, Springer, Berlin, S. 357-373

LOHSE, U.; WILL, A. (2018):

Rahmenbedingungen und strategische Herausforderungen für die Versicherungsbranche, in:

REICH, M.; ZERRES, C. (Hrsg.):

Handbuch Versicherungsmarketing, 2. Auflage, Springer, Berlin 2018, S. 3-14

MAAS, P.; BÜHLER, P.; FLEISCHER, M. (2017):

Digitale Disruption in der Versicherungswirtschaft, in:

WIDMER A. (Hrsg.):

Der rasante technologische Wandel – Überforderung der Gesellschaft, Dike, Zürich, S. 94-110

MARKO, W.A. (2015):

Organisation und Organisationsgestaltung, in:

VORBACH, S. (Hrsg.):

Unternehmensführung und Organisation, Facultas, Wien, S. 293-366

MAYRING, P.; FENZL, T. (2014):

Qualitative Inhaltsanalyse, in:

BAUR, N.; BLASIUS, J. (Hrsg.):

Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 1. Auflage, Springer VS, Wiesbaden, S. 543-556

MÜLLER, C. (2015):

Strategisches Management im Unternehmen, in:

VORBACH, S. (Hrsg.):

Unternehmensführung und Organisation, Facultas, Wien, S. 127-240

OSWALD, G.; SOTO SETZKE, D.; RIASANOW, T.; KRCCMAR, H. (2018):

Technologietrends in der digitalen Transformation, in:

OSWALD, G.; KRCCMAR, H. (Hrsg.):

Digitale Transformation, 1. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 11-34

REICH, M. (2019):

Nachfrager von Versicherungsleistungen, in:

REICH, M.; ZERRES, C. (Hrsg.):

Handbuch Versicherungsmarketing, 2. Auflage, Springer, Berlin Heidelberg, S. 35-56

RÜEGG-STÜRM, J. (2004):

Das neue St. Galler Management-Modell, in:

DUBS, R.; EULER, D.; RÜEGG-STÜRM, J.; WYSS, C. (Hrsg.):

Einführung in die Managementlehre, Haupt, Bern Stuttgart Wien, S. 65-134

SCHRECKLING, E.; STEIGER, C. (2017):

Digitalize or Drown, in:

OSWALD, G.; KLEINEMEIER, M. (Hrsg.):

Shaping the Digital Enterprise, Springer, Cham, S. 3-27

SCHREINER, N.; KENNING, P. (2018):

Teilen statt Besitzen, in:

KEUPER, F.; SCHOMANN, M.; SIKORA, L.I.; WASSEF, R. (Hrsg.):

Disruption und Transformation Management, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 355-379

STRÜBING, J. (2014):

Grounded Theory und Theoretical Sampling, in:

BAUR, N.; BLASIUS, J. (Hrsg.):

Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 1. Auflage, Springer VS, Wiesbaden, S. 457-472

SUTOR, T. (2019):

Theoretische Grundlagen des Versicherungsmarketing, in:

REICH, M.; ZERRES, C. (Hrsg.):

Handbuch Versicherungsmarketing, 2. Auflage, Springer, Berlin Heidelberg, S. 15-34

SWAN, M. (2018):

Blockchain for Business, in

RAJ, P.; DEKA, G.C. (Hrsg.):

Blockchain Technology, Elsevier Science, Cambridge S. 121-162

TENBIEG, J. (2017):

Schadenmanagement, in:

WAGNER, F. (Hrsg.):

Gabler Versicherungslexikon, 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 809-813

THIEDEKE, U. (2018):

Digitale Normalität? Mediensoziologische Anmerkung zur digitalisierten Sozialität, in:

HILL, H.; KUGELMANN, D.; MARTINI, M. (Hrsg.):

Digitalisierung in Recht, Politik und Verwaltung, 1. Auflage, Nomos, Baden-Baden, S. 67-80

WAGNER, F.; RINGEL, J. (2004):

Ansätze einer wertorientierten Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften in der Versicherungswirtschaft, in:

KÖHNE, T. (Hrsg.):

Strategische Kooperationen in der Versicherungsbranche, Gabler, Wiesbaden, S. 165-184

VORBACH, S. (2015):

Einführung und Grundlagen der Unternehmensführung, in:

VORBACH, S. (Hrsg.):

Unternehmensführung und Organisation, Facultas, Wien, S. 16-66

WAGNER, F.; SCHWINGHOFF, A. (2011):

Controlling im Versicherungsunternehmen, in:

WAGNER, F. (Hrsg.):

Versicherungslexikon, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 136-139

WUNDERLICH, K. (2018):

Geleitwort von Karin Wunderlich, in:

BRANDÃO, T.K.; WOLFRAM, G. (Hrsg.):

Digital Connection, Springer, Wiesbaden, S. XI-XII

ZINKANN, R.; MAHADEVAN, J. (2018):

Zukünftige Customer Journeys und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis, in:

BRUHN, M.; KIRCHGEORG, M. (Hrsg.):

Marketing Weiterdenken, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 157-170

ZORN, W. (2005):

Über den unscharfen Gebrauch von Grundbegriffen in der Informatik, in:

KNOP, J.; HAVERKAMP, W.; JESSEN, E. (Hrsg.):

LECTURE NOTES IN INFORMATICS 19. DFN-arbeitstagung über Kommunikationsnetze, Gesellschaft für Informatik, Bonn, S. 13-37

ZSCHOCKELT, W. (2005):

Die gerechte Versicherungsprämie, in:

BIELEFELD, T.; MARLOW, S. (Hrsg.):

Ein Leben mit der Versicherungswirtschaft, VVW, Karlsruhe, S. 653-660

### **Journalartikel:**

CIRIELLO, R.F.; RICHTER, A.; SCHWABE, G. (2018):

Digital Innovation, in:

Business & Information Systems Engineering, 60 Jg., 6/2018, S. 563-569,

DOI: 10.1007/s12599-018-0559-8

DOLAN, P.; ELLIOTT, A.; METCALFE, R.; VLAEV, I. (2012):

Influencing Financial Behavior, in:

Journal of Behavioral Finance, 13 Jg., 2012, S. 126-142,

DOI: 10.1080/15427560.2012.680995

ELING, M.; LEHMANN, M. (2018):

The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks, in:

The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice, 43. Jg., 3/2018, S. 359–396,

DOI: 10.1057/s41288-017-0073-0

FOROUDI, P.; GUPTA, S.; SIVARAJAH, U.; BRODERICK, A. (2018):

Investigating the Effects of Smart Technology on Customer Dynamics and Customer Experience, in:

Computers in Human Behavior, 80 Jg., 2018, S. 271-282,

DOI: 10.1016/j.chb.2017.11.014

HADDAD, C.; HORNUF, L. (2019):

The emergence of the global fintech market - economic and technological determinants, in:

Small Business Economics, 53 Jg., 1/2019, S. 81-105,

DOI: 10.1007/s11187-018-9991-x

HUEBNER, J.; FREY, R.M.; AMMENDOLA, C.; FLEISCH, E.; ILIC, A. (2018):  
What People Like in Mobile Finance Apps – An Analysis of User Reviews, in:  
Proceedings of the 17th International Conference on Mobile and Ubiquitous Multimedia, ACM, New  
York 2018, S. 293-304,  
DOI: 10.1145/3282894.3282895

KANG, J. (2018):  
Mobile payment in Fintech environment: trends, security challenges, and services, in:  
Human-centric Computing and Information Sciences, 8 Jg., 1/2018, S. 1-16,  
DOI: 10.1186/s13673-018-0155-4

LATHIA, N.; PEJOVIC, V.; RACHURI, K.K.; MASCOLO, C.; MUSOLESI, M.; RENTFROW, P.J.  
(2013):  
Smartphones for Large-Scale Behavior Change Interventions, in:  
IEEE Pervasive Computing, 12 Jg., 3/2013, S. 66-73,  
DOI: 10.1109/MPRV.2013.56

LEMON, K.N.; VERHOEF, P. (2016):  
Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey, in:  
Journal of Marketing, 80 Jg., 2016, S. 69–96,  
DOI: 10.1509/jm.15.0420

MATT, C.; TRENZ, M.; CHEUNG, C.M.K.; TUREL, O. (2019):  
The digitization of the individual, in:  
Electronic Markets, 29 Jg., 2019, S. 1-8,  
DOI: 10.1007/s12525-019-00348-9

MELL, P.; GRANCE, T. (2011):  
The NIST Definition of Cloud Computing, in:  
National Institute of Standards and Technology, S. 1-3  
URL: <http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-145/SP800-145.pdf>

MIRSCH, T.; LEHRER, C.; JUNG, R. (2017):  
Digital Nudging - Altering User Behavior in Digital Environments, in:  
LEIMEISTER, J.M.; BRENNER, W. (Hrsg.):  
Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2017), St. Gallen, S. 634-648,  
URL: <https://www.alexandria.unisg.ch/250315/>

OECD (2014):  
Cloud Computing, in:  
OECD Digital Economy Papers, No. 240, OECD Publishing, Paris, S. 1-31  
DOI: 10.1787/5jxzf4lcc7f5-en

OULASVIRTA, A.; RATTENBURY, T.; MA, L.; RAITA, E. (2012):  
Habits make smartphone use more pervasive, in:  
Personal and Ubiquitous Computing, 16 Jg., 1/2012, S. 105-114,  
DOI: 10.1007/s00779-011-0412-2

- PARVIAINEN, P.; TIHINEN, M.; KÄÄRIÄINEN, J.; TEPPOLA, S. (2017):  
Tackling the digitalization challenge, in:  
International Journal of Information Systems and Project Management, 5. Jg., 1/2017, S. 63-77,  
DOI: 10.12821/ijispm050104
- PATRICIO, L.; FISK, R.P.; FALCÃO E CUNHA, J.; CONSTANTINE, L. (2011):  
Multilevel Service Design, in:  
Journal of Service Research, 14 Jg., 2011, S. 180–200,  
DOI: 10.1177/1094670511401901
- PICCININI, E.; GREGORY, R.; KOLBE, L. (2015):  
Changes in the Producer-Consumer Relationship – Towards Digital Transformation,  
in: Proceedings of the 12th International Conference on Wirtschaftsinformatik, Osnabrück 2015, S.  
1634-1648,  
URL: <http://www.wi2015.uni-osnabrueck.de/Files/WI2015-D-14-00156.pdf>
- RACHINGER, M.; RAUTER, R.; MÜLLER, C.; VORRABER, W. (2018):  
Digitalization and its influence on business model innovation, in:  
Journal of Manufacturing Technology Management, 2018,  
DOI: 10.1108/JMTM-01-2018-0020
- SANTOS, L.R.; ROSATI, A.G. (2015):  
The Evolutionary Roots of Human Decision Making, in:  
Annual Review of Psychology, 66 Jg., 1/2015, S. 321-347,  
DOI: 10.1146/annurev-psych-010814-015310
- SCHNEIDER, C.; WEINMANN, M.; VOM BROCKE, J. (2018):  
Digital Nudging, in:  
Communications of the ACM, 61 Jg., 7/2018, S. 67-73,  
DOI: 10.1145/3213765
- SKOG, D. A.; WIMELIUS, H.; SANDBERG, J. (2018):  
Digital Disruption, in:  
Business & Information Systems Engineering, 60 Jg., 5/2018, S. 431-437,  
DOI: 10.1007/s12599-018-0550-4

### **Working Papers**

- DODIG, N.; HERR, H. (2015):  
Theories of finance and financial crisis – Lessons for the Great Recession, in:  
IPE Institute for International Political Economy Berlin, Working Paper 48/2015, Berlin,  
URL: [https://www.ipe-berlin.org/fileadmin/institut-ipe/Dokumente/Working\\_Papers/IPE\\_WP\\_48\\_Dodig\\_Herr.pdf](https://www.ipe-berlin.org/fileadmin/institut-ipe/Dokumente/Working_Papers/IPE_WP_48_Dodig_Herr.pdf)



WEIBER, R. (2006):

Was ist Marketing? Grundlagen des Marketing und informationsökonomische Fundierung, in: Arbeitspapier zur Marketingtheorie Nr. 1, 3. Auflage, Universität Trier, Trier,  
URL: [https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb4/prof/BWL/AMK/Download-Bereich/AP\\_und\\_FP/WEIBER\\_AP\\_01\\_Was\\_ist\\_Marketing\\_-\\_3.\\_Auflage\\_DRUCK.pdf](https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb4/prof/BWL/AMK/Download-Bereich/AP_und_FP/WEIBER_AP_01_Was_ist_Marketing_-_3._Auflage_DRUCK.pdf)

## Publikationen

ACCENTURE (2014):

The Boom in Global Fintech Investment - A new growth opportunity for London, in:  
<http://www.smallake.kr/wp-content/uploads/2014/04/Boom-in-Global-Fintech-Investment.pdf>, Stand: 2014, Letzte Abfrage: 10.06.2019

ACCENTURE (2017):

The voice of the customer - Identifying disruptive opportunities in Insurance Distribution, in:  
[https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-50/Accenture-Distribution-Marketing-Survey-Insurance-Report.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-50/Accenture-Distribution-Marketing-Survey-Insurance-Report.pdf), Stand: 2017, Letzte Abfrage: 25.05.2019

BAIN (2018):

Customers Know What They Want. Are Insurers listening?, in:  
[https://www.bain.com/contentassets/6949813d3e664c1caf061421e8c06d02/bain\\_report-customer\\_behavior\\_and\\_loyalty\\_in\\_insurance\\_2018.pdf](https://www.bain.com/contentassets/6949813d3e664c1caf061421e8c06d02/bain_report-customer_behavior_and_loyalty_in_insurance_2018.pdf), Stand: 2018, Letzte Abfrage: 04.06.2019

BCG (2016a):

Digitalisierung, in: [http://image-src.bcg.com/Images/Report\\_Digitalisierung\\_tcm9-40723.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/Report_Digitalisierung_tcm9-40723.pdf), Stand: 2016, Letzte Abfrage: 30.06.2022

BCG (2016b):

Digital disruption and its discontents, in: [https://www.amcham.gr/wp-content/uploads/2016/econ/sp/ANTONIADIS\\_VASSILIS-BCG.pdf](https://www.amcham.gr/wp-content/uploads/2016/econ/sp/ANTONIADIS_VASSILIS-BCG.pdf), Stand: 29.11.2016, Letzte Abfrage: 17.06.2019

CBINSIGHTS (2019):

Global Fintech Report Q1 2019, in: [https://www.cbinsights.com/reports/CB-Insights\\_Fintech-Report-Q1-2019.pdf](https://www.cbinsights.com/reports/CB-Insights_Fintech-Report-Q1-2019.pdf), Stand: 2019, Letzte Abfrage: 09.07.2019

DEUTSCHE BUNDESBANK (2017):

FX Global Code, in:  
<https://www.bundesbank.de/resource/blob/665318/b5af468e8faba8ea8cae39a044d95f45/mL/fx-global-code-deutsch-data.pdf>, Stand: 2018, Letzte Abfrage: 11.07.2019

EUROPEAN PARLIAMENT (2012):

Cloud Computing, in: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2012/475104/IPOL-IMCO\\_ET\(2012\)475104\\_DE.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2012/475104/IPOL-IMCO_ET(2012)475104_DE.pdf), Stand: 14.05.2012, Letzte Abfrage: 05.05.2019

EY (2017):

Die Chancen der IT in der Digitalisierung von Versicherern, in:

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-die-chancen-der-it-in-der-digitalisierung-von-versicherern/\\$FILE/ey-die-chancen-der-it-in-der-digitalisierung-von-versicherern.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-die-chancen-der-it-in-der-digitalisierung-von-versicherern/$FILE/ey-die-chancen-der-it-in-der-digitalisierung-von-versicherern.pdf), Stand: 2017, Letzte Abfrage: 30.06.2019

GOOGLE (2011a):

The Zero Moment of Truth Finance Study - Insurance, in:

[https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/662/zmot-insurance-study\\_research-studies.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/662/zmot-insurance-study_research-studies.pdf), Stand: 2011, Letzte Abfrage: 25.04.2019

GOOGLE (2011b):

Winning the Zero Moment of Truth, in: [https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/673/2011-winning-zmot-ebook\\_research-studies.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/673/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf), Stand: 2011, Letzte Abfrage: 25.04.2019

IOSCO (2017):

IOSCO Research Report on Financial Technologies (Fintech), in:

<https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD554.pdf>, Stand: 2017, Letzte Abfrage: 01.06.2019

IW CONSULT (2018):

Digital-Atlas Deutschland, in:

[https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/Digital-Atlas.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/Digital-Atlas.pdf), Stand: 2018, Letzte Abfrage: 01.05.2019

KANE, G.C.; PALMER, D.; PHILLIPS, A.N.; KIRON, D.; BUCKLEY, N. (2015):

Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation, in:

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup\\_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf), Stand: 2015, Letzte Abfrage: 01.05.2019

KPMG (2017):

Clarity on Insurance Digitalization, in: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ch/pdf/clarity-on-insurance-digitalization-en.pdf>, Stand: 08.06.2017, Letzte Abfrage: 10.07.2019

LÜNENDONK (2018):

Versicherungen in der Zeitfalle, in: <https://www.luenendonk.de/download/5829/>, Stand: 13.03.2018, Letzte Abfrage: 30.06.2019

MCKINSEY (2017a):

Digital disruption in insurance - Cutting through the noise, in:

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Time%20for%20insurance%20companies%20to%20face%20digital%20reality/Digital-disruption-in-Insurance.ashx>, Stand: 2017, Letzte Abfrage: 01.06.2019

MCKINSEY (2017b):

Insurtech – the threat that inspires, in:

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Insurtech%20the%20threat%20that%20inspires/Insurtech-the-threat-that-inspires.ashx>, Stand: 2017, Letzte Abfrage: 07.07.2019

MCKINSEY (2018):

Digital insurance in 2018, in:

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Digital%20insurance%20in%202018%20Driving%20real%20impact%20with%20digital%20and%20analytics/Digital-insurance-in-2018.ashx>, Stand: 2018, Letzte Abfrage: 01.07.2019

NIILMUNI (2017):

Underwriting & Claim Management, in:

[https://niilmuniversity.in/coursepack/Insurance/UNDERWRITING\\_%20CLAIM\\_MANAGEMENT.pdf](https://niilmuniversity.in/coursepack/Insurance/UNDERWRITING_%20CLAIM_MANAGEMENT.pdf),  
Stand: 18.10.2017, Letzte Abfrage: 10.07.2019

OLIVER WYMAN (2017):

Zurück in die Zukunft, in: [https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/v2-](https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/v2-de/publications/2017/sep/Zukunft_Risk_Management_20170922.pdf)

[de/publications/2017/sep/Zukunft\\_Risk\\_Management\\_20170922.pdf](https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/v2-de/publications/2017/sep/Zukunft_Risk_Management_20170922.pdf), Stand: 2017, Letzte Abfrage: 30.06.2019

SALESFORCE (2018):

State of the Connected Customer, in:

[https://www.salesforce.com/content/dam/web/en\\_us/www/documents/e-books/state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf](https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf), Stand: 2018, Letzte Abfrage: 01.06.2019

SWISSRE (2013):

Sigma Nr. 6/2013 Lebensversicherung – Fokussierung auf den Konsumenten, in:

[https://www.swissre.com/dam/jcr:4286ee4a-bbd0-420e-8fd1-1e8463957dca/sigma6\\_2013\\_de.pdf](https://www.swissre.com/dam/jcr:4286ee4a-bbd0-420e-8fd1-1e8463957dca/sigma6_2013_de.pdf),  
Stand: 20.09.2013, Letzte Abfrage: 01.06.2019

SWISSRE (2017):

Technology and insurance - themes and challenges, in: [https://www.swissre.com/dam/jcr:85c4ccde-50b7-41cf-a2df-](https://www.swissre.com/dam/jcr:85c4ccde-50b7-41cf-a2df-d365cc35a6f4/expertise_publication_technology_and_insurance_themes_and_challenges.pdf)

[d365cc35a6f4/expertise\\_publication\\_technology\\_and\\_insurance\\_themes\\_and\\_challenges.pdf](https://www.swissre.com/dam/jcr:85c4ccde-50b7-41cf-a2df-d365cc35a6f4/expertise_publication_technology_and_insurance_themes_and_challenges.pdf), Stand: 10.06.2017, Letzte Abfrage: 05.06.2019

SWISSRE (2019):

Digital ecosystems, in: [https://www.swissre.com/dam/jcr:e1f92bbd-0557-487a-87c5-](https://www.swissre.com/dam/jcr:e1f92bbd-0557-487a-87c5-c2f94ac6b32a/SRI%20_%20Expertise%20Publication%20_%20Digital%20ecosystems_WEB.pdf)

[c2f94ac6b32a/SRI%20\\_%20Expertise%20Publication%20\\_%20Digital%20ecosystems\\_WEB.pdf](https://www.swissre.com/dam/jcr:e1f92bbd-0557-487a-87c5-c2f94ac6b32a/SRI%20_%20Expertise%20Publication%20_%20Digital%20ecosystems_WEB.pdf),  
Stand: 08.01.2019, Letzte Abfrage: 01.07.2019

UNISG (2015):

Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt, in:

<http://www.ivw.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/ivw/studien/industrialisierung-digital2015.pdf>, Stand: 2015, Letzte Abfrage: 30.06.2019

UNISG (2017):

The Current Insurtech Landscape, in:

[https://www.ivw.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/ivw/studien/ab-insurtech\\_2017.pdf](https://www.ivw.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/ivw/studien/ab-insurtech_2017.pdf), Stand: 2017, Letzte Abfrage: 07.07.2019

VBV (2017):

Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft, in: <https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Freizugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Planung-und-Koordination/2017/Downloads/Digitalisierung-in-der-Versicherungswirtschaft.pdf>, Stand: 2017, Letzte Abfrage: 30.06.2019

WTW (2017):

Quarterly InsurTech Briefing Q3 2017, in: <https://www.willistowerswatson.com/-/media/WTW/Insights/2017/10/quarterly-insurtech-briefing-q3-2017-wtw.pdf>, Stand: 31.10.2017, Letzte Abfrage: 01.07.2019

WTW (2019):

Quarterly Insurtech Briefing Q1 2019, in: <https://www.willistowerswatson.com/-/media/WTW/Insights/2019/05/quarterly-insurtech-briefing-q1-2019.pdf>, Stand: 09.05.2019, Letzte Abfrage: 01.06.2019

## Online

BAIN (o.J.):

Explore the Elements of Value, in: <http://www2.bain.com/bainweb/media/interactive/elements-of-value/#>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 25.04.2019

BEHAVIORAL ECONOMICS (o.J.):

Confirmation bias, in: <https://www.behavioraleconomics.com/resources/mini-encyclopedia-of-be/confirmation-bias/>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 16.07.2019

BETTERBUYS (2018):

sage-intacct, in: <https://www.betterbuys.com/accounting/reviews/sage-intacct/>, Stand: 07.12.2018, Letzte Abfrage: 20.06.2019

BILDUNGSBIBEL (2018):

Käufermarkt Verkäufermarkt Unterschied Vorteile Beispiele Chancen, in: <https://bwl.bildungsbibel.de/kaeufemarkt-verkaeufemarkt-unterschied-vorteile-beispiele-chancen>, Stand: 15.05.2018, Letzte Abfrage: 04.06.2019

BRENNEN, S. KREIS, D. (2014):

Digitalization and Digitization, in: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>, Stand: 08.09.2014, Letzte Abfrage: 01.05.2019

BUNDESBANK (o.J.a):

Zentralverwahrer, in:

<https://www.bundesbank.de/dynamic/action/de/startseite/glossar/723820/glossar?firstLetter=Z&contentId=652012#anchor-652012>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 11.07.2019

BUNDESBANK (o.J.b):

Zentralverwahrer, in:

<https://www.bundesbank.de/dynamic/action/de/startseite/glossar/723820/glossar?firstLetter=K&contentId=652508#anchor-652508>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 11.07.2019

CARRIEREMANAGEMENT (2016):

Lloyd's XL Catlin Munich Re Among Lemonade's Reinsurance Backers, in:

<https://www.carriermanagement.com/news/2016/02/09/150824.htm>, Stand: 09.02.2016, Letzte Abfrage: 25.06.2019

CERN (o.J.):

birth-web, in: <https://home.cern/science/computing/birth-web>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 01.04.2019

CONSUMERBAROMETER (2019a):

AT under 25, in: <https://www.consumerbarometer.com/en/trending/?countryCode=AT&category=TRN-AGE-UNDER-25>, Stand: 04.03.2019, Letzte Abfrage: 04.03.2019

CONSUMERBAROMETER (2019b):

AT über 54, in: <https://www.consumerbarometer.com/en/trending/?countryCode=AT&category=TRN-AGE-55-PLUS>, Stand: 05.03.2019, Letzte Abfrage: 05.03.2019

CREDITKARMA (o.J.):

how it works, in: <https://www.creditkarma.com/faq/howitworks>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 05.06.2019

CRUNCHBASE (o.J.a):

trov, in: <https://www.crunchbase.com/organization/trov#section-overview>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 01.06.2019

CRUNCHBASE (o.J.b):

metromile, in: <https://www.crunchbase.com/organization/metromile#section-overview>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 02.06.2019

CRUNCHBASE (o.J.c):

backbase, in: <https://www.crunchbase.com/organization/backbase#section-overview>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 10.06.2019

CRUNCHBASE (o.J.d):

flexperto, in: <https://www.crunchbase.com/organization/flexperto#section-overview>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 11.06.2019

CRUNCHBASE (o.J.e):

iba, in: <https://www.crunchbase.com/organization/iba#section-overview>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 12.06.2019

CRUNCHBASE (o.J.f):

bigml, in: <https://www.crunchbase.com/organization/bigml#section-overview>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 13.06.2019

CRUNCHBASE (o.J.g):

simplesurance, in: <https://www.crunchbase.com/organization/simplesurance>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 24.06.2019

CRUNCHBASE (o.J.h):

sparkl, in: <https://www.crunchbase.com/organization/sparkl#section-overview>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 28.06.2019

CRUNCHBASE (o.J.i):

assetavenue, in: <https://www.crunchbase.com/organization/assetavenue#section-overview>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 18.06.2019

CRUNCHBASE (o.J.j):

wealthfront, in: <https://www.crunchbase.com/organization/wealthfront#section-overview>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 14.06.2019

CRUNCHBASE (o.J.k):

blocktrace, in: <https://www.crunchbase.com/organization/blocktrace#section-overview>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 15.06.2019

CRUNCHBASE (o.J.l):

kreditech, in: <https://www.crunchbase.com/organization/kreditech#section-overview>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 16.06.2019

CRUNCHBASE (o.J.m):

thetaray, in: <https://www.crunchbase.com/organization/thetaray#section-overview>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 17.06.2019

CRUNCHBASE (o.J.n):

veracode, in: <https://www.crunchbase.com/organization/veracode#section-overview>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 18.06.2019

CRUNCHBASE (o.J.o):

motif investing, in: <https://www.crunchbase.com/organization/motif-investing#section-overview>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 11.07.2019

CRUNCHBASE (o.J.p):

solovis, in: <https://www.crunchbase.com/organization/solovis#section-overview>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 11.07.2019

CRUNCHBASE (o.J.q):

zenefits, in: <https://www.crunchbase.com/organization/zenefits#section-overview>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 11.07.2019

CRUNCHBASE (o.J.r):

telesign, in: <https://www.crunchbase.com/organization/telesign-corporation#section-overview>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 11.07.2019

DIA (2017):

Lemonade – The first anniversary interview with CEO Daniel Schreiber, in:

<https://www.digitalinsuranceagenda.com/thought-leadership/lemonade--the-first-anniversary-interview-with-ceo-daniel-schreiber/>, Stand: 03.10.2017, Letzte Abfrage: 02.06.2019

DUDEN (o.J.):

umwandeln, in: <https://www.duden.de/node/189355/revision/189391>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 26.03.2019

ECONOMIST (2013):

Lending Club, in: <https://www.economist.com/schumpeter/2013/01/05/peer-review>, Stand: 05.01.2013, Letzte Abfrage: 20.06.2019

ERPSEARCH (o.J.):

Intacct Software Review, in: <http://www.erpsearch.com/intacct-software-review.php>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 20.06.2019

EU (2018):

Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, in:

<https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/DE/COM-2018-22-F1-DE-MAIN-PART-1.PDF>, Stand: 17.01.2018, Letzte Abfrage: 03.04.2019

FINANZEN (o.J.):

TransferWise, der Anbieter für internationale Überweisungen, in:

[https://www.finanzen.net/special/online\\_ueberweisung/wissen/transferwise-der-anbieter-fuer-internationale-ueberweisungen-571](https://www.finanzen.net/special/online_ueberweisung/wissen/transferwise-der-anbieter-fuer-internationale-ueberweisungen-571), Stand: o.J., Letzte Abfrage: 05.06.2019

FITTKAUMAASS (2016):

Einkaufsabbruch bei fehlender Zahlungsart, in: <https://www.fittkaumaass.de/news/einkaufsabbruch-bei-fehlender-zahlungsart>, Stand: 28.09.2016, Letzte Abfrage: 25.04.2019

FOCUS (2015):

Mobile Webseite oder App - Vor- und Nachteile für Nutzer, in:

[https://www.focus.de/digital/handy/technik-mobile-webseite-oder-app-vor-und-nachteile-fuer-nutzer\\_id\\_5064777.html](https://www.focus.de/digital/handy/technik-mobile-webseite-oder-app-vor-und-nachteile-fuer-nutzer_id_5064777.html), Stand: 05.11.2015, Letzte Abfrage: 04.06.2019

FORBES (2013):

Intacct's CEO Robert Reid On Growing A Successful Cloud Computing Business, in:

<https://www.forbes.com/sites/louiscolumnbus/2013/03/07/intaccts-ceo-robert-reid-on-growing-a-successful-cloud-business/#2d8f7ba8463a>, Stand: 07.03.2013, Letzte Abfrage: 05.06.2019

FORBES (2015a):

The Evolution Of eCommerce, in: <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2015/12/29/the-evolution-of-ecommerce/#584be2c57145>, Stand: 29.12.2015, Letzte Abfrage: 01.06.2019

FORBES (2015b):

The Evolution Of Fintech, in: <https://www.forbes.com/sites/falgunidesai/2015/12/13/the-evolution-of-fintech/#4a8412f97175>, Stand: 13.12.2015, Letzte Abfrage: 01.06.2019

FORBES (2015c):

The Fintech Boom And Bank Innovation, in: <https://www.forbes.com/sites/falgunidesai/2015/12/14/the-fintech-revolution/#77e8dd44249d>, Stand: 14.12.2015, Letzte Abfrage: 01.06.2019

FORBES (2016):

What The First Credit Cards Were Like, in: <https://www.forbes.com/sites/clairetsosie/2016/08/29/what-the-first-credit-cards-were-like/#a440db25ec9a>, Stand: 29.08.2016, Letzte Abfrage: 09.07.2019

FRANK, D. (2016):

Technology, Social Change, and Future Scenarios, in: <https://frankdiana.net/2016/02/18/technology-social-change-and-future-scenarios/>, Stand: 18.02.2016, Letzte Abfrage: 11.05.2019

FRIENDSURANCE (o.J.):

über uns, in: <https://www.friendsurance.de/ueber-uns>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 10.06.2019

GABLER BANKLEXIKON (2018):

Big Data, in: <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/big-data-99809/version-337011>, Stand: 16.10.2018, Letzte Abfrage: 01.04.2019

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2018a):

Markt, in: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/markt-40513/version-263894>, Stand: 19.02.2018, Letzte Abfrage: 23.05.2019

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2018b):

Smartphone, in: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/smartphone-52675/version-275793>, Stand: 19.02.2018, Letzte Abfrage: 04.06.2019

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2018c):

Cross-selling, in: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/cross-selling-29491/version-253094>, Stand: 19.02.2018, Letzte Abfrage: 05.06.2019

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2018d):

Conversion Rate, in: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/conversion-rate-31374/version-254934>, Stand: 19.02.2018, Letzte Abfrage: 07.06.2019

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2018e):

Web 2.0, in: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/web-20-51842/version-274993>, Stand: 19.02.2018, Letzte Abfrage: 01.05.2019

GRÜNDERSZENE (o.J.):

Accelerator, in: [https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/accelerator?interstitial\\_click](https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/accelerator?interstitial_click), Stand: o.J., Letzte Abfrage: 11.07.2019



## HANDELSBLATT (o.J.):

Die Risiken trägt der Kapitalmarkt, in: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/rueckversicherer-die-risiken-traegt-der-kapitalmarkt/4611400-2.html?ticket=ST-3654020-zLdqNTWiWeMSxkmLzucO-ap6>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 26.06.2019

## JUSLINE (2019a):

§3 VersVG, in: <https://www.jusline.at/gesetz/versvg/paragraf/3>, Stand: 06.07.2019, Letzte Abfrage: 06.07.2019

## JUSLINE (2019b):

§91 VAG 2016 Inhalt des Versicherungsvertrages, in: <https://www.jusline.at/gesetz/vag/paragraf/91>, Stand: 07.07.2019, Letzte Abfrage: 07.07.2019

## KLARNA (o.J.):

über uns, in: <https://www.klarna.com/de/uber-uns/>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 05.06.2019

## LWIUNIPD (2019):

Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – online Lexikon, in: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung>, Stand: 27.02.2019, Letzte Abfrage: 21.03.2019

## LUMEN (o.J.):

The Good and Bad of Mental Shortcuts, in: [https://lumen.instructure.com/courses/170090/pages/the-good-and-bad-of-mental-shortcuts?module\\_item\\_id=4055300](https://lumen.instructure.com/courses/170090/pages/the-good-and-bad-of-mental-shortcuts?module_item_id=4055300), Stand: o.J., Letzte Abfrage: 31.05.2019

## MCNERNEY, S. (2011):

Confirmation Bias and Art, in: <https://blogs.scientificamerican.com/guest-blog/confirmation-bias-and-art/>, Stand: 17.07.2011, Letzte Abfrage: 16.07.2019

## METROMILE (o.J.):

technology, in: <https://www.metromile.com/technology/>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 28.06.2019

## MICROSOFT (o.J.):

Was ist Cloud Computing?, in: <https://azure.microsoft.com/de-de/overview/what-is-cloud-computing/>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 01.05.2019

## MILLER, M. (2009):

Cloud Computing Pros and Cons for End Users, in: <http://www.informit.com/articles/article.aspx?p=1324280>, Stand: 13.02.2009, Letzte Abfrage: 02.05.2019

## MOTIF (o.J.):

thematic-portfolios, in: <https://www.motif.com/products/thematic-portfolios>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 20.06.2019

## NUTMEG (o.J.):

home, in: <https://www.nutmeg.com/>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 11.07.2019

PROPERTYCASUALTY360 (2018):

3 reasons reinsurers are leading InsurTech investment, in:

<https://www.propertycasualty360.com/2018/08/14/3-reasons-reinsurers-are-leading-insurtech-investm>,  
Stand: 14.08.2018, Letzte Abfrage: 26.06.2019

REUTERS (2017):

Blockchain startup Digital Asset raises \$40 million, in: <https://www.reuters.com/article/us-digital-asset-funding/blockchain-startup-digital-asset-raises-40-million-idUSKBN1CL22G>, Stand: 16.10.2017, Letzte Abfrage: 20.06.2019

RIPPLE (o.J.):

ripple, in: <https://ripple.com>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 19.06.2019

SCHLOSSBERG, M. (2016):

Teen Generation Z is being called 'millennials on steroids,' and that could be terrifying for retailers, in:

<https://www.businessinsider.de/millennials-vs-gen-z-2016-2?op=1>, Stand: 11.02.2016, Letzte Abfrage: 08.05.2019

SLACK (o.J.):

home, in: [https://slackdemo.com/intl/de-de/?vst=cyt67k7h3j968kk8ubgetty5h#Get\\_Started](https://slackdemo.com/intl/de-de/?vst=cyt67k7h3j968kk8ubgetty5h#Get_Started), Stand: o.J., Letzte Abfrage: 18.06.2019

STANGL (2018):

Kognition, in: <https://lexikon.stangl.eu/240/kognition/>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 26.05.2019

SMARTINSIGHTS (2015):

The consumer decision journey, in: <https://www.smartinsights.com/marketplace-analysis/consumer-buying-behaviour/what-influences-purchase/>, Stand: 07.01.2015, Letzte Abfrage: 15.05.2019

T-ONLINE (2015):

Wie funktioniert Paypal? Das Prinzip kurz erklärt, in: [https://www.t-online.de/finanzen/geldanlage/id\\_75938866/wie-funktioniert-paypal-das-prinzip-kurz-erklaert.html](https://www.t-online.de/finanzen/geldanlage/id_75938866/wie-funktioniert-paypal-das-prinzip-kurz-erklaert.html),

Stand: 22.12.2015, Letzte Abfrage: 05.06.2019

TELETARIF (2019):

samsung Galaxy S10(+) und deren Vorgänger im Vergleich, in:

<https://www.teltarif.de/handy/samsung-galaxy/>, Stand: 27.06.2019, Letzte Abfrage: 27.06.2019

THINKWITHGOOGLE (2019):

Mobile First 4 Tipps für das beste mobile Erlebnis und steigende Conversions, in:

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/marketingressourcen/ux-design/mobile-first-4-tipps-fuer-das-beste-mobile-erlebnis-und-steigende-conversions/>, Stand: 2019, Letzte Abfrage: 04.06.2019

THINKWITHGOOGLE (2017a):

Micro-Moments Now - Why you should be the adviser consumers are searching for, in:

<https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-mobile-search-buying-behavior/>, Stand: 2017, Letzte Abfrage: 05.06.2019

THINKWITHGOOGLE (2017b):

Micro-Moments Now - 3 new consumer behaviors playing out in Google search data, in:  
<https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/micro-moments-consumer-behavior-expectations/>, Stand: 2017, Letzte Abfrage: 06.06.2019

TRUEMOTION (o.J.):

Telematics, in: <https://gotruemotion.com/platform/>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 26.06.2019

UNTERNEHMER (o.J.):

NPS, in: <https://unternehmer.de/lexikon/online-marketing-lexikon/net-promoter-score>, Stand: o.J.,  
Letzte Abfrage: 25.05.2019

WEALTHFRONT (o.J.):

investing, in: <https://www.wealthfront.com/investing>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 20.06.2019

WELLER, W. (2014):

Beiträge technologischer Errungenschaften zum menschlichen Fortschritt im Wandel der Zeit, in:  
<https://edoc.hu-berlin.de/handle/18452/14251>, Stand: 04.12.2014, Letzte Abfrage: 19.03.2019

ZENEFITS (o.J.):

app-connect, in: <https://www.zenefits.com/app-connect/>, Stand: o.J., Letzte Abfrage: 20.06.2019

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wissenspyramide - in Anlehnung an Engelmann und Großmann .....	9
Abbildung 2: Wechselwirkung zwischen Digitalisierung und Gesellschaft.....	19
Abbildung 3: Verbundene Geräte nach Alter gruppiert: .....	20
Abbildung 4: Tägliche Internetnutzung nach Alter gruppiert <sup>70, 71</sup> .....	20
Abbildung 5: Schalenmodell des Käuferverhaltens, in Anlehnung an Foscht.....	29
Abbildung 6: Veränderungen in der Hersteller-Konsumenten Beziehung.....	40
Abbildung 7: Kundenerwartungen nach Generationen.....	42
Abbildung 8: Kundenaussagen in Bezug auf Datensicherheit nach Generation.....	43
Abbildung 9: Kundenaussagen in Bezug auf Datensicherheit zweckgebunden, nach Generation .....	44
Abbildung 10: Relative Frequenz der App Aspekte für Kategorien .....	49
Abbildung 11: Kundenerwartungen im Zeitverlauf .....	50
Abbildung 12: Die 10 wichtigsten Faktoren aus Sicht der neuen Generation, basierend auf der Bedürfnispyramide: .....	53
Abbildung 13: Customer Journey .....	58
Abbildung 14: Volumen der Eigenkapitalfinanzierung 01/2000 – 04/2016. In Anlehnung an BCG .....	64
Abbildung 15: Insurtech – Finanzierungsvolumen in Anlehnung an Willis Tower Watson Q1 2019 .....	72
Abbildung 16: Wertschöpfungskette der Versicherungswirtschaft.....	77
Abbildung 17: Erste Versicherungsentwicklungen .....	82
Abbildung 18: Maslows Pyramide.....	82
Abbildung 19: Phasenbezogener Zusammenhang zwischen den drei konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen.....	85
Abbildung 20: Versicherungsschutz nach Farny .....	92
Abbildung 21: Selbstbehalte (Franchisen) .....	94
Abbildung 22: 3-Ebenen-Konzept des Versicherungsprodukts nach Haller .....	95
Abbildung 23: St. Galler Management-Modell .....	98
Abbildung 24: Kernprozesse der Versicherung (eigene Darstellung).....	103
Abbildung 25: Produktentwicklungsprozess vereinfacht dargestellt .....	104
Abbildung 26: Underwriting Prozess vereinfacht dargestellt .....	106
Abbildung 27: Schadenmanagement vereinfacht dargestellt .....	109

Abbildung 28: Zusammenhang zwischen Kundeninteraktion und Angebotsbreite eines Versicherers .....	117
Abbildung 29: Services des Ökosystems des Versicherers - PingAn.....	119
Abbildung 30: Zusammenspiel der Theorie und Empirie in Bezug auf die Experteninterviews .....	123
Abbildung 31: Auflistung der Versicherungen der befragten Personen .....	126
Abbildung 32: Internetnutzungshäufigkeit und dafür verwendete Geräte .....	128
Abbildung 33: Internetnutzungsart und dafür verwendete Geräte .....	128
Abbildung 34: Erfahrung mit situativen Versicherungsprodukten .....	128
Abbildung 35: Verhalten in der Vor- und Kaufphase .....	130
Abbildung 36: Bevorzugter Kanal um grundsätzliche Produktinformationen zu bekommen	130
Abbildung 37: Bevorzugter Kanal um einen Versicherungsvertrag abzuschließen.....	131
Abbildung 38: Nicht angebotene Absatzkanäle.....	131
Abbildung 39: Bevorzugter Kanal um Informationen über laufende Verträge zu bekommen .....	132
Abbildung 40: Bevorzugter Kanal um eine(-n) Schaden, eine Änderung oder eine Beschwerde zu melden .....	132
Abbildung 41: Bevorzugter Kanal um den Bearbeitungsstand eines Vertrages/Schaden zu bekommen .....	133
Abbildung 42: Akzeptanz der Absatzkanäle.....	134
Abbildung 43: Erwartungen bezüglich Versicherungsprodukte 1/3 .....	135
Abbildung 44: Erwartungen bezüglich Versicherungsprodukte 2/3 .....	135
Abbildung 45: Erwartungen bezüglich Versicherungsprodukte 3/3 .....	135
Abbildung 46: Hemmende Faktoren der Digitalisierung - Expertensicht .....	139
Abbildung 47: Extern hemmende Faktoren - Kundenbezogen.....	140
Abbildung 48: Intern hemmende Faktoren - Gesamt .....	141
Abbildung 49: Intern hemmende Faktoren - Management .....	142
Abbildung 50: Intern hemmende Faktoren – Kultur.....	143
Abbildung 51: Intern hemmende Faktoren - IT .....	143
Abbildung 52: Erhöhung der Chancen für neue Services und Kooperationen durch Digitalisierung.....	144
Abbildung 53: Chancen für Erhöhung der Kundeninteraktion durch digitalbasierte Serviceerweiterungen und Kooperationen.....	145

---

Abbildung 54: Visualisierung der Ergebnisse hinsichtlich digitalisierungshemmender Faktoren (Gegenüberstellung Literatur und Experteninterviews) .....	147
--	-----

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fünf Definitionen der Digitalisierung (eigene Darstellung).....	11
Tabelle 2: Kategorien zur Beschreibung der Veränderung des Konsumenten-Hersteller Verhältnisses (eigene Darstellung).....	38
Tabelle 3: App-Aspekte gruppiert (eigene Darstellung).....	47
Tabelle 4: Arten von Touchpoints <sup>244</sup> .....	56
Tabelle 5: Insurtech Kategorien.....	73
Tabelle 6: Insurtech Kategorien entlang der Wertschöpfungskette, nach ihre Rolle gruppiert .....	78
Tabelle 7: Hemmende Faktoren der Digitalisierung – Extern (eigene Darstellung) .....	112
Tabelle 8: Hemmende Faktoren der Digitalisierung – Intern (eigene Darstellung) .....	116
Tabelle 9: Korrelationen zwischen Akzeptanz der Absatzkanäle und demographischen Daten .....	136
Tabelle 10: Korrelationen zwischen Erwartungen bezüglich Versicherungsprodukten und demographischen Daten .....	137

## Abkürzungsverzeichnis

API	Application Programming Interface
App	Application
ASCII	American Standard Code for Information Interchange
B.C.	Before Century
CD	Compact Disc
CERN	Europäische Organisation für Kernforschung
COED	Concise Oxford English Dictionary
CSD	Central Securities Depository
DLT	Distributed Ledger Technologie
DVD	Digital Versatile Disc
E-Buch	Elektronisches Buch
EU	Europäische Union
E-Commerce	Elektronischer Handel
FX	Foreign Exchange
GB	Gigabyte
GPS	Global Positioning System
HR	Human Ressources
Kfz	Kraftfahrzeug
IoT	Internet of Things
IT	Information Technology
Mrd.	Milliarden
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NGO	Non-Governmental Organisation
NIST	National Institute of Standards and Technology
NPS	Net Promotor Score
PC	Personal Computer
PDF	Portable Document Format
RAM	Random Access Memory



---

SaaS	Software as a Service
US	United States
USA	United States of America
USB	Universal Serial Bus
usw.	und so weiter
uvm.	und vieles mehr
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
VersVG	Versicherungsvertragsgesetz
VVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
www	World Wide Web
ZMOT	Zero Moment Of Truth

## **Anhang**

<b>Anhang 1: Kundenfragebogen .....</b>	<b>184</b>
<b>Anhang 2: Interviewleitfäden.....</b>	<b>196</b>
<b>Anhang 3: Experten Interviews .....</b>	<b>200</b>

## Anhang 1: Kundenfragebogen

# Erwartungen der Versicherungskunden im Zeitalter der Digitalisierung

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Masterarbeit am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der Technischen Universität Graz, führe ich eine Befragung zum Thema "Erwartungen der Versicherungskunden im Zeitalter der Digitalisierung" durch.

Um möglichst aussagekräftige Ergebnisse zu generieren, bitte ich Sie höflichst den unten angeführten Fragebogen vollständig auszufüllen (Dauer: 8 - 10 Minuten).

Die aus dem Fragebogen gewonnenen Daten werden streng vertraulich behandelt. Diese werden nur in anonymisierter Form dargestellt, womit Rückschlüsse auf einzelne Personen ausgeschlossen sind.

Falls Sie Fragen bzw. Anmerkungen zur Umfrage haben, können Sie mir gerne eine Email unter: [arianit.ibriqi@gmail.com](mailto:arianit.ibriqi@gmail.com) schreiben.

Ich bedanke mich für Ihre Mithilfe im Voraus!

Mit freundlichen Grüßen,

Arianit Ibriqi



**WEITER**

Geben Sie niemals Passwörter über Google Formulare weiter.

# Erwartungen der Versicherungskunden im Zeitalter der Digitalisierung

\* Erforderlich

1/4

Wie oft sind Sie im Internet mithilfe Ihres ...? \*

	mehrmals täglich	täglich	wöchentlich	seltener	nie
Smartphones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tablets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notebooks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PC's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2/4

Welche Geräte nutzen Sie um online ... \*

(Mehrfachauswahl pro Zeile möglich)

	Smartphone	Tablet	Notebook	PC	das tue ich nicht
zu kommunizieren (Mail, WhatsUp,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sich zu vernetzen (Facebook, Instagram,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sich zu unterhalten (YouTube, Spiele,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu kaufen (Suche, Vergleich, Kaufabwicklung,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Services zu nutzen (E-Banking, E-Parking, E-Booking,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3/4

Haben Sie jemals mindestens einen situationsbezogenen  
Versicherungsvertrag abgeschlossen? \*

	Ja	Nein
online (z.B.: Reiseversicherung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bei stationären Kauf von Produkten (z.B.: Geräteschutz bei Media Markt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bei online Kauf von Produkten (z.B.: Garantieverlängerung bei Amazon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bei stationären Kauf anderer Dienstleistungen (Kasko für Rent a car, Stornoversicherung bei Urlaubsbuchung,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bei online Kauf anderer Dienstleistungen (Stornoversicherung bei Hotelbuchung oder Flugbuchung,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4/4

Wie würden Sie Ihr grundsätzliches Kaufverhalten beschreiben? \*

	1 - ausschließlich vor Ort	2 - eher vor Ort	4 - eher online	5 - ausschließlich online
vor dem Kauf, informiere ich mich über mögliche Alternativen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nachdem ich mich für eine Alternative entschieden habe, kaufe ich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ZURÜCK

WEITER

# Erwartungen der Versicherungskunden im Zeitalter der Digitalisierung

1/1

Bei welchem Versicherer sind sie Kunde

- Ich habe keine Versicherung
- UNIQA
- WIENER STÄDTISCHE
- GENERALI
- ALLIANZ
- DONAU
- ERGO
- ZÜRICH
- GRAWE
- WÜSTENROT
- MERKUR
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

[ZURÜCK](#)[WEITER](#)

# Erwartungen der Versicherungskunden im Zeitalter der Digitalisierung

\* Erforderlich

1/5

Um grundsätzliche Informationen über die Versicherungsprodukte einzuholen ... \*

	ja	nein, weil mein Versicherer es nicht anbietet	nein, weil ich es auf diesem Weg nicht möchte
wende ich mich an meinen Versicherungsvertreter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wende ich mich an das Kundencenter meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutze ich die Webseite meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutze ich das Kundenportal meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutze ich die App meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2/5

## Um einen Versicherungsvertrag abzuschließen ... \*

	ja	nein, weil mein Versicherer es nicht anbietet	nein, weil ich es auf diesem Weg nicht möchte
wende ich mich an meinen Versicherungsvertreter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wende ich mich an das Kundencenter meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutze ich die Webseite meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutze ich das Kundenportal meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutze ich die App meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3/5

## Um mich über meine laufenden Versicherungsverträge zu informieren ...

\*

	ja	nein, weil mein Versicherer es nicht anbietet	nein, weil ich es auf diesem Weg nicht möchte
wende ich mich an meinen Versicherungsvertreter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wende ich mich an das Kundencenter meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutze ich die Webseite meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutze ich das Kundenportal meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutze ich die App meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



4/5

Um einen Schaden/eine Adressänderung/eine Beschwerde/usw. zu melden ... \*

	ja	nein, weil mein Versicherer es nicht anbietet	nein, weil ich es auf diesem Weg nicht möchte
wende ich mich an meinen Versicherungsvertreter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wende ich mich an das Kundencenter meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutze ich die Webseite meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutze ich das Kundenportal meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutze ich die App meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5/5

Um mich über den Bearbeitungsstand eines Vertrages/Schadens zu informieren ... \*

	ja	nein, weil mein Versicherer es nicht anbietet	nein, weil ich es auf diesem Weg nicht möchte
wende ich mich an meinen Versicherungsvertreter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wende ich mich an das Kundencenter meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutze ich die Webseite meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutze ich das Kundenportal meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutze ich die App meines Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ZURÜCK

WEITER

# Erwartungen der Versicherungskunden im Zeitalter der Digitalisierung

\* Erforderlich

1/2

Würden Sie grundsätzlich über einen dieser digitalen Kanäle, Versicherungen abschließen? \*

	ja	eher ja	eher nein	nein
Webseite des Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenportal des Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
App des Versicherers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plattformen dritter (Amazon, Willhaben, Geizhals,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2/2

## Versicherungen in der Zukunft sollten auf jeden Fall: \*

	stimme zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
transparent sein (klare verständliche Schutzversprechen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jederzeit abschließbar sein (24/7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schnell abschließbar sein (binnen Sekunden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jederzeit kündbar sein (24/7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ohne lange Kündigungsfristen kündbar sein (höchstens 1 Tag)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
individuell anpassbar sein (z.B.: während ich im Urlaub bin, höhere Deckung gegen Einbruch-Diebstahl)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
über alle gängigsten Zahlungsarten erwerbbar sein (PayPal, PaySafeCard, Kreditkarte, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verschenkbar sein (z.B.: Gutschein)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nützliche Zusatzservices anbieten (z.B.: Haustier Unterbringung während des Urlaubs)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gerechte Versicherungsprämien (z.B.: Einsparung der Verwaltungskosten und individuellere Risikobewertung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ZURÜCK

WEITER

# Erwartungen der Versicherungskunden im Zeitalter der Digitalisierung

\* Erforderlich

1/6

Bitte geben Sie das Jahr indem Sie geboren wurden an \*

Meine Antwort

2/6

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an \*

- männlich
- weiblich

3/6

Bitte geben Sie Ihren Familienstand an \*

- ledig
- in einer Partnerschaft
- verheiratet
- geschieden
- verwitwet

4/6

Bitte geben Sie Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung an \*

- Pflichtschule
- Lehre
- BMS/AHS/BHS
- Studienabschluss und höher

5/6

Bitte geben Sie Ihren Beruf an \*

- Angestellte/r
- Arbeiter/in
- Beamte/r
- Selbstständige/r
- in Ausbildung
- Student/in
- ohne Beschäftigung
- In Pension

6/6

Bitte geben Sie die Höhe Ihres monatlichen Netto Einkommens an \*

- bis € 500
- € 501 - € 1.000
- € 1.001 - € 1.500
- € 1.501 - € 2.000
- € 2.001 - € 2.500
- € 2.501 - € 3.000
- über € 3.000

[ZURÜCK](#)[SENDEN](#)

## Anhang 2: Interviewleitfäden

### ILF - MANAGEMENT

<b>ILF</b> <b>MGMT</b>	Interview Nr.:	<input type="text"/>
	Interviewpartner:	<input type="text"/>
	Datum und Uhrzeit:	<input type="text"/>

	ASPEKT	FRAGE	ANKNÜPFUNGSPUNKTE
<b>DIGITALISIERUNG</b>	<b>Einleitende Frage</b>	Was verstehen Sie unter „Digitalisierung“?	
	<b>Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft</b>	Hat sich der Versicherungsmarkt aufgrund der Digitalisierung verändert?	Wenn ja, mit welcher Auswirkung auf Ihr Unternehmen?
		Wie wird sich der Versicherungsmarkt Ihrer Meinung nach aufgrund der Digitalisierung noch verändern?	Wie geht Ihr Unternehmen mit diesen bevorstehenden Veränderungen um? Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Digitalisierung verantwortlich?
		Welche Chancen sehen Sie in der Digitalisierung des Versicherungsmarktes?	Wird es auch Herausforderungen geben bzw. welche?
		Welche Faktoren hemmen die Digitalisierung Ihres Unternehmens?	
	<b>Digitale Services und Kooperationen</b>	Wie beeinflusst Digitalisierung die Chancen, Ihr Serviceangebot zu erweitern?	Können Sie Ihre Antwort kurz begründen?
Wie beeinflusst Digitalisierung die Chancen für neue Kooperationen?		Können Sie Ihre Antwort kurz begründen?	

	ASPEKT	FRAGE	ANKNÜPFUNGSPUNKTE
<b>MANAGEMENT</b>	<b>Führungsstil und Unternehmenskultur</b>	Wie würden Sie den Führungsstil in Ihrem Unternehmen beschreiben?	
		Wie wird der Führungsstil durch Digitalisierung beeinflusst?	Und wie wird Digitalisierung durch den Führungsstil beeinflusst?
		Welche Bereiche des Unternehmens sind insbesondere von der Digitalisierung betroffen?	
		Wie würden Sie den Einfluss der Digitalisierung auf das Gewicht dieser Bereiche beschreiben?	Wie wirkt das auf die Gleichgewichte innerhalb des Unternehmens?
		Was zeichnet die Arbeitsweise in Ihrem Unternehmen aus?	Wie würden Sie die Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?

	ASPEKT	FRAGE	ANKNÜPFUNGSPUNKTE
<b>KUNDE</b>	<b>Kunden-erwartungen</b>	Wie würden Sie die Erwartungen Ihrer Kunden beschreiben?	Was haben Sie bisher getan um diese Erwartungen zu erfüllen?
	<b>Kunden-interaktion</b>	Welche Touch Points stehen Ihrem Kunden während seiner Customer Journey zur Verfügung?	Können Sie Touch Points, mit einer hohen Interaktionshäufigkeit nennen?
		Wie viel der Kundeninteraktion findet digital statt?	
		Wo sehen Sie Chancen für die Erhöhung der Kundeninteraktion durch Digitalisierung?	Welche Chancen schreiben Sie der digitalen Serviceangebotserweiterung zu? Wie können Kooperationen dazu beitragen?

ILF - VERTRAG

ILF	VT	Interview Nr.: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/> Interviewpartner: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/> Datum und Uhrzeit: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
-----	----	--

	ASPEKT	FRAGE	ANKNÜPFUNGSPUNKTE
DIGITALISIERUNG	Einleitende Frage	Was verstehen Sie unter „Digitalisierung“?	
	Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft	Hat sich der Versicherungsmarkt aufgrund der Digitalisierung verändert?	Wenn ja, mit welcher Auswirkung auf Ihr Unternehmen?
		Wie wird sich der Versicherungsmarkt Ihrer Meinung nach aufgrund der Digitalisierung noch verändern?	Wie geht Ihr Unternehmen mit diesen bevorstehenden Veränderungen um? Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Digitalisierung verantwortlich?
		Welche Chancen sehen Sie in der Digitalisierung des Versicherungsmarktes?	Wird es auch Herausforderungen geben bzw. welche?
		Welche Faktoren hemmen die Digitalisierung Ihres Unternehmens?	
	Digitale Services und Kooperationen	Wie beeinflusst Digitalisierung die Chancen, Ihr Serviceangebot zu erweitern?	Können Sie Ihre Antwort kurz begründen?
Wie beeinflusst Digitalisierung die Chancen für neue Kooperationen?		Können Sie Ihre Antwort kurz begründen?	

	ASPEKT	FRAGE	ANKNÜPFUNGSPUNKTE
VERTRAG	Prozesse	Welche sind die wichtigsten Prozesse in Ihrer Abteilung?	Wie dokumentieren Sie Ihre Prozesse?
		Wie groß ist Ihrer Meinung nach der digitalisierte Anteil der Abläufe?	Wo sehen Sie die größten Hindernisse um auf 100% zu kommen?
	Produkte und Fokus	Wie entsteht ein neues Produkt in Ihrem Unternehmen?	Die Stufen und Dauer von der Idee bis zur Einführung grob beschreiben.
		Welchen Produktmerkmalen wird die höchste Wichtigkeit bei der Produktentwicklung beigemessen?	Was bildet das Herzstück Ihrer Produkte?
		Wie hebt sich Ihr Produkt gegenüber Produkten der Konkurrenz ab?	Was macht Ihre Produkte besser?
	Unternehmenskultur	Wie teilen Sie das Wissen im Unternehmen und innerhalb der Abteilung?	
Was zeichnet die Arbeitsweise in Ihrer Abteilung aus?		Wie würden Sie die Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?	

	ASPEKT	FRAGE	ANKNÜPFUNGSPUNKTE
KUNDE	Kunden-erwartungen	Wie würden Sie die Erwartungen Ihrer Kunden beschreiben?	Was haben Sie bisher getan um diese Erwartungen zu erfüllen?
	Kunden-interaktion	Welche Touch Points stehen Ihrem Kunden während seiner Customer Journey zur Verfügung?	Können Sie Touch Points, mit einer hohen Interaktionshäufigkeit nennen?
		Wie viel der Kundeninteraktion findet digital statt?	
		Wo sehen Sie Chancen für die Erhöhung der Kundeninteraktion durch Digitalisierung?	Welche Chancen schreiben Sie der digitalen Serviceangebotserweiterung zu? Wie können Kooperationen dazu beitragen?



ILF - SCHADEN

ILF	SC	Interview Nr.: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/> Interviewpartner: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/> Datum und Uhrzeit: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
-----	----	--

	ASPEKT	FRAGE	ANKNÜPFUNGSPUNKTE
DIGITALISIERUNG	<b>Einleitende Frage</b>	Was verstehen Sie unter „Digitalisierung“?	
	<b>Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft</b>	Hat sich der Versicherungsmarkt aufgrund der Digitalisierung verändert?	Wenn ja, mit welcher Auswirkung auf Ihr Unternehmen?
		Wie wird sich der Versicherungsmarkt Ihrer Meinung nach aufgrund der Digitalisierung noch verändern?	Wie geht Ihr Unternehmen mit diesen bevorstehenden Veränderungen um? Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Digitalisierung verantwortlich?
		Welche Chancen sehen Sie in der Digitalisierung des Versicherungsmarktes?	Wird es auch Herausforderungen geben bzw. welche?
		Welche Faktoren hemmen die Digitalisierung Ihres Unternehmens?	
	<b>Digitale Services und Kooperationen</b>	Wie beeinflusst Digitalisierung die Chancen, Ihr Serviceangebot zu erweitern?	Können Sie Ihre Antwort kurz begründen?
Wie beeinflusst Digitalisierung die Chancen für neue Kooperationen?		Können Sie Ihre Antwort kurz begründen?	

	ASPEKT	FRAGE	ANKNÜPFUNGSPUNKTE
SCHADEN	<b>Prozesse</b>	Welche Stationen durchläuft ein Schaden in Ihrer Abteilung?	Wie dokumentieren Sie Ihre Prozesse?
		Wie lange dauert durchschnittlich die Reise eines Schadensfalles in Ihrer Abteilung?	Wie würden Sie diese Dauer bewerten?
		Welche Merkmale sind für die Leistungsentscheidung von Bedeutung?	Würden Sie diese eher als statisch oder dynamisch beschreiben?
		Wie groß ist Ihrer Meinung nach der digitalisierte Anteil der Abläufe?	Wo sehen Sie die größten Hindernisse um auf 100% zu kommen?
	<b>Unternehmenskultur</b>	Wie teilen Sie das Wissen im Unternehmen und innerhalb der Abteilung?	
		Was zeichnet die Arbeitsweise in Ihrer Abteilung aus?	Wie würden Sie die Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?

	ASPEKT	FRAGE	ANKNÜPFUNGSPUNKTE
KUNDE	<b>Kunden-erwartungen</b>	Wie würden Sie die Erwartungen Ihrer Kunden beschreiben?	Was haben Sie bisher getan um diese Erwartungen zu erfüllen?
	<b>Kunden-interaktion</b>	Welche Touch Points stehen Ihrem Kunden während seiner Customer Journey zur Verfügung?	Können Sie Touch Points, mit einer hohen Interaktionshäufigkeit nennen?
		Wie viel der Kundeninteraktion findet digital statt?	
		Wo sehen Sie Chancen für die Erhöhung der Kundeninteraktion durch Digitalisierung?	Welche Chancen schreiben Sie der digitalen Serviceangebotserweiterung zu? Wie können Kooperationen dazu beitragen?

ILF - IT

ILF	Interview Nr.:	
	Interviewpartner:	
	Datum und Uhrzeit:	

	ASPEKT	FRAGE	ANKNÜPFUNGSPUNKTE
DIGITALISIERUNG	Einleitende Frage	Was verstehen Sie unter „Digitalisierung“?	
	Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft	Hat sich der Versicherungsmarkt aufgrund der Digitalisierung verändert?	Wenn ja, mit welcher Auswirkung auf Ihr Unternehmen?
		Wie wird sich der Versicherungsmarkt Ihrer Meinung nach aufgrund der Digitalisierung noch verändern?	Wie geht Ihr Unternehmen mit diesen bevorstehenden Veränderungen um? Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Digitalisierung verantwortlich?
		Welche Chancen sehen Sie in der Digitalisierung des Versicherungsmarktes?	Wird es auch Herausforderungen geben bzw. welche?
		Welche Faktoren hemmen die Digitalisierung Ihres Unternehmens?	
	Digitale Services und Kooperationen	Wie beeinflusst Digitalisierung die Chancen, Ihr Serviceangebot zu erweitern?	Können Sie Ihre Antwort kurz begründen?
Wie beeinflusst Digitalisierung die Chancen für neue Kooperationen?		Können Sie Ihre Antwort kurz begründen?	

	ASPEKT	FRAGE	ANKNÜPFUNGSPUNKTE
IT	Systemlandschaft und Daten Modell	Wie würden Sie die IT Systemlandschaft Ihres Unternehmens beschreiben?	Alter, Komplexität, Redundanz, Schnelligkeit, Datenintegrität
		Wie viele IT Systeme werden genutzt um den Kunden während seiner Customer Journey in Ihrem Unternehmen zu servicieren?	
		Wie würden Sie das von den Systemen genutzte Daten Modell beschreiben?	Was steht im Zentrum dieses Daten Modells? Wie leicht anpassbar ist dieses Daten Modell?
	Ressourcen	Wie groß ist der Anteil des IT Budgets, das für Digitalisierung ausgegeben wird?	Wie steht dieses in Relation zum Unternehmensgesambudget?
		Welche Kompetenzen werden aufgrund der Digitalisierung in der zukünftigen IT benötigt?	
	Kommunikation und Unternehmenskultur	Kann Ihr Kunde den Stand der Bearbeitungen die über ihr IT-System stattfinden mitverfolgen?	Eine grobe Schätzung: Wie zeitnah kann der Kunde den Stand der Bearbeitungen mitverfolgen? Was hindert sie daran um in den Sekundenbereich zu kommen?
	Was zeichnet die Arbeitsweise in Ihrer Abteilung aus?	Wie würden Sie die Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?	

	ASPEKT	FRAGE	ANKNÜPFUNGSPUNKTE
KUNDE	Kunden-erwartungen	Wie würden Sie die Erwartungen Ihrer Kunden beschreiben?	Was haben Sie bisher getan um diese Erwartungen zu erfüllen?
	Kunden-interaktion	Welche Touch Points stehen Ihrem Kunden während seiner Customer Journey zur Verfügung?	Können Sie Touch Points, mit einer hohen Interaktionshäufigkeit nennen?
		Wie viel der Kundeninteraktion findet digital statt?	
		Wo sehen Sie Chancen für die Erhöhung der Kundeninteraktion durch Digitalisierung?	Welche Chancen schreiben Sie der digitalen Serviceangebotserweiterung zu? Wie können Kooperationen dazu beitragen?

Anhang 3: Experten Interviews

# INTERVIEW

## MANAGEMENT

1/4





1 **00:07 – IBRIQI – F\_01\_01:**

2 Über Digitalisierung wird sehr viel gesprochen. In der Literatur sind auch unterschiedlichste Definitionen zu finden, es gibt jedoch keine einheitliche Definition darüber. Was verstehen Sie unter Digitalisierung?

3 **00:19 - IP\_MG\_01\* – A\_01\_01:**

4 Ich verstehe darunter, die Einführung jeglicher technischen Hilfsmittel, um manipulative Tätigkeiten zu vereinfachen, zu beschleunigen bzw. vielleicht überhaupt wegfallen zu lassen. Das Thema ist, wie Sie gesagt haben, ein sehr breites, immer unter der Berücksichtigung der derzeit zur Verfügung stehenden Mitteln. Ich glaube nicht, dass Digitalisierung ein Begriff ist, der im Jahr 2019 entstanden ist oder in den Jahren zuvor. Wir digitalisieren uns eigentlich schon seit Jahrzehnten. Auch der Umstieg von den Lochkarten auf Speichermedien war eine Form der Digitalisierung. Also der Begriff der Digitalisierung wird jetzt sehr häufig verwendet, aber das ist kein Phänomen, welches ein, zwei Jahre alt ist, sondern ich glaube mit dem Einsatz des ersten Computers in den 60er Jahren, ist Digitalisierung schon losgegangen, sie wird nur jetzt viel schneller, weil der technische Fortschritt ungleich schneller ist als in den 70er, 80er, 90er Jahren.

5 **01:47 – IBRIQI – F\_02\_01:**

6 Hat die Digitalisierung den Versicherungsmarkt verändert und wenn ja, mit welche Auswirkungen auf Ihr Unternehmen?

7 **01:58 – IP\_MG\_01\* – A\_02\_01:**

8 Ja, der Markt hat sich verändert. Zum einen sind neue Player auf den Markt gekommen, es gibt reine online Versicherungsgesellschaften, mittlerweile hat sich der Abschluss von Zusatzprodukten auf verschiedenen Plattformen durchgesetzt, es sind vor allem die Vergleichsmöglichkeiten für den Kunden deutlich gestiegen. Durch Plattformen wie Check24, durchblicker.at usw. ist der Markt für den Kunden transparenter und viel dynamischer geworden. Die Auswirkungen auf uns. Auch wir haben ein paar Produkte onlinefähig gemacht. Wir haben uns den Vergleichsplattformen angeschlossen und sind hier vertreten. Der technische Fortschritt hat folgendes gebracht, nämlich eine deutliche Beschleunigung der Geschäftsprozesse, Vereinfachung der Geschäftsprozesse. Ich sage Ihnen eine Zahl. Wir haben in den letzten 25 Jahren, die Anzahl der Versicherten Fahrzeuge verdoppelt und die Anzahl der Mitarbeiter in der Abteilung ist vielleicht sogar leicht gesunken, weil sie eben neue Prozesse verwenden können, beispielsweise Datenrückfluss oder Dunkelverarbeitung. Also die technischen Einsatzmöglichkeiten sind gestiegen und die Auswirkungen bis dato wert ich alle insgesamt positiv.

9 **03:50 – IBRIQI – F\_03\_01:**

10 Vielen Dank. Glauben Sie der Trend hält noch weiter an? Wird es Veränderungen, große Veränderungen, noch geben und wenn ja, wie geht Ihr Unternehmen damit um? Gibt es möglicherweise auch digitalisierungsverantwortliche Personen?

11 **04:07 – IP\_MG\_01\* – A\_03\_01:**





12 Das Digitalisierungsthema ist bei uns beim technischen Vorstand, bei meinem Kollegen, angesiedelt. Es wird noch Veränderungen geben. Es werden die Prozesse, sich noch deutlich verbessern können. Wir sind da eigentlich gerade mittendrin. U1\* als Beratungsversicherer wird den Weg gehen, dass wir Digitalisierung mit Persönlichkeit oder mit Mitarbeitern und mit Regionalisierung verbinden möchten. Bei uns darf Digitalisierung nicht zu Lasten der Menschen gehen, sondern umgekehrt. Unsere Mitarbeiter werden die technischen Systeme nutzen können, ob das ein iPhone, ein iPad ist, ob das Systeme im Internet sind usw., aber was wir nicht möchten, ist, die Kompetenz des Menschen durch eine Maschine zu ersetzen. Das ist nicht unser Zugang. Also, wir werden aus U1\*, keinen online Versicherer machen. Das wollen wir nicht.

13 **05:25 – IBRIQI – F\_04\_01:**

14 O. k., vielen Dank. Welche Chancen aufgrund der Digitalisierung sehen Sie für den Versicherungsmarkt insgesamt?

15 **05:41 – IP\_MG\_01\* – A\_04\_01:**

16 Insgesamt glaube ich, dass wir positive, mittelfristig positive Kosteneffekte haben werden. Kurzfristig werden allerdings zuerst einmal Investitionskosten entstehen aber wir werden generell, durch Einsatz guter Technik, günstiger produzieren können. Also hier kann ein Versicherer, der die Systeme gut einsetzt, Kostenvorteile am Markt haben und dadurch auch Marktchancen nutzen. Und dann ist es natürlich eine gute Chance Informationen zu verlinken und zu vernetzen, sprich die Versicherer können vielleicht noch besser bedarfsgerechte Prämien kalkulieren und noch ein besseres Risikoprofil vom einzelnen Menschen generieren.

17 **06:38 – IBRIQI – F\_04\_02:**

18 Sehen Sie auch Herausforderungen?

19 **06:41 – IP\_MG\_01\* – A\_04\_02:**

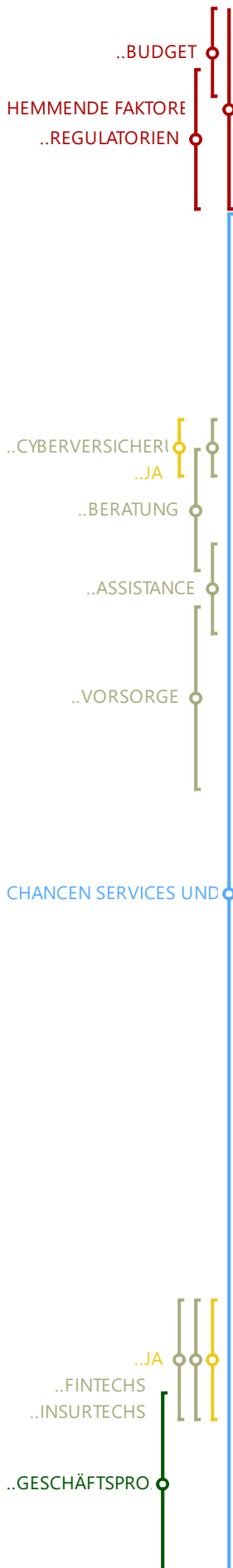
20 Herausforderung ist vielleicht, dass die Gefahr besteht, dass man neue Mitbewerber übersieht, dass man das eigene Geschäftsmodell vielleicht falsch bewertet. Also solche Dinge bringen natürlich eine unglaubliche Dynamisierung mit sich und daher heißt es wachsam sein.

21 **07:10 – IBRIQI – F\_05\_01:**

22 O. k., vielen Dank. Wenn Sie an Digitalisierungsvorhaben denken, welche Faktoren wirken hemmend bzw. was wirkt hemmend auf solche Vorhaben?

23 **07:27 – IP\_MG\_01\* – A\_05\_01:**

24 Hemmend wirkt beispielsweise, dass sie momentan gerade in der IT-Bereich, unter Umständen, die Arbeitskräfte die sie benötigen nicht verfügbar haben, weil wir nicht die einzige Branche sind, die in der Digitalisierung arbeitet und es werden momentan sicherlich am meisten IT Mitarbeiter am Markt gesucht. Also, wenn Sie sich hier, als Arbeitgeber, nicht attraktiv positionieren, kann das eine Hemmung sein in der Entwicklung. Sie haben die Dinge vielleicht schön, am Papier, geschrieben aber sie brauchen Mitarbeiter, die sie umsetzen können.



Dann ist es in dieser Phase, vielleicht auch manchmal ein Kostenthema. Die beste Technik, die verfügbar ist, kostet. Die Kosten nehmen natürlich wieder ab aber trotzdem könnte das eine Hemmung sein. Und was vielleicht auch hemmend wirkt, ist, dass wir ein durchaus sehr streng geregeltes Aufsichtsregime haben, wo vielleicht gewisse Regulatorien, die Digitalisierung letzten Endes nicht zulassen.

25 **09:00 – IBRIQI F\_06\_01:**

26 In der Literatur finden unzählige Beispiele Erwähnung wo Versicherer im Bereich der Digitalisierung ansetzen könnten. Meine Frage an Sie, glauben Sie, das durch Digitalisierung neue Potenziale für Leistungserweiterungen, neue Services die es bisher nicht gab, entstehen?

27 **09:24 – IP\_MG\_01\* – A\_06\_01:**

28 Ja, das entsteht jetzt gerade im Bereich der Cyberkriminalität. Hier entstehen neue Formen des Versicherungsschutzes. Ein Leistungsmerkmal, welches hier angeboten wird, ist die unmittelbare technische Beratung für den IT Anwender, nämlich die Beratung darüber, wie er seine eigenen IT Systeme schützt und falls es irgendwo einen Notfall gibt, dass man ihn sofort berät und hilft, wie beispielsweise, dass ein Unternehmen wieder produktionsfähig wird o.Ä. Das Ganze hat wieder mit dieser Datenschutzkomponente zu tun. Also hier ist wahrscheinlich viel mehr im Vorfeld, bevor es zu einem Schaden kommt. an Beratungen und Dienstleistungen die neu entstehen können, möglich. Der Versicherer sollte grundsätzlich, auch vor Eintritts des Schadensfalles, schon mit Präventionsgedanken arbeiten und beraten. Ich glaube, bei der Cyberthematik, dass dies ein besonderes Thema ist. Wenn Sie sich einmal die Kriminalstatistik anschauen, die das Landeskriminalamt jetzt veröffentlicht hat, dann sehen Sie, dass die herkömmlichen Kriminalitätsraten, wie Einbruchdiebstahl, Autodiebstähle und andere Delikte, eher gleichbleiben oder teils sinken, während es im Bereich der Cyberkriminalität, exorbitant nach oben geht. Phishing Mails, falsche Angaben, Cyber Fault usw. Der Versicherungsbedarf ist noch nicht so ausgeprägt, weil die Leute noch nicht über alles informiert sind aber das wird kommen. Also das sind, wenn Sie so wollen, die Schattenseiten der Digitalisierung, die Verwundbarkeit der Systeme und wir wissen ja alle, wenn die EDV ausfällt, wie anfällig unser Leben geworden ist.

29 **11:33 – IBRIQI – F\_07\_01:**

30 Und wie sieht es mit Chancen für neue Kooperationen aus? Wie werden diese von der Digitalisierung beeinflusst?

31 **11:43 – IP\_MG\_01\* – A\_07\_01:**

32 Diese Chance gibt es, vor allem in Zusammenhang mit FinTechs und InsurTechs. Technische Startups, die mit verschiedenen Techniken neue Bereiche abdecken, empfinde ich nicht als Konkurrenz, sondern als mögliche Partner für Kooperationen. Ich sage Ihnen ein Beispiel. Das Kernthema der Versicherung, ist Versicherungsschutz zu konzipieren – um Versicherungsschutz zu genießen muss Prämie bezahlt werden, es ist aber nicht meine Kernkompetenz, Prämieninkasso und Prämienverkehr herzustellen. Wenn es jetzt einen FinTech gibt, der sagt, ich habe eine

CHANCEN SERVICES UND  
..GESCHÄFTSPROZESS U

CHANCEN KUNDENINTE  
..KUNDENNÄHE

..FÜHRUNG  
..3 TRANSPAR  
..7 VERTRAUE  
..5 TEAMORIE  
..1 HIERARCH  
..3 INFORMIEREND  
..5 KOOPERATIV

..WESENTLICH  
..KOMMUNIKATION  
..POSITIV  
..KONTROLLTOOLS  
..ANALYSE

..PERSÖNLICHE FÜHR  
..MENSCHLICHE KOMPON

kostengünstige Zahlungsmethode, dann werde ich die eher nehmen, weil ich die Prämie brauche aber, wie die Prämie zu mir kommt auf einem hohen technischen Niveau, das ist nicht mein Kernmodell des Geschäftes. Daher kann es durchaus sein, dass durch Digitalisierung, solche Zulieferer entstehen, die meinen Geschäftsprozess vorher unterstützen oder auch nachher unterstützen.

33 **12:59 – IBRIQI – F\_07\_02:**

34 Sehen Sie auch Potenzial, dass Sie durch Digitalisierung näher an Kunden kommen, dass wenn ein Versicherungsbedürfnis entsteht so zeitnah wie möglich beim Kunden zu sein?

35 **13:15 – IP\_MG\_01\* – A\_07\_02:**

36 Ja. Beispielsweise über Smartphones. Wenn ich hier (Smartphone) präsent bin und Sie nicht telefonieren müssen oder keinen Termin vereinbaren müssen. Sie können beispielsweise, mit wenigen Knopfdrücken auf einer App zu erkennen geben was ihr Problem ist. Dann bin ich noch näher, als wenn Sie z.B. anrufen, um einen Termin für heute um 18:00 Uhr zu vereinbaren o.Ä. Technik ist grundsätzlich, immer schneller als das menschliche Handeln.

37 **13:56 – IBRIQI – F\_08\_01:**

38 Wie würden Sie den Führungsstil in Ihrem Unternehmen beschreiben?

39 **14:01 – IP\_MG\_01\* – A\_08\_01:**

40 Ich würde sagen, wir haben natürlich Hierarchien aber, unsere Führungsstil ist von Transparenz gekennzeichnet, sprich wir informieren unsere Mitarbeiter über unsere Ziele und Vorhaben. Er ist vertrauensvoll, kooperativ und sehr teamorientiert.

41 **14:29 – IBRIQI – F\_09\_01:**

42 Wird der Führungsstil durch Digitalisierung beeinflusst und vice-versa?

43 **14:38 – IP\_MG\_01\* – A\_09\_01:**

44 Ja. Er wird von der Technik, deutlich beeinflusst. Jetzt ein ganz profanes Beispiel, ich kann in Form von Videokonferenzen, Sitzungen von hier bis in die Ukraine abhalten. Der Einsatz in der Kommunikation, also klare Verbesserung der Kommunikationsmittel. Der zweite Punkt ist, ich brauche Daten oft nicht erfragen, sondern ich habe Auswertungs- und Kontrolltools, die täglich auf meinem Bildschirm erscheinen. Das sind alles positive Effekte. Negative Effekte - wenn sie nur Technik einsetzen, dann laufen sie in Gefahr, ihren Schreibtisch nicht mehr zu verlassen, sprich dann wird der persönliche Führungsstil in den Hintergrund gerückt und sie arbeiten nur mehr über Bildschirme. Dadurch geht, so entspannt das auch ist, die menschliche Komponente verloren. Beispiel. Sie könnten dieses Interview mit mir jetzt auch von zu Hause führen. Wir könnten uns über Skype oder sonst wo treffen und miteinander reden. Es wäre aber nicht dasselbe. Es ist sehr angenehm, wenn wir uns zu einer Kleinigkeit kurzfristig austauschen aber, wenn man menschlich interagieren will, nicht. Wenn sie zu viel Technik einsetzen, dann wird dieser Schreibtisch da hinten (*eigener Schreibtisch*) zu einem Cockpit und ich bekomme gar nicht mit, dass in diesem Haus 320 Mitarbeiter arbeiten. Die Mitarbeiter

würden mich dann nicht mehr erleben und ich sie auch nicht. Also, zu viel Technik, kann auch ein Risiko sein.

45 **16:33 – IBRIQI – F\_09\_02:**

46 Und glauben Sie, dass der umgekehrte Einfluss auch da ist, dass durch den Führungsstil die Digitalisierung selbst und den Weg, welchen die Digitalisierung in einem Unternehmen nimmt, beeinflusst wird?

47 **16:44 – IP\_MG\_01\* – A\_09\_02:**

48 Ja, natürlich. Wir haben bewusst dieses technische Thema, einem Techniker gegeben. Wenn sie erst das Thema einer Führungskraft geben, die beispielsweise nicht so technisch affin ist, dann wird die Technik, nicht in ihr Haus einziehen. Also, es ist eine Wechselwirkung.

49 **17:08 – IBRIQI – F\_10\_01:**

50 Welche Bereiche des Unternehmens sind insbesondere von der Digitalisierung betroffen?

51 **17:15 – IP\_MG\_01\* – A\_10\_01:**

52 Also, da wir in erster Linie Daten verarbeiten bzw. ein datenverarbeitendes Unternehmen sind, ist der Kernbereich davon stark betroffen. Das einzige was ich habe, sind Daten. Daten darüber wann, wo, welcher Schaden in welcher Form eintritt und dadurch ist es klar, dass diese Bereiche massiv betroffen sind. Ich sage Ihnen ein Beispiel, wir sind der erste Versicherer, der sich vor zwei Jahren von der Host Welt verabschiedet hat und in die Server Welt umgestiegen ist. Das bringt uns einen enormen Vorteil und daher muss ich sagen, ist eigentlich unser Kernbereich davon betroffen.

53 **18:06 – IBRIQI – F\_10\_01\_02:**

54 Also, wenn ich Sie richtig verstehe, mit dem Kernbereich meinen Sie Vertrag, Schaden?

55 **18:11 – IP\_MG\_01\* – A\_10\_01\_02:**

56 Genau, genau.

57 **18:15 – IBRIQI – F\_11\_01:**

58 Und wie beeinflusst Digitalisierung das Gewicht dieser Bereiche und wie wirkt das auf die Gleichgewichte innerhalb des Unternehmens?

59 **18:28 – IP\_MG\_01\* – A\_11\_01:**

60 Ja, das ist eine gute Frage mit dem Gleichgewicht. Die Digitalisierung darf kein Selbstzweck werden, sondern darf nur soweit dosiert werden, dass sie nutzenstiftend ist, ansonsten würden wir unseren Kernbereich des Geschäftes verlassen. Wir sind keine IT Firma, die IT Systeme entwickelt, sondern eine Versicherung. D. h., wenn sie übersehen, dass Digitalisierung ein Mittel zum Zweck ist, dann wird es schwierig, weil wenn Digitalisierung im Mittelpunkt steht und Sie sich nur mehr damit beschäftigen, dann laufen Sie in Gefahr, Dinge zu entwickeln und zu bauen, die Sie für ihre Arbeit vielleicht gar nicht in dieser Form benötigen.

61 **19:20 – IBRIQI – F\_12\_01:**

62 Was zeichnet die Arbeitsweise in Ihrem Unternehmen aus?

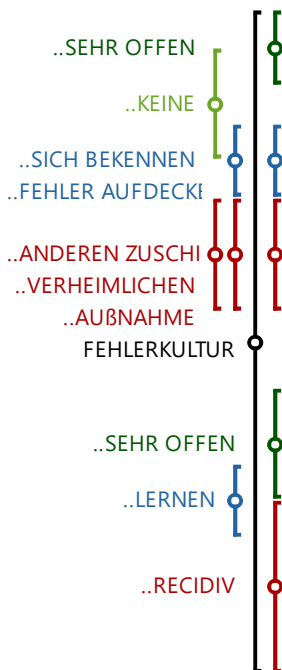
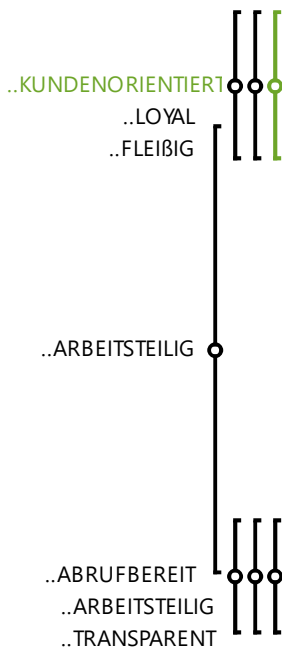
..WESENTLICH

..KERNBEREICH

..DIGITALISIERUNGSGRADE

..k.A.





63 **19:28 – IP\_MG\_01\* – A\_12\_01:**

64 Wir sind ein Dienstleister, sprich wollen mit dem Kunden arbeiten, wollen für den Kunden erreichbar sein. Wir wollen sinnstiftend sein, wir wollen mit dem Kunden über die Zukunft reden, über die Sicherheit reden. Wir wollen die Bereiche, die seine Entwicklung gefährden, abdecken. Die Arbeitsweise bzw. unsere Leute zeichnen sich dadurch aus, dass sie in ihrem Fachbereich, Experten sind, dass sie sehr fleißig, sehr loyal und kundenorientiert sind. Und die Arbeitsweise im Haus, ist eine arbeitsteilige. Also, ich habe heute als Beispiel gesagt, es gibt Momente, dass der Generaldirektor der Wichtigste im Unternehmen ist, dann gibt es Momente, da bin ich der völlig Unwichtigste im Unternehmen. Beispiel, gerade jetzt wo wir zusammensitzen, das ist schon etwas Wichtiges was wir machen, aber für U1\*, ist in dieser Sekunde vielleicht eine Kundencenter Dame in Feldbach viel wichtiger, weil sie einem Kunden in einer schwierigen Situation geholfen hat. Der Kunde sagt, weil sie mir geholfen haben, bleibe ich bei U1\*. Da wird sie unglaublich wichtiger. Es kann auch sein, dass zum jetzigen Zeitpunkt zwei IT Mitarbeiter viel wichtiger sind, weil sie gerade einen Durchbruch für eine IT Lösung, für die Kfz Modelle in Rumänien geschafft haben. Also arbeitsteilig, transparent und jeder muss bei uns auf Position sein.

65 **21:22 – IBRIQI – F\_12\_02:**

66 Wenn man arbeitet, kann es immer wieder zu Fehlern kommen. In dynamischen Zeiten eher häufiger //genau//. Wie würden Sie die Fehlerkultur im Unternehmen beschreiben?

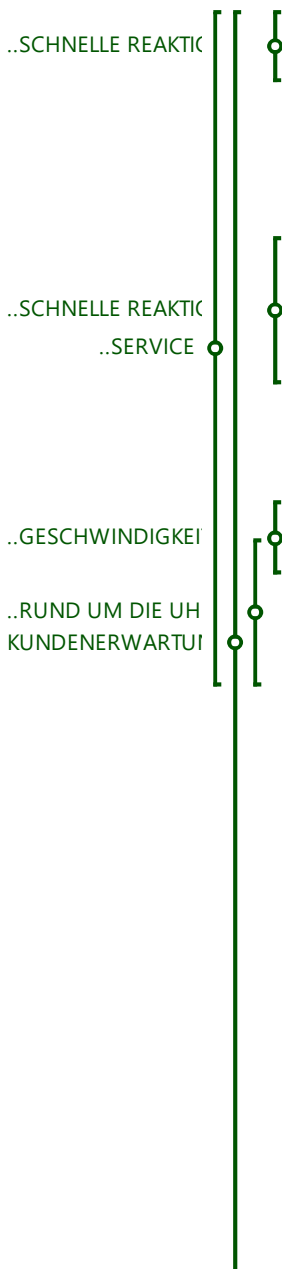
67 **21:34 – IP\_MG\_01\* – A\_12\_02:**

68 Fehler, die wir innerhalb des Hauses machen, glaube ich, mit denen gehen wir sehr offen um. Das ist auch wichtig. Unsere Mitarbeiter wissen, dass es zu keinen Konsequenzen führt, wenn Sie einen Fehler machen. Weil jeder Mensch macht Fehler. Das wichtigste in einem Fehler ist, dass der Fehler aufgedeckt wird und dass man sich zu einem Fehler bekennt. Probleme entstehen bei uns, nur, wenn jemand versucht einen Fehler zu verheimlichen oder ganz schlimm, den Fehler vielleicht einem anderen zuzuschreiben. Fehler die wir gegenüber dem Kunden machen, muss man sofort eingestehen und sich entschuldigen. Es gibt Fehler, die sind „men made“, wo die Personen verantwortlich sind. Es gibt natürlich Fehler, wo eine Maschine, aufgrund von Softwarefehlern verantwortlich ist. Ich glaube, wir haben eine sehr offene Fehlerkultur und wir wissen, dass wir nicht perfekt sind. Das wichtigste ist bei offener Fehlerkultur, sie müssen aus Fehlern lernen. Wir versuchen das. Das Schlimmste ist, wenn ein Fehler auch ein zweites oder gar auch ein drittes Mal gemacht wird, dann kann natürlich ein Fehler auch Konsequenzen haben, wenn sie nicht aus Fehlern lernen. Das ist uns ganz wichtig.

69 **23:01 – IBRIQI – F\_13\_01:**

70 Vielen Dank. Jetzt im letzten Bereich. Wie würden Sie die Erwartungen Ihrer Kunden beschreiben? Hat sich aufgrund des Einflusses der Digitalisierung in der Gesellschaft etwas verändert?

71 **23:17 – IP\_MG\_01\* – A\_13\_01:**



72 Es hat sich insofern etwas verändert, weil der Kunde heute sofort eine Stellungnahme erwartet. Ich habe selbst eine Kundenbeschwerde gehabt, da hat mir der Kunde Sonntagabend, was er ja kann, ein Mail geschrieben, (sie können mir rund um die Uhr Mails schreiben - sie können mir auch um 3:00 Uhr in der Früh ein Mail schreiben) und er hat sich Montag um 10:00 Uhr beschwert, dass ich ihm noch nicht geantwortet habe. Also, es gibt Kunden, deren Erwartungen sich hinsichtlich Geschwindigkeit extrem erhöht haben. Der Kunde hat heute die Erwartungshaltung, ich schreibe das rein - ich bekomme sofort eine Antwort zurück. In den 90er Jahren, wie ich in U1\* gekommen bin, hat man noch Briefe geschrieben. Da war es klar, dass wenn man einen Brief schreibt, es alleine drei Tage dauert bis es zu Ihnen kommt, dann lesen Sie den durch und es dauert auch drei Tage bis es wieder zurückkommt. Also eine Erledigungsdauer von einer Woche, ein und halb oder zwei Wochen war damals kein Thema, jetzt geht es um Tage. Und der Kunde erwartet, dass die Technik immer funktioniert, das Telefon und die Homepage immer geht usw. Wir sind mittlerweile, so von der Technik verwöhnt, dass wir glauben alles und immer verfügbar zu haben. Das ist insofern gefährlich, weil man sich zu viel auf die Technik verlässt. Wenn die Technik dann nicht funktioniert, können sich die Menschen nicht mehr helfen. Und natürlich, das Thema papierloses Büro - wenn der Bildschirm finster ist, können sie nicht mehr arbeiten. Wenn sie Dinge verfügbar haben, dann arbeiten sie wieder analog und schreiben sie wieder einmal, sie können was tun. Daher ist generell die Digitalisierung vielleicht ein gefährdendes Moment, dass der Mensch entwöhnt wird von Dingen die er vorher beherrscht hat. Auch der Begriff der digitalen Demenz - dummes Beispiel, wenn das Navi im Tunnel sagt, bitte drehen Sie um, dann drehen Leute um, obwohl wenn Sie das Navi nicht eingeschaltet hätten, würden sie nie auf die Idee kommen, umzudrehen. Es kommt auch oft in den Medien, der Lkw bleibt irgendwo stecken und kann nicht mehr umdrehen oder Leute drehen in Tunnel um usw. Es ist Hilflosigkeit. Die Technik geht nicht, was mache ich? Wenn der Fernseher kaputt ist, dann ist es langweilig zu Hause, oder? // ja, ja //

73 **26:03 – IBRIQI – F\_13\_02:**

74 Sie haben die Schnelligkeit bzw. die Erwartungen Ihrer Kunden hinsichtlich Schnelligkeit, erwähnt. Was haben Sie bisher getan um diese Erwartungen zu erfüllen?

75 **26:17 – IP\_MG\_01\* – A\_13\_02:**

76 Wir haben uns z.B. in sozialen Medien bewegt. Mittlerweile sind wir auf Facebook mit der Jugendlinie vertreten. Es wird gebloggt. Sie können mit U1\* so kommunizieren wie sie es wollen. Wir haben über eine halbe Million Kunden und das ist jetzt verschwindend gering, aber 10 000 Kunden von uns sind völlig digital - der bekommt kein Papier mehr von uns, sondern nur mehr den Zugang und er kann dort seine Policen verwalten. Er sieht eine Police oder eine Information, die dort neu reingestellt wird usw. Das ist sehr schnell hochgegangen, hat sich aber jetzt auch verlangsamt im Zuwachs. Also, es ist nicht so, dass diese Anzahl von 10 000 Kunden deutlich gestiegen wäre in den letzten Monaten. Als





wir es angeboten haben wurde es genutzt. Es steigt noch aber nicht mehr so deutlich. In den sozialen Medien sind wir vertreten. Wir verwenden Techniken innerhalb des Unternehmens und zwar bei Prozessen und wir haben die Möglichkeit geschaffen, dass der Kunde völlig papierlos und selbstverwaltend bei uns sein kann.

77 **27:51 – IBRIQI – F\_14\_01:**

78 Eine Schwäche welche den Versicherungsprodukten zugeschrieben wird, ist die mangelnde Kundeninteraktion. Der Kunde kauft ein Versicherungsprodukt, zahlt jahrelang die Prämie und...

79 **28:08 – IP\_MG\_01\* – A\_14\_01:**

80 Das liegt daran, dass eine Versicherung, ich sage es einmal so, nicht gekauft wird, sondern verkauft wird. Und es kann tatsächlich so sein, dass Sie eine Versicherung jahrelang nicht brauchen. Im Schaden brauchen Sie es wieder und man muss es oft sagen, in der Bedürfnispyramide sind Versicherungen nicht sexy genug für den Kunden, dass der Kunde regelmäßig mit uns, nämlich regelmäßig heißt wöchentlich, Kontakt sucht. Im Bankenbereich haben sie permanent Überweisungen zu tätigen oder Sie schauen auf das Konto, ob ihr Gehalt gekommen ist usw. Das machen Sie im Versicherungsbereich nicht. Also, ich würde sagen es muss mindestens einmal im Jahr zu einer Interaktion mit dem Kunden kommen. Wir bemühen uns, dass der Kunde mehrmals im Jahr von uns hört, allerdings möchten wir auch nicht so aufdringlich erscheinen. Aber dieses mehrmals mit dem Kunden interagieren heißt wir können den Kunden irgendwie erfassen. Ein Risiko, wenn sie nur digital arbeiten, zum Beispiel bei einem reinen online Versicherer ist, dass ein Kunde der online kommt, auch online geht und sie wissen nicht warum. Was die Digitalisierung nicht kann, ist Empathie zu ersetzen. Wenn sie alleine vor dem Computer sitzen, kann ich Ihnen zwar Fragen stellen, warum Sie eine Versicherung abschließen, aber es ist etwas Anderes, wenn ich mich in einem Beratungsgespräch mit Ihnen über ihre Bedürfnisse unterhalte.

81 **29:59 – IBRIQI – F\_14\_01\_02:**

82 Also die Touchpoints sind sehr selten // ja, sind selten //, desto wichtiger vielleicht die Einzelnen? // ja // Fällt Ihnen irgendein Bereich ein, wo die Frequenz der Interaktion etwas höher ist?

83 **30:14 – IP\_MG\_01\* – A\_14\_01\_02:**

84 Ja, im Bereich der Reiseversicherung zum Beispiel. Weil die Leute auch kurzfristige Trips machen und seit wir die Reiseversicherung online gestellt haben, haben wir 40-50 % mehr Zuwachs in dieser Branche. Weil sie eben online, einfach am Flughafen abschließbar ist und wenn sich hier auch das Marketing dazu abstimmt, dann kann das interessant werden. Also es gibt natürlich Produkte wo sie viel mehr Touchpoints haben, als bei einer Lebensversicherung - da haben sie nicht viele Touchpoints.

85 **30:49 – IBRIQI – F\_15\_01:**

86 Könnten Sie nur grob schätzen, wie viel der Kundeninteraktion mit Ihrem Unternehmen bereits digital stattfindet?

87 **31:01 – IP\_MG\_01\* – A\_15\_01:**



88 Na ja, auf unserer Plattform bei Service.at, haben wir jeden Tag einige hunderte Anfragen, digitale Schadenmeldungen usw. Gesamt kann man das schwer abschätzen, ich habe auch keine Auswertung.

89 **31:28 – IBRIQI – F\_16\_01:**

90 O. k. sehen Sie Chancen um die Kundeninteraktion durch Digitalisierung zu erhöhen?

91 **31:36 – IP\_MG\_01\* – A\_16\_01:**

92 Ja. Das Ding da ist ein Freund (Smartphone). Sie haben Ihr iPhone und da können Sie Flüge buchen, Konzertkarten abspeichern, Fotos machen usw., das haben sie immer bei sich und daher komme ich immer zu Ihnen hin. Also, wenn Sie eine App, mit meinem Logo haben, dann sehen Sie mich auch immer, weil Sie immer herumwischen und durchblättern und dann sehen Sie - Hoppla, da gibt es eine App der Lufthansa und daneben, die von U1\* vielleicht - aha schön. Oder eine Nachrichten App, je nachdem was Sie auf ihrem Smartphone haben. Also wenn Sie die Police mit dem Logo im Kasten stehen haben, da sehen Sie unser Logo nicht so oft aber, wenn das beispielsweise auf ihrem Smartphone ist, dann sehen Sie mich immer, dann wissen Sie - ich bin bei U1\* versichert. Also das ist schon ein Asset.

93 **32:34 – IBRIQI – F\_16\_02:**

94 Welche Chancen sehen Sie, die Frequenz der Kundeninteraktion durch digitale Serviceangebot Erweiterung bzw. durch neue digitale Produkte zu erhöhen?

95 **32:58 – IP\_MG\_01\* – A\_16\_02:**

96 Ja, das ist im Moment wie ich es schon angesprochen habe, das, was auf den Plattformen vertreten ist. Ich glaube nicht, dass es den Versicherungen gelingen wird mit all den technischen Hilfsmitteln den Kunden besonderes zu motivieren, die Versicherung per se, als bedeutsamer zu empfinden. Für mich, ist die Digitalisierung, eher Mittel zum Zweck. Das Versicherungsbewusstsein jetzt zum Beispiel, ist in Westeuropa sehr groß ausgeprägt, Nummer eins, wahrscheinlich die Schweiz. Da ist die Frage der Versicherungsdichte. Ich glaube aber nicht, dass die Digitalisierung sie vorantreibt, sondern eher das Bedürfnis des Kunden selbst. Ob sie das mit der Digitalisierung jetzt noch mehr wecken können, wage ich zu bezweifeln.

97 **33:59 – IBRIQI – F\_16\_03:**

98 O. k. und die letzte Frage, wie können digital basierte Kooperationen, dazu bzw. zu mehr Kunden Interaktion beitragen?

99 **34:13 – IP\_MG\_01\* – A\_16\_03:**

100 Ja, interessant sind vielleicht diese Communities, wenn sie auf sozialen Networksysteme sind, denn jeder, der viele Touch Points hat ist interessant für Versicherer und wenn sie da als Versicherer sich rein spreizen, dann können sich solche Kooperationen für ihr Geschäftsmodell unter Umständen nützen.

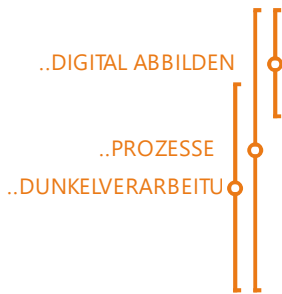


# INTERVIEW

## MANAGEMENT

2/4





1 **00:17 – IBRIQI – F\_01\_01:**

2 Über die Digitalisierung steht sehr viel in der Literatur geschrieben, es gibt jedoch keine einheitliche Definition darüber. Was verstehen Sie unter Digitalisierung?

3 **00:28 – IP\_MG\_02\* – A\_01\_01:**

4 Also unter Digitalisierung, beispielsweise im Versicherungsvertrieb, würde ich folgendes verstehen. Die prozesstechnische Abbildung sämtlicher Arbeitsabläufe in einem Unternehmen. D. h. es beginnt beim Kunden an sich, wo das Verkaufsgespräch in irgendeiner Art und Weise unterstützt wird und geht bis dahin, dass in Dunkelverarbeitung sämtliche Anträge die übermittelt worden sind auch ohne Zutun von irgendwelchen persönlichen oder individuellen Handgriffen zu Polizzierung führen.

5 **01:02 – IBRIQI – F\_02\_01:**

6 Vielen Dank. Glauben Sie, dass die Digitalisierung den Versicherungsmarkt verändert hat und wenn ja, welche Auswirkungen hatte diese Veränderung, insbesondere auf Ihr Unternehmen?

7 **01:15 – IP\_MG\_02\* – A\_02\_01:**

8 Ja, ich glaube schon, dass es Veränderungen gegeben hat. Natürlich hat es den Markt verändert, weil natürlich auch automatisch mit der Digitalisierung, neue Anbieter auf den Markt gekommen sind und somit natürlich die VU's, österreichweit oder weltweit gezwungen waren auf die neuen Herausforderungen und Mitbewerber zu reagieren. Also ganz sicher hat es zu Veränderungen geführt.

9 **01:41 – IBRIQI – F\_02\_02:**

10 Hatte das Auswirkungen auf Ihr Unternehmen und wenn ja, können Sie diese vielleicht kurz schildern?

11 **01:48 – IP\_MG\_02\* – A\_02\_02:**

12 Also, ich würde lückenlos an meine vorherige Aussage anschließen und aber auch natürlich kundtun, dass das noch nicht abgeschlossen ist. Man muss natürlich laufend schauen. Digitalisierung ist jetzt ein Begriff, der nicht abzugrenzen ist und der bei weitem nicht den Horizont erreicht hat und da hat sich in den letzten Jahren oder, ich sage jetzt konkret, im letzten Jahrzehnt viel getan. Da wird sich aber auch noch viel tun und natürlich sind wir bestrebt, laufend da mit der Zeit zu gehen, am Ball zu bleiben und die derzeitigen Stärken dann mit den neuen Chancen, die die Digitalisierung bietet, zu vereinbaren und auch natürlich weiter zu nutzen.

13 **02:23 – IBRIQI – F\_03\_01:**

14 Also, Sie haben es bereits erwähnt. Sie glauben, es wird mit der Digitalisierung weitergehen. Also die Decke ist noch nicht erreicht worden. Wie geht denn ein Versicherungsunternehmen damit um? Wie ist es in Ihrem Fall? Gibt es dafür einen Digitalisierungsverantwortlichen? Wie plant man und wie bereitet man sich auf die Zukunft vor?

15 **02:43 – IP\_MG\_02\* – A\_03\_01:**

16 Ich habe sie jetzt akustisch nicht verstanden, können Sie das bitte wiederholen?



17 **02:49 – IBRIQI – F\_03\_01\_02:**

18 Ja. Ja, auf jeden Fall. Sie haben es bereits erwähnt und sie gehen davon aus, dass der Trend mit der Digitalisierung weiterhin halten wird. Wie geht denn ein Versicherungsunternehmen damit um und in Ihrem Fall, gibt es dafür einen Digitalisierungsverantwortlichen bzw. wie bereitet man sich auf die Zukunft vor?

19 **03:14 – IP\_MG\_02\* – A\_03\_01\_02:**

20 Also, der Marktresearch macht einen großen, einen erheblichen Anteil an der Arbeit, im Bereich der Digitalisierung aus. Auch wir haben eigene Abteilungen die sich in diesem Bereich mit dem Thema beschäftigen. Digitalisierung an sich, ist aber jetzt ein Thema das sozusagen so vielfältig ist, dass es nicht von einem Bereich abgeklärt wird, sondern wirklich unternehmensglobal betrachtet wird und wenn ich vorher erwähnt habe, dass das vom Kundengespräch im Sales Department bis hin zum Back Office geht, das letzten Endes dann für die Polizzierung verantwortlich ist, dann muss der Markt Research natürlich viele Ebenen betrachten und dann werden sozusagen zentral in diversen Projekten, die neuen Erkenntnisse zueinander geführt. Und da sind wir mittendrin statt nur dabei. Also ich glaube jetzt, dass am Markt die Entwicklung so ist, dass sich sehr viele Startups mit Themen der Digitalisierung auseinandergesetzt haben, dass der Markt hier wirklich ein riesengroßer ist, der sich auftut aber jetzt sozusagen gerade die ersten Schritte vor allem in den letzten Jahren gesetzt worden sind, in die Richtung zu gehen. Also ich glaube da stehen wir erst am Anfang.

21 **04:19 – IBRIQI – F\_04\_01:**

22 O. k. vielen Dank. Sehen Sie Chancen in der Digitalisierung des Versicherungsmarktes und wenn ja welche? Und auf der anderen Seite, sehen Sie auch erwähnenswerte Herausforderungen?

23 **04:35 – IP\_MG\_02\* – A\_04\_01:**

24 Ja, Chancen und Herausforderungen. Es ist die Nähe am Kunden, die man dadurch erlangt. Also man kann viel anlassbezogener, situativer am Kunden präsent sein. Man kann viel aktiver auf individuelle und vor allem auch tagesaktuelle Situationen von Kunden reagieren. Das ist einmal ganz sicher. Dann natürlich das, dass die Beratung online möglich ist, bietet natürlich Potenziale, die aus anderen Branchen längst bekannt sind. Also auch da ganz sicher. Und die Herausforderungen sind zweifelsfrei, dass natürlich danach getrachtet werden muss, die Beratungsqualität jetzt vor allem in rechtlicher und regulatorischer Sicht aufrechtzuerhalten und in gleicher standardisierter Qualität, wie auch in den letzten Jahren, abbilden zu können. Das ist sicher die Herausforderung, aber auch eine Chance.

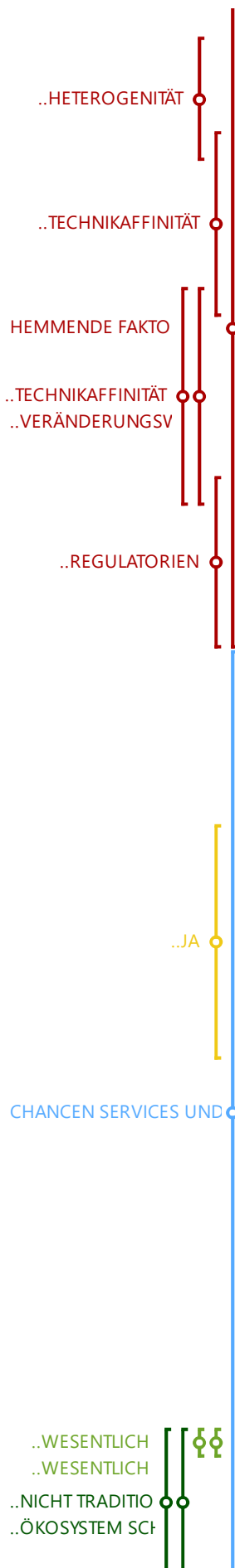
25 **05:29 – IBRIQI – F\_05\_01:**

26 Vielen lieben Dank. Welche Faktoren glauben Sie wirken hemmend auf die Digitalisierung Ihres Unternehmens? Könnten Sie ein paar aufzählen? *(warte 3 Sekunden)* Soll ich wiederholen?

27 **05:45 – IP\_MG\_02\* – A\_05\_01:**

28 Nein, nein. Ich überlege nur. Auch das würde ich jetzt aus mehrerlei





Hinsicht beurteilen. Also da ist man fremd getrieben und zwar, in Abhängigkeit dessen, welches Kundenklientel man bedient. Da muss man natürlich klar unterscheiden ob man jetzt eine Zielgruppe anspricht, die alterstechnisch so einzuordnen ist, dass Digitalisierung oder auch neue Medien bereits im Lebensalltag dieser Kunden integriert sind. Man darf jedoch nicht vergessen, dass es auch Kundenklientel gibt, die jetzt allein technisch oder aufgrund des Alters bzw. aufgrund von anderen Rahmenbedingungen, nicht in der Lage sind, die Technik greifen zu können. Das ist die externe Sicht, von der, die Digitalisierung natürlich beeinflusst wird. Gleiches gilt dann natürlich für die Mitarbeiterklientel, dass man im Angestelltenvertrieb, in Beratung tätig sind, bedient. Auch da muss man danach trachten, irgendwie einen ausgewogenen Mix zu haben. Wenn man dort tendenziell Mitarbeiter hat, die nicht damit groß geworden sind und auch tendenziell schwer dazu bewegen, sich da auf irgendeine Art und Weise zu verändern, dann ist das, der zweite Hemmschuh. Und der dritte ist, wie ich zuerst schon erwähnt habe, dass man regulatorisch all jene Dinge abbilden muss, die rechtlich und vor allem datenschutzrechtlich usw., die Rahmenbedingungen setzen. Und das professionell abbilden zu können, ist natürlich auch eine Restriktion, die es zu erörtern gilt, bevor die Digitalisierung umgesetzt werden kann.

29 **07:10 – IBRIQI – F\_06\_01:**

30 Vielen, vielen Dank. Eine sehr klare Aussage. Glauben Sie, dass die Digitalisierung, die Chancen um das Serviceangebot zu erweitern beeinflusst und warum?

31 **07:24 – IP\_MG\_02\* – A\_06\_01:**

32 Helfen, das Serviceangebot zu erweitern, tut sie auf jeden Fall. Allein dadurch, dass ich jetzt die Möglichkeit habe, interaktiver mit dem Kunden in Kontakt zu treten. Und Digitalisierung, spricht meistens für die Bespiegelung von mehreren Vertriebskanälen. Da ist es natürlich eine Erweiterungsmöglichkeit, ein aufmachen des Fächers, wenn ich die Möglichkeit habe mit dem Kunden über Chat-Boot und Co. in Kontakt zu treten. Also natürlich ist das ein Potenzial, dass sich da aufbaut.

33 **07:56 – IBRIQI – F\_07\_01:**

34 Gut. Und wie sieht es mit Chancen für neue Kooperationen aus? Wie werden diese von der Digitalisierung beeinflusst?

35 **08:03 – IP\_MG\_02\* – A\_07\_01:**

36 Was meinen Sie mit Kooperationen?

37 **08:06 – IBRIQI – F\_07\_01\_02:**

38 Dass man möglicherweise neue Partnerschaften eingeht um eben vielleicht auch zusätzliche Services anzubieten, welche man möglicherweise, alleine nicht...

39 **08:15 – IP\_MG\_02\* – A\_07\_01\_02:**

40 Das ist wahrscheinlich, das große Asset der Digitalisierung. Natürlich über die Produktgrenzen und über die Produkte inhouse, hinaus, die Möglichkeit hat, sich auch branchenübergreifend zu vernetzen und da dem Kunden aus einer Hand Dinge anbieten zu können, an die man

CHANCEN SERVICE!  
 ..NICHT TRADITIONI  
 ..ÖKOSYSTEM SCHAFFEN  
 ..WESENTLICH

..FÜHRUNG  
 ..ORGANISATION  
 ..KUNDENNAH  
 ..1 HIERARCHISCH

...JA  
 ..POSITIV  
 ..ANALYSE  
 ..DOKUMENTATI  
 ..KONTROLLTOC  
 ..DATENMENGE  
 ...JA

..BACK-END  
 ..FRONT-END

vielleicht im ersten Aspekt gar nicht denkt. Also zweifelsfrei viel Potenzial.

41 **08:36 – IBRIQI – F\_08\_01:**

42 Wie würden sie den Führungsstil in Ihrem Unternehmen beschreiben?

43 **08:45 – IP\_MG\_02\* – A\_08\_01:**

44 Dem Kunden nah, stringent. Also wir haben eine ganz klare Handhabe wie, vom Managementbord aus, über die zweite Ebene, bis zur dritten Ebene, agiert wird. Mit einer klaren Strategie und auch mit einer klaren Mission und Vision. Dies gilt es zu erfüllen. Ich kann zum Beispiel über den Vertrieb sprechen und da ist es jedenfalls so, dass das stringent über alle Ebenen hinweg passiert und da sozusagen auch mit der notwendigen Nachhaltigkeit, im Sinne der Vorgaben, der Geschäftsleitung.

45 **09:29 – IBRIQI – F\_09\_01:**

46 O. k. Glauben Sie, dass der Führungsstil durch Digitalisierung beeinflusst wird und vice-versa? Also glauben Sie, dass der Führungsstil durch Digitalisierung beeinflusst wird und auch selbst die Digitalisierung des Unternehmens beeinflusst?

47 **09:44 – IP\_MG\_02\* – A\_09\_01:**

48 Das glaube ich schon. Alleine aufgrund der Möglichkeiten, die sich in der Dokumentation auftun. Auch die Potenziale, die sich in der Analyse und auch vor allem im Vertriebscontrolling usw. ergeben, wo viel punktgenauer gesteuert werden kann, also sprich Dinge wie eine neue CRM oder ein zukunftssträchtiges CRM eine Rolle spielen. Wonach natürlich, digitalisierte Daten oder die Daten die dann aufgrund der Digitalisierung generiert werden, bei kleinen einen wesentlichen Vorteil in der Branche darstellen. Diese Unterschiede, die schlagen sich natürlich auch im Führungsstil nieder. Wenn ich punktgenau steuern kann, dann kann ich punktgenau führen und vice-versa - das geht eng miteinander her.

49 **10:24 – IBRIQI - F\_10\_01:**

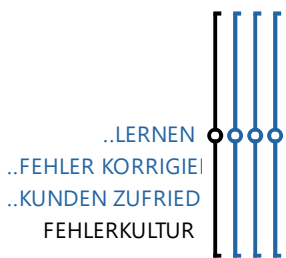
50 O. k. vielen Dank. Was glauben Sie, welche Bereiche des Unternehmens sind insbesondere von der Digitalisierung betroffen? Also, jetzt bezogen auf Ihr Unternehmen?

51 **10:37 – IP\_MG\_02\* - A\_10\_01:**

52 Ah, da würde ich keinen ausschließen. Das geht wirklich von Vertrieb über BackOffice bis hin zu sämtlichen juristischen Abteilungen. Also Digitalisierung, das ist ein globales und unternehmensglobales Thema, dass in Wirklichkeit der eine ohne den anderen nicht kann. Also, wenn ich an einer Stelle schraube, etwas verstelle, verändere, adaptiere, ergänze, ausbaue, dann ist es auch wichtig und das ist auch unser grundlegender Ansatz, dass da unternehmensweit dann eine einheitliche Lösung geschaffen wird, die global zu einem Mehrwert führt. Also, mir würde keine Abteilung einfallen, die dann nicht in irgendeiner Art und Weise davon betroffen ist.

53 **11:12 – IBRIQI – F\_11\_01:**

54 O. k. vielen Dank. Glauben Sie, dass die Gewichte einzelner Bereiche im Versicherungsunternehmen durch Digitalisierung verändert werden und



wenn ja wie wirkt sich das auf die Gleichgewichte innerhalb des Unternehmens aus?

55 **11:30 – IP\_MG\_02\* – A\_11\_01:**

56 Das ist eine interessante Frage aber das kann ich global gesehen wirklich schwer beurteilen, weil dann auch ein bisschen geschaut werden muss, wie sich dann aufgrund der umgesetzten Digitalisierung der Markt verändert. Und aus der jetzigen Situation, kann ich mir nicht vorstellen, dass es zu einer grundlegenden Umverteilung kommt. Wenn ich sage, dass derzeit ein großer Aufwand damit betrieben wird, manuell irgendwelche handgeschriebenen Anträge zu polizzieren, dann kann ich mir gut vorstellen, dass in weiterer Folge über eine Dunkelverarbeitung oder über die automatisierte Polizzierung, da möglicherweise Kapazitäten frei werden, die man dann anderes nutzt. Aber da muss man abwarten, wie sich die Gewichte verlagern.

57 **12:08 – IBRIQI – F\_12\_01:**

58 Wenn man Sie bitten würde mittels 4-5 Begriffen, die Arbeitsweise in Ihrem Unternehmen zu beschreiben, welche Begriffe würden sie dafür verwenden?

59 **12:29 – IP\_MG\_02\* – A\_12\_01:**

60 Schnell, unkompliziert, lösungsorientiert, kundenorientiert und global denkend.

61 **12:36 – IBRIQI – F\_12\_02:**

62 Und wie würden Sie die Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen beschreiben? Wenn man arbeitet, Fehler passieren...

63 **12:45 – IP\_MG\_02\* – A\_12\_02:**

64 Ja. Also, jedenfalls selbstreflektierend. Wir sind bestrebt, natürlich aus unseren eigenen Fehlern schnellstmöglich zu lernen und dies auch kurzfristig umzusetzen und das Wichtigste, auch bei aktiven Themen, die Anliegen und die Wünsche des Kunden in den Vordergrund zu stellen und schnellstmöglich so zu lösen, dass der Kunde damit zufrieden ist, wie wir damit umgegangen sind.

65 **13:05 – IBRIQI – F\_13\_01:**

66 Jetzt ein paar Fragen über den Kunden. Wie würden Sie die Erwartungen Ihrer Kunden beschreiben und hat es da Veränderungen, aufgrund der Digitalisierung, gegeben?

67 **13:21 – IP\_MG\_02\* – A\_13\_01:**

68 Ja, also ganz klar. Natürlich muss man auch da, in den Kundensegmenten unterscheiden aber, natürlich haben sich die Anforderungen der Kunden verändert. Also gerade, dieses permanente verfügbar haben von Daten, dieses permanente aktiv in diverse E-Services einwählen zu können, die Erreichbarkeit - die Kunden sind auch nach ihrer Arbeit um 22:00 Uhr am Studieren ihrer eigenen finanziellen Angelegenheiten, da haben sich natürlich die Anforderung zu einer klassischen 9:00 Uhr bis 16:00 Uhr Bank verändert und das ist ganz sicher.

69 **13:57 – IBRIQI – F\_13\_02:**



70 Und was haben Sie bisher getan um diese Erwartungen zu erfüllen?

71 **14:04 – IP\_MG\_02\* – A\_13\_02:**

72 Also wir haben grundlegend bei uns E-Services bereitgestellt, die es dem Kunden ermöglichen aktiv auf die eigenen Produkte zugreifen zu können. Wir haben vor allem in der Beratung umgestellt auf einen papierlosen Antrag, vor allem im Angestelltenvertrieb. Also, wir unterschreiben mittlerweile alle Anträge ohne Papier, direkt am Display unserer Berater Laptops. Wir haben die Dunkelverarbeitung weitestgehend forciert, sodass in den heutigen Sparten bereits auch wirklich die Anträge von Unterschrift und digitale Übermittlung, automatisiert vorantreiben können. Wir haben gerade in der Servicierung des externen Segments, also in der Zusammenarbeit mit Vermögensberatern und Co. angeschaut, dass wir eine Korrespondenzmöglichkeit schaffen, die auch mit großen Daten unkompliziert und rechtlich sauber möglich ist und so arbeiten wir sukzessive an vielen Projekten, also es beschäftigt uns tagtäglich.

73 **14:56 – IBRIQI – F\_14\_01:**

74 Vielen Dank. Dem Versicherungsprodukt wird in der Literatur ein Manko zugeschrieben. Der Versicherungskunde schließt einen Versicherungsvertrag ab, zahlt jahrelang Prämie und es kommt sehr selten, wenn überhaupt zu einem Schadensfall. Auf jeden Fall die Berührungspunkte zwischen Versicherungskunden und Versicherungsunternehmen sind sehr selten und die Frequenz der Interaktion zwischen Kunden und Versicherungsunternehmen ist auch gering. Welche Touchpoints bzw. Berührungspunkte zwischen Versicherungskunden und Versicherer, fallen Ihnen spontan ein und ist irgendeiner dabei, welcher eine etwas höhere Interaktionshäufigkeit aufweisen kann? // könnte // Könnte oder kann?

75 **15:57 – IP\_MG\_02\* – A\_14\_01:**

76 Ja, auch da, muss man ganz ehrlich sagen, gibt die „Regulatory“ klar vor, wie interagiert werden muss. Sozusagen einmal im Jahr. Auch die IDD schreibt vor, dass ein qualitativ hochwertiges Gespräch mit dem Kunden geführt werden soll. Das ist ein grundlegender Serviceansatz, den wir verfolgen. Und als maßgeblichen Kontaktpunkt mit dem Kunden in der Versicherungsbranche heraus, würde ich den Leistungsfall beschreiben. Also, wenn im Leistungsfall, der Kunde aktiv mit dem VU in Kontakt tritt, dann ist es sicher der Kontaktpunkt, der am häufigsten vorkommt. Wenn man aktiv irgendwelchen Kontaktpunkt stärker forcieren möchte, dann ist immer ein schmaler Grat zwischen dem, dass man dem Kunden auf irgendeine Art und Weise einen Mehrwert liefern kann, die regulatorische Seite ist sowieso klar vorgegeben - an die muss ich mich halten und dem, dass es für den Kunden auch unangenehm werden kann. Wenn ich einen Kunden binnen zwei Monate dreimal kontaktiere und frage ob er mit seinen Produkten noch zufrieden ist, dann ist die Frage wie angenehm das für den Kunden ist, welchen Mehrwert das für ihn hat. Es gilt einfach möglichst so aufzusetzen, dass die vorgegebenen Parameter bestmöglich erfüllt sind.

77 **17:06 – IBRIQI – F\_15\_01:**



78 Könnten Sie vielleicht grob schätzen wie viel der Kundeninteraktion bereits digital stattfindet und zwar in Ihrem Unternehmen? Also eine grobe Schätzung.

79 **17:14 – IP\_MG\_02\* – A\_15\_01:**

80 Na, ja, das müsste man schon etwas abgrenzen, denn, wenn ich sage digitalisiert heißt, dass der Kunde bei uns am Laptop zeichnet, dann sind es zwischen 90 % und 100 % der Kundenkontakte im Angestelltenvertrieb, wenn es aber heißt, dass der Kunde ohne persönlichen Kontakt abschließt dann sind es wesentlich weniger, dann in Prozentpunkten sind wir da wahrscheinlich unter 5 %.

81 **17:40 – IBRIQI – F\_16\_01:**

82 Vielen Dank. Wo sehen Sie Chancen für die Erhöhung der Kundeninteraktion durch Digitalisierung?

83 **17:50 – IP\_MG\_02\* – A\_16\_01:**

84 Also, sicher im Nutzen der situativen Kontaktmöglichkeiten. Ich gehe als Kunde auf den Berg, ich sage ich möchte auf irgendeine Art und Weise Versicherungsschutz für die nächsten 24 Stunden. Kunde drückt auf den Knopf und ist für die nächsten 24 Stunden versichert. Das, ganz sicher. Wenn ich noch an CarSharing und E-Scooter in den Großstädten denke, das gleiche Thema. Also, sehr viel Potenzial. Und über die Digitalisierung, stetiger Begleiter im Zuge des Lebensalltags eines Kunden zu werden, das ist sicher, das größte Potenzial auf der Versicherungsseite.

85 **18:28 – IBRIQI – F\_16\_02:**

86 Vielen Dank. Sie haben bereits auch etwas darüber gesprochen, ich stelle Ihnen jedoch die Frage. Welche Chancen sehen Sie in der digitalen Serviceangebot Erweiterung. Sie haben es erwähnt, dass da auch kurzfristige Verträge möglich wären. Glauben Sie, dass durch Digitalisierung auch neue Services möglich werden?

87 **18:55 – IP\_MG\_02\* – A\_16\_02:**

88 Ja, ganz sicher.

89 **18:57 – IBRIQI – F\_16\_03:**

90 Und wie können Kooperationen dazu beitragen?

91 **19:00 – IP\_MG\_02\* – A\_16\_03:**

92 Na ja, wesentlich, natürlich. Denn die Frage ist, wie kann ich am schnellsten oder wie kann ich am besten den Markt bedienen und wenn es auf irgendeine Art und Weise etwas auf dem Markt gibt, dass auf irgendeine Art und Weise nutzbar ist, dass aber auch dann mit einer entsprechenden Serviceleistung auch von jemanden anderen angeboten wird, dann ist das sicher überlegenswert, da in irgendeiner Art und Weise die Digitalisierung dafür zu nutzen um gemeinsame Sache machen zu können.

93 **19:28 – IBRIQI – F\_IT\_00\_00:**

94 Grundsätzlich haben wir die vorgesehenen Fragen behandelt. Wenn es möglich wäre, würde ich Ihnen jedoch noch fünf Fragen von dem IT Bereich stellen. Sie sind ein Diplom-Ingenieur und es wäre für mich eine

große Hilfe, wenn Sie die Bereitschaft haben diese auch zu beantworten. Selbst wenn nicht, danke ich Ihnen vielmals, denn sie haben mir sowieso sehr viel geholfen. Ihre Antworten waren sehr kurz aber sehr klar. Also darf ich Ihnen jetzt fünf weitere Fragen stellen?

95 **20:03 – IP\_MG\_02\* – A\_IT\_00:**

96 Können Sie gerne. Ich beantworte Ihnen diesmal, die ich aus meiner Sicht beantworten kann. Ich würde jedoch darauf verweisen, dass ich nicht ganz der richtige technische Ansprechpartner bin.

97 **20:21 – IBRIQI - F\_IT\_01\_01:**

98 Wie würden Sie grundsätzlich die IT-Systemlandschaft Ihres Unternehmens beschreiben und zwar insbesondere hinsichtlich Alter, Komplexität, Redundanz, Schnelligkeit, Daten Integrität. Es steht in der Literatur das Versicherungen ziemlich früh mit der Realisierung begonnen haben dadurch aber überall alte Systeme zu finden sind.

99 **20:43 – IP\_MG\_02\* – A\_IT\_01\_01:**

100 Gut, das würde ich im Grunde nicht ganz widerlegen. Bei uns kommt ja erschwerend hinzu, dass wir nicht nur Versicherung, sondern auch Bausparkasse sind, deswegen auch mehrere Produkthäuser bedienen und das natürlich schon impliziert, dass es da von der Systemintegrität her zweifelsfrei Potenzial und laufende Verbesserungsmöglichkeiten gibt und von der Systemlandschaft her, sind wir natürlich bestrebt so homogen wie möglich aufzutreten, wir haben aber sicher noch Potenzial uns sukzessive zu verbessern.

101 **21:18 – IBRIQI – F\_IT\_02\_01:**

102 O. k. vielen Dank. Können Sie mir sagen, wie viele IT Systeme genutzt werden, um Ihren Kunden während seiner Customer Journey zu servicieren?

103 **21:29 – IP\_MG\_02\* – A\_IT\_02\_01:**

104 Zwei. // Drei? // Zwei.

105 **21:31 – IBRIQI – F\_IT\_03\_01:**

106 Aha, zwei. O.K. Vielen Dank. Wie würden Sie das Datenmodell welches von diesen Systemen genutzt wird beschreiben? Was steht im Zentrum dieses Datenmodells? Also wenn sie an Versicherungsnehmer, versichertes Interesse, Versicherungsvertrag, denken, was steht im Zentrum des Datenmodells?

107 **21:52 – IP\_MG\_02\* – A\_IT\_03\_01:**

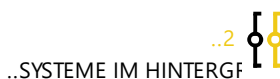
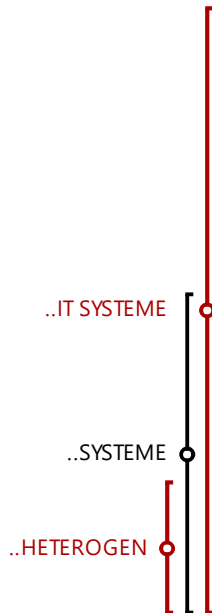
108 Der Kunde.

109 **21:56 – IBRIQI – F\_IT\_03\_02:**

110 Wie leicht anpassbar ist dieses Datenmodell? // was meinen Sie mit anpassbar // Wenn z.B. Erweiterungen notwendig sind, wenn etwa neue Entitäten hinzugefügt werden sollen, ist das Datenmodell leicht anpassbar?

111 **22:20 – IP\_MG\_02\* – A\_IT\_03\_02:**

112 Sicher ist da auch Potenzial.





113 **22:30 – IBRIQI – F\_IT\_05\_01:**

114 Die nächste Frage stelle ich gar nicht, denn es geht um den Anteil des IT Budgets der für die Digitalisierung ausgegeben wird. // Da bin ich nicht der richtige Ansprechpartner //. Eben. Welche Kompetenzen, glauben Sie werden aufgrund der Digitalisierung in der zukünftigen IT benötigt?

115 **22:50 – IP\_MG\_02\* – A\_IT\_05\_01:**

116 Ja zweifelsfrei die Tätigkeiten sämtlicher Programmiersprachen und sämtliche Programmierer sind eine Kapazität die immer mehr genutzt wird aber auch das globale Wissen über Systemlandschaften und Co. und auch vor allem Marktwissen, was gibt es und wo. Das ist ein Thema, dass neulich nicht nur auf ein Land, sondern auch nicht nur auf Europa, einzugrenzen ist. Also da ein gewisses breit gefächertes Know-how zu haben, wo gibt es was und wo bekomme ich welche Dienstleistung, das ist sicher ein Know-how, dass immer mehr Wert werden wird.

117 **23:24 – IBRIQI – F\_IT\_06\_01:**

118 Vielen Dank. Und kann Ihr Kunde denn Stand der Bearbeitungen welche über die IT-Systemen durchgeführt werden, mitverfolgen?

119 **23:34 – IP\_MG\_02\* – A\_IT\_06\_01:**

120 Nein.

121 **23:36 – IBRIQI – F\_IT\_06\_02:**

122 Nein. O.k. Was hindert sie daran? Was glauben Sie?

123 **23:42 – IP\_MG\_02\* – A\_IT\_06\_02:**

124 Gut, das ist etwas, dass gerade in der Versicherungsbranche, insbesondere im Leistungsbereich, schon ein Thema ist, dass auch regulatorisch schon oftmals geprüft wurde. Wir haben uns deshalb noch nicht damit auseinandergesetzt, weil wir andere Prioritäten gesetzt haben. Bevor wir das machen, werden wir uns sicher noch stärker mit der Materie auseinandersetzen. Inwieweit ist das datenschutzrechtlich o. k. Also da haben wir aus dem vorherigen Jahr auch die DSGVO, die sicher noch kritisch zu beliebig äugeln ist. Das Ganze führt dazu, dass bevor die Digitalisierung diesbezüglich vorangetrieben wird, natürlich auch noch die Hausaufgaben hinsichtlich der evaluatorischen und rechtlichen Seite abgeklärt werden.



# INTERVIEW

## MANAGEMENT

3/4







1 **00:34 – IBRIQI – F\_01\_01:**

2 In der Literatur steht sehr viel über die Digitalisierung geschrieben. Es gibt jedoch keine einheitliche Definition darüber. Was verstehen Sie unter Digitalisierung?

3 **00:46 – IP\_MG\_03\* – A\_01\_01:**

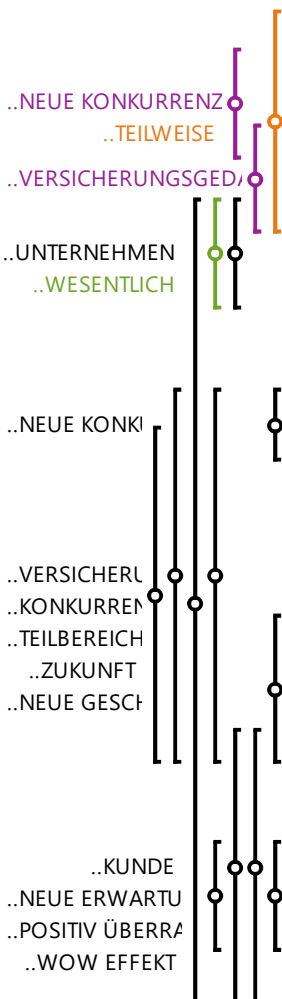
4 Also, wir verstehen ... Also ich spreche jetzt im „wir“, d. h. auch für U2\* und nicht nur als meine Person. Digitalisierung hat eine sehr breite Definition. D. h. Digitalisierung bedeutet für uns, nicht nur bestehende Prozesse IT-technisch abzubilden bzw. die Transformation in IT Systeme. Wir verstehen unter Digitalisierung auch nicht nur die Veränderung des Vertriebs, was sehr oft mit der Digitalisierung gemacht wird - d. h. modernere Vertriebswege, sondern eigentlich auch eine Veränderung des Mindsets des gesamten Unternehmens - natürlich unterstützt durch moderne IT Systeme. D. h. auch Anleihen, genommen von modernen Unternehmen wie Google und Apple. Natürlich werden wir nicht Google oder Apple werden, aber wir erleben dort einen anderen Kundenzugang und für uns steht Digitalisierung, eigentlich für ein Rückbesinnen auf die Kundenfokussierung.


5 **01:56 – IBRIQI – F\_02\_01:**

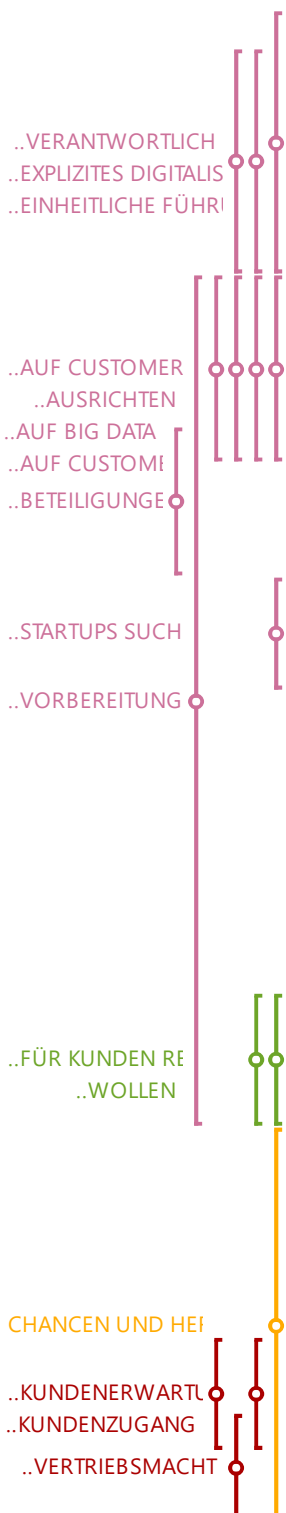
6 Hat Ihrer Meinung nach, die Digitalisierung den Versicherungsmarkt verändert?

7 **02:05 – IP\_MG\_03\* – A\_02\_01:**

8 Aus meiner Sicht, ja und nein. Also, einerseits muss ich sagen, noch nicht. Wir sehen zwar, dass sich jetzt viele Startups gegründet haben oder noch immer in Gründung sind. Man könnte sagen, die sind jetzt am Markt und deswegen hat sich der Markt verändert. Die Auswirkung auf den Gedanken der Versicherung ist aber, aus meiner Sicht, noch nicht sichtbar. D. h. hier erwarten wir in den nächsten Jahren massive Veränderungen, aufgrund der Digitalisierung und rechnen auch mit starken Auswirkungen auf unser Unternehmen. Das ist uns allen klar, dass Versicherung und das Versicherungsgeschäft sehr stark von Cashflows getrieben ist, und doch ein recht profitables Geschäft auch in der Vergangenheit war. D. h. wir erwarten, dass mehr Marktteilnehmer an diesem Kuchen mitnaschen und auch über eine Desintegration der Wertschöpfungskette, d. h. Aufteilung der Wertschöpfungskette, auch in der Zukunft, Teilbereiche von neuen Marktteilnehmern abgebildet werden. D. h., wir werden am Ende, nicht mehr ein Versicherungsunternehmen haben, dass vom Anfang bis zum Ende, für alles zuständig ist. Wir erwarten sehr viele Geschäftsmodelle, die beispielsweise nur den Vertrieb übernehmen, teilweise den Betrieb, teilweise Kundenservice. Hier erwarten wir schon sehr, sehr starke Veränderungen, die auf uns zukommen. Vor allem, wie ich es im ersten Punkt gesagt habe, treibt die Digitalisierung die Kundenerwartungen. D. h. wir stehen vor ganz neuen Kundenerwartungen, die vor zehn Jahren noch nicht da waren. Heute erwartet ein Kunde einen Wow-Effekt. Ein Kunde erwartet über eine exzellente Serviceleistung überrascht zu werden, positiv überrascht zu werden. Und für mich bedeutet Digitalisierung, diese erhöhten Kundenerwartungen optimal abzudecken



..ZUKUNFT   
 ..KUNDE  
 ..NEUE ERWARTUNGEN



und deswegen, glaube ich, wird sich der Markt verändern.

9 **03:55 – IBRIQI – F\_03\_01:**

10 Sie haben auch über die zu erwartenden Änderungen gesprochen und somit auch die dritte Frage beantwortet. Sie haben die Veränderung der Kundenerwartungen erwähnt. Ich hätte eine zusätzliche Frage dazu. Wie geht Ihr Unternehmen damit um, bzw. wie bereitet sie sich auf diese kommenden Veränderungen vor? Gibt es dafür einen Digitalisierungsverantwortlichen?

11 **04:20 – IP\_MG\_03\* – A\_03\_01:**

12 Also wir haben gestartet, wie viele innovative Unternehmen wahrscheinlich zuvor. Wir haben einmal begonnen eine Digitalisierungsinitiative zu starten, die unter einheitlicher Führung stand und sind mittlerweile einen Schritt weiter. Wir haben jetzt Digitalisierung als Gesamtunternehmensprojekt definiert, sogar nicht mehr als Projekt, sondern als Veränderung des Mindsets. Wir haben ein großes Team, wo wir viele Leute drinnen haben, die sich nur um Digitalisierung kümmern. Einerseits wollen wir das bestehende Geschäft digitalisieren, d. h. das bestehende Geschäft ausrichten. Auf Big Data, auf Customer Experience. Auch alle Customer Touchpoints abtesten. Und dort arbeiten wir agil miteinander. D. h. wir haben agile Teams, die sich genau diesem Thema widmen. Parallel dazu haben wir auch eine Beteiligungsgesellschaft gegründet, die sich an modernen, also jungen Startups im Versicherungsbereich beteiligt, wo wir strategische Beteiligungen eingehen, die uns zukünftig in unserem Kerngeschäft Nutzen bringen. Das haben wir aber getrennt. Und dann, haben wir zusätzlich noch eine dritte Einheit die aktiv nach Startups sucht, die uns im Kerngeschäft helfen können. D. h. wir beteiligen uns an Startups, wir suchen Startups, die für uns Dienstleistungen erbringen können und wir haben ein sehr großes Team, dass sich mit der Transformation des bestehenden Geschäfts auseinandersetzt. Also, Sie sehen, wir nehmen dieses Thema sehr, sehr ernst. Wir sind unter anderem, an einen Startup Lab beteiligt. Wir sind da, einer der Haupttreiber des sogenannten B01\*, also sie haben vielleicht schon davon gehört // ja, ja // und wir sind dort sehr, sehr aktiv. Also, wir haben viel gemacht in den letzten Jahren. Aber um wirklich für die nächsten 15-20 Jahre, zukunftssicher zu sein, muss die Veränderung jetzt stattfinden. Unser Vorstand hat diese Gesamttransformation gestartet, begleitet sie auch und ist auch der Überzeugung, dass wir um nachhaltig für den Kunden relevant zu sein, uns jetzt ändern müssen.

13 **06:52 – IBRIQI – F\_04\_01:**

14 Könnten Sie, eine grobe Beschreibung der Chancen und Herausforderungen, die aufgrund der Digitalisierung auf den Versicherungsmarkt zukommen, machen?

15 **07:11 – IP\_MG\_03\* – A\_04\_01:**

16 Also, die große Herausforderung und zugleich die Chance ist diese veränderte Kundenerwartung. Veränderte Kundenerwartung. Veränderter Kundenzugang. Wir haben jetzt, einen großen Anteil an Millennials bzw. an Personen, die internetaffin aufgewachsen sind. Also



wir gehen davon aus, dass über 40 % der Bevölkerung bald und zwar im Jahr 2020, in unseren Kernmärkten, Österreich und CE (Central Europe), wo jetzt nicht mehr tradierte Vertriebskanäle unbedingt in Mittelpunkt stehen, Millennials sind. Das ist ein Risiko, weil wir in Österreich ein sehr etabliertes Versicherungsunternehmen, mit langer Geschichte und mit sehr starkem Vertrieb sind. Andererseits dieses Thema aktiv zu besetzen kann auch eine Chance sein. Wir glauben nicht, dass diese Themen in Konkurrenz stehen. Wir glauben auch nicht, dass die Disruption in zwei Jahren stattfinden wird, sondern, dass für uns die Digitalisierung auch bedeutet, klassische Vertriebskanäle mit modernen IT-Systemen zu unterstützen, Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und auch ein positives Kundenerlebnis sicherzustellen und parallel dazu investieren wir auch in neue Modelle, neue Geschäftsmodelle um auch dort Themen und Bereiche abzugreifen, die nicht in das klassische Versicherungsthema fallen.

17 **08:32 – IBRIQI – F\_05\_01:**

18 Vielen Dank. Wenn Sie über die bereits erwähnte Digitalisierungstransformation eines Versicherungsunternehmens nachdenken, was glauben Sie, welche nennenswerten Faktoren wirken hemmend auf die Digitalisierung eines Versicherungsunternehmens?

19 **08:55 – IP\_MG\_03\* – A\_05\_01:**

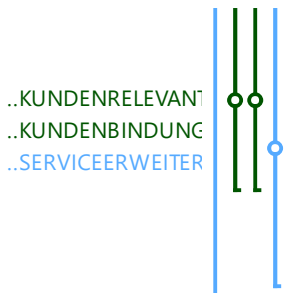
20 Also, ganz klar die Kultur, weil das, ein Kultur- und Mindset-Thema ist. Es ist auch ein Festhalten an bestehenden Strukturen, was dann dazu führt, dass die Veränderungsbereitschaft nicht hoch ist. Also, wir sehen ganz klar, dass eine zukünftige Entwicklung nur so passieren kann, indem wir uns in diese Richtung ausrichten. Kultur und Mindset müssen passen. Es ist auch eine Chance. Es ist ein Hemmnis, aber es kann auch eine Chance sein. Weil unsere Topführung es erkannt hat und sich seit langer Zeit mit diesen Themen beschäftigt. Sie erkennen das Risiko. Und die Jungen, die jetzt hereinkommen, die wollen das auch, weil sie es natürlich auch gewohnt sind aus den anderen Branchen. D. h. wir müssen jetzt den gesamten Mittelbau auch dorthin bringen, dass er in diese Richtung geht wo es die Jungen vorleben und es der Vorstand will. Also, da sehen wir dieses Kulturthema, wo wir Veränderung brauchen.

21 **10:10 – IBRIQI – F\_06\_01:**

22 Vielen Dank. Was glauben Sie, beeinflusst Digitalisierung die Chancen der Serviceangebotserweiterung eines Versicherungsunternehmens? Wenn ja, warum glauben Sie das?

23 **10:30 – IP\_MG\_03\* – A\_06\_01:**

24 Wir glauben und das ist meine persönliche Einschätzung, dass Serviceangebot einmal im Hinblick darauf definiert werden muss, was der Kunde wirklich benötigt. Und wenn das Serviceangebot, die Risikoübernahme möglichst einfach, friktionsfrei und ohne Komplikationen und Schnittstellenbrüche sicherzustellen, ist, dann werden wir das, durch die Digitalisierung erleben. Eine Erweiterung des Serviceangebots, sehen wir, indem wir relevant für den Kunden sein wollen. Wir wollen durch Digitalisierung, Ökosysteme schaffen. D. h. wir



..WESENTLICH

..ÖKOSYSTEM SCHAFFUNG



wollen nicht mehr nur einmal in zehn Jahren in einer Schaden-, in einer Haushaltsversicherung, relevant sein, sondern wir wollen erweiterte Services so anbieten um für den Kunden einfach öfter relevant zu sein. Und wenn wir relevant sind für den Kunden, dann sehen wir auch, dass er eine höhere Bindung zu unserem Unternehmen entwickelt. Ein weiteres Beispiel, im Krankenversicherungsbereich - wo wir sehr stark investieren um ein erhöhtes Kundenbedürfnis damit abzudecken. Das versuchen wir.

25 **11:38 – IBRIQI – F\_06\_02:**

26 Denken Sie bei Serviceerweiterung auch an Services, die nicht unbedingt nur traditionelle Versicherungsservices sind?

27 **11:49 – IP\_MG\_03\* – A\_06\_02:**

28 Ja natürlich. Weil, die rein traditionellen Versicherungsservices für ein Ökosystem einfach zu wenig sind und da gibt es Beispiele im Krankenversicherungsbereich. Denken wir an Vorsorge, an Sport. Das Ganze auch digitalisiert umzusetzen, Netzwerke zu schaffen, Wissensaustausch. Einfach relevant zu sein, weil wenn wir nicht relevant sind, dann werden wir in der Zukunft den Kundenzugang einfach verlieren.

29 **12:21 – IBRIQI – F\_07\_01:**

30 Glauben Sie auch, dass aufgrund der Digitalisierung die Chancen für neue Kooperationen beeinflusst werden?

31 **12:28 – A\_07\_01:**

32 Ja natürlich, sie werden massiv gestärkt. Die Chancen für Kooperationen werden aufgrund der auch zunehmenden Standardisierung und Digitalisierung des Back-Ends massiv gestärkt. D. h. hier werden wir viel mehr Partner zulassen müssen. Das ist auch ein Trend. Denn wir sehen ein Öffnen der Unternehmen für externe Partner. Also wir hatten vorher, sicher nicht so viele Partner wie wir jetzt haben und für Teilbereiche wir lassen Partner jetzt schon zu. Die übernehmen Teilbereiche unserer Wertschöpfungskette und das ist auch die Zukunft. Das ist wie wir arbeiten wollen. Also nicht mehr in geschlossenen, sondern in offenen Systemen, mit Partnern. Natürlich, muss man sagen, als das ganz große Geschäft, sehen wir es jetzt noch nicht. Also, wir haben diese Partner noch nicht gesehen aber das kann alles kommen. Wir probieren es jetzt in Teilbereichen aus. Funktioniert auch teilweise sehr gut aber das ist halt ein Prozess.

33 **13:25 – IBRIQI – F\_08\_01:**

34 Vielen Dank. Wie würden Sie, den Führungsstil in Ihrem Unternehmen, beschreiben? Wenn möglich eine kurze Beschreibung.

35 **13:37 - IP\_MG\_03\* – A\_08\_01:**

36 Offen, partnerschaftlich. Ja, also das beschreibt eigentlich ganz gut, den Führungsstil. Und um es zu beschreiben, wir sind nicht mehr sehr stark hierarchieorientiert. Bei uns gibt es das Gefühl, dass wir am gemeinsamen Ziel arbeiten und unser Vorstand legt auch sehr viel Wert darauf, dass dieser Führungsstil, quer durch die Organisation gelebt wird. Also wir sind weggegangen von diesen geschlossenen Türen. Das symbolisiert sich auch



durch die Open-Space Politik, als Sitzordnung im Headquarter und das spiegelt sich im Führungsstil wieder.

37 **14:39 – IBRIQI – F\_09\_01:**

38 Vielen Dank. Glauben Sie, dass die Digitalisierung den Führungsstil im Unternehmen beeinflusst und vice-versa, dass der Führungsstil die Digitalisierung, bzw. welchen Weg die Digitalisierung nimmt, beeinflusst?

39 **14:52 – IP\_MG\_03\* – A\_09\_01:**

40 Ja, ich bin davon überzeugt, dass der Führungsstil beeinflusst wird. Wir verwenden jetzt auch schon moderne Konzepte der Digitalisierung in der Führung. Also wir übernehmen zunehmend Konzepte der Softwareentwicklung – agil, Cross Hierarchien, Cross Funktionen, zusammenzuarbeiten um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Wir haben auch mehr Diversität in Projektteams und das ist, glaube ich, auch ein Ergebnis dieser IT Projekte. Das beeinflusst natürlich den klassischen Führungsstil, weil das jetzt sehr stark von Projekten kommt, aber irgendwann erkennen auch die Mitarbeiter, dass es ein Führungsstil ist, also eine Art der Zusammenarbeit ist, die Erfolg verspricht und wo sich jeder einbringen kann. Und deswegen wird die klassische Führung beeinflusst. Und die klassische Führung hat natürlich die Aufgabe, die Herausforderung, diese neuen Arbeitsmethoden zuzulassen und auch Mitarbeiter für diese neuen Arbeitsmethoden freizustellen. Weil natürlich diese neuen Arbeitsmethoden, wo man in Sprints zusammenarbeitet, wo man in ganz anderen Zusammensetzungen arbeitet, natürlich auch angemessene Ressourcen, sowie eine Bereitschaft die Mitarbeiter dort abzustellen, erfordert und diese Bereitschaft gibt's bei uns, weil sie einfach vom Vorstand auch gelebt wird.

41 **16:21 – IBRIQI – F\_09\_02:**

42 Und beeinflusst der Führungsstil die Digitalisierung bzw. wie es mit der Digitalisierung innerhalb des Unternehmens weitergeht?

43 **16:36 – IP\_MG\_03\* – A\_09\_02:**

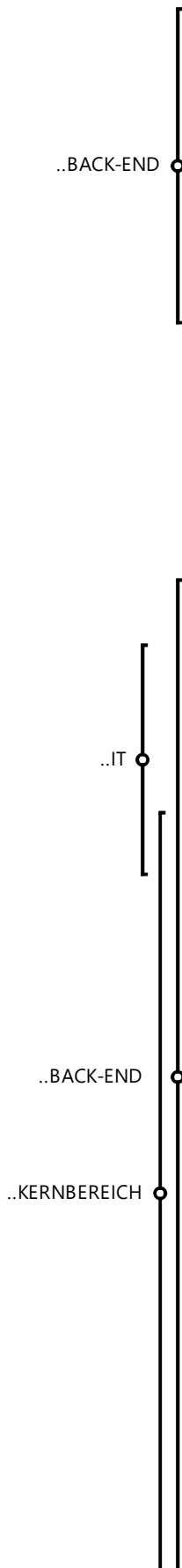
44 Natürlich, wenn die Führungsspitze die Digitalisierung nicht unterstützt, dann wird es diese positiven Effekte einfach nicht geben.

45 **16:46 – IBRIQI – F\_10\_01:**

46 Was glauben Sie, welche Bereiche des Unternehmens werden insbesondere von der Digitalisierung betroffen bzw. könnten Sie die Bereiche aufzählen die insbesondere von der Digitalisierung beeinflusst werden?

47 **17:02 – IP\_MG\_03\* – A\_10\_01:**

48 Aus meiner Sicht, aktuell ist das BackOffice - der Betrieb, weil wir hier in der Zukunft sehr stark den Kunden in den Mittelpunkt stellen wollen und um Kunden möglichst eine gute Customer Experience zu ermöglichen. Also es muss im BackOffice 100 % funktionieren. D. h. der Kunde muss über alle Kommunikationskanäle „End to End“ behandelt werden. Da sehen wir aktuell die größten Herausforderungen. Natürlich die klassische Antwort, die Sie sehr oft hören oder gehört haben, ist wahrscheinlich der Vertrieb. Weil Digitalisierung sehr oft mit Vertrieb in Zusammenhang



gebracht wird und alle sagen, wir werden sehr schnell eine Änderung des Vertriebes in Richtung online sehen. Ja, das werden wir auch sehen, aber da sehe ich die Veränderung nicht so stark, weil wir bereits den online Vertrieb haben. Wir sehen eine starke Unterstützung durch Digitalisierung im klassischen Vertrieb, wir werden die Arbeit unseres Außendienstes erleichtern, aber wie gesagt, das ganz wichtige ist, was im Hintergrund passiert. Weil nur, wenn das im Hintergrund zu 100 % funktioniert, kann ich meinem Kunden auch draußen das Erlebnis geben. Was ich jetzt mit „dahinter“ und mit „funktionieren“ meine, ist auch eine klare Standardisierung und Vereinfachung der Systeme und Prozesse. Also wir werden Komplexität reduzieren und uns auf das besinnen, was der Kunde wirklich benötigt bzw. braucht und auch von uns erwartet.

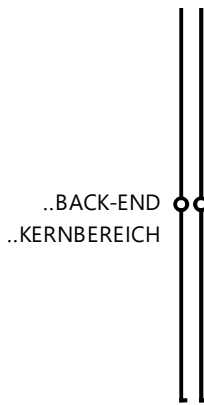
49 **18:31 – IBRIQI – F\_10\_02:**

50 Stichwort Prozesse. Vielleicht nur eine kurze Antwort. Wenn Sie über die Kernprozesse nachdenken, was glauben Sie, welche davon am meisten betroffen sind? Eher Produktentwicklung, Kundenakquise, Beratung, Polizzierung, Bestandsmanagement, Schadensmanagement? Wo sehen Sie am meisten Änderung?

51 **18:59 – IP\_MG\_03\* – A\_10\_02:**

52 Es ist schwierig da etwas zu sagen. Ich glaube, jeder dieser Teile der Wertschöpfungskette, wird sich stark ändern. Wenn wir jetzt die Beispiele, die ich genannt habe, anschauen. Der Vertrieb wird sich natürlich durch die Digitalisierung ändern aber es wird durch die Digitalisierung, glaube ich das Kundenbedürfnis stärker befriedigt werden, wenn wir das vereinfachen, standardisieren und auch IT technisch unterstützen, dass der Verkaufsprozess sehr viel weicher abläuft und ohne Komplikationen. Natürlich im Schadenbereich, da sehen wir eine ganz große Veränderung auf uns zukommen. Hier sehen wir auch sehr stark den Einsatz von Künstlicher Intelligenz um einfach schnell zu sein. Wir schauen uns auch an, was „Lemonade“ macht, also was andere Versicherungsunternehmen machen und wir verwenden teilweise bereits auch solche Systeme - Schnellschadenerledigung. Ganz klar eine Veränderung, aber immer verbunden mit klaren Kundennutzen. Polizzierung, ja ich glaube wir sind da bereits relativ weit, wir haben da eine hohe Dunkelverarbeitungsquote und Durchpolizzierungsquote. Das wird so weitergehen, eine Police wird dann automatisch, einfach per E-Mail kommen. Weil Sie die Produktentwicklung angesprochen haben. Ja, da sehen wir ein ganz großes Thema, nicht in der Technik, wie die Produktentwicklung passiert, sondern vom Ansatz der Produktentwicklung. Wir waren in der Vergangenheit, die gesamte Branche, sehr stark Sparten- und Produktorientiert. Wir sehen in der Zukunft eine viel stärkere Fokussierung auf Kunden und Kundengruppen und werden daraus dann Produkte ableiten, die deutlich vereinfacht sind und für Kundengruppen gemacht werden, wo dann auch die Komplexität reduziert und die Transparenz erhöht wird bzw. auch sehr viele, wie soll ich sagen, nicht gewollte Komplexität herausgenommen wird. Das sehen wir in der Produktentwicklung. Also nicht, dass das Produkt komplett neu gemacht wird. Wir sehen auch nicht, dass ganz große Innovationen in den





Produkten an sich stattfinden. Aber die Innovation ist, das Produkt so für den Kunden zu machen, dass es einfach ist, dass es einen Mehrwert schafft und die Komplexität herausgenommen wird. Aber wir werden Ihnen jetzt nicht sagen, wir machen zum Beispiel jetzt eine neuartige Versicherung der Tierversicherung oder irgendein Haustier - das sehen wir nicht als Digitalisierung. Also wie gesagt Vereinfachung und Rückbesinnen auf die Werte. Auch Tarifgenerationen reduziere. Runter zu kommen auf wirklich ein ganz überschauliches Produktportfolio, denn nur, wenn wir das haben, können wir auch im Hintergrund, eine einfache Abwicklung sicherstellen.

53 **21:51 – IBRIQI – F\_10\_03:**

54 Vielen, vielen Dank. Also Sie sehen große Veränderungen sowohl innerhalb der Kernprozesskette als auch in den einzelnen Bereichen des Unternehmens. Kann es sein, dass dadurch die Gleichgewichte innerhalb des Unternehmens beeinflusst werden? Werden die Gleichgewichte gestört?

55 **22:27 – IP\_MG\_03\* – A\_10\_03:**

56 Natürlich wird es eine Verschiebung des Fokus geben und wenn ich den Fokus verschiebe, bedeutet es, dass gewisse Teilbereiche wichtiger sind oder stärker in der Führung sind und andere Teilbereiche stärker unterstützend tätig sind. Als störend würde ich das jetzt nicht empfinden, sondern als einen natürlichen Prozess und sich Rückzubesinnen auf den wirklichen Wert. Also, das wird vielleicht im Einzelfall, natürlich nicht einfach sein, aber wenn das gemeinsame Ziel erkannt wird, dann bedeutet es einfach, dass wir im Team anderes zusammenspielen. Also, wenn man das mit Fußballspiel vergleicht, dann ändere ich vielleicht mein Spielsystem, aber trotzdem werden die gleichen Spieler am Feld sein und das Ziel des Gewinnes ist nach wie vor gleich und vielleicht wollen wir in der Zukunft höher gewinnen und nicht hoch verlieren. Eher den aktiven Ansatz und da wird eine Verschiebung stattfinden aber das ist ein natürlicher Prozess, den ich alles andere als störend empfinde.

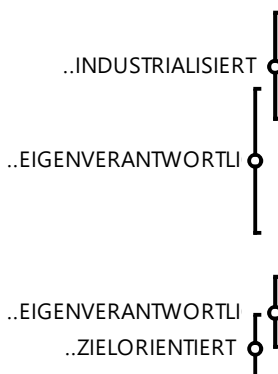


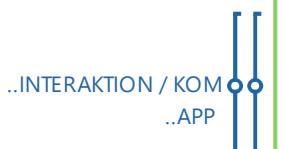
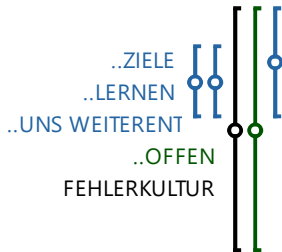
57 **23:34 – IBRIQI – F\_11\_01:**

58 Wenn man Sie fragen würde mittels 4-5 Begriffen, die Arbeitsweise in Ihrem Unternehmen zu beschreiben, welche Begriffe würden sie dafür verwenden? // Die jetzige Arbeitsweise oder die, die wir anstreben? // Die jetzige.

59 **23:56 – IP\_MG\_03\* – A\_11\_01:**

60 Es ist trotzdem eine schwierige Frage, weil natürlich die Arbeitsweise im Gesamtunternehmen unterschiedlich ist. Also wir haben Abteilungen, Bereiche, die bereits sehr stark industrialisiert arbeiten – im Callcenter beispielsweise oder in der Schadenabwicklung. Dann gibt es Bereiche, auch im Managementbereich, die sehr frei sind, sehr offen, mit sehr hoher Selbstverantwortung und natürlich sind die Führungsstile hier sehr unterschiedlich - die müssen auch so sein. Und ich glaube das wird auch in der Zukunft so sein müssen. D. h. die Frage ist, was Sie vergleichen wollen? Ich glaube was für alle gilt ist, die Eigenverantwortung - das wollen wir sehr stark etablieren. Ein klares Ziel- bzw. Ergebnisorientierung





- d. h. wir wollen auch ein Ziel erreichen. Dieses Ziel wird gemeinsam kommuniziert. Wenn ich dann auch in Richtung Managementebene gehe, wie bereits gesagt, wir haben auch diese Offenheit und Transparenz, wenn ich den Führungsstil so beschreiben würde und eigentlich kooperativ. Das wären die 4-5 Begriffe.

61 **25:23 – IBRIQI – F\_11\_02:**

62 Und wie würden Sie die Fehlerkultur beschreiben?

63 **25:26 – IP\_MG\_03\* – A\_11\_02:**

64 Sehr gut. Also, wir sind im Prozess - es gibt Teilbereiche mit einer guten Fehlerkultur, in anderen Teilbereichen noch nicht, aber wir erkennen Fehler mittlerweile auch als gutes Learning an und als Weiterentwicklung. Wenn es keine Fehlerkultur gibt, dann glaube ich, haben wir verloren. Aber ich glaube, wir sind da nicht schlecht unterwegs und wir sprechen auch offen darüber.

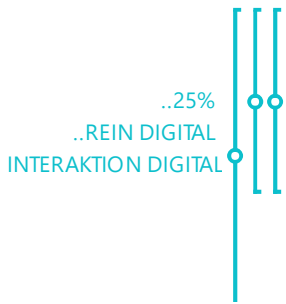
65 **26:04 – IBRIQI – F\_12\_01:**

66 Wie würden Sie die Erwartungen Ihrer Kunden beschreiben und haben die sich aufgrund der Digitalisierung verändert? Wenn ja, was hat man getan um den Erwartungen entgegenzukommen?

67 **26:29 – IP\_MG\_03\* – A\_12\_01:**

68 Die Kundenerwartungen haben sich sicher verändert. Das habe ich, glaube schon zuvor gesagt. Zuvor waren die Erwartungen der Kunden wahrscheinlich sehr stark auf eine Risikoabdeckung gerichtet. Die Erwartungen verschieben sich jetzt in Richtung Erfüllung eines Servicegedankens. D. h. der Kunde denkt mehr an Services, der Kunde wird ungeduldiger - wir werden alle ungeduldiger, wir wollen nicht mehr wochenlang warten bis sich ein Versicherungsunternehmen rückmeldet und durch Digitalisierungsinitiativen haben wir das so unterstützt, dass diese Kundenbedürfnisse stärker erfüllt werden. Wir sind noch nicht am Ende der Reise. Ich kann Ihnen Beispiele nennen auch aus dem internationalen Bereich, wo wir genau in diese Richtung hingearbeitet haben. Beispielsweise in L01\* wickeln wir Haushaltsversicherungsschäden innerhalb von drei Werktagen ab. Wenn es nicht innerhalb von drei Werktagen abgewickelt wird, dann bekommt der Kunde eine halbe Jahresprämie zugeschrieben. Wir haben in sehr vielen Ländern Kundenportale umgesetzt, wo der Kunde direkt, jederzeit, den Status in der Schadensbearbeitung sieht, wo er seine Policen abrufen kann. Also wir setzen Akzente. Natürlich, alle Kundenerwartungen und Prozesse, sind noch nicht in das neue System übergeführt. Wir arbeiten dran, Stück für Stück, um diese Erwartungen bzw. die höheren Kundenbedürfnisse zu erfüllen aber wir können nicht den Schalter umlegen und von gestern auf heute sagen, wir sind digital, innovativ und kundenfokussiert. Aber, wir sehen, dass sich Kunden verändern und wir arbeiten konstant dran. Also ich kann Ihnen wirklich viele Beispiele nennen aus den unterschiedlichsten Ländern und auch in Österreich wo wir Aktivitäten gesetzt haben, wo das passiert. Ein Beispiel aus Österreich, online Meldung von Ärzterechnungen - da gibt es eine App dazu. Wir setzen wirklich immer wieder Akzente und das muss dann, natürlich, in ein





Gesamtbild zusammengeführt werden.

69 **28:31 – IBRIQI – F\_13\_01:**  
 70 O.k. vielen Dank. Dem traditionellen Versicherungsprodukt, wird in der Literatur ein Manko zugeschrieben. Also ein Versicherungskunde, schließt einen Versicherungsvertrag ab, zahlt jahrelang Prämie, wenn, dann hoffentlich ganz selten kommt es zu einem Schadensfall. Also, es mangelt in erster Linie an Berührungspunkten bzw. Touchpoints mit dem Kunden und auch bei den wenigen die vorhanden sind, ist die Frequenz der Interaktion sehr gering. Könnten Sie spontan 4-5 Touchpoints erwähnen und ist irgendeiner dabei, der doch Potenzial für eine höhere Interaktionsfrequenz trägt?

71 **29:25 – IP\_MG\_03\* – A\_13\_01:**  
 72 Ja, wir sehen es auch so. Wir haben eine Analyse aller Touchpoints durchgeführt. Also wir kennen die Touchpoints. Die klassischen Touchpoints, die Sie auch selbst genannt haben. Der erste natürlich - Schaden. Das ist natürlich der Touchpoint, der im Fokus steht. Hier, hoffen wir natürlich wenig Kontakt mit dem Kunden zu haben. Also wir hoffen, dass Schäden nicht passieren, weil es sonst für den Kunden natürlich immer eine unangenehme Situation ist. Wir versuchen auch die Touchpoints zu erhöhen, indem wir Ökosysteme schaffen. Das ist unsere Idee um relevant für den Kunden zu sein. Beispielsweise im medizinischen Bereich, im Krankenversicherungsbereich, durch ein medizinisches Callcenter. D. h. wir haben ein medizinisches Callcenter, wo versicherte Personen einen medizinischen Rat bekommen und wo sie auch darüber was sie tun sollen, sprich über die nächsten Schritte z.B., dass sie in ein Krankenhaus gehen sollen, eine Empfehlung bekommen. Durch diesen Touch Point, erhöhen wir definitiv die Interaktion, ohne einen Schadensfall zu haben. Wir überlegen auch in Medienprojekte zu investieren, wir investieren in Gesundheitsförderungsprogrammen, in Vorsorgeprogrammen um die Kunden dort eben schon in einen positiven Wow zu holen. Die klassischen Touchpoints, wie Callcenter, wo der Kunde von sich aktiv wird - hier versuchen wir natürlich auch besser zu werden, indem wir Kundenzufriedenheit messen, indem wir uns verbessern, dass die Fehler geringer werden. Das sind diese klassischen Touchpoints - aber wie gesagt, wir versuchen die Touchpoints zu erhöhen indem wir Relevanz für den Kunden herstellen wollen.

73 **31:08 – IBRIQI – F\_14\_01:**  
 74 Vielen Dank. Wenn Sie schätzen könnten, wie viel der Kundeninteraktion findet bereits digital statt? Eine grobe Schätzung.

75 **31:19 – IP\_MG\_03\* – A\_14\_01:**  
 76 Das ist wirklich schwierig. Das ist also die Frage mit der Interaktion. Wir wissen, dass sehr viel im Versicherungsbereich mit U2\*, so stattfindet, dass Information digital oder online geholt wird und dass danach immer noch der Abschluss nicht digital ist. Also ich würde sagen, dass wir vielleicht im Moment bei wahrscheinlich 25 % stehen. Das ist eine Schätzung. Also da müssten wir spezifizieren, die Kundenkontakte per E-Mail, zählt es dazu wenn der Vertrieb mit einem Tablett zu Ihnen kommt,

## INTERAKTION DIGITAL

..ECOSYSTEME  
..NEUE GESCHÄFT  
..WESENTLICH  
..ÜBER  
..GAMIFICATION

## CHANCEN KUNDENINTER

..WESENTLICH

..TELEMATIKANBIETER  
..WESENTLICH  
..MAGAZINE  
..KRANKENHÄUSE  
..ANDERES KANN

also da gibt es noch ein paar Definitionsfragen.

77 **32:08 – IBRIQI – F\_15\_01:**

78 Ja. O. k. Also nun die letzte Frage. Womöglich noch 1-2 Unterfragen dazu. Wo sehen Sie Chancen für die Erhöhung der Kundeninteraktion durch Digitalisierung? Sie haben bereits darüber gesprochen, jedoch, wenn möglich noch einmal zusammengefasst.

79 **32:31 – IP\_MG\_03\* – A\_15\_01:**

80 Erhöhung der Kundeninteraktion durch Schaffung von Ökosystemen, als Nummer eins. Nummer 2 ist bei anderen Geschäftsmodellen, die wir auch ausprobieren. Durch Gamification. Das verwenden wir auch bzw. den alten Versicherungsgedanken der Gruppe, des Kollektivs wieder in den Vordergrund zu rücken. D. h., so versuchen wir die Kundeninteraktion zu erhöhen.

81 **33:04 – IBRIQI – F\_15\_02:**

82 Vielen Dank. Welche Chancen für die Erhöhung der Kundeninteraktion, sehen Sie in der Erweiterung des Serviceangebots?

83 **33:19 – IP\_MG\_03\* – A\_15\_02:**

84 Serviceangebotserweiterung. Wie gesagt eben, Ökosystem ist das, was wir machen. Und das ist jetzt ein Service, was jetzt nicht unbedingt, unmittelbar einzahlt.

85 **33:35 – IBRIQI – F\_15\_03:**

86 Und wie können Kooperationen dazu beitragen?

87 **33:39 – IP\_MG\_03\* – A\_15\_03:**

88 Sie tragen jetzt schon bei und wir brauchen Kooperationen. Kooperationen im Medienbereich, Kooperationen im technischen Bereich, beispielsweise um ein Beispiel zu nennen, Kooperation mit Telematik-Anbietern für Kfz Versicherung, Kooperationen mit Magazinen im Gesundheitsbereich, Kooperationen mit Krankenhäusern. Also wir haben eine Vielzahl von Kooperationen, weil es einfach anderes nicht funktionieren wird.

# INTERVIEW

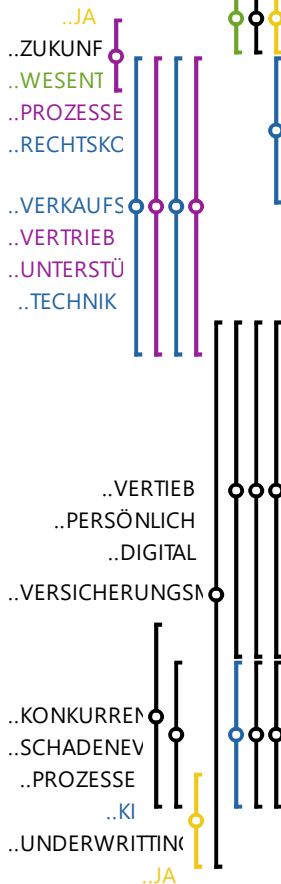
## MANAGEMENT

4/4



..DIGITAL ABBILDEN

..PROZESSE



..ZUKUNFT

..BUDGET

1 **00:08 – IBRIQI – F\_01\_01:**

2 In der Literatur steht sehr viel über die Digitalisierung geschrieben. Es gibt aber keine einheitliche Definition darüber. Was verstehen Sie unter Digitalisierung?

3 **00:17 – IP\_MG\_04\* – A\_01\_01:**

4 Die Digitalisierung, aus unternehmerischer Sicht. Sämtliche Prozesse welche über computergestützte Software und Hardware ablaufen oder abbildbar sind. Also sowohl interne Prozesse in der betrieblichen Organisation aber auch Prozesse die mit dem Kunden verbunden sind, also Vertriebsprozesse. Aber auch in der Beschaffung oder in der Ablauforganisation.

5 **01:00 – IBRIQI – F\_02\_01:**

6 Glauben Sie, dass die Digitalisierung den Versicherungsmarkt verändert hat? Und wenn ja, welche Auswirkungen hatte das auf Ihr Unternehmen?

7 **01:16 – IP\_MG\_04\* – A\_02\_01:**

8 Die Digitalisierung hat den Versicherungsmarkt bereits verändert und wird ihn in der Zukunft noch wesentlich stärker verändern. Wir sehen die Auswirkungen in den Arbeitsprozessen. Auch im Vertrieb, weil die digitale Unterstützung dort, also beim Point of Sale - im Verkaufsprozess sehr stark hilft, unter anderem den gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden. Wir haben sehr viele gesetzliche Rahmenbedingungen, die uns verpflichten, sehr detailliert in der Dokumentation zu sein. Ob das jetzt, die DSGVO ist oder ob das die IDD ist, die darauf abzielt, dass man auch beim Kunden sehr genau, was alles, wie besprochen wurde, dokumentiert. Da hilft digitale Unterstützung stark dabei. Was wir aber auch sehen oder wissen, ist, dass der Verkauf beim Kunden von nicht einfachen Produkten auch zukünftig nicht digitalisiert stattfinden wird - also den Menschen nicht ersetzen wird. Das ist auch wichtig. Es gibt Produkte, wie im Kfz Bereich oder die eine oder die andere leichte Form einer Reiseversicherung, die der Kunde auch ohne menschlichen Kontakt, abschließen wird können und bereits abschließen kann, aber komplexere Produkte werden immer einer individuellen Beratung unterzogen werden müssen. Das liegt in der Psychologie des Menschen. Da sieht man aber natürlich auch Vorreiter. Also es gibt Versicherungsgesellschaften wo die gesamte Spartenarbeit - also „Underwriting“, die ganzen Risikoüberprüfungen, teilweise sogar auch Schadensevaluierungen, über künstliche Intelligenz laufen. Da wird entsprechend der Digitalisierungsfortschritt diese Branche beeinflussen.

9 **04:11 – IBRIQI – F\_03\_01:**

10 Sie haben teilweise auch die nächste Frage mit beantwortet, also hinsichtlich zukünftige Einflüsse der Digitalisierung. Wie geht das Unternehmen damit um? Wie bereitet man sich vor? Gibt es einen Digitalisierungsverantwortlichen im Unternehmen?

11 **04:35 – IP\_MG\_04\* – A\_03\_01:**

12 Man ist, glaube ich generell einen Schritt hinten (*lacht*). Es liegt in der Natur der Sache. Um hier wirklich im Trend zu sein bräuchte man ganz andere Budgetmöglichkeiten. Weil Digitalisierung natürlich immer mit



neuen Technologien einhergeht und das immer mit einem sehr hohen Geldwert zusammenhängt. Und da versuchen wir, zumindest mit Augenmaß und Hausverstand eine Geschwindigkeit und einen Umsetzungsgrad zu erreichen, welcher dem Industriestandard gerecht wird, welcher aber auch aus unternehmerischer, betriebswirtschaftlicher Sichtweise gerechtfertigt werden kann.

13 **05:35 – IBRIQI – F\_04\_01:**

14 Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie in der Digitalisierung des Versicherungsmarktes?

15 **05:46 – IP\_MG\_04\* – A\_04\_01:**

16 Naja, die Herausforderung ist generell bei der Digitalisierung die, dass die Systeme Fehler haben können (*lacht*) und überall wo zum Beispiel die Künstliche Intelligenz und wo Rechenleistung und Softwareprogramme im Einsatz sind, sind auch Ausfälle, Händer-Angriffe möglich. Also diese IT Security ist einer der größten Risiken derzeit und ich glaube sogar, dass sie es auch in der Zukunft, für die Versicherungswirtschaft, sein wird. Weil wir mit sehr sensiblen Kundendaten operieren und diese gegenüber möglichen Angriffen zu sichern, ist für uns das wichtigste überhaupt. Gleichzeitig gibt es mit fortlaufender Digitalisierung immer bessere Möglichkeiten das zu schützen. Also, beißt sich die Katze irgendwie am Schwanz. Die Effizienzsteigerung ist mit Sicherheit eine der wesentlichen Themen, die man mit Digitalisierung in Zusammenhang bringen muss. Weil sich einerseits, durch die Effizienzsteigerung in den internen Prozessen, wie in einer Sparte, wie in der Versicherungstechnik, die Investition in der Technik rechnen muss und auf der anderen Seite um die Komplexität am Point of Sale, abbilden zu können wird zusätzliche Effizienz vonnöten sein. Um mobiler zu werden, unabhängiger zu werden von irgendwelchen „Homebasis“. Also da gibt es ganz sicher auch Potenzial. Insbesondere wenn es um CRM also Customer Relationship Management geht. Also nicht nur in direkten Kontakt mit dem Kunden, sondern wo der Kunde von sich aus versucht von Unternehmen etwas anzusteuern, ob das jetzt Information, Service, Schadensabwicklung oder was auch immer ist, dass dort in der Zukunft nicht mehr dieser direkte Kontakt notwendig sein sollte, sondern noch mehr automatisiert über andere Kanäle abzuwickeln ist.

17 **08:19 – IBRIQI – F\_05\_01:**

18 Vielen Dank. Wenn Sie über die Digitalisierung eines Versicherungsunternehmens nachdenken, welche nennenswerten hemmende Faktoren der Digitalisierung fallen Ihnen spontan ein?

19 **08:38 – IP\_MG\_04\* – A\_05\_01:**

20 „Bottleneck“, also Flaschenhals ist einmal das Humankapital, weil man nur eine gewisse Anzahl an Mitarbeitern in Unternehmen hat, die dafür fachlich genügend ausgebildet sind und die gleichen sind oft, in den meisten Projekten schon drin (*lacht*). Also das Human Capital ist auf jeden Fall eine der Flaschenhälse. Das Budget ist sicher das zweite. Dann würde ich sagen, sicherlich auch das Know-how, weil die Geschwindigkeit der Entwicklung neuer Technologien einfach sehr hoch ist. Da sind durchaus,

HEMMENDE FAKTOREN  
..WISSENSDEFIZITE

..GESCHWINDIGKEIT

..HETEROGENITÄT  
CHANCEN SERVICES UN

..JA

teilweise pro Quartal Updates des Know-hows notwendig (*lacht*).

21 **09:28 – IBRIQI – F\_06\_01:**

22 Wie glauben Sie werden die Chancen, das Serviceangebot zu erweitern von der Digitalisierung beeinflusst?

23 **09:40 – IP\_MG\_04\* – A\_06\_01:**

24 Die Digitalisierung treibt Unternehmen vor sich her - kann man sagen. Und da gibt es dieses Wettrennen unter Unternehmen - wer kann sich noch besser im virtuellen Raum, im Servicebereich darstellen. Da gibt es mittlerweile, ganz gute Plattformen von unterschiedlichen Anbietern und da ist mit Sicherheit noch nicht das Ende erreicht, sondern da sind gerade die ersten brauchbaren Lösungen/Anwendungen, würde ich sagen. Wir haben zum Beispiel so etwas wie ein Kundenportal, wo, wenn der Kunde sich registriert, dann seine Schadenmeldungen hochlädt. Also da braucht man nicht mehr physisch zum Unternehmen Kontakt aufnehmen und das beschleunigt den Prozess für den Kunden und schont die Ressourcen im Haus. Das sind aber nur die ersten Schritte und in der Zukunft wird da mehr möglich sein. Man muss es aber auch mit Augenmaß betrachten. Als Versicherungsunternehmen hat man eine große Vielfalt an Kunden. Also von - bis. Also die Generation der Millennials und vielleicht noch etwas früher, die mit der gesamten elektronischen Revolution aufgewachsen sind, für die ist es selbstverständlich und für die bedarf es mit Sicherheit noch besserer und intelligenterer Lösungen. Die Generation X und davor, da gibt es auch eine große Anzahl an Kunden die sich überhaupt nicht mit der Digitalisierung anfreunden können, wollen und werden. D. h. dieser Übergang in eine komplett digitale Welt, die wird wohl noch ein paar Jahre dauern. Wir sehen es auch bei uns, dass wir weiterhin sehr viele Kunden haben, die täglich zu uns kommen und ihre Rechnungen einreichen, jede Schadenmeldung persönlich vorbeibringen wollen und das kann man von heute auf morgen nicht in elektronischen Raum umschalten.

25 **12:22 – IBRIQI – F\_07\_01:**

26 Und was glauben Sie, beeinflusst die Digitalisierung, die Chancen für neue Kooperationen?

27 **12:28 – IP\_MG\_04\* – A\_07\_01:**

28 Ja, sie unterstützt. Es kommt aber darauf an wie die Schnittstellen der Systeme sind, weil die Schnittstellenproblematik immer ein Thema ist und die Systemlandschaften der Versicherungswirtschaft sind nicht homogen. D. h. auf der einen Seite ist es schön, wenn man digitalisiert hat, auf der anderen Seite ist es wieder Arbeit, wenn man die Schnittstellen definieren muss. Wir haben es auch aktuell, wo viele Unternehmen in den letzten zwei Jahren wegen der IDD, den elektronischen Verkaufsprozess umgestellt haben. Das ist in jedem Unternehmen komplett unterschiedlich passiert. Und da sieht man dann auch wieder den Mehraufwand, der dadurch entsteht.

29 **13:49 – IBRIQI – F\_07\_01\_02:**

30 Also es mangelt an standardisierten Schnittstellen?

CHANCEN SERVICES UND

..5 KOOPERATIV  
..1 AUTORITÄR  
..1 HIERARCHISCH  
..FÜHRUNG

..DATENTRASPARENZ  
..POSITIV  
..ENTSCHEIDUNGEN

..WESENTLICH

..KERNBEREICH

31 **13:55 – IP\_MG\_04\* – A\_07\_01\_02:**

32 Ja, an standardisierten Schnittstellen und an standardisierter Software. Es gibt Unternehmen die bauen ihre eigene Software, es gibt Unternehmen die kaufen am Markt maßgeschneiderte Software - obwohl das sehr selten ist und es gibt welche, die kaufen Standardsoftware und maßschneiden sie dann. Und jede ist aber anderes.

33 **14:23 – IBRIQI – F\_08\_01:**

34 Wie würden Sie den Führungsstil in ihrem Unternehmen beschreiben?

35 **14:28 – IP\_MG\_04\* – A\_08\_01:**

36 Es ist unterschiedlich, würde ich sagen. Also, an so einen klassischen Führungsstil zu denken, wäre vielleicht schon ein bisschen zu alt. Also es gibt auch ein bisschen dieses autoritäre Denken, das ist jetzt wahrscheinlich ein versicherungswirtschaftliches Spezifikum aber es ist auch sehr stark beeinflusst von kooperativer Führung. Also eine gewisse hierarchische autoritäre Führung ist nach wie vor aus der Historie raus, vorhanden, würde ich sagen, aber das kooperative nimmt immer stärker Platz ein und deswegen würde ich es auch mit Adjektiven schmücken, wie lenkend, kontrollierend, dirigierend.

37 **15:24 – IBRIQI – F\_09\_01:**

38 Glauben Sie, dass der Führungsstil durch Digitalisierung beeinflusst wird? Und beeinflusst der Führungsstil, die Digitalisierung?

39 **15:38 – IP\_MG\_04\* – A\_09\_01:**

40 Ja, ja, natürlich. Die sind miteinander verkoppelt. Die Digitalisierung hilft zeitnah an transparente Daten zu kommen, auf Basis derer, Entscheidungen schneller, fundierter getroffen werden. Dementsprechend beeinflusst Digitalisierung. Und der Umkehrschluss, wenn ich jetzt der Digitalisierung in meinem Führungsverhalten nicht Rechnung trage, dann werde ich nicht mit der Zeit gehen, was sich auch auf das Unternehmen auswirkt. Die Digitalisierung ist generell eine der Themen, mit der man sich im Vorstand auseinandersetzen muss und zwar, weil es ein großer Kostenfaktor ist, weil es ein großer Risikofaktor ist, weil es viele Chancen beinhaltet, also es muss auch ein Bewusstsein dafür geben.

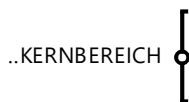
41 **16:52 – IBRIQI – F\_10\_01:**

42 Wenn Sie an die Bereiche des Unternehmens denken, glauben Sie, dass manche davon insbesondere von der Digitalisierung betroffen sind?

43 **17:00 – IP\_MG\_04\* – A\_10\_01:**

44 Ja, glaube ich schon. Also, die Sparten werden in der Zukunft einen noch größeren Wechsel bzw. Wandel vollziehen müssen, weil die Künstliche Intelligenz dort immer stärker eingesetzt werden wird. Der Vertrieb bzw. der Verkauf - die Digitalisierung ermöglicht einerseits andere Verkaufskanäle, andererseits haben wir gesagt, dass der Versicherungsverkauf, nie den Faktor Mensch zur Gänze ersetzen wird, weil es um eine sehr „low involvement“ Produkt bzw. Dienstleistung geht. Man kann es vielleicht so charakterisieren, man wacht in der Früh auf und denkt, ich brauche Milch, ich muss meine Autoreifen wechseln und ein





neues Handy brauche ich auch, aber man wacht nie in der Früh auf und denkt sich, so eine Versicherung würde ich brauchen, eine Gesundheitsvorsorge wäre gut. Dementsprechend braucht man immer diesen „push-Faktor“ Mensch, bzw. den kann man auch mit den besten digitalen Systemen und sozialen Netzwerken nicht erzeugen, weil diese Bedarfsermittlung und diese Bedarfsgenerierung einfach eine menschliche Komponente hat. Es geht um Ängste. Versicherungen machen nichts Anderes, außer eigentlich den Kunden Ängste abzunehmen und wer denkt schon gerne an Ängste und wer würde gerne über seine Ängste mit einer Maschine reden. Darum geht es einfach. Pflichtversicherungen, wie zum Beispiel Kfz, kann man machen. Wird sogar schon gemacht. Aber um zurückzukommen, also die Sparten, der Vertrieb und sowieso die IT. Also die Technologieabteilungen bzw. Bereiche sind stark gefordert. Obwohl man hier auch überlegen muss ob immer und alles im eigenen Haus gemacht werden muss.

45 **19:36 – IBRIQI – F\_10\_01\_02:**

46 Mit „Sparten“, meinen Sie auch „Underwriting“, also Risiko- Annahme bzw. Ablehnung..

47 **19:41 – IP\_MG\_04\* – A\_10\_01\_02:**

48 Risikoannahme, Schadensbearbeitungen, Abrechnungen. Alles in der Versicherungstechnik.

49 **19:56 – IBRIQI – F\_11\_01:**

50 Wie wirkt die Digitalisierung auf die Gleichgewichte innerhalb des Unternehmens bzw. werden diese durch die Digitalisierung verändert? // *was meinen Sie mit Gleichgewichte?* // Wenn der eine oder andere Bereich an Gewicht verliert oder dazu gewinnt und dadurch das Gleichgewicht zwischen den Bereichen gestört wird.

51 **20:45 – IP\_MG\_04\* – A\_11\_01:**

52 Das ist sicher nur eine subjektive Wahrnehmung, die aus meiner Perspektive noch nicht so angekommen ist, weil wir so quasi Kunden der internen IT sind. Wir brauchen digitale Unterstützung, sie wird beauftragt und sie wird von der IT geliefert. Also ich kann dann nicht sagen, dass das große Ungleichgewichte hervorrufen würde. Da werden sie aber sicher andere Antworten bekommen, wenn sie zum Beispiel die Sparten (Bereiche) oder die IT fragen. Also das ist, glaube ich, subjektiv. Es ist aber vielleicht auch Versicherungsunternehmens spezifisch. Also wenn ich vielleicht ein größerer Sachversicherer bin, dann kann ich stärker digitalisieren, wenn ich aber stärker Personenversicherer bin, dann kann ich nicht so viel digitalisieren und dadurch ist auch der Einfluss geringer, was bei uns eher der Fall ist.

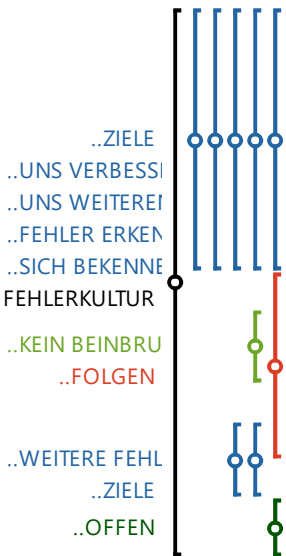
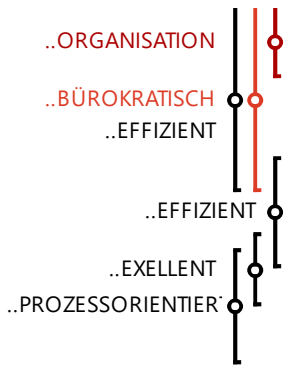
53 **21:56 – IBRIQI – F\_12\_01:**

54 Wenn man Sie bitten würde mittels 4-5 Begriffen, die Arbeitsweise in Ihrem Unternehmen zu beschreiben, welche Begriffe würden sie dafür verwenden?

55 **22:25 – IP\_MG\_04\* – A\_12\_01:**

56 Das ist situativ unterschiedlich würde ich sagen. Von hocheffizient bis zu





vielleicht immer noch teilweise bürokratisch. Die Versicherungswirtschaft per se, war immer sehr bürokratisch (*lacht*). Und der Wandel, dieser Change Prozess, wurde vor 10-15 Jahren eingeleitet. In manchen Abteilungen ging es schneller, in manchen langsamer. Dementsprechend kann man nicht sagen, dass es eine einheitliche Arbeitsweise gibt. Aber wir versuchen, die Maßgabe der Effizienz immer in den Vordergrund zu stellen. Auch die Maßgabe der Exzellenz, würde ich sagen, wenn es darum geht, Produktentwicklung zu betreiben. Prozessorientiert, insbesondere in den letzten Jahren.

57 **24:10 – IBRIQI – F\_13\_01:**

58 Und die Fehlerkultur? Vielleicht mit 1-2 Sätzen beschreiben.

59 **24:12 – IP\_MG\_04\* – A\_13\_01:**

60 Auch situativ, würde ich sagen. Wir versuchen schon eine lernende Organisation zu sein, die Fehlerkultur zulässt, um daraus zu lernen und das Fehlverhalten bzw. die Fehler von Mitarbeitern, dafür nutzt um die Prozesse zu verbessern und vielleicht auch neue Prozesse einzuführen um solche Fehler in der Zukunft zu vermeiden und damit die Mitarbeiter auch zu erziehen, ihre Fehler rasch zuzugeben, damit wir diese rasch erkennen können. Nur, das greift wieder unterschiedlich schnell, unterschiedlich weit. Für manche Leute ist es auch ein persönliches Problem, zuzugeben, dass sie einen Fehler gemacht haben. Aber diese Menschen können es auch lernen, dass es eigentlich kein Beinbruch ist einen Fehler zu machen. Wo Menschen arbeiten, passieren Fehler. Also wer eher keine Fehler macht, arbeitet nicht (*lacht*). Man muss nur natürlich schauen, dass man diesen Fehler zukünftig vermeidet. Eine lernende Organisation ist, glaube ich, unabdingbar.

61 **25:58 – IBRIQI – F\_14\_01:**

62 Sie sind seit Jahren in diesem Unternehmen tätig // *Seit 13 Jahren* //. Also seit 13 Jahren. Wie würden Sie die heutigen Kundenerwartungen ihrer Kunden beschreiben?

63 **26:11 – IP\_MG\_04\* – A\_14\_01:**

64 Die Kunden erwarten immer ein top Preis-Leistungs-Verhältnis und eine sehr schnelle und professionelle Abrechnung im Schadensfall. Und das hat sich gar nicht mal so viel aufgrund der Digitalisierung verändert. Der einzige Unterschied ist, dass aufgrund der gestiegenen Verkaufszahlen, die Anfragen verstärkt sind und die Leistungsfälle umfangreicher werden, die Digitalisierung ist im Back-Office noch nicht so stark entwickelt, dass man dem auch so schnell, Rechnung tragen kann. Also derzeit bedarf es hier einer Nachjustierung, um dem gesteigerten Kundenaufkommen gerecht zu werden. Die Kunden werden immer mehr mündig, durch die angebotenen Informationen durch diverse Medien und dadurch ist der Bedarf nach Auskunft gestiegen. Also die selbstständige Suche nach Informationen, führt aber eigentlich zu einer erhöhten Abklärung. Ob das, was ich gefunden habe, auch stimmt (*lacht*). Und wenn man 1000 Kunden hat ist es egal aber, wenn man 1 Million Kunden hat, dann ist es etwas Anderes. Da merkt man sehr rasch, wenn so ein Verhaltenswechsel stattfindet. Und hier, die Organisation wieder neu auszurichten oder die

Ablauforganisation wieder darauf auszurichten, ist eine Herausforderung.

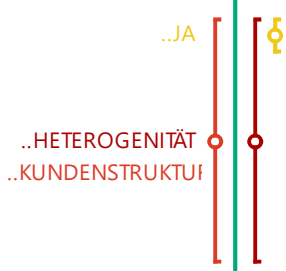
65 **28:09 – IBRIQI – F\_15\_01:**

66 Dem Versicherungsprodukt, wird in der Literatur ein Manko zugeschrieben. Der Versicherungskunde, schließt einen Versicherungsvertrag ab, zahlt jahrelang Prämie und es kommt ganz selten zu einem Schadensfall. Also es mangelt in erster Linie an Berührungspunkten zwischen Kunden und Versicherer und auch diese wenigen Berührungspunkte erweisen eine geringe Interaktionsfrequenz. Könnten Sie 4-5 Touchpoints, die Ihnen spontan einfallen erwähnen und ist eines dabei, der doch eine höhere Interaktionsfrequenz hat?

67 **29:32 – IP\_MG\_04\* – A\_15\_01:**

68 Die allererste Interaktion, ist die mit dem Außendienst, also mit unseren intern angestellten Mitarbeitern im Vertrieb. Das ist auch die wichtigste Interaktion, weil der Mitarbeiter, die Visitenkarte des Unternehmens beim Kunden ist. Diese versuchen wir zu steigern, in dem wir die Terminfrequenz erhöhen und durch den Aufbau neuer Mitarbeiter - also wir wollen hier auch wachsen. Der zweite Berührungspunkt, ist ganz klassisch, die Homepage, also der Internetauftritt, der von seinem Design heraus sehr interaktiv gestaltet sein muss, damit man spielerisch zu den Informationen kommt. Der dritte Berührungspunkt ist unser Kundenportal, wo die Kunden sich registrieren können und ihre Abrechnungen, ihre Rechnungen einreichen können, aber auch ihre Prämienkonten einsehen können. Dann haben wir ein Customer Service Center, wo die Kunden anrufen können. Da sehen wir einen verstärkten Zulauf, was sie aber auch Steuern - das wollen wir auch so. D. h. wir haben jetzt mehr Kommunikation mit den Kunden auch in unserem Dienstleistungsangebot, wo wir sagen, ruft uns an, dann können wir euch vielleicht auch mit den Arztterminen weiterhelfen. Also unser Anspruch als Unternehmen, als Versicherungsgesellschaft ist es, den Kunden sehr wohl auch spüren zu lassen, dass wir für ihn da sind auch wenn nichts passiert, weil dadurch, dass es kein Haptisches Produkt gibt, muss er trotzdem das Gefühl haben, wofür er zahlt und was der Sinn dahinter ist. Wir bauen gerade auch die neue Generaldirektion, einen neuen Bürocampus - dort soll einen nichts, zumindest konzeptionell, an ein Versicherungsunternehmen erinnern, sondern wenn jemand reinkommt, wird es dort so eine Cafeteria, einen „Bakery-Shop“ und keine klassische Anlaufstelle wie einen „Servicedesk“ geben. Wir werden dort auch ein Fitnesscenter haben und auch ein „Meeting Point“, wo der Kunde, wenn er kommt, wenn er irgendwas im Haus braucht und er warten muss, er bei „Meeting Point“, beim Fitnesscenter sein wird und da sieht er, aha, wenn ich da Kunde bin, bekomme ich da zum Beispiel das Fitnesscenter günstiger. Dann sind wir sehr aktiv mit unseren Produkten, wo die Kunden innerhalb von zwei Jahren, einmal drei Tage einen Gesundheits-Check machen können bei einem unserer Wellness Hotelpartner. D. h. man nimmt dann zumindest alle zwei Jahre wahr, dass wenn man dort teilnimmt, wir ihm zwei Nächte in einem Wellness Hotel mit Gesundheit Check-up oder mit Fitnessprogramm oder mit Mentalstressbewältigungsprogramm, zahlen. Dann haben wir alle 2 Jahre





die Möglichkeit, wo die Kunden eine Hightech Früherkennung absolvieren können, wenn sie nicht zwingend schon eine Indikation haben, aber wenn sie zum Beispiel in ihrer Familie, ein erhöhtes Risiko zum Beispiel für Krebs, Brustkrebs oder Prostatakrebs haben. Die Kunden haben das Gefühl, aha, ihr sorgt für mich auch wenn ich nicht krank bin, vor. Auch über Social Media, über einen eigenen Kanal promovieren wir zum Beispiel sehr stark, gesunden Lifestyle mit gesunden Rezepten über kleine Videos von Star Chefkoch Filipou - ein Steirer mit griechischen Wurzeln - der wird auch das Gastronomiekonzept umsetzen.

- 69 **35:50 – IBRIQI – F\_16\_01:**
- 70 Könnten Sie grob schätzen, wie viel der Kundeninteraktion mit dem Unternehmen bereits digital stattfindet?
- 71 **36:01 – IP\_MG\_04\* – A\_16\_01:**
- 72 Das ist schwierig. Da müsste ich jetzt alles mit hineinnehmen, die sozialen Medien, das Kundenportal, Webpage und das ist ganz schwierig. Aber ganz generell glaube ich, dass die Kontaktpunkte über digitalisierten Kanäle mit Sicherheit ein Vielfaches sind. Sie können Informationen übertragen, sie können Stimmung übertragen aber das Geschäft machen wir trotzdem weiterhin mit Menschen.
- 73 **37:05 – IBRIQI – F\_17\_01:**
- 74 Sehen Sie Chancen, die Frequenz der Kundeninteraktion über die Digitalisierung zu erhöhen?
- 75 **37:16 – IP\_MG\_04\* – A\_17\_01:**
- 76 Ja, das glaube ich schon. Das wird sich jedoch erst in den nächsten paar Jahren entwickeln, weil es dazu noch einer größeren Menge an Kunden die wirklich digital stärker involviert sind, bedarf. Weil das ist diametral bei den Versicherungen - je älter man wird desto mehr Versicherungen hat man, die jungen sind aber stärker in der Digitalisierung. Also d. h. jetzt müssen die jungen etwas älter werden.
- 77 **37:50 – IBRIQI – F\_17\_02:**
- 78 Und sehen Sie Chancen, dass man die Interaktionshäufigkeit erhöht, indem man digitale Services anbietet? Also über zusätzliche digitale Services, nicht nur traditioneller Natur?
- 79 **38:05 – IP\_MG\_04\* – A\_17\_02:**
- 80 Ja sicher. Und da glaube ich, da stehen wir erst am Anfang. Wenn wir jetzt über digitale Services reden, sprechen wir nicht von der traditionellen Leistungsabrechnung, sondern da muss man, wirklich kreativ um die Ecke denken und da sind wir sicher erst am Beginn. Aber da ist auch der Bedarf, diese junge Generation mitnehmen zu können. Ein Beispiel war eine Versicherung in Deutschland, die sich vor ein paar Jahren noch mit einer Produktidee auseinandergesetzt hat, was vielleicht noch zu extrem in der Ausprägung war - checke dein gesundes Leben und wenn deine Daten so sind, dass sie in ein Schema reinpassen, kriegst du zum Beispiel dafür einen Rabatt in deiner Gesundheitsversicherung. Das war einmal so eine Art Pilotprojekt, aber da waren die Menschen noch nicht bereit ihre Daten herzugeben, wo ich sage, ich lasse mich von der Versicherung



checken, wie oft gehe ich ins Fitnesscenter, was habe ich für eine Puls Rate beim laufen - da kann man sehr schön statistisch ableiten ob der Mensch gesund ist. Anhand des Body Maß Index und der Fitnessseinheiten pro Woche usw. kann man, wenn das Risiko minimal ist, demjenigen einen Rabatt geben. Das wäre jedoch nur möglich, wenn man auch umgekehrt die Daten von denjenigen hat, die überhaupt nichts machen und denen müsste man aber auch dann einen Zuschlag geben, weil diese Gemeinschaft von dem Ausgleich lebt. Das war vielleicht etwas zu radikal, aber es war ein Beispiel wo man gesagt hat, nutzen wir die Möglichkeiten der Datenerfassung. Das passiert teilweise beim Kfz, wo man sagt, ich bekomme ein Check-Gerät in das Auto und wenn festgestellt wird, dass ich wirklich nur 6000 km im Jahr fahre, dann habe ich weniger Risiko, dadurch, dass ich wenig fahre. Oder ich bekomme so ein Blaserät ins Auto, wo ich nur starten kann, wenn ich 0,0 Promille Alkohol im Blut habe. Das sind Beispiele für Digitalisierung in der realen Welt und ich muss nur noch überlegen welche dieser „goodies“ gibt es in der virtuellen, sprich digitalisierten Welt. Und da sind wir noch nicht sehr weit.

81 **40:43 – IBRIQI – F\_17\_03:**

82 Das ist die letzte Frage. Wie können Kooperationen dazu beitragen damit das erreicht wird?

83 **40:51 – IP\_MG\_04\* – A\_17\_03:**

84 Ich glaube, dass wir auf Kooperationen angewiesen sein werden. Wir können nicht immer alles selbst erfinden. Müssen wir auch gar nicht, ist auch nicht notwendig. Es sitzen weltweit viele, ganz brillante Köpfe, die sich Sachen einfallen lassen und nur über Kooperationen kann man dann etwas machen. Man kann nicht jedes Mal etwas Eigenes erfinden. Wir haben auch eine eigene App. Diese App bietet auch gute Möglichkeiten für unsere Kunden bei unseren Partnern mit bestimmten Rabatten, aber das ist wieder nur eines von vielen Möglichkeiten und die App Geschichten sind ja schon wieder alt im Digitalisierungszeitalter. Ich glaube, die Kooperationen werden ganz sicher in der Versicherungswirtschaft vielfältigst zunehmen.

# INTERVIEW

## VERTRAG

1/3



..VERARBEITUNG  
..DATEN UND INFORMA

..WESENTLICH  
..VERSICHERUNGSM  
..SCHNELLER

..GESCHWINDIGKEIT

..JA

..VIEL MEHR  
..DATEN  
..TECHNIK  
..ZUKUNFT

..VERANTWORTLICH  
FIN7FI FN MITARBFITFI

1 **00:40 – IBRIQI - F\_01\_01:**

2 Über die Digitalisierung wird sehr viel gesprochen und auch in der Literatur sind unterschiedliche Definitionen zu finden. Was verstehen Sie unter Digitalisierung?

3 **01:00 - IP\_VT\_01\* - A\_01\_01:**

4 Unter Digitalisierung verstehe ich die Verarbeitung von nicht digitaler Information in eine digitale Information. Das heißt, von Papier Richtung Bilder, Text, Rechnungen und ähnliches.

5 **01:20 - IBRIQI - F\_02\_01:**

6 Hat sich ihrer Meinung nach der Versicherungsmarkt aufgrund der Digitalisierung verändert?

7 **01:36 - IP\_VT\_01\* - A\_02\_01:**

8 Ja, das glaube ich ganz wesentlich, dass er sich geändert hat. Aufgrund der Digitalisierung hat sich der Geschwindigkeitsfaktor vervielfacht. Als ich in das Unternehmen gekommen bin, wenn ich einen Akt aus dem Archiv gebraucht habe, habe ich ihn in der Regel entweder selber holen müssen oder ich habe drei Tage gewartet bis er da war. D.h., ich habe einen Aushebezettel gegeben, der ist durch das Haus gelaufen, irgendwann ins Archiv gekommen, der Akt ist ausgehoben worden und auf dem gleichen Wege ist er wieder zurückgekommen. Im Normalfall, wenn es nicht eine sehr dringende Geschichte war hat es 3 Tage gedauert, bis ich den zugehörigen Akt gehabt habe. Eine Korrespondenzbeantwortung hat mindestens eine Woche, meistens 2 Wochen gedauert. Es hat aber keinen gestört, dass es so lange gedauert hat. Heute wird eine Antwort per E-Mail innerhalb von Minuten erwartet.

9 **02:53 - IBRIQI - F\_02\_02:**

10 Also es hatte auch Auswirkungen auf Ihr Unternehmen?

11 **03:00 - IP\_VT\_01\* - A\_02\_02:**

12 Ja.

13 **03:02 - IBRIQI - F\_03\_01:**

14 Wie wird es in der Zukunft aussehen, wie wird die Digitalisierung den Versicherungsmarkt noch verändern? Was ist noch zu erwarten, Ihrer Meinung nach?

15 **03:12 - IP\_VT\_01\* - A\_03\_01:**

16 Ich denke die Digitalisierung wird dazu führen, dass wir noch viel mehr Informationen über Risiken die wir versichern möchten erarbeiten, speichern, benutzen, auswerten etc. Wir werden noch genau wissen, welches Risiko, wo, wann ist.

17 **03:39 - IBRIQI - F\_03\_02:**

18 Wie geht man mit diesen Entwicklungen in Ihrem Unternehmen um? Wer ist für die Digitalisierung zuständig bzw. verantwortlich? Wie wird das Thema überhaupt behandelt?

19 **03:59 - IP\_VT\_01\* - A\_03\_02:**

20 Digitalisierung wird wahrscheinlich so wie in jedem Unternehmen

..VERANTWORTLICH  
..EINZELNEN MITARBEITER

..DIREKTE KONTAKT  
..SCHNELLIGKEIT

..KUNDEN  
..CHANCEN  
..ZEITUNABHÄNGIG

CHANCEN UND HEF

..KUNDENZUGANG

..HERAUSFORDERUN

HEMMENDE FAKTOREN

behandelt. Mehr oder weniger ist der Mitarbeiter auch für die Digitalisierung und für die Weiterentwicklung der Digitalisierung zuständig. Aber, Digitalisierung steht natürlich auch immer im Gegensatz zum Faktor Mensch. Das heißt, auch wenn ich alles weiß, werde ich doch bestimmte Dinge nicht voraussagen können. Das Wetter lässt sich nicht digitalisieren, andere Risikoumstände lassen sich auch nicht digitalisieren. Das heißt, Erfahrung ist im Versicherungsbereich natürlich der zweite ganz, ganz wesentliche Faktor, der den Geschäftserfolg beeinflusst.

21 **04:41 - IBRIQI - F\_04\_01:**

22 Sehen sie Chancen und wenn ja, welche Chancen sehen sie in der Digitalisierung des Versicherungsmarktes, jetzt auf das Unternehmen bezogen?

23 **04:57 - IP\_VT\_01\* - A\_04\_01:**

24 Aus Sicht des Kunden werden wir noch schneller, noch direkter auf seine Wünsche, auf seine Anforderungen reagieren können. Das eine wäre, das Bearbeiten von bereits bestehenden Verträgen. Die Mitteilung einer Namensänderung, einer Adressänderung wird sich wahrscheinlich im Sekundenbereich abspielen und das wird geändert sein und auch im Sekundenbereich wird der Kunde einen entsprechenden Policennachtrag haben. Das zweite betrifft die Anfragen. Wenn Kunden bei einem Versicherungsunternehmen eine Versicherung abschließen möchten. Irgendwann wird's wahrscheinlich auch die Geschichte geben mit 7 Tage / 24 Stunden Information zu bekommen, entweder automatisiert oder mit dahinterstehenden Menschen die das beantworten. Diese Kunstfiguren sind auch teilweise bei uns testweise im Einsatz. Ich kann mit einem Bot eine Reiseversicherung anbahnen. Anschließend werde ich dann auch auf ein online Reiseversicherungsformular weitergeleitet werden. Das ist jetzt mehr oder weniger eine Bearbeitung, die nicht mehr personenbezogen abläuft.

25 **06:13 - IBRIQI - F\_04\_02:**

26 Sehen sie auch Herausforderungen für das Unternehmen hinsichtlich Digitalisierung und dadurch verursachte Veränderungen am Versicherungsmarkt?

27 **06:28 - IP\_VT\_01\* - A\_04\_02:**

28 Die Herausforderung ist, den Anschluss erstens nicht zu verlieren. Denn auch wenn wir sagen, dass der Mensch beziehungsweise der Mitarbeiter, das höchste Gut im Unternehmen ist, so hat natürlich auch die Digitalisierung genau beobachtet zu werden um zu sagen das passt für uns und das eher, eher später. Ich meine in den aktuellen Umfragen sieht man bei allen, dass der Versicherungsnehmer bei Vertragsabschluss in den meisten Fällen, den Faktor Mensch als höchstes einschätzt. D.h., auch wenn wir kleine, in kleinen Bereich Onlineprodukte anbieten, so sagt zumindest die Statistik bzw. die Erhebung zurzeit, dass der Mensch bzw. Vertrauen zu Menschen für einen Vertragsabschluss, der wichtigste Faktor ist. Die Digitalisierung ist dann eher zweitrangig.

29 **07:33 - IBRIQI - F\_05\_01:**

30 Welche Faktoren wirken störend bzw. hemmend auf die Digitalisierung,



..RESSOURCENMANGEL

HEMMENDE FAKTOREN

..EINFACHE PRODUKTE

..KOMPLEXITÄT

CHANCEN SERVICES UND

..JA

..ERSTRISIKO PRODUKT

insbesondere, wenn Sie an Ihr Unternehmen denken?

31 **07:57 - IP\_VT\_01\* - A\_05\_01:**

32 In der Regel ist es eine Ressourcenfrage. In Richtung Digitalisierung kann ich mir alles wünschen aber letztendlich muss auch Digitalisierung vom Menschen realisiert werden und hier gilt es genauso abzuwägen welche Produkte und oder welche Anforderungen haben Vorrang gegenüber anderen. Es ist möglicherweise vieles aber nicht alles machbar, unter anderem aufgrund beschränkter Ressourcenkapazität.

33 **08:38 - IBRIQI - F\_05\_01\_01:**

34 Und dabei denken Sie in erster Linie an menschliche Ressourcen oder an technische Ressourcen?

35 **08:43 - IP\_VT\_01\* - A\_05\_01\_01:**

36 Nein, es ist schon die menschliche Ressource.

37 **08:50 - IBRIQI - F\_06\_01:**

38 Wie beeinflusst Digitalisierung die Chancen, Ihr Serviceangebot zu erweitern bzw. werden diese durch Digitalisierung beeinflusst und warum glauben Sie das?

39 **09:10 - IP\_VT\_01\* - A\_06\_01:**

40 Ja das sind die beiden Dinge von vorher. Ich kann Produkte digital anbieten, d. h. neben Verkaufsschienen die personenbezogen sind, sei es vom hauptberuflichen Außendienst, sei es von Maklerschiene, habe ich möglicherweise auch ein Angebot, dass sozusagen ohne menschliches Zutun abgeschlossen werden kann. Das nicht beratungsintensive Geschäft kann auch digital angeboten werden. Es wird immer auch einen bestimmten Prozentsatz von Kunden geben, die gerne auf das zurückgreifen. Ich glaube aber nicht, dass es so stark werden wird wie im Bankenbereich, wo die Kontoführung sozusagen komplett digital und nicht menschenbezogen ablaufen kann, dazu ist das Geschäft zu komplex.

41 **10:00 - IBRIQI - F\_06\_01\_01:**

42 Glauben Sie das Digitalisierung auch neue Chancen für neue, auch nicht traditionelle Produkte bzw. Services eröffnet?

43 **10:22 - IP\_VT\_01\* - A\_06\_01\_01:**

44 Da fällt mir im Moment nicht wirklich sofort was ein. Natürlich wäre es durchaus möglich, dass neue Produkte dabei entstehen. Vielleicht verändert sich der Versicherungsmarkt in dem Bereich überhaupt. Ich habe immer davon geträumt, dass es möglicherweise mal, Haushalts-Policen im Supermarkt gibt. Das zeigen uns andere Länder vor, dass das realisiert werden kann, aber dann ist die Frage ob das digital ist. D. h., wenn ich eine Abreisepolice im Supermarkt kaufe, mit irgendeiner Versicherungssumme auf erstes Risiko, da ist die Frage, bin ich noch digital oder bin ich jetzt nicht digital, weil in einem Schadensfall komme ich dann möglicherweise mit Papier zum Kundencenter und sage hier ist meine Police und jetzt hätte ich gerne Versicherungsleistung. Das wäre auch ohne Digitalisierung möglich, trotzdem reflektiert der Österreicher nicht auf das.





45 **11:15 - IBRIQI - F\_07\_01:**  
 46 Sie haben es bereits angesprochen. Die nächste Frage, die ich Ihnen stellen wollte war, welche Chancen für neue Kooperationen entstehen durch Digitalisierung?

47 **11:28 - IP\_VT\_01\* - A\_07\_01:**  
 48 Die sind sicher gegeben. Aber dazu brauche ich nicht unbedingt die Digitalisierung. Die Digitalisierung ist keine Voraussetzung dafür. Die Digitalisierung erleichtert den Datentransfer, Informationstransfer zwischen unterschiedlichen Partnern, damit nicht doppelt und dreifach redundant eingetippt werden muss. Die Chancen gibt es. Das machen auch viele. Die Digitalisierung wird das jetzt nicht noch wesentlich erhöhen.

49 **12:06 - IBRIQI - F\_08\_01:**  
 50 Jetzt vielleicht etwas fokussierter auf die Abteilung. Wenn Sie kurz die wichtigsten Prozesse in ihrer Abteilung beschreiben würden und etwas über die Dokumentation dieser Prozesse erzählen. Ob sie diese überhaupt dokumentieren und wenn ja, wie?



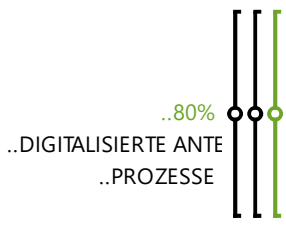
51 **12:31 - IP\_VT\_01\* - A\_08\_01:**  
 52 Die Prozesse sind alle im S07\* dokumentiert, weil schon aufsichtsrechtlich notwendig ist. Ja.

53 **12:41 - IBRIQI - F\_08\_01\_01:**  
 54 Und welche wären die wichtigsten Prozesse in der Abteilung?



55 **12:45 - IP\_VT\_01\* - A\_08\_01\_01:**  
 56 Die Fachabteilung beschäftigt sich mit der Geburt, mit dem Leben und mit sozusagen dem Sterben bzw. der Kündigung eines Versicherungsvertrages. All diese Prozesse, versuchen wir maximal, digital zu unterstützen. D. h., dass es weder zu Redundanzen noch zu vielen händischen Eingriffen kommt, sondern, dass die meisten entweder angestoßen werden oder voll automatisch ablaufen.

57 **13:15 - IBRIQI - F\_09\_01:**  
 58 Was glauben Sie, wie hoch ist der Anteil der Abläufe welche bereits digitalisiert durchgeführt werden?



59 **13:28 - IP\_VT\_01\* - A\_09\_01:**  
 60 Ich würde auf das Pareto Prinzip zurückkommen. Ich denke, wenn ich die Abläufe ansehe, dass da durchaus 80 % der Prozesse vollkommen digital oder mit wenig menschlichen Zutun ablaufen. Aber die restlichen 20 %, 80 % des menschlichen Aufwandes ausmachen, ob das jetzt wirklich 80 % so ist, weiß ich nicht genau aber ein grober Schnitt, ja.

61 **13:56 - IBRIQI - F\_09\_01\_01:**  
 62 Und sehen Sie Chancen auf 100 % zu kommen //nein// bzw. Hindernisse um auf 100 % zu kommen?



63 **14:07 - IP\_VT\_01\* - A\_09\_01\_01:**  
 64 Versicherungsgeschäft ist auch etwas Individuelles und wenn ich schon, wenn ich 100 % erreichen möchte, dann kann ich nur mehr ein

..NEIN  
..UNTERNEHMENSICHT

..IDD  
..RICHTLINIEN VO  
..ENTWICKLUNG  
PRODUKT  
..MENSCH  
..NIEMALS MASCH  
..GENORMT

..KUNDENNUTZEN  
..GEWINN  
PRODUKT  
..FOKUS  
..ENTWICKLUNG  
..NACHFRAGE

..VERSTÄNDLICH  
..NÜTZLICH  
..VERGlichen M  
..KUNDENSICHT  
PRODUKT  
..PREIS - LEISTUNG  
..VERSICHERUNGSSCI

Einheitsprodukt haben, dass in keinster Weise Rücksicht auf den Kunden nimmt und genau das ist nicht unser Ansatz.

65 **14:28 - IBRIQI - F\_10\_01:**

66 Wie entsteht ein neues Produkt in Ihrem Unternehmen? Wie würden Sie einen Produktentwicklungsprozess von der Idee bis zur Einführung des Produktes beschreiben?

67 **14:47 - IP\_VT\_01\* - A\_10\_01:**

68 Dieser Prozess ist an und für sich seit IDD von der Aufsichtsbehörde genau vorgegeben. Also in welchen Schritten oder was, wann gemacht werden muss, wer dafür verantwortlich ist, welche Abteilungen miteingebunden werden sollen. Das ist vom Vorstand in Richtlinien festgelegt. Das ist die eine Seite. Der technische Ablauf wie ein Gedanke realisiert werden kann. Das hat aber nichts mit dem Gedanken zu tun, d. h. ein neues Produkt zu kreieren, zu erfinden ist vorher immer eine menschliche Leistung. Kein Computer generiert mir ein neues Produkt und denkt sich eines aus. Das muss der Mensch machen. Die restlichen Schritte sind genormt prozessiert, was ich allerdings auch extrem gut finde.

69 **15:45 - IBRIQI - F\_11\_01:**

70 Während ein Produkt entwickelt wird, auf was wird insbesondere geachtet? Vielleicht könnten Sie ein paar Produktcharakteristiken, Eigenschaften, Merkmale aufzählen, auf welche Ihr Unternehmen insbesondere Acht gibt?

71 **16:06 - IP\_VT\_01\* - A\_11\_01:**

72 Das Produkt hat zwei wesentliche Merkmale. Der erste und wichtigste Aspekt dabei ist, dass der Kunde dieses Produkt auch benötigt, braucht, sonst wird er es nicht kaufen und der zweite Punkt ist, dass wir im Wettbewerb stehen und ein Produkt auch Gewinn abwerfen muss, sonst können wir den Versicherungsbetrieb ja klarerweise nicht führen. Wenn's am Markt nicht nachgefragt wird, ist ein Produkt zum Sterben verurteilt, dann brauche ich es nicht.

73 **16:50 - IBRIQI - F\_12\_01:**

74 Und wenn Sie die Produkte Ihres Unternehmens mit die der Konkurrenz vergleichen würden, wie heben sich ihre Produkte gegenüber die der Konkurrenz, ab? Was macht ihre Produkte so besonders?

75 **17:10 - IP\_VT\_01\* - A\_12\_01:**

76 Dass wir uns bei der Entwicklung eines Produktes, immer wieder, auch auf die Kundenseite begeben und uns fragen, ob das was wir tun für den Kunden verständlich ist. Ist das was wir machen genau das, was der Kunde benötigt bzw. sind das genau jene Punkte, die der Kunde benötigt? D. h., wir erproben die Produkte auch an uns selber, weil wir ja sozusagen, unsere ersten Kunden sind. Würde ich ein derartiges Produkt brauchen? Würde ich es um den Preis kaufen und würde ich mir hier vom Versicherer, Versicherungsschutz dabei wünschen? Der Kundennutzen ist das wichtigste. Er steht im Hauptfokus.

77 **18:00 - IBRIQI - F\_13\_01:**

..SCHULUNGSABTEILUN  
..EINBINDUNG IN DEF  
..FRÜHZEITIG VERMIT

..INTERNE PRODUKTSCHU

..KURZE WEGE  
..FLACHE HIERARCHIEN

..SOZIAL

..TEAMORIENTIERT  
..RÜCKSICHTSVOLL  
..SOZIAL

78 Schlagwort Wissen. Wie geht man damit um in Ihrem Unternehmen? Wie teilt man das Wissen innerhalb des Unternehmens und insbesondere innerhalb ihrer Abteilung? Wie geht man mit dem Wissen um?

79 **18:16 - IP\_VT\_01\* - A\_13\_01:**

80 Neben der, durch die Schulungsabteilung geregelten Wissensvermittlung, binden wir mehr oder weniger all unsere Mitarbeiter auch in der Produktentwicklung mit ein. D. h., teilweise mehr, teilweise weniger, aber wir versuchen, dass das Wissen schon bei der Entstehung eines Produktes bei den Mitarbeitern ist und nicht erst durch Schulungen, nachher vermittelt wird. Das hat natürlich auch mit der Größe zu tun, dass jede der drei Fachabteilungsbereiche, die Produkte entwickeln, intensiv in den Entstehungsprozess miteingebunden sind, das Produkt durchaus auch mitdiskutieren und somit vom Anfang an Wissensträger für dieses Produkt sind und wir versuchen oder wir machen es auch so, dass wir in der Abteilung auch interne Schulungen für unsere Produkte machen, wo sozusagen der produktverantwortliche, seine Ideen und Gedanken, die er dabei gehabt hat und auch seine Grenzen, wo er meint, das ist versichert, das ist nicht versichert, den Kollegen mitteilt. Wo auch modular erprobt wird, ob bedingungsgemäß auch so abgebildet ist, wie das Produkt von der Konzeption her, gedacht ist.

81 **19:47 - IBRIQI - F\_13\_01\_01:**

82 Wenn neues Wissen entsteht, gibt es da bestimmte Abläufe, wie dieses dann weitergegeben wird oder...?

83 **20:01 - IP\_VT\_01\* - A\_13\_01\_01:**

84 Wir haben sehr flache Hierarchien und sehr kurze Wege.

85 **20:15 - IBRIQI - F\_14\_01:**

86 Wenn Sie die Arbeitsweise in ihrer Abteilung durch bestimmte Begriffe bezeichnen würden, welche Begriffe würden Sie verwenden bzw. was zeichnet grundsätzlich die Arbeitsweise in ihrer Abteilung aus?

87 **20:35 - IP\_VT\_01\* - A\_14\_01:**

88 Von den Mitarbeitern her versuchen wir immer, die ideale Kombination in Bearbeitungsbereichen zu finden. Es hat natürlich auch wesentlich damit zu tun, dass Mitarbeiter sich gegenseitig auch „mögen“. D. h., dass ich in der Früh nicht mit einem Kloss im Magen ins Büro gehe, weil ich sozusagen, menschlich mit Mitarbeitern ein Problem habe. Das glaube ich, ist schon mal die erste Voraussetzung, dass ich mich auf das Büro, auf den Arbeitsalltag freue. Weil wir Menschen an und für sich, von Natur aus gerne arbeiten möchten. Das zweite ist, dass ich mich mit dem was ich dann mache, also, dass wir versuchen jene Mitarbeiter in den Stellen einzusetzen, für die sie auch maximal geeignet sind bzw. auch maximales Interesse haben. Es wäre blöd von einer Mitarbeiterin, die drei Kinder zu Hause hat und die rein aus finanziellen Gründen arbeiten geht, zu verlangen oder zu erwarten, dass sie Karriere machen möchte. Die wird wahrscheinlich ihre Arbeit in der Linie extrem gut erledigen aber sie stellt dem Unternehmen nur eine bestimmte Anzahl von Stunden zur Verfügung und diese Stunden arbeitet sie. D. h., dass Akzeptieren des Arbeitgebers, dass es Mitarbeiter in unterschiedlichen Kategorien gibt

..TEAMORIENTIERT  
..RÜCKSICHTSVOLL  
..SOZIAL

und dass sie sozusagen in verschiedenen Kategorien eingesetzt werden, macht glaube ich schon einen wesentlichen Erfolg in einer Abteilung aus und auch die Rücksichtnahme auf die getrennten Bedürfnisse. Wenn ich eine Mitarbeiterin beschäftige, die drei kleine Kinder zu Hause hat, dann muss ich von vorne herein als Arbeitgeber auch zur Kenntnis nehmen, dass diese drei kleinen Kinder auch krank werden und in unserer Abteilung ist die Kultur, dass es zu bestimmten Zeiten, ein geben und ein nehmen ist. D. h., wenn ich jetzt eine Single Person bin, ohne Familie, ohne Bindung, dann sollte von mir auch automatisch Rücksichtnahme bzw. Verständnis, für Mitarbeiterinnen mit drei Kindern da sein, weil es sich irgendwann ja mal drehen wird. So, das macht mal das eine aus, dass wir unheimlich großes Verständnis, vor all der Wirtschaftlichkeit, von unseren Mitarbeitern verlangen als auch wir als Dienstgeber hergeben. Unter dem Aspekt versuchen wir es immer so zu machen, dass unsere Mitarbeiter Freude an der Arbeit haben, egal welche Form der Arbeit es ist und dass der Fokus nicht nur auf die monetäre Entlohnung gelegt ist, sozusagen ich gehe nur arbeiten damit ich am Monatsende Geld bekomme. Das ist notwendig, ansonsten könnte ich mein Leben ja nicht bestreiten, aber wenn das der einzige Fokus wäre, dann würden die 29 Tage dazwischen sehr, sehr blöd sein. Wir versuchen diese 29 Tage den Mitarbeitern so zu gestalten, dass sie jeden Tag Freude und Spaß an der Arbeit haben und wie in den vorherigen Punkten mitgesprochen, es gibt Leute die, an der Entwicklung, an der Erfindung des Produktes mitarbeiten bis sie sich verwirklichen können, die ihre Ideen ausüben können und es gibt natürlich auch Mitarbeiter die diese Ideen permanent umsetzen. Eine Adressenänderung ist nicht wirklich und wesentlich spannend. Wenn ich jedoch eine nicht leserliche Adresse mit Mitteln des Internets oder wie auch immer herausfinde, dann habe ich am gelösten Fall auch Spaß an dieser Tätigkeit.

89 **24:29 - IBRIQI - F\_14\_02:**

90 Wenn man arbeitet dann passieren Fehler. Wie geht man in Ihrem Unternehmen mit Fehlern um? Wie würden Sie die Fehlerkultur im Unternehmen beschreiben?

91 **24:41 - IP\_VT\_01\* - A\_14\_02:**

92 Es gibt einen Satz der Eltern von mir und ich weiß es nicht ob der so richtig ist. Ich sage um etwas richtig zu machen, muss ich es mal falsch machen. Dann würde ich meinen Fehler erkennen können. Fehler werden wir immer machen. Die Fehlerkultur beschreibe ich vielleicht so, dass wenn ich von Mitarbeitern mehr erwarte als sie im Normalfall leisten können, dann wird sich das irgendwann in der Fehlerquote widerspiegeln. Wenn ich den Mitarbeitern vorher signalisiere, ich bräuchte jetzt eine erhöhte Frequenz, eine erhöhte Durchlaufgeschwindigkeit, dann muss ich den Mitarbeitern auch sagen, es kann auch etwas falsch sein dabei und wir werden im Nachhinein nicht auf den Einzelfehler herumreiten und sagen wieso ist das falsch gewesen, sondern wir haben das nachher zu akzeptieren und ich glaube dieser Fehlerkultur ist eine gelebte. In der Regel ist es auch so, dass bei uns zumindest jeder Fehler der auftritt, der Mitarbeiter, der ihn gemacht hat selber am meisten Probleme bereitet

..SEHR OFFEN  
FEHLERKULTUR



ohne dass der Dienstgeber mit erhobenen Zeigefinger droht oder ähnlichem daherkommt. Wir versuchen aus einem Fehler zu lernen, uns zu verbessern und sozusagen können wir es technisch verbessern, dass wir auch unter Stress in der Zukunft, diesen Fehler nicht mehr machen. Ich kann mich an keinen Fehler erinnern, der in irgendeiner Form negativ für einen Mitarbeiter ausgegangen ist. Ich kann mich aber auch kaum an Fehler erinnern. Die passieren, weil der Hauptjob auch der Mitarbeiter ist, Fehler zu entdecken und sie auszumerzen und hier auch die Digitalisierung dafür zu verwenden.

93 **26:40 - IBRIQI - F\_15\_01:**

94 Wie würden Sie die Erwartungen Ihrer Kunden, beschreiben?

95 **26:45 - IP\_VT\_01\* - A\_15\_01:**

96 Unser Unternehmen ist nicht nur eine juristische Persönlichkeit, sondern sie besteht aus extrem vielen Mitarbeitern und Menschen die genauso Haushalt, Auto und Ähnliches haben. D. h., ich denke, die Kunden erwarten sich von uns, dass wir uns im Job genauso verhalten, wie wir als eigene Kunden auch sind. D. h. Verständnis zu zeigen, auch versuchen sich auf die andere Seite zu begeben. Kann man es nicht auch so sehen, kann es nicht auch so gewesen sein und diesen menschlichen Faktor immer im Handeln, im Auge zu behalten.



97 **27:24 - IBRIQI - F\_15\_01:**

98 Was tun Sie um diese Erwartungen zu erfüllen?

99 **27:35 - IP\_VT\_01\* - A\_15\_01:**

100 Das fängt schon bei der Produktgestaltung an. D. h., wenn ich in der Produktgestaltung versuche so prägnant und präzise wie möglich zu sein, dann werde ich im Nachhinein kaum Streitigkeiten aus dem Produkt heraus, mit Kunden provozieren. D. h. es klar zu sagen was ich damit meine, was ist gedeckt, was ist nicht gedeckt und das auch so oft wie möglich einem Kunden beim Produkt, mitzugeben, mitzuteilen. D. h. einfach zu sagen, das ist versichert, das ist nicht versichert und das so präzise und so verständlich wie möglich.



101 **28:13 - IBRIQI - F\_15\_01\_01:**

102 Also sie legen sehr viel Wert auf die Transparenz gegenüber Kunden?

103 **28:16 - IP\_VT\_01\* - A\_15\_01\_01:**

104 Ja.



105 **28:23 - IBRIQI - F\_16\_01:**

106 Welche Berührungspunkte stehen Ihren Kunden während seiner Customer Journey zur Verfügung?

107 **28:33 - IP\_VT\_01\* - A\_16\_01:**

108 Wir sind eine Fachabteilung, d. h. wir verkaufen ein Versicherungsverprechen. Wir bekommen dann natürlich Feedback von der Schadenabteilung, wenn das Versicherungsverprechen aus Sicht des Kunden nicht passt und versuchen dann natürlich sofort, jene Dinge wieder einzubauen und zu verbessern, die diese Präzision erhöhen. Es hat heute ein Gespräch gegeben, dass wir bei der Haushaltsversicherung,



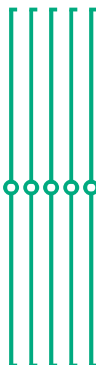
TOUCHPOINTS  
..POLIZZE



..KUNDENCENTER  
..INNENDIENSTMITA  
..ÜBER  
TOUCHPOINTS



..SCHADEN  
TOUCHPOINTS  
..INNENDIENSTMI  
..REISEVERSICHER  
..REGULIERUNG



wenn es einen Unterversicherungsverzicht gibt, klar drauf schreiben, dass das eine Police mit Unterversicherungsverzicht ist, aber im umgekehrten Fall, wir nur diese Textierung weglassen. D. h. es steht nur Haushaltsversicherung. Das hat jetzt in einem Fall zu einem Fehler bzw. zu einer Fehlannahme seitens des Kunden geführt und das verbessern wir wahrscheinlich heute noch, dass wir auch den umgekehrten Text darauf schreiben, dass es eine Versicherung ohne Unterversicherungsverzicht ist, damit das auch für den Kunden aus der Police sofort erkenntlich ist und er entscheiden kann – nein, so habe ich es eigentlich nicht gemeint. D. h. nur das Weglassen von Dingen heißt nicht, dass der Kunde es auch so verstanden hat, wie wir es dabei verstehen.

109 **29:55 - IBRIQI - F\_16\_01\_01:**

110 Aber gibt es aus der Abteilung auch direkte Berührungspunkte bzw. Interaktion mit dem Kunden?

111 **30:03 - IP\_VT\_01\* - A\_16\_01\_01:**

112 Ja. Die sind natürlich jetzt seltener geworden, weil es ein sehr gut funktionierendes Kundenbüro dazwischengeschaltet ist. Früher waren die Berührungspunkte häufiger. Wenn ein Kunde mal da gewesen ist und bestimmte Dinge hinterfragt hat. Ich versuche, den Mitarbeitern folgendes mitzugeben. Sie müssen Produkte so gestalten, dass wir es zulassen können, dass ein Kunde hierherkommt und sagt, jetzt möchte ich das aber auch haben, was du mir versprochen hast. D. h., dieser imaginäre Berührungspunkt ist immer noch da.

113 **30:42 - IBRIQI - F\_16\_02:**

114 Wenn Sie an die vorhandenen Berührungspunkte bezogen auf die Abteilung denken, fällt Ihnen irgendeiner ein, der eine höhere Frequenz aufweist bzw., wo die Interaktionshäufigkeit höher ist?

115 **30:58 - IP\_VT\_01\* - A\_16\_02:**

116 Bezogen auf die Abteilung, ist die Interaktionshäufigkeit in der Reiseversicherung am höchsten. D. h. hier ist auch die Schadensfrequenz höher, als in anderen Bereichen und Schadensfälle liegen hier teilweise dramatischer vor, denn z.B. bei einem Unfall im fernen Osten, wo das Leistungsversprechen vorsieht, unseren Kunden wieder nach Hause zu bringen, da ist es auch so, dass der Kunde die Notfallnummern anruft und dann möglicherweise auch in der Fachabteilung landet und seine jetzige Situation, schildert und eben von uns erwartet, dass wir ihm jetzt helfen. D. h. hier ist die Möglichkeit für Interaktion die größte.

117 **31:54 - IBRIQI - F\_17\_01:**

118 Und wie viel dieser Kundeninteraktion findet bei Ihnen bereits digital statt?

119 **32:06 - IP\_VT\_01\* - A\_17\_01:**

120 Digital findet, mehr oder weniger, jede Kundenaktion statt also da würde ich bei weit über 90 % sagen, weil ich kann mich an keine Postkarte mehr erinnern, die ich von einem Kunden bekommen hätte, extrem selten geschriebene Briefe, in der Regel ist die Kommunikation das E-Mail oder das Telefon.

CHANCEN KUNDENINTER.

..WESENTLICH

..MIT MASS

121 **32:32 - IBRIQI - F\_18\_01:**

122 Sehen Sie Chancen durch Digitalisierung die Frequenz der Kundeninteraktion zu erhöhen?

123 **33:01 - IP\_VT\_01\* - A\_18\_01:**

124 Die Interaktion mit dem Kunden in einer Fachabteilung, steht versus mit der Bearbeitungsgeschwindigkeit. D. h. ich kann nur eins von beiden machen. Ich kann mit dem Kunden gut interagieren, dann werde ich aber nicht andere Geschäftsfälle parallel dazu erledigen können. Das muss ich als Versicherer in den Griff bekommen. Die Interaktion mit dem Kunden ist extrem wichtig aber ich muss sie kanalisieren. Auf gut Deutsch, wenn ich zehn Mitarbeiter habe, dann können von mir aus zwei mit dem Kunden interagieren, das kann ich auch als Rad organisieren aber der Rest der Mitarbeiter, muss von der Kunden Interaktion befreit werden, ansonsten können Sie nicht die sonstigen anstehenden Geschäftsfälle erledigen - ich kann ja immer nur einen machen.

125 **33:48 - IBRIQI - F\_18\_01\_01:**

126 Und glauben Sie das sich aufgrund der Digitalisierung das Potenzial für eine häufigere Interaktion mit dem Kunden erhöht?

127 **33:57 - IP\_VT\_01\* - A\_18\_01\_01:**

128 Dies Potenzial ist bereits erhöht, weil wir haben ein sehr gut funktionierendes Kundenbüro, dass sozusagen vorgeschaltet ist und welches dann mit der Fachabteilung wieder interagiert. Allerdings in der Regel dann auf E-Mail und schriftlicher Basis wo die Dinge weitergeleitet und erledigt werden.

129 **34:16 - IBRIQI - F\_18\_02:**

130 Und was glauben Sie, wie beeinflusst Digitalisierung die Chancen ihr Serviceangebot zu erweitern?

131 **34:25 - IP\_VT\_01\* - A\_18\_02:**

132 Die Digitalisierung ist eine der Voraussetzungen dafür, für die Interaktion, für die schnelle Interaktion mit dem Kunden, ich meine interagiert haben wir vorher auch, er hat mir halt geschrieben oder er ist vorbeigekommen. Er kommt jetzt möglicherweise virtuell vorbei, also von da werden wir bald auch Videotelefonie oder wie auch immer haben und er wird mir per E-Mail, per SMS, per WhatsApp oder wie auch immer sonst schreiben. Ich meine, für diese Kanäle sind wir alle vorbereitet und offen. Das was der Kunde sich erwartet ist es halt, dass es dann viel, viel schneller geht, was allerdings ein Problem ist, weil wenn interagiert wird, interagiert nicht einer, sondern interagieren viele und dann muss es irgendjemanden geben, der das auch noch erledigt.

133 **35:16 - IBRIQI - F\_18\_02\_01:**

134 Und wenn sie an ihre Produkte und Services denken welche sie dem Kunden anbieten, wie wirkt Digitalisierung auf die Chancen, diese zu erweitern?

135 **35:35 - IP\_VT\_01\* - A\_18\_02\_01:**

136 Ich denke wir sind sehr, sehr gut in unseren Services. Von einer Fachabteilung wird Geschwindigkeit erwartet. Geschwindigkeit in der



Reaktion auf Kundenanfragen, Geschwindigkeit in der Reaktion auf Partneranfragen. Dabei gibt es wahrscheinlich irgendwo einen optimalen Punkt zwischen Anzahl der Mitarbeiter und der Geschwindigkeit des Interagierens, was natürlich von der Wirtschaftlichkeit her dominiert wird. Ich werde nicht immer, in jeder Sekunde auf alles sofort eine Antwort haben. Da werde ich wahrscheinlich nur mit einer unwirtschaftlichen menschlichen Kapitaldecke arbeiten können. Ich werde wahrscheinlich zu viel Mitarbeiter dafür brauchen. Das wird aber, glaube ich, auch von Kunden nicht erwartet. Eine bestimmte Zeit, es ist klar, dass ich auf eine Reaktion ganz normal warte, das liegt für die Dinge in Massengeschäftsbereich wahrscheinlich bei mindestens einem Tag. Wenn ich heute dem Versicherer etwas sage, dann hätte ich gerne morgen in irgendeine Form eine Antwort, wenn ich weiß, dass ich etwas Komplexes gemacht habe, dann wird es wahrscheinlich auch etwas länger sein.

137 **36:56 - IBRIQI - F\_18\_02\_02:**

138 Und sehen Sie Chancen, dass durch Digitalisierung neue Produkte möglich werden bzw. entstehen können, vielleicht sogar ausschließlich digital angeboten werden?

139 **37:14 - IP\_VT\_01\* - A\_18\_02\_02:**

140 Das ist eine strategische Entscheidung des Vorstandes, ob ich das möchte oder ob ich das nicht möchte. Ich habe da nur das Beispiel, wir haben die Reiseversicherung von den Fesseln des Versicherungsbeginns befreit, weil in der Reiseversicherung mit der Digitalisierung weiß ich Sekunden genau, wann der Kunde auf den Knopf gedrückt hat und wir sehen, dass eine hohe Abschlussquote in den Abflughallen eines Flughafens, stattfindet. Das werde ich wahrscheinlich nur durch Digitalisierung erreichen und nicht durch Mensch, weil sonst müsste ein Mitarbeiter von uns in der Abflughalle stehen und Reiseversicherungen verkaufen. Da ist die Digitalisierung, also die optische Präsenz auf digitalem Wege, eine wesentliche. Ich muss beim Kunden das Bedürfnis auf Versicherungsschutz wecken, in dem ich es Ihnen vor Abflug sage, dass auch, zwar extrem selten Gott sei Dank, aber beim einem Flug auch, etwas passieren kann und der Kunde kann selber beurteilen wie ihm der Risikoschutz Wert ist oder nicht. Da bieten wir ihm, durch Digitalisierung Sekunden genau, bevor er ins Flugzeug einsteigt, dass er noch Versicherungsschutz beantragen kann. Das, ist nur durch Digitalisierung möglich.

141 **38:35 - IBRIQI - F\_18\_03:**

142 Und nun zu der letzten Frage. Was glauben Sie was für eine Rolle könnten Kooperationen dabei spielen? Könnten diese helfen die Vielfältigkeit der digitalen Produkte bzw. Services zu erhöhen?

143 **38:56 - IP\_VT\_01\* - A\_18\_03:**

144 Na ja, wenn wir Produkte an Kunden herantragen, dann spielen Kooperationen eine wesentliche Rolle. Wir sind im Finanzmarkt, in dem Bereich tätig. Alles was wir in der Versicherung machen hat letztendlich mit Geld zu tun und alle Partner die auch mit Geld und Verkauf zu tun



haben könnten auch Kooperationspartner letztendlich werden, in dem Bereich. Allerdings, wir haben vorher die Frage diskutiert, über Wissen und Know-how. Versicherungsgeschäft ist beratungsintensiv. Der Kooperationspartner muss auch Wissen und Know-how haben und da wird es wahrscheinlich immer auch eine wirtschaftliche Waage geben, wie viel Wissen und Know-how ist an Kooperationspartner zumutbar, wie viel will er lernen, wie viel will er nicht lernen und wo werden die Grenzen eintreten. D. h., alles was leicht vermittelbar ist - ja, was sehr leicht vermittelbar ist - brauche wahrscheinlich nicht einmal einen Kooperationspartner dazwischen, was komplexer was beratungsintensiv ist - wahrscheinlich eher nein.

145 **40:08 - IBRIQI - F\_18\_03\_01:**

146 Sie haben auch vorhin den Verkauf von Policen auf erstes Risiko im Supermarkt erwähnt

147 **40:17 - IP\_VT\_01\* - A\_18\_03\_01:**

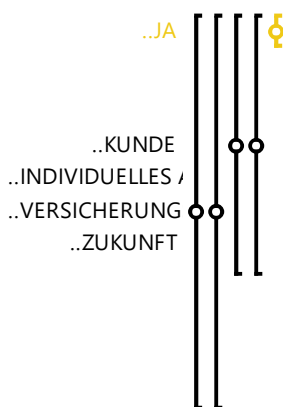
148 Das wäre so was.

# INTERVIEW

## VERTRAG

2/3





1 **00:02 - IBRIQI - F\_01\_01:**

2 Wie gesagt über Digitalisierung spricht fast jeder aber in der Literatur gibt 's kein einheitliches Definition darüber. Was verstehen Sie darunter?

3 **00:16 - IP\_VT\_02\* - A\_01\_01:**

4 Digitalisierung hat aus meiner Sicht vor Allem damit zu tun, dass damit mit Unterstützung der Technik, Prozesse vereinfacht werden, schneller passieren, dass die Technik unterstützend eingreifen kann.

5 **00:41 - IBRIQI - F\_02\_01:**

6 Hat die Digitalisierung den Versicherungsmarkt verändert?

7 **00:49 - IP\_VT\_02\* - A\_02\_01:**

8 Ja auf alle Fälle. Wenn ich jetzt ein bisschen zurückblicke, wo es noch Papiertarife gegeben hat, da hat jeder sein Papierantrag ausgefüllt, hat jeder alle Positionen die er versichern möchte durchrechnen müssen, hat auch immens hohes Wissen an die Versicherungstechnik haben müssen, weil er sich genau auskennen hat müssen wie die Prämie zu berechnen ist. Das nimmt mir heute die Technik ab. Der Kundenberater braucht nicht einmal überlegen wie etwas zu rechnen ist, sondern der erfasst das Risiko, die Risikoumstände und die Kenngrößen und dann wird automatisch im Hintergrund gerechnet. Das ist eindeutig der Weg, der sich, in den letzten 15 Jahren, sich entwickelt hat und das wird noch immer weitergehen, dass einfach die Technik viel mehr Aufgaben übernimmt, die ursprünglich sehr zeitintensiv gewesen sind und dass man da ganz einfach sich viel Zeit erspart und Kapazitäten für andere Dinge für wichtigere Dinge freischaufeln kann.

9 **02:00 - IBRIQI - F\_02\_02:**

10 Auswirkungen auf das Unternehmen dadurch?

11 **02:06 - IP\_VT\_02\* - A\_02\_02:**

12 S02\*, das ist unser Verkaufsmodul. Das ist mittlerweile so hoch komplex und auch in sich schlüssig, dass unsere Kundenberater ohne den S02\* eigentlich nicht mehr arbeiten könnten.

13 **02:26 - IBRIQI - F\_03\_01:**

14 Wird die Digitalisierung den Versicherungsmarkt auch in der Zukunft verändern?

15 **02:34 - IP\_VT\_02\* - A\_03\_01:**

16 Ja, das ist ein Anfang gewesen. Jetzt geht es in alle Richtungen, nicht nur im Verkaufsbereich. Auch wenn wir individuelle Angebote erstellen. Das wird nicht nur so gehen, dass wir jedes und einzelnes Angebot händisch schreiben, sondern es wird aus bestehenden Datenbanken vermutlich gespeist werden. Die Technik soll bestimmte Schritte, die wenn individuell gemacht werden sehr zeitintensiv sind, übernehmen. Die Technik ist da einfach viel schneller und fortgeschrittener. Ein Beispiel, was ich selbst verwende: wenn ich etwas schreibe dauert es viel länger, wie mit einer Diktiersoftware. Das sind einfach unterstützende Dinge, die mit Digitalisierung super realisierbar sind.

17 **03:27 - IBRIQI - F\_03\_02:**



18 Wie bereitet sich das Unternehmen vor, um dieser bevorstehenden Änderungen Herr zu werden? Gibt es auch verantwortliche Personen für Digitalisierungsvorhaben oder wie sieht das aus?

19 **03:46 - IP\_VT\_02\* - A\_03\_02:**

20 Das ist in jeden seinen eigenen Verantwortungsbereich angesiedelt, also direkt verantwortliche für Digitalisierung gibt es nicht. Wir haben natürlich Tagungen wo Digitalisierung Schwerpunktthema darstellt. Wir beschäftigen uns mit den Bereichen, die Verantwortung liegt aber beim Anwender in der Abteilung. Sie sollen Möglichkeiten suchen, finden und dann entsprechend umsetzen.

21 **04:20 - IBRIQI - F\_04\_01:**

22 Und glauben Sie, dass die Digitalisierung Chancen mit sich bringt?

23 **04:24 - IP\_VT\_02\* - A\_04\_01:**

24 Ja natürlich. Digitalisierung bedeutet für uns hauptsächlich, Massenarbeiten musste Technik erledigen können. Die dadurch frei gewordenen Kapazitäten, kann man für andere Dinge, welche die Technik aktuell noch nicht erfüllen kann, einsetzen. Es verschiebt sich einfach. Einfache Dinge sollen durch Technik erledigt werden damit Kapazitäten für komplizierte, komplexe Dinge frei werden.

25 **04:59 - IBRIQI - F\_04\_02:**

26 Und sehen Sie auch Herausforderungen, die aufgrund der Digitalisierung auf das Unternehmen und vielleicht auf dem gesamten Versicherungsmarkt zukommen?

27 **05:09 - IP\_VT\_02\* - A\_04\_02:**

28 Ja, natürlich. Stichwort – Versicherungsmarkt. Man muss genau beobachten was der Mitbewerb macht, wo geht er hin. Zum Beispiel, bietet der Mitbewerb Produkte online an. Dann ist für uns die Aufgabe zu checken, macht es aus unsere Sicht, Sinn, diese Dinge, online anzubieten oder nicht. Wir haben aktuell sehr wenige und, oder besser gesagt sehr einfache Produkte am Markt die online abgeschlossen werden und die werden durchaus angenommen. Komplexere Produkte werden aus unserer Sicht momentan noch nicht angenommen.

29 **05:47 - IBRIQI - F\_04\_02\_02:**

30 Sieht man die InsurTechs mittlerweile auch als Mitbewerb oder noch nicht?

31 **05:52 - IP\_VT\_02\* - A\_04\_02\_02:**

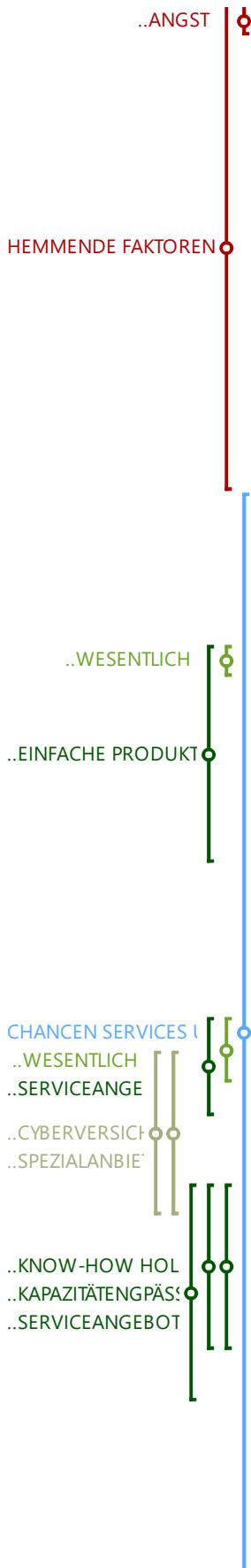
32 Noch nicht.

33 **05:54 - IBRIQI - F\_05\_01:**

34 Danke. Für das Vorhaben Digitalisierung, was wirkt da hemmend bzw. welche Faktoren wirken hemmend auf Digitalisierungsvorhaben?

35 **06:10 - IP\_VT\_02\* - A\_05\_01:**

36 Hemmend, ist natürlich mal der menschliche Faktor. Viele haben natürlich Angst - ich verliere meine Arbeit, die Technik übernimmt meine Arbeit, ich habe nichts mehr zu tun, was aber, glaube ich, nicht der



richtige Weg ist. Ich habe vorhin gesagt, die Technik soll Hilfestellung bieten, die Technik soll aber nicht das Kommando übernehmen und kann auch nicht das Kommando übernehmen. Die Technik soll einfach, einfache Dinge erledigen, für die früher Sachbearbeiter verantwortlich waren, früher hat es den klassischen Sachbearbeiter gegeben, der den ganzen Tag Anträge bearbeitet hat. Heute ist der Idealzustand, dass ich sage, ich bereite ein Verkaufsinstrument digital vor, der Kundenberater vor Ort bespricht die Risikosituation mit dem Kunden, macht einen entsprechenden Antrag und drückt den Knopf und dann passiert in Hintergrund: die Daten werden in das Unternehmen reingeschickt, werden geprüft ob soweit in Ordnung, die Polizei wird erstellt und im Idealfall geht das Ganze auf ein Kundenportal oder die fertige Police, geht als PDF, an den Kunden. Das wäre ein einfacher Weg, wo die Technik viel, viel schneller und effizienter sein kann.

37 **07:26 - IBRIQI - F\_06\_01:**

38 Danke. Sehen Sie Chancen dafür, dass durch Digitalisierung das Produkt- bzw. Serviceangebot erweitert werden könnte?

39 **07:40 - IP\_VT\_02\* - A\_06\_01:**

40 Ganz klar. In einfachen Produkten. Ich habe bereits gesagt, komplexe Produkte wollen wir aktuell nicht online verkaufen, weil da, glaube ich, sehr viel an Beratungsmöglichkeit dahintersteckt, an Kundenkontaktmöglichkeit und das, für die Versicherungswirtschaft noch immer, der ursprüngliche, der eigentliche Anknüpfungspunkt ist um den Kunden mit Versicherungsprodukten zu versorgen.

41 **08:13 - IBRIQI - F\_07\_01:**

42 Danke. Und wie sieht es mit Potenzial für neue Kooperationen durch Digitalisierung? Wird das Potenzial dadurch erhöht oder wie sehen Sie es?

43 **08:25 - IP\_VT\_02\* - A\_07\_01:**

44 Natürlich. Die Versicherer sind in bestimmten Bereichen nicht in der Lage, digitale Lösungen anzubieten. Wenn ich sage, das ist Teil eines Produktes. Zum Beispiel in Servicebereich. Man sieht es bei der Assistenzprodukten. Das wird ausgelagert und von entsprechenden Spezialanbietern abgedeckt. Das wird vermutlich auch noch mehr werden, insbesondere wenn es Richtung Cyberversicherungen geht. Da wird der Versicherer für sich, die Kapazitäten und auch das Know-how nicht haben, Schadensfälle, wo vor Ort der Computer nicht funktioniert, abzuhandeln. Das werden Technikanbieter sein, die einfach dem Kunden Hilfestellung anbieten, wenn sein Computer nicht funktioniert. Also, da wird sicher das Ganze nur mit Kooperationen möglich sein und nicht in eigenen Haus.

45 **09:26 - IBRIQI - F\_07\_02:**

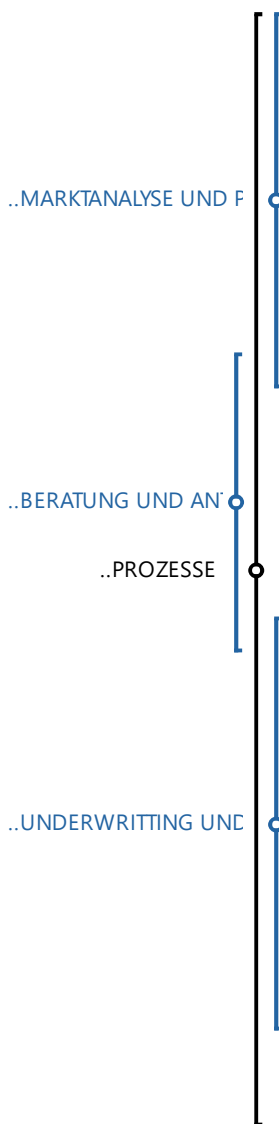
46 Hilft Digitalisierung dabei diese Kooperationen zu ...?

47 **09:28 - IP\_VT\_02\* - A\_07\_02:**

48 Ja, natürlich, natürlich.

49 **09:32 - IBRIQI - F\_08\_01:**

50 Jetzt Abteilungsbezogen. Welche sind die wichtigsten Prozesse in der Abteilung? Wenn möglich, vielleicht die wichtigsten 3 - 4 Prozesse in der



Abteilung grob beschreiben.

51 **09:48 - IP\_VT\_02\* - A\_08\_01:**

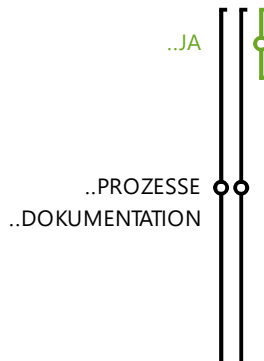
52 Leben tun wir alle, dass wir das entsprechende Versicherungsprodukt auf den Markt bringen. Da ist natürlich Gang und gebe, dass der Produktentwicklungsprozess entsprechend abgebildet ist, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen eingehalten werden, dass das auch mit Checklisten abgesichert ist. Wir haben natürlich auch Reportpflichten an die Aufsicht. Diese werden auch entsprechend kontrolliert, Stichwort IDD und diese Dinge, dieser Prozesse die uns der Gesetzgeber vorgibt, dass die auch entsprechend gut abgebildet sind und auch entsprechend eingehalten werden. Also Produktentwicklung ist ein wesentlicher Prozess. Der zweite Prozess, wenn ich ein Produkt habe, muss ich natürlich, das Produkt auch verkaufen - sprich der Prozess, wie setze ich das Produkt jetzt um, damit der Kundenberater vor Ort möglichst einfach das Produkt verkaufen kann. Unsere Medium dazu ist der S02\*. Wir versuchen das Produkt in der Technik umzusetzen, das ganze passiert nicht mehr mit Papieranträgen, wie früher, sondern ausschließlich mit Laptop und auf dieser Basis wird dann der Antrag gestellt. Es gibt auch keine Unterschrift mehr, sondern am iPad wird unterschrieben und der weitere Prozess, der auch wichtig ist, was mache ich dann mit dem Antrag, er kommt dann in das Unternehmen rein, natürlich elektronisch und die Verarbeitung, im internen, in Großrechnersystem muss natürlich auch Produktentsprechend angepasst werden, damit dann im Endeffekt, die richtige Police rauskommt und zwar nicht im Papier. Idealzustand ist natürlich, wenn ich bei Haushaltsversicherung, Eigenheimversicherung wo ich bei 50, 80, 100 Seiten pro Vertrag komme, mir das Papier ersparen könnte und stattdessen elektronisch auf ein Kundenportal die Dokumente stelle oder als PDF an den Kunden verschick. Da habe ich ein ganz gewaltiges Einsparpotenzial. Also erstes Produktentwicklung, dann Verkauf und dann Polizzierung. Das sind im Wesentlichen, die drei Prozesse von denen die Versicherungswirtschaft als sollte auch lebt.

53 **12:06 - IBRIQI - F\_08\_02:**

54 Und werden diese Prozesse auch dokumentiert?

55 **12:09 - IP\_VT\_02\* - A\_08\_02:**

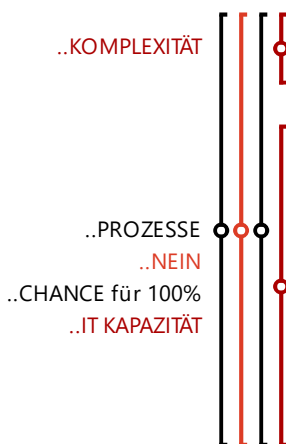
56 Natürlich. Die Dokumentation ist ein ganz wesentliches Erfordernis, Insbesondere von der IDD. Das ist die Versicherungsvertriebsrichtlinie, wo ganz genau beschrieben ist, wie bestimmte Dinge funktionieren müssen und die auch dokumentiert werden müssen. Vor dem Hintergrund, dass die Aufsicht diese, ganz genau anschaut. Und dann muss ich natürlich nachvollziehen können, was habe ich in der Produktentwicklung gemacht, welche Recherchen habe ich angestellt, habe ich den Zielmarkt abgecheckt, habe ich den negativen Zielmarkt abgecheckt, dass ich das richtige Produkt an die richtigen Kunden dann verkaufen kann.



57 **12:48 - IBRIQI - F\_09\_01:**

58 Wie hoch ist der Anteil der Abläufe innerhalb der Abteilung welche bereits digitalisiert ablaufen?

59 **13:00 - IP\_VT\_02\* - A\_09\_01:**



60 Das ist eine Sache der Gewichtung. Von den Zeitabläufen, kann ich nicht wirklich einschätzen, was es bedeuten würde, wenn die Dinge nicht elektronisch reinkommen würden, sondern händisch verarbeitet werden müssten. D. h. wir haben quasi die Daten, die von draußen reinkommen, die zu einem bestimmten Prozentsatz nur mehr zu kontrollieren sind. Im Gegensatz dazu, die händischen Eingriffe, die jetzt digital oder elektronisch nicht möglich sind abuarbeiten, dort steckt natürlich vom Aufwand her die größte Zeit, der größere Zeitfaktor drinnen. Weiß ich nicht, können Sie mir die Frage noch einmal etwas genauer präzisieren?

61 **13:56 - IBRIQI - F\_09\_01\_01:**

62 Wenn man das gesamte Volumen an Abläufen betrachten würde, wie viel davon wird digital bzw. von der Maschine erledigt? Man könnte auch fragen um welchen prozentzahl müsste man die Anzahl der Mitarbeiter erhöhen um das gesamte Arbeitsvolumen ohne Hilfe digitaler Techniken zu erledigen?

63 **14:18 - IP\_VT\_02\* - A\_09\_01\_01:**

64 50 % ganz sicher, weil das komplette Antragswesen basiert auf Digitalisierung und wenn ich sage, ich müsste jeden Antrag händisch auf Papier von Mitarbeitern erfassen, brauche ich sicher, doppelt so viel Menschen.

65 **14:37 - IBRIQI - F\_09\_02:**

66 Welches sind die größten Hindernisse um auf 100 % zu kommen bzw. damit 100 % der Abläufe digital durchgeführt werden?

67 **14:49 - IP\_VT\_02\* - A\_09\_02:**

68 Die Komplexität der Produkte, dass es einfach zu zeitaufwendig ist das entsprechend technisch umzusetzen und vermutlich, wir haben mittlerweile ein sehr hohen Grad einer Abhängigkeit von der IT erreicht. Das ist, glaube ich, ein ganz großer hemmender Faktor, dass man sagt alle Wünsche, die man jetzt an die Technik hat, aufgrund der Kapazitäten nicht umsetzbar sind, weil wir als unsere Abteilung alleine nicht isoliert dastehen, sondern es gibt alle anderen Abteilungen, die technische Lösungen brauchen und der Spezialfall natürlich, wir haben auch sehr viele Auslandstätigkeiten. Die Tochterunternehmen müssten genauso mitbetreut werden und wir haben als Konzern eine einheitliche IT, die für den kompletten Konzern verantwortlich ist.

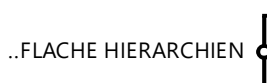
69 **15:45 - IBRIQI - F\_10\_01:**

70 Wir haben bereits darüber gesprochen. Wenn möglich nochmals kurz erklären, wie hier ein Produkt entsteht und zwar von der Idee bis zu Einführung und wie lange es dauert bis ein Produkt eingeführt wird.

71 **16:07 - IP\_VT\_02\* - A\_10\_01:**

72 O. k. also die Idee, die kann entstehen, indem wir selbst eine Möglichkeit sehen am Markt ein Versicherungsprodukt zu platzieren. Es kann natürlich auch aus Marktbeobachtungen, was unser Mitbewerb tut, kommen. Der Produktentwicklungsprozess läuft im Wesentlichen so ab: wir beschäftigen uns mal mit dem Gedanken, ob es Sinn macht, ein derartiges Produkt auf den Markt zu bringen, die Rahmenbedingungen





am Markt abchecken, ob einerseits die Möglichkeit besteht für so eine Versicherung, aus Risikotechnischer Sicht, ein vernünftiges Produkt auf dem Markt zu bringen und ob das Produkt für den Kunden Sinn macht. Abzuchecken welche Erwartungen habe ich jetzt hinsichtlich Prämie und Schaden, ist das zu managen, haben die Kollegen in der Schadenabteilung das entsprechende Know-how es abzubilden, wenn tatsächlich der Fall eintritt. Die technische Umsetzung ist eben Definitionen im S02\*, in den Verkaufsunterlagen bzw. in den Verkaufsmedien. Umsetzung im hausinternen System um die Anträge die von draußen kommen richtig zu bearbeiten und entsprechende Police sicherzustellen.

73 **17:40 - IBRIQI - F\_10\_01\_01:**

74 Und Zeitdauer von der Idee bis zur Einführung?

75 **17:44 - IP\_VT\_02\* - A\_10\_01\_01:**

76 Es hängt davon ab, wie schnell wir das wollen. Wenn wir uns entschlossen haben ein Produkt auf dem Markt zu bringen dann sind wir schon ein bisschen auch von der Technik jetzt wieder abhängig, weil wir bestimmte Zeitpläne haben innerhalb der wir die Produkte auf dem Markt bringen können. Wir haben zum Beispiel zweimal im Jahr die Möglichkeit große Änderungen IT technisch umzusetzen d. h. ein Produkt sollte eigentlich innerhalb 1/2 Jahr fertig sein, jetzt nicht von der Idee, sondern von dem Entschluss ein Produkt umzusetzen.

77 **18:30 - IBRIQI - F\_11\_01:**

78 Auf was achtet man insbesondere dabei? Es wurde einiges bereits gesagt aber vielleicht nochmals die wichtigsten Merkmale, auf welche, bei Entwicklung eines Produktes geachtet wird, erwähnen?

79 **18:46 - IP\_VT\_02\* - A\_11\_01:**

80 Der erste ist natürlich der Kundennutzen. Kundennutzen ist das um und auf. Es macht keinen Sinn, ein Produkt zu entwickeln, dass der Kunde nicht braucht und welches nicht nutzbringend für ihn ist.

81 **19:01 - IBRIQI - F\_12\_01:**

82 Wenn Sie an die Produkte der Konkurrenz denken, was würden Sie sagen, zeichnet dann Ihre Produkte insbesondere aus?

83 **19:14 - IP\_VT\_02\* - A\_12\_01:**

84 Naja, wir schauen natürlich, dass wir möglichst nahe am Kundennutzen dran sind. Versucht natürlich der Mitbewerb genauso. Wir versuchen eben aufgrund einer Kundennähe genau diese zu nutzen, zu erfragen und dann entsprechend umzusetzen.

85 **19:40 - IBRIQI - F\_13\_01:**

86 Wie wird das Wissen im Unternehmen und insbesondere in der Abteilung geteilt? Wenn Wissen entsteht, wie wird es weitergegeben?

87 **20:02 - IP\_VT\_02\* - A\_13\_01:**

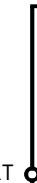
88 Wir haben sehr flache Hierarchien und wir versuchen das Wissen möglichst breit in der Abteilung zu gestalten. Wir gehen auch von absoluten Spezialistentum ab. Es gibt natürlich immer einen der kennt sich absolut gut aus. Wir wollen aber das Wissen möglichst verbreiten,



..TRUCKFAKTOR VERME  
..BREITE GESTALTUNG



..TEAMORIENTIERT



..EXPERTISEORIENTIERT



..FEHLER KORRIG  
..FEHLER ERKENN  
FEHLERKULTUR



..KEINE GROSSE K



..WEITERE FEHLER VE  
..LERNEN



KUNDENERWARTUNC  
..BERATUNGSQUALITÄ  
..QUALITÄT



damit mindestens 2-3 Personen hochgradiges Wissen über bestimmte Dinge haben. Ist natürlich auch ein Schutzmechanismus, wenn Pensionierungen anstehen, wenn Personal fluktuiert, dass dann Wissen nicht verloren geht, sondern, dass wir da breiter aufgestellt sind.

89 **20:45 - IBRIQI - F\_14\_01:**

90 Wenn mittels 3-4 Begriffe, die Arbeitsweise in der Abteilung zu beschreiben wäre, welche Begriffe würden Sie verwenden? Was zeichnet die Arbeitsweise in der Abteilung aus?

91 **21:00 - IP\_VT\_02\* - A\_14\_01:**

92 Teamarbeit. Wir versuchen bestimmte Dinge nicht irgendwo isoliert, sondern in Team zu machen. Weil viele Köpfe, vermutlich, bessere Beiträge liefern, können. Arbeitsteilung, jeder kann sich mit bestimmten Dingen beschäftigen und Teamarbeit hat den großen Vorteil, dass wiederum mehrere über ein Projekt oder über ein Produkt oder was halt gerade entwickelt wird, Bescheid wissen und nicht ein Inselwissen entsteht, dass nur einer etwas entwickelt und nur der, weiß Bescheid und wenn der jetzt plötzlich zwei Monate krank ist, dass das dann quasi dort ruht und kein anderer Bescheid weiß. Auf der anderen Seite ist natürlich auch das individuelle notwendig, dass man sich mit hochkomplexen Dingen auseinandersetzt. Da versuchen wir aber auch, diese Dinge oder diese Informationen, die da drinnen liegen, möglichst in die Breite zu geben d. h. Entwicklung an einer Stelle und Information dann weiter ausbreiten.

93 **22:10 - IBRIQI - F\_14\_02:**

94 Wie würden Sie die Fehlerkultur im Unternehmen beschreiben?

95 **22:19 - IP\_VT\_02\* - A\_14\_02:**

96 Ich kann es nur für meine Abteilung beschreiben. Der Hauptgrundsatz ist, Fehler passieren nicht, wenn nicht gearbeitet wird (*lacht*). Ein Fehler bietet, aus meiner Sicht, eine Chance. Eine Chance zu schauen. Ist das eine individuelle Fehlleistung, da muss man individuell reagieren. Es kann aber durchaus sein, dass ein Fehler durch mangelhaften Prozess, mangelhaften Arbeitsprozess passiert, dass man überhaupt den Prozess durch einen Fehler angreifen kann, dass man überhaupt erst darauf kommt, dass man vielleicht, lange Zeit bzw. schon immer, etwas falsch gemacht hat, dass man dort korrigierend dann eingreift. Also für uns ist ein Fehler jetzt nicht die große Katastrophe. Natürlich wenn jemand leichtfertig Fehler begeht. ist das eine andere Geschichte, wenn aber aus gewissenhafter Arbeit ein Fehler passiert, dann versuchen wir daraus zu lernen und sicherzustellen, dass das eben nicht wieder passiert.

97 **23:21 - IBRIQI - F\_15\_01:**

98 Wie würden Sie, die Erwartungen Ihrer Kunden, beschreiben?

99 **23:27 - IP\_VT\_02\* - A\_15\_01:**

100 Die jetzigen Erwartungen sind so, unser Kunde ist, ich meine jetzt nicht, den einzelnen Kunden der einmal hier einmal da geht, sondern unser Kunde als solcher. Der ist, glaube ich, ein sehr treuer Kunde, erwartet sich im Gegenzug aber auch höchste Service, höchste Beratung und das

KUNDENERWARTUNG  
 ..BERATUNGSQUALITÄT  
 ..QUALITÄT

..AUSSENDIENSTMITARE  
 TOUCHPOINTS  
 ..MAKLER

..INNENDIENST  
 ..AUSSENDIENS  
 TOUCHPOINTS  
 ..SCHADEN  
 ..AFTER-SALE  
 ..FRAGEN BEAN

..VERSICHERUNGSE  
 ..HÄUFIG  
 ..AFTER-SALE  
 TOUCHPOINTS

müssen wir versuchen sicherzustellen.

101 **23:55 - IBRIQI - F\_16\_01:**

102 Der Kunde hat während seiner Customer Journey, Berührungspunkte mit dem Unternehmen. Welche dieser Berührungspunkte würden Sie benennen, die aus Ihrer Sicht wichtig sind?

103 **24:14 - IP\_VT\_02\* - A\_16\_01:**

104 Es ist eindeutig die nahe Kundenbeziehung zum Kundenberater. Also wir sind sehr stark auf unseren Kundenberater orientiert. Wir haben auch extrem hohe Anzahl an Kundenberatern und dort ist der individuelle Kontakt zum Kunden, das um und auf. Im Maklerbereich ist der Kontakt eher zum Makler, die persönliche Beziehung zum Makler. Ob ein Makler mit uns eine Kundenbeziehung aufbauen möchte. Dort ist aber nicht der unmittelbare Kontakt zum Endkunden, das ausschlaggebende, sondern mit dem Makler. Also dort wo wir die unmittelbare Schnittstelle haben, dort müssen wir, glaube ich, versuchen den guten, den positiven Kontakt zu finden.

105 **25:01 - IBRIQI - F\_16\_01\_02:**

106 Betrachtet man die Pre Sales, wo der Kunde sich noch über mögliche Produkte informiert, den Verkaufsprozess selber und die After Sales also nach dem Kauf wo er serviert wird, wo findet man die häufigsten Berührungspunkte zwischen Kunde und Abteilung?

107 **25:20 - IP\_VT\_02\* - A\_16\_01\_02:**

108 Direkt mit der Abteilung oder mit dem Unternehmen? // mit der Abteilung // Der direkte Kundenkontakt mit der Abteilung ist eher der Einzelfall, weil wir sehr stark Kundenberater orientiert sind. Kontakt zum Kunden findet eher draußen, bei den Kundenberatern, statt. Wenn das Produkt verkauft ist, dann kann es natürlich direkte Kontakte geben, wenn Unklarheiten, Fragen über Inhalte, Spezialfragen über Inhalte des Produktes gibt, die der Kundenberater nicht abdecken kann und dann natürlich der unmittelbare Kontakt im Schadensfall mit den Kollegen aus der Schadenabteilung.

109 **26:08 - IBRIQI - F\_16\_02:**

110 Gibt es Berührungspunkte während der Customer Journey eines Kunden welche eine hohe Interaktionsfrequenz nachweisen? Gibt es Services die vom Kunden häufig in Anspruch genommen werden?

111 **26:30 - IP\_VT\_02\* - A\_16\_02:**

112 Wieder auf die Abteilung bezogen? // Ja // Service ist mindestens in meinem Bereich absolut gefragt, wenn es um Versicherungsbestätigungen geht. Versicherungsbestätigungen, das ist ein kleiner Service wo wir schnell und sofort entsprechende Bestätigungen, dass Versicherungsschutz besteht, ausstellen müssen. Das ist ganz vielfältig, da jetzt vermehrt Pflichtversicherung gibt, wo Auftraggeber ihre Leistungen an Kunden anbieten nur wenn der Kunde nachweisen kann, dass er entsprechend versichert ist. Andere Service. Der Kunde ist mit seinem Boot unterwegs, irgendwo an der Grenze und er muss an der Grenze, den Versicherungsschutz nachweisen. Der Kunde

..HÄUFIG  
..AFTER-SALE  
TOUCHPOINTS

.. < 5%  
..REIN DIGITAL  
INTERAKTION DIGITAL

..SMARTPHONE  
..SOZIALE NETZWERK  
..ÜBER

CHANCEN KUNDENINTER

..JA  
..WENIG  
..ÜBER  
..WEBSEITE  
..SOZIALE NETZ  
..GAMIFICATION

..JA  
..PARTNER INTERAGIE

ruft an oder schreibt eine E-Mail oder WhatsApp Nachricht – „ich stehe an der Grenze und brauche eine Versicherungsbestätigung“. Das sind solche Serviceleistungen, wenn man dort schnell reagieren kann, ist es glaube ich sehr wertvoll für den Kunden.

113 **27:34 - IBRIQI - F\_17\_01:**

114 Wie viel der Kunden Interaktion findet bereits digital statt, ohne dass Menschen durchgreifen?

115 **27:46 - IP\_VT\_02\* - A\_17\_01:**

116 Aufgrund der Kundenstruktur unserer Kunden, glaube ich eher wenig. Wie gesagt, wir haben ganz wenige Produkte die online stehen. Das ist eine Reiseversicherung, eine Fahrradversicherung oder Ähnliches. Das wird völlig, ohne einen anderen Kontakt, abgearbeitet. Der Kunde loggt sich auf unser Homepage ein und schließt es, völlig für sich isoliert, ab. Das ist aber eher die Ausnahme denn die meisten Fälle passieren nach wie vor über direkten Kontakt, in den meisten Fällen natürlich, zu den Kundenberatern.

117 **28:22 - IBRIQI - F\_18\_01:**

118 In der Literatur wird sehr oft erwähnt, dass die Kundeninteraktion bei Versicherungen sehr gering ist. Sehen Sie Chancen, dass durch Digitalisierung der Kunde dazu gebracht werden kann mit dem Versicherer viel häufiger zu kommunizieren bzw. zu interagieren?

119 **28:48 - IP\_VT\_02\* - A\_18\_01:**

120 Wir haben diese Interaktion vor allem in unserem Jugendprodukt, in „P\_01\*“. Dort wird natürlich auf eine ganz spezifische Kundenschicht abgestellt - auf junge Kunden, die natürlich ständig mit Digitalisierung zu tun haben. Die haben ständig ihr Handy und da ist natürlich die Möglichkeit über soziale Netzwerke Kontakt herzustellen. Das ist aber eher für Jugendliche Kunden gedacht. Für unseren angestandenen Kunden ist das, glaube ich, nicht ganz großes Thema.

121 **29:25 - IBRIQI - F\_18\_02:**

122 Kann man über digitale Produkterweiterung bzw. über digitale Serviceangebot Erweiterung die Interaktion mit dem Kunden erhöhen?

123 **29:45 - IP\_VT\_02\* - A\_18\_02:**

124 Also ich glaube durch digitale Produkte eher nicht, durch Services wie vorher gesagt habe im „P\_01\*“, wenn man sich aktiv an sozialen Netzwerken beteiligt, präsentiert, Gewinnspiele oder Ähnliches abführt, da ist natürlich die Möglichkeit, dass man öfter Kontakt mit dem Kunden bekommt und dieser auch Interesse hat auf die Homepage zu gehen, an Gewinnspielen oder Ähnliches teilzunehmen.

125 **30:23 - IBRIQI - F\_18\_03:**

126 Und die allerletzte, die Abschlussfrage, wie können Kooperationen dazu beitragen?

127 **30:33 - IP\_VT\_02\* - A\_18\_03:**

128 Kooperationen, für vermehrten Kontakt jetzt? // ja // Glaube ich eher nicht, weil die Kooperation bei uns eher im Hintergrund laufen. Wir

CHANCEN KUNDENINTE  
..PARTNER INTERAGIERT

treten, oder unsere Philosophie ist, dem Kunden gegenüber egal wie das Produkt jetzt verwaltet wird, wer den direkten Service bietet, dass wir quasi immer der erste Ansprechpartner sind und das Produkt, ein Produkt von uns ist. Wenn der Kunde eine Police hat, es steht unser Namen darauf, auch wenn es zum Beispiel ein Assistance Produkt ist. Wenn z.B., das Auto steht und abgeschleppt werden muss, wird unsere Hotline angerufen. In Wahrheit ist dahinter ein Assisteur, der das ganze bedient. Er meldet sich aber mit unserem Namen. D. h. diese Kooperationen sind für den Kundenkontakt nicht unbedingt nutzbringend. Der ursprüngliche Kundenkontakt ist immer mit uns und nicht mit dem Assisteur. Der Kunde weist oft nicht, dass es ein ausgelagertes System ist, die quasi den Abschleppdienst organisiert.

# INTERVIEW

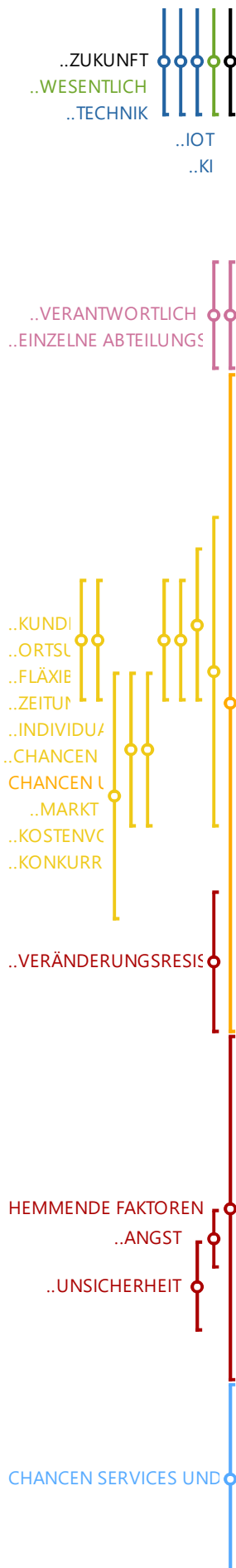
## VERTRAG

3/3





- 1 **00:15 – IBRIQI – F\_01\_01:**  
 Unterschiedliche Erklärungen über den Begriff der Digitalisierung sind in der Literatur zu finden. Was verstehen Sie unter Digitalisierung?
- 2 **00:20 – IP\_VT\_03\* – A\_01\_01:**  
 Also, für mich, ist die Digitalisierung, die Transformation von analogen Daten in elektronische Daten, damit diese Teile automatisiert weiterverwendet werden können.
- 3 **00:36 – IBRIQI – F\_02\_01:**  
 Glauben Sie, dass die Digitalisierung den Versicherungsmarkt verändert hat?
- 4 **00:40 – IP\_VT\_03\* – A\_02\_01:**  
 Ja. Auf jeden Fall hat es eine Veränderung gegeben.
- 5 **00:44 – IBRIQI – F\_02\_01\_02:**  
 Und könnten Sie vielleicht kurz beschreiben, wo Sie diese Veränderungen sehen?
- 6 **00:51 – IP\_VT\_03\* – A\_02\_01\_02:**  
 Ja, die größte Veränderung sehe ich darin, dass der Anspruch der Kunden bzw. der Verbraucher - das bedeutet einerseits bei Endkunden andererseits aber auch der Vertriebspartner, an eine schnelle Reaktion, an eine Zeit der Bearbeitung, im Vergleich zu den letzten Jahren, deutlich gestiegen ist.
- 7 **01:18 – IBRIQI – F\_02\_02:**  
 Hat das, Auswirkungen auf Ihr Unternehmen gehabt und wie hat man darauf reagiert?
- 8 **01:28 – IP\_VT\_03\* – A\_02\_02:**  
 Also, ich weiß es nicht ob Ihnen Ihr Kollege gesagt hat, ich bin jetzt bei U3 \* seit mittlerweile eineinhalb Jahren, leite dort den Versicherungsbetrieb und war davor bei der U6\* in der Vertragsabteilung. Ja man hat darauf reagiert. Bei der U6\* hat man insofern darauf reagiert, dass man auf den Prozess der elektronischen Beantragung umgestiegen ist. Das bedeutet, dass die Informationen, die durch Vertriebspartner aufgenommen wurden, elektronisch weiterverwendet werden können. Bei der U3\*, ist das Thema Automatisierung ein ganz, ganz großes Thema. Wir arbeiten ganz intensiv daran, dass wir den Antragsprozess und die Standardprozesse, wie beispielsweise Kennzeichen Hinterlegungen, Kennzeichenausfolungen, den Stornoprozess, also alles was automatisiert werden kann, weitgehend vollautomatisiert abwickeln ohne, dass ein manueller Eingriff erforderlich ist.
- 9 **02:40 – IBRIQI – F\_03\_01:**  
 Vielen Dank. Glauben Sie, dass die Reise weitergeht? Wird noch weiter digitalisiert? Wird es Auswirkungen auf den Markt geben? Oder glauben Sie, dass die Decke bereits erreicht wurde?
- 10 **02:54 – IP\_VT\_03\* – A\_03\_01:**  
 Meines Erachtens nach, ist die Decke noch lange nicht erreicht. Da wird



sich in den nächsten Jahren, sicher noch einiges tun, insbesondere was in Richtung Künstliche Intelligenz oder Internet of Things geht. Ich bin ganz, ganz sicher, dass die Entwicklung da noch deutlich weitergehen wird.

11 **03:17 – IBRIQI – F\_03\_02:**

Gibt es einen Digitalisierungsverantwortlichen in Ihren Unternehmen bzw. wer trägt die Verantwortung dafür?

12 **03:27 – IP\_VT\_03\* – A\_03\_02:**

Also die Digitalisierung, liegt jeweils im Verantwortungsbereich des zuständigen Abteilungsleiters. Es gibt keinen übergeordneten Digitalisierungs-Officer, sozusagen.

13 **03:45 – IBRIQI – F\_04\_01:**

Sehen Sie Chancen in der Digitalisierung des Versicherungsmarktes? Sehen Sie auch Herausforderungen welche auf sie zukommen?

14 **04:01 – IP\_VT\_03\* – A\_04\_01:**

Also, ich werde das Thema jetzt aus zwei unterschiedlichen Sichtweisen betrachten. Einerseits aus Konsumentensicht - da sehe ich sehr, sehr große Chancen. Aufgrund des Servicelevels hinsichtlich Flexibilität, Servicezeiten und Verfügbarkeit von Informationen sowie durch maßgeschneidertes Angebot, weil viele Informationen weiterverwendet werden können, ist für den Endkunden auf jeden Fall eine Chance. Ich sehe es gleichzeitig als Chance für die Versicherungsunternehmen um sich gegenüber der Konkurrenz abzuheben, indem sie einfach in der Digitalisierung weiter sind, mehr Prozesse automatisieren und deshalb gegenüber der Konkurrenz einen Kostenvorteil erreichen können. Sehe ich aber gleichzeitig auch als Risiko, wenn diese Chance verpasst wird, sodass man dann absolut in das Hintertreffen gegenüber der Konkurrenz fällt und nicht mehr konkurrenzfähig ist. Für die Mitarbeiter ist es natürlich auch problematisch, weil befürchtet wird, dass das Thema Digitalisierung in den nächsten Jahren sehr, sehr viele Arbeitsplätze kosten wird.

15 **05:27 – IBRIQI – F\_05\_01:**

Vielen Dank. Wenn Sie über Faktoren welche Digitalisierungsvorhaben hemmen, nachdenken - welche fallen Ihnen spontan ein? Wenn Sie vielleicht 4 bis 5 davon erwähnen würden.

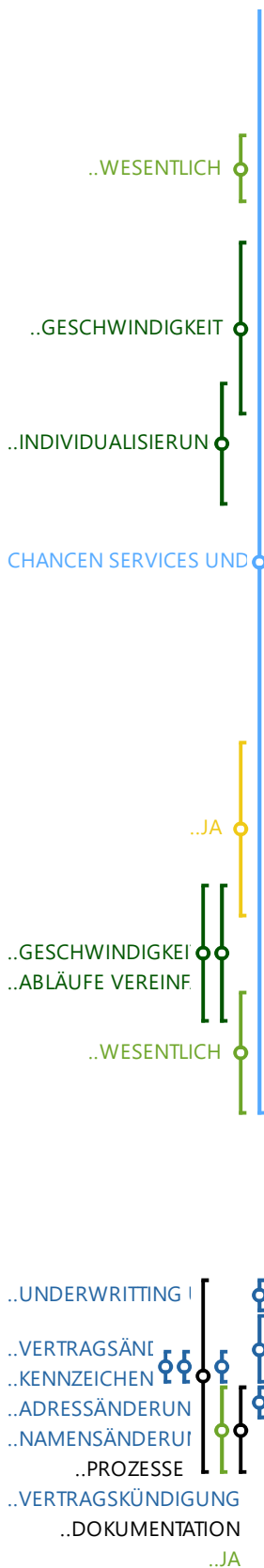
16 **05:42 – IP\_VT\_03\* – A\_05\_01:**

Also, der Widerstand innerhalb der Mannschaft, aus Angst den Arbeitsplatz zu verlieren. Das ist für mich der wesentlichste Aspekt. Der zweite Aspekt, dass die Technologie noch nicht soweit fortgeschritten ist, wie man es gerne hätte. Das sind für mich eigentlich die wesentlichen Punkte.

17 **06:22 – IBRIQI – F\_06\_01:**

Glauben Sie, dass durch Digitalisierung die Chance das Serviceangebot zu erweitern, beeinflusst wird bzw. wie wird diese Chance beeinflusst? Mit Serviceangebot Erweiterung meine ich jetzt sowohl die Entwicklung neuer Produkte als auch Services welche nicht unbedingt traditioneller Natur





sein müssen.

18 **06:48 – IP\_VT\_03\* – A\_06\_01:**

Also, bei Produkten glaube ich persönlich nicht. Also ich glaube nicht, dass deshalb die Produktpalette erweitert wird. Ich glaube aber jedoch, dass die Serviceleistungen deutlich erweitert werden. Wir sehen schon jetzt beispielsweise, dass immer mehr Versicherungsunternehmen Kundenportale anbieten - das ist das erste was mir einfällt. Das zweite, dass einfach die Prozesse beschleunigt werden. Beispielsweise, der Antragsprozess, dass es z.B. für die Kunden zukünftig möglich sein wird, wenn sie einen Schadensfall einreichen, in jeder Sekunde zu sehen, wie weit die Bearbeitung ist. Und, dass die Kunden wirklich maßgeschneiderte und auf sie zugeschnittene Angebote bekommen, weil einfach alle Daten zur Verfügung stehen, die man für ein derartiges Angebot benötigt.

19 **07:43 – IBRIQI – F\_07\_01:**

Und wie sieht es mit Chancen für neue Kooperationen aus? Wie werden diese von der Digitalisierung beeinflusst? Werden die Chancen für neue Kooperationen erleichtert oder erschwert? Glauben Sie, es entstehen komplett neue Chancen oder doch nicht? Also B2B Kooperationen.

20 **08:31 – IP\_VT\_03\* – A\_07\_01:**

Ja, ich glaube schon, dass es Chancen für Kooperationen gibt. Nämlich, weil es für große Vermittlervereinbarungen bzw. große Vermittlerverbindungen immer wichtiger wird, dass die Versicherungsunternehmen mit denen sie zusammenarbeiten, technologisch fortgeschritten sind. Also man merkt, denke ich immer mehr, dass großen Vermittlerverbindungen, die technische Anbindung schon fast wichtiger ist als die Provisionsvereinbarung, weil diese Unternehmen unkomplizierte und schnelle Abläufe benötigen. Deswegen bin ich der Meinung, dass die Digitalisierung die Chancen für derartige Verbindungen deutlich vorantreibt.

21 **09:25 – IBRIQI – F\_08\_01:**

Jetzt widmen wir uns dem Vertragsbereich. Welche sind die wichtigsten Prozesse in einer Vertragsabteilung und werden sie dokumentiert?

22 **09:53 – IP\_VT\_03\* – A\_09\_01:**

Also, der wichtigste Prozess in meinen Augen, ist der Antragsprozess. Dann kommt der Änderungsdienst, d. h. sämtliche Vertragsänderungen wie Adressänderungen, Kennzeichenänderungen, Namensänderungen. Danach der Stornoprozess. Und ja, alle drei Prozesse sind natürlich, in Form einer Prozessdokumentation, dokumentiert.

23 **10:25 – IBRIQI – F\_09\_01\_02:**

Und unter Antragsprozess, nehme ich an ist auch die Entscheidung ob das Risiko angenommen bzw. abgelehnt wird, gemeint?

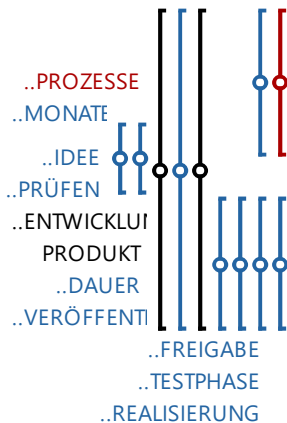
24 **10:35 – IP\_VT\_03\* – A\_09\_01\_02:**

Richtig. Genau.

25 **10:48 – IBRIQI – F\_10\_01:**

Wie groß ist ihrer Meinung nach der digitalisierte Anteil der Abläufe? Also





wenn man alle Abläufe in der Abteilung berücksichtigen würde, wie viel davon erledigt die Maschine?

26 **11:06 – IP\_VT\_03\* – A\_10\_01:**

O. k., d. h. nicht digitalisiert, sondern automatisiert? // ja //  
Automatisiert, ich sage jetzt ca. 25 %.

27 **11:20 – IBRIQI – F\_10\_01\_02:**

Also 25%. Und wenn die Frage doch digitalisiert lauten würde? Was wäre ihre grobe Schätzung?

28 **11:26 – IP\_VT\_03\* – A\_10\_01\_02:**

100 % // 100 %? // Ja, weil alle Daten elektronisch erfasst sind.

29 **11:38 – IBRIQI – F\_10\_02:**

Und wenn ich sie jetzt fragen würde, wo sehen Sie die größten Hindernisse die Automatisierung auf 100 % zu bringen?

30 **11:54 – IP\_VT\_03\* – A\_10\_02:**

Sondervereinbarungen. Also das Wort Sondervereinbarung und ich denke, damit ist wirklich alles gesagt, weil es immer Extrawünsche gibt.

31 **12:08 – IBRIQI – F\_11\_01:**

Eine sehr eindeutige Antwort - vielen Dank. Wie entsteht ein Produkt in Ihrem Unternehmen? Welche Stufen der Produktentwicklung würden sie erwähnen und wie lange dauert es von der Idee bis zur Produkteinführung?

32 **12:39 – IP\_VT\_03\* – A\_11\_01:**

Also es kommt darauf an, wie umfangreich, das Produkt-Update ist. Ich sage jetzt mal, einige Monate von der Idee bis zur Veröffentlichung des Tarifs und es gibt einen vordefinierten Produktentwicklungszyklus, der eingehalten wird. Er startet mit einer Kick-off Sitzung, Brainstorming dann werden die Potenziale berechnet, die Prämien berechnet, dann wird das mit dem Vorstand natürlich abgestimmt, dann erfolgt die technische Implementierung, die Testphase, die Freigabe und dann die Veröffentlichung.

33 **13:25 – IBRIQI – F\_12\_01:**

Vielen Dank. Auf welche Produktmerkmale achtet man insbesondere bei der Produktentwicklung? Was bildet das Herzstück ihrer Produkte bzw. auf was, wird insbesondere geachtet?

34 **13:50 – IP\_VT\_03\* – A\_12\_01:**

Na ja, dass die Prämien Risikogerecht sind. Aber ich glaube, das ist das Herzstück bei jedem Produkt.

35 **14:03 – IBRIQI – F\_13\_01:**

Und wenn Sie auch an die Produkte der Konkurrenz denken, was würden Sie sagen, wie hebt sich ihr Produkt gegenüber Produkte der Konkurrenz, ab? Wodurch zeichnet sich ihr Produkt, aus bzw. was macht es so besonders?

36 **14:19 – IP\_VT\_03\* – A\_13\_01:**

..DECKUNGSUMFANG  
..VERGlichen MIT KC  
PRODUKT

..ARBEITSANWEISUNGEN  
..ARBEITSHANDBUCH  
..BESPRECHUNGSPI  
..BESPRECHUNGEN

..EFFEKTIV  
..DIGITALISIERT  
..STRUKTURIERT

..OFFEN  
..LERNEN  
FEHLERKULTUR

..GESCHWINDIGKEIT  
..SERVICE  
KUNDENERWARTUNGEN  
..PROZESSE  
MASSNAHMEN KUNDEN  
..AUTOMATISIEREN

Der Deckungsumfang.

37 **14:27 – IBRIQI – F\_14\_01:**

Wissen entsteht tagtäglich in einem Unternehmen. An verschiedenen Arbeitsstellen und unter verschiedenen Mitarbeitern. Wie wird das Wissen in Ihrer Abteilung weitergegeben bzw. wie wird dafür gesorgt, dass es weitergegeben wird?

38 **14:58 – IP\_VT\_03\* – A\_14\_01:**

Es gibt Arbeitsanweisungen, die sind in Form von einem Arbeitshandbuch dokumentiert und es gibt auch regelmäßig Abteilungsbesprechungen, wo aktuelle Fragen diskutiert werden und zu denen gibt es dann ein Protokoll, das an die gesamte Mannschaft verteilt wird.

39 **15:24 – IBRIQI – F\_15\_01:**

Würde man Sie auffordern 4 oder 5 Begriffe, welche die Arbeitsweise in ihrer Abteilung beschreiben zu nennen, welche würden sie auswählen?

40 **15:42 – IP\_VT\_03\* – A\_15\_01:**

Strukturiert, effektiv, digitalisiert. Das sind die drei wichtigsten auf jeden Fall.

41 **16:04 – IBRIQI – F\_15\_02:**

Wie würden Sie die Fehlerkultur in ihrem Unternehmen beschreiben? Wenn gearbeitet wird, dass Fehler passieren ist unvermeidbar. Wie geht man mit Fehlern um?

42 **16:20 – IP\_VT\_03\* – A\_15\_02:**

Ich denke, es ist eine offene Fehlerkultur bei uns und so wie Sie sagen, dort wo gehobelt wird, da fallen Späne. Man redet darüber und im Idealfall wird natürlich daraus gelernt. Ganz vermeiden, werden sie sich nie lassen.

43 **16:39 – IBRIQI – F\_16\_01:**

Jetzt im letzten Bereich noch etwas über den Kunden. Wie würden Sie die Erwartungen ihrer Kunden beschreiben und haben sich die Erwartungen aufgrund der Digitalisierung verändert? Und wenn ja was haben Sie als Unternehmen getan um diesen Erwartungen gerecht zu werden?

44 **17:08 – IP\_VT\_03\* – A\_16\_01:**

Reden Sie vom Kunden als Endkunden oder als Vertriebspartner? // Als Endkunden. // O. k. Mir persönlich kommt es so vor, dass Erwartungen, durch die steigende Digitalisierung, gestiegen sind und, dass die Erwartungshaltung, die Anliegen viel schneller zu erledigen, gestiegen ist. Und um diesen Anforderungen gerecht zu werden, versuchen wir standardisierte Prozesse weitgehend zu automatisieren, damit dieser innerhalb von 10, 12, 14 Stunden erledigt werden.

45 **17:58 – IBRIQI – F\_17\_01:**

Dem Versicherungsprodukt wird eine Schwäche zugeschrieben und zwar die mangelnde Interaktionsfrequenz mit dem Kunden. Ein Kunde kauft ein Versicherungsprodukt, zahlt jahrelang Prämie und wird höchstwahrscheinlich nur im Schadensfall serviert. Schäden passieren



sehr selten - Gott sei Dank ist es so, denn ansonsten gebe es zu viele davon, was auch nicht gut wäre. Auf der anderen Seite fehlt es an Interaktion mit dem Kunden. Könnten Sie 2 bis 3 Touchpoints bzw. Berührungspunkte mit dem Endkunden nennen und vielleicht auch einen, der doch eine höhere Interaktionsfrequenz aufweist?

46 **19:11 – IP\_VT\_03\* – A\_18\_01:**

Also der erste Berührungspunkt der mir persönlich einfällt, ist natürlich im Rahmen des Verkaufsgesprächs. Der zweite Berührungspunkt ist, denke ich, der Erhalt des Policen Dokuments. Der dritte Berührungspunkt und so wie Sie richtig sagen, da hoffen wir, der kommt nicht allzu oft vor, ist die Meldung bzw. die Bearbeitung eines Schadensfalles, im Idealfall eine Erledigung im Sinne des Kunden. Ja, welche Möglichkeit würde es geben, muss ich Ihnen ganz ehrlich sagen, würde mir jetzt nichts einfallen.

47 **19:55 – IBRIQI – F\_19\_01**

Wenn sie grob schätzen würden, wie viel der Kundeninteraktion mit dem Unternehmen findet bereits digital statt?

48 **20:08 – IP\_VT\_03\* – A\_19\_01:**

90%. // *Wie viel?* // 90%.

49 **20:12 – IBRIQI – F\_20\_01:**

Vielen Dank. Sehen Sie Chancen für die Erhöhung der Kundeninteraktion durch Digitalisierung?

50 **20:30 – IP\_VT\_03\* – A\_20\_01:**

Ja, ja, doch. Weil dadurch, ein kostengünstigerer Kontakt mit dem Kunden möglich ist, beispielsweise per E-Mail.

51 **20:44 – IBRIQI – F\_20\_02:**

Glauben Sie, dass die Erweiterung des Serviceangebots die Kundeninteraktion erhöhen kann?

52 **21:05 – IP\_VT\_03\* – A\_20\_02:**

Ja, bin ich mir sicher.

53 **21:11 – IBRIQI – F\_20\_03:**

Und was glauben Sie, wie können Kooperationen dazu beitragen? Um eben das Serviceangebot zu erweitern und als Folge dessen auch die Interaktion mit dem Kunden zu erhöhen? Das wäre jetzt die letzte Frage.

54 **21:29 – IP\_VT\_03\* – A\_20\_03:**

Ob die Kooperationen dazu beitragen können?

55 **21:35 – IBRIQI – F\_20\_03\_02:**

Genau. Ob Kooperationen dafür verwendet werden können um das Serviceangebot zu erweitern und infolgedessen auch die Interaktion mit dem Kunden zu erhöhen.

56 **21:46 – IP\_VT\_03\* – A\_20\_03\_02:**

Also, ja ich glaube, dass Kooperationen dazu beitragen können, die Interaktion mit dem Kunden zu erhöhen. Und jetzt wollen sie wahrscheinlich wissen welche Möglichkeiten ich hier sehe, oder?



57 **22:01 – IBRIQI – F\_20\_03\_03:**

Wenn Ihnen, irgendeine Möglichkeit einfällt wäre es sehr gut. Ich könnte es auch als Beispiel in meiner Masterarbeit erwähnen.

58 **22:15 – IP\_VT\_03\* – A\_20\_03\_03:**

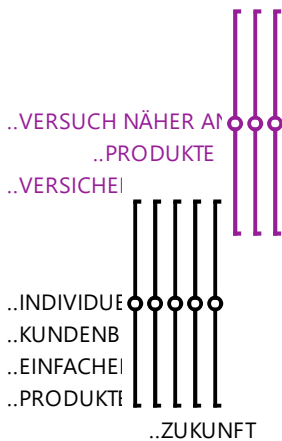
Ja, was mir einfallen würde ist, dass bei großen Vertriebspartnern beispielsweise, die Versicherung eine Art Landing Page, dem Vertriebspartner zur Verfügung stellt, sodass aus Kundensicht ersichtlich ist - da gibt es eine Kooperation zwischen Versicherung und Vertriebspartner um ein bestimmtes Produkt genau für diesen Kunden anzubieten. So könnte ich mir das zum Beispiel vorstellen.

# INTERVIEW

## SCHADEN

1/3





1 **00:18 – IBRIQI – F\_01\_01:**

2 Was verstehen Sie unter Digitalisierung?

3 **00:21 – IP\_SC\_01\* – A\_01\_01:**

4 Also, ich hätte unter Digitalisierung an sich ganz grob verstanden, dass manuelle Abläufe, Prozesse, die früher zum Beispiel von Personen oder mit einer Schreibmaschine usw. bearbeitet wurden, in einen digitalisierten Kontext umgewandelt werden. Also, mit technologischen Hilfsmitteln, wie zum Beispiel mit Systemen, mit Computern usw. auf eine digitalisierte Ebene umgewandelt werden. Aber man darf es nicht nur auf Prozesse und Abläufe herunterbrechen, sondern man muss sich auf das ganze Geschäftsmodell beziehen. Zum Beispiel ist ING, unter anderem, zu einer der größten deutschen Banken geworden ohne eine wirkliche Filiale zu haben. Das ist auch Digitalisierung und betrifft nicht nur die Prozesse. Dort hat man das Geschäftsmodell umgestellt. Auch Airbnb. Die haben selbst kein einziges Hotel, sind aber durch eine digitale Plattform, zu einem der größten Anbieter geworden und so etwas ist für mich auch Digitalisierung.

5 **01:45 – IBRIQI – F\_02\_01:**

6 Hat sich der Versicherungsmarkt aufgrund der Digitalisierung verändert?

7 **01:55 – IP\_SC\_01\* – A\_02\_01:**

8 Ich glaube, dass es bis dato schon Änderungen im Versicherungsbereich gegeben hat. Ich würde aber auch sagen, nicht so stark wie zum Beispiel im Handel oder auch in den Banken. Einerseits haben sich die Produkte, bis zu einem gewissen Grad, aber noch nicht so stark geändert. Es wird versucht, die Produkte ein bisschen näher an die Kundenbedürfnisse hin zu bekommen. Meine Meinung nach müssen die Produkte einfacher werden, auch durch Digitalisierung. Auf der anderen Seite müssen sie noch individueller für die Kunden werden. Das ist dann die große Kunst für jeden Versicherer, meiner Meinung nach, möglichst einfache Produkte, den Kundenbedürfnissen angepasst, zu ermöglichen.

9 **02:51 – IBRIQI – F\_03\_01:**

10 Wie geht die Reise weiter? Sie haben bereits auch etwas über die Zukunft gesprochen jedoch würde ich Sie nochmals fragen, was glauben Sie, wie wird sich der Versicherungsmarkt aufgrund der Digitalisierung noch verändern?

11 **03:11 - IP\_SC\_01\* - A\_03\_01:**

12 Ich habe die Frage sehr spannend gefunden, weil der Versicherungsmarkt erwähnt wird. Ich war mir aber dabei nicht sicher ob das, das ganze Versicherungsunternehmen an sich betrifft oder nur den Markt an dem, Versicherungen angeboten werden bzw. die Versicherungsprodukte selbst?

13 **03:28 – IBRIQI – F\_03\_01\_01:**

14 Bitte in erster Linie die Versicherungsprodukte, Sie könnten aber auch die anderen Sichten kurz schildern.

15 **03:33 – IP\_SC\_01\* – A\_03\_01\_01:**

16 Ich glaube, alleine durch die Digitalisierung selbst, entstehen schon



andere Produkte. Cybercrime usw. sind zum Beispiel, Risiken, die es neu zu bewerten gilt. Es gibt bereits erste Ansätze, soweit ich weiß.

Beispielsweise, Datenverlust, wie geht man damit um, wie kann man Daten absichern? Selbst Versicherer verfügen über Unmengen an Daten. Nur, kann man Datenverlust absichern? Da, glaube ich, werden neue Policen entstehen müssen. Es werden auch bestehende Produkte hinsichtlich Kundenbedürfnisse und Individualität, einer Transformation unterliegen müssen. Wenn man als Beispiel die Krankenversicherung herannimmt, da gibt es Riesenbündel an Versicherungen, wie z.B. stationär, ambulant, mit Heilbehelfe usw. Da wird es, glaube ich, ganz spannend werden, wenn es die Möglichkeit gibt bestimmte Teile aus dem Produkt herauszugreifen und eigenes Produkt einfach und möglichst an einer Stelle zu kreieren.

17 **04:50 – IBRIQI – F\_04\_01:**

18 Sie haben bereits auch über neue Möglichkeiten kurz gesprochen, ich würde sie jedoch nochmals fragen welche Chancen und welche Herausforderungen sehen Sie in der Zukunft des Versicherungsmarktes aufgrund der Digitalisierung?

19 **05\_21 – IP\_SC\_01\* – A\_04\_01:**

20 Eine Chance die ich vielleicht nicht außer Acht lassen würde, ist die Chance der Vorsorge. Zum Versichern, gehört auch immer das Thema vorher zu vermeiden und zu verhindern dazu. Und ich glaube, dass die Digitalisierung in dem Schritt, bevor überhaupt die Versicherungsleistung irgendwann zum Zug kommt, viel ermöglichen wird. Man denke an Boxen die man im Auto drinnen hat oder an Geräte die den Wasserverbrauch in einem Haushalt messen und wäre der überdurchschnittlich hoch, würde zum Beispiel die Wasserleitung, weil Verdacht auf Wasserrohrbruch besteht, abgedreht werden. Im medizinischen Bereich gibt es Uhren, die das Verhalten mittracken und dementsprechend kann dann die Prämie angepasst werden und da sind wir wieder dabei dementsprechend etwas für die Kundenbedürfnisse welche da sind zu tun. Ich bin sportlich, jung und dementsprechend möchte ich auch eine andere Prämie haben. Die Vorsorge ist für mich auf alle Fälle, die Riesenchance. Und wo sehe ich vielleicht ein paar Probleme oder Schwierigkeiten. Es gibt immer noch den Leitsatz, Versicherungsprodukte werden verkauft, nicht gekauft. Ein reiner Onlinevertrieb ist bei gewissen Produkten noch ganz schwierig, weil es die Kunden zu wenig annehmen, weil gewisse Produkte zu komplex sind um sie, so zu verkaufen, dass der ganze Deckungsumfang transparent beim Kunden ankommt. Da sehe ich, im Vergleich zum Bankenbereich, noch extremen Nachholbedarf bei Versicherungen. Aber versichern hat viel mit Vertrauen zu tun und Vertrauen hat man eher zu einer wirklichen Person und deshalb glaube ich, ist es schwierig im Versicherungsbereich Zugang zu finden. Was sehe ich noch als schwierig? Eventuell, schwierig können die neuen Risiken, sein. Wenn man sagt, man hat zum Beispiel Ersatzteile die aus einem 3-D Drucker rauskommen, was auch teildigitalisiert ist, wo ich also 3-D Modelle habe usw., wie versichere ich solche Dinge, wie versichere ich z.B. selbstfahrende Autos. Was eine Chance sein kann, glaube ich, stellt auch eine extreme





Herausforderung und kann auch bei der Bewertung von Risiko, extreme Hürde für die Versicherungen darstellen.

21 **08:12 – IBRIQI – F\_05\_01:**

22 Verglichen mit InsurTechs, haben traditionelle Versicherer sehr wenig digitalisiert. Was glauben Sie welche Faktoren wirken hemmend auf die Digitalisierung traditioneller Versicherungsunternehmen?

23 **08:38 – IP\_SC\_01\* – A\_05\_01:**

24 Auf der einen Seite glaube ich Versicherungsunternehmen haben eine sehr lange Historie. Also die großen Versicherer, da spricht man nicht von 10, 20, 30 Jahren, sondern sind Großteils hunderte von Jahren alt. Die haben eingessene und gut bewährte Prozesse. Sie unterliegen auch strengen regulatorischen Vorschriften. Alleine wenn man sie jetzt anschaut mit der Datenschutz Grundverordnung, mit der Bearbeitung von diversen Daten, ist es schon alleine schwierig solche Projekte auch zu initiieren, alleine aufgrund des Datenzugangs der oft benötigt wird. Ich glaube, dass für kleinere und mittelständische Versicherungsunternehmen auch die Kostenfrage von solchen Digitalisierungsvorhaben wichtig ist. Man muss auch betriebswirtschaftlich abwägen ob eine Lösung zugekauft wird. Bei einer zugekauften Lösung für automatisierte Fallbearbeitung oder Polizzierung muss abgewogen werden, wie viel Aufwand es ist, diese fertige Lösung von einem großen Anbieter wieder auf meine Prozesse hin zu trimmen oder wäre es einfacher wenn ich eine eigene Lösung konzipiere. Nur, dies stellt dann einen sehr großen Aufwand dar, wo viel fachliches Know-how gefragt ist, wo viele verschiedene Abteilungen zusammenwirken müssen und ich glaube, dass das ein bisschen auch eine Art Hemmschwelle darstellt, ja.

25 **10:13 – IBRIQI – F\_06\_01:**

26 Glauben Sie das durch Digitalisierung, die Chancen der Versicherer ihr Serviceangebot zu erweitern beeinflusst werden und wenn ja, wie?

27 **10:25 – IP\_SC\_01\* – A\_06\_01:**

28 Ich glaube das Serviceangebot in den letzten 5 Jahren hat sich für den Kunden dahingehend schon deutlich verbessert, also, dass es zum Beispiel gute Portallösungen gibt. Also Lösungen, wo z.B. der Kunde ein Foto mit dem Handy macht und es sofort mit der App rauf lädt. Eine sehr kurze Bearbeitungsdauer ist die Folge. Der Digitalisierungsprozess hat sehr viel dazu beigetragen und es gibt schon gute Lösungen. Man sollte den Fokus nicht nur auf solche Dinge, wie eine Website - sie ist heutzutage Grundvoraussetzung für jedes Unternehmen, legen. Beispielsweise medizinische Hotline, Betreuung über Videotelefonie. Das ist im medizinischen Kontext ein digitaler Fortschritt für die Kunden. Service Hotlines werden, glaube ich, auch von den Sozialversicherungen angeboten und damit werden schon viele Kunden präventiv abgefangen und das ist, glaube ich, auch ein kleiner Teil einer positiven Serviceleistung. Ich glaube, das kann man noch viel weiter ausbauen. Es gibt Ansätze wo man zum Beispiel, alleine an der Stimme einer Person erkennen kann, wie der Gemütszustand der Person ist. Dementsprechend





können schon ganz andere Initiativen von der Servicekraft ergriffen werden. Ich glaube, das ist jetzt nicht explizit für den Versicherungsbereich, sondern, das sind Dinge die auf viele Branchen umgelegt werden können.

29 **12:20 – IBRIQI – F\_07\_01:**

30 Vielen Dank. Stichwort - viele Branchen. Wie sehen Sie die Chancen für neue Kooperationen bzw. wie beeinflusst Digitalisierung die Chancen der Versicherer auf neue Kooperationen?

31 **12:42 – IP\_SC\_01\* – A\_07\_01:**

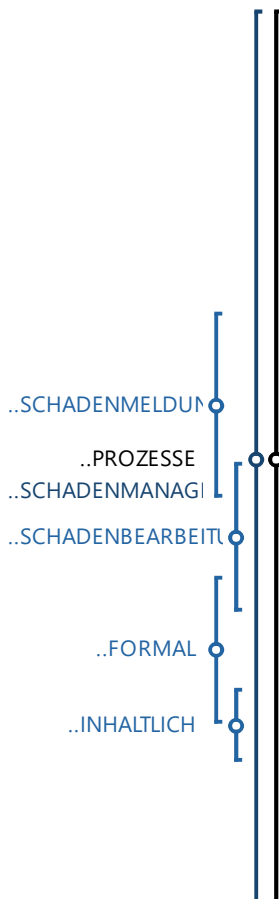
32 Ich glaube das ist jetzt ein super Moment für die Versicherer und sie nutzen es auch sehr stark. Also unter dem Gesichtspunkt der InsurTechs- und FinTechs- Bewegungen, wo man sagt, ich investiere oder kooperiere mit kleinen Unternehmen, die vielleicht auch von ihren Prozessen und Abläufen her agiler agieren können, als ein großer Versicherungskomplex und kaufe mir von denen Prozesse ein oder kooperiere mit diesen Unternehmen und hole mir das Know-how von dieser kleinen Einheit, die sich auf das spezialisiert hat und ich finde, da sind Supermöglichkeiten gegeben. Ich glaube auch, dass das, in der kommenden Zeit noch deutlich mehr forciert wird,

33 **13:30 – IBRIQI – F\_08\_01:**

34 Sie haben viel Erfahrung im Schadenbereich. Könnten Sie sich vielleicht dazu äußern, welche Stationen durchläuft grundsätzlich ein Schadensfall bei einem Versicherer?

35 **13:47 – IP\_SC\_01\* – A\_08\_01:**

36 Das ist unglaublich verschieden. Also da gibt es keine Normen dazu. Es ist sehr unternehmensspezifisch, weil alleine, wie die Prozesse an sich im Unternehmen gesteuert werden, bereits verschiedene Positionen, Abteilungen oder Stationen vorsieht. Ich habe es so wahrgenommen. Ich kann von Krankenversicherungen berichten. Man muss einmal sehr stark zwischen stationär und ambulant differenzieren. Man kann es jedoch auch breiter sehen, weil stationäre Fälle, viel komplexere Fälle darstellen und von ihrer Natur her deshalb mehrere Stationen durchlaufen als ambulante Fälle. Um beim Beispiel des stationären Bereichs zu bleiben, private Krankenversicherungen haben zum Beispiel die Schnittstelle geschaffen wo sie direkt mit den Krankenhäusern kooperieren und dort die Daten schon automatisiert und standardisiert eingemeldet bekommen. Das ist auch der Vorprozess der Schadensbearbeitung. Im Unternehmen werden dann die Schadensdaten standardisiert an sich verarbeitet, deshalb würde ich es auch nicht als einen dynamischen, sondern eher als einen statischen Prozess sehen. Der Schaden unterliegt einmal einer formalen Prüfung. Also, sind alle förmlichen Gegenstände da, sind alle inhaltlichen Positionen abgedeckt, sind alle Informationen vorhanden? Geht dann weiter in eine wirklich inhaltliche Prüfung, wo dann dementsprechend wie der Fall ist, eine inhaltliche Prüfung erfolgt und dann der Fall zur Anweisung kommt. Das muss man aber von den Fällen unterscheiden die automatisch bearbeitet werden. Denn es gibt heutzutage natürlich auch Fälle, wenn diese bestimmten Kriterien



..PROZESSE  
..SCHADENMANAGEMENT

..JA  
..SCHADENMANAGEMENT  
..PROZESSE  
..DOKUMENTATION

..2-3 TAGE  
SCHADEN  
..BEARBEITUNGSDAUER  
..GUT

..RISIKO GEDECKT  
ZU PRÜFEN

unterliegen, unterliegen sie einer automatischen Bearbeitung.

37 **15:50 – IBRIQI – F\_08\_02:**

38 Werden diese Schritte, die Stationen die dafür notwendig sind um ein Schaden abzuarbeiten dokumentiert und wie?

39 **16:03 – IP\_SC\_01\* – A\_08\_02:**

40 Meiner Meinung nach, werden Sie sehr gut dokumentiert. Ist glaube jedoch sehr unternehmensabhängig. Ist, glaube ich, aber auch ein Risikomanagement Thema, denn eine gewisse Qualitätskontrolle in der Schadensbearbeitung und in den nachgelagerten Kontrollen dieser Schadensbearbeitung ist ganz wichtig und deshalb muss dort die Abwicklung jedes einzelnen Falls transparent erfolgen, denn sollte z.B. der Kunde Rückfragen haben, muss das auch transparent abgebildet sein.

41 **16:40 – IBRIQI – F\_09\_01:**

42 Wenn man jetzt nicht vom großen Schaden spricht, sondern von einem Otto Normalschaden, einem normalen Schaden spricht, so, wie lange dauert es durchschnittlich bis ein Schadensfall erledigt ist?

43 **17:05 – IP\_SC\_01\* – A\_09\_01:**

44 Also, wenn Sie das so schildern, ein wirklich standardisierter Normalfall kann automatisch freigeht. Der Fall kommt rein, es werden die Prüfmechanismen durchlaufen, der Fall geht frei. So das wird für den Kunden, glaube ich, innerhalb von 2-3 Tagen abgewickelt sein. Also, von dem Moment, wo man das Dokument hochlädt bis Information kommt, dass der Schaden bearbeitet und abgewickelt wurde, würde ich so 2-3 Tagen sagen.

45 **17:39 – IBRIQI – F\_09\_02:**

46 Und wie würden Sie den Zeitrahmen, der dafür benötigt wird bewerten?

47 **17:47 - IP\_SC\_01\* – A\_09\_02:**

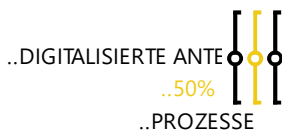
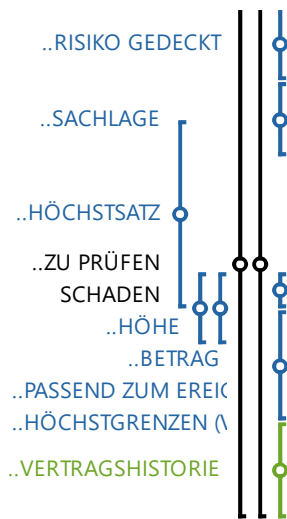
48 Ich glaube, bei den Fällen die wirklich so standardisiert sind, glaube ich, würde es den Kunden sogar erschrecken, wenn es noch schneller gehen würde. Bei Steuerausgleich hat man das Gleiche. Man lädt etwas hoch und kriegt dann innerhalb 1 Stunde die Rückmeldung - es hat funktioniert. Da weiß man es, das hat nie jemand angeschaut. Ich glaube die 2-3 Tage sind gut, weil dort ist wirklich noch eine Prüfung erfolgt. Ich glaube aber, dass man gut standardisierte Fälle, noch effizienter bearbeiten könnte und dort kommen dann, AI, Robotik Learning zum Einsatz wo auch nicht standardisierte Fälle, standardisiert werden können durch zusätzliche Intelligenz, die mitarbeitet.

49 **18:46 – IBRIQI – F\_10\_01:**

50 Für die Entscheidung eine Versicherung in einem Schadensfall und zwar darüber, ob und in welcher Höhe geleistet wird, welche Merkmale sind entscheidend bzw. auf welche Merkmale wird insbesondere geachtet? Es ist mir klar, dass diese auch produktabhängig sind, jedoch gibt es welche die produktübergreifend gültig wären?

51 **19:19 – IP\_SC\_01\* – A\_10\_01:**

52 So wie Sie gesagt haben, auf jeden Fall der Tarif des Kunden. Das ist



einmal das A und O. Ist dafür eine Deckung vorgesehen, denn in Einzelfällen kann es sein, dass man die Deckung rausgenommen hat. Was ist natürlich wichtig? Was ist passiert, was ist der Gegenstand des Schadens, wie stellt sich der Schaden dar? Liegt beim Kunden ein Höchstsatz zum Beispiel vor, denn bei vielen Versicherungen ist es auch so, ich kann den Tarif haben, ich könnte Deckung haben, nur für dieses Jahr habe ich meine Deckung verbraucht, also so eine Höchstsatzprüfung ist auch ganz, ganz wichtig. Wie hoch ist der Betrag zum Beispiel? Passt er zum Geschehen? Eventuell müssen Höchstgrenzen beachtet werden - ich kann einen Höchstsatz haben aber es gibt Versicherungen die auch pro Fall zum Beispiel nur eine Summe von € 200 vorsehen. Das muss dann mitberücksichtigt werden und dann kommen noch so Feinheiten, wie lange ist die Person schon versichert, ja.

53 **20:30 – IBRIQI – F\_10\_02:**

54 Um die Merkmale die sie jetzt erwähnt haben, würden Sie diese eher als statisch oder ...

55 **20:35 – IP\_SC\_01\* – A\_10\_02:**

56 Ja.

57 **20:38 – IBRIQI – F\_11\_01:**

58 Könnten Sie grob schätzen wie hoch der Anteil der Abläufe während der Schadenabwicklung, der bereits digitalisiert abläuft, ist? Also, wie viel erledigt die Maschine und wie viel der Mensch?

59 **20:58 – IP\_SC\_01\* – A\_11\_01:**

60 Das ist sehr schwer, über alle Bereiche? // Ja. // Das kann man sehr schwer einschätzen, weil das so unterschiedlich ist. Die Hälfte vielleicht.

61 **21:16 – IBRIQI – F\_11\_02:**

62 Eben nur eine Schätzung. 100 % ist es nicht. Wo sehen Sie die größten Hindernisse um auf 100 % zu kommen?

63 **21:28 – IP\_SC\_01\* – A\_11\_02:**

64 Ich glaube, wenn wir das ganze Versicherungsunternehmen betrachten, da hat noch ganz, ganz viel der Betreuer Anteil. Weil dort, wirklich, sozusagen, die Menschen im Einsatz sind. Prozesse im Hintergrund wie Polizzierungen oder Schadensbearbeitung können schon auf einen sehr guten Level digitalisiert werden. Bei Vertriebsthemen, ich kann zwar werben oder auch Produkte anbieten aber, wenn man das ganze Versicherungsunternehmen betrachtet, ist der Vertrieb noch sehr stark Personenlastig.

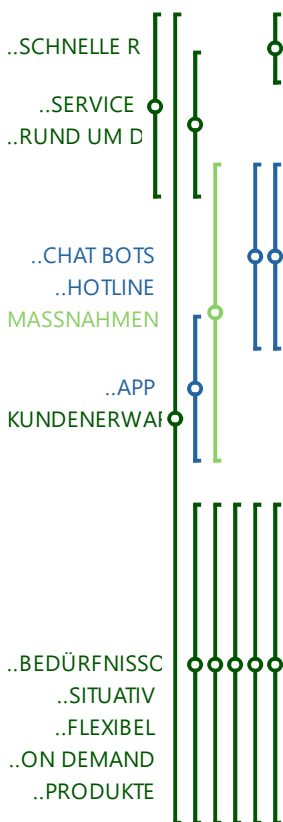
65 **22:03 – IBRIQI – F\_11\_02\_02:**

66 Und wenn man nur die Schadenabteilung betrachtet, was sind da die größten Hindernisse um 100 % digitalisieren?

67 **22:18 – IP\_SC\_01\* – A\_11\_02\_02:**

68 Ja, ich glaub die Komplexität, die verschiedenen Sparten, die verschiedenen Komplexitätsgrade vor allem.

69 **22:33 – IBRIQI – F\_12\_01:**



70 Wie wird das Wissen in den Versicherungen weitergegeben bzw. wie wird das Wissen in einer Schadenabteilung geteilt? Wenn zum Beispiel Schwächen am Produkt entdeckt werden o. ä.?

71 **23:05 – IP\_SC\_01\* – A\_12\_01:**

72 Ich glaube, dass es teilweise über Mails passiert. Ich glaube aber auch, dass es schon auch noch zu einem großen Teil in Kontext „face to face“ über Personen erfolgt. Über Besprechungen, über bestimmte Vortragsreihen - wo das Wissen speziell weitergegeben wird und wo punktuell Bedarf ist.

73 **23:35 IBRIQI – F\_13\_01:**

74 Die nächste Frage, über die Arbeitsweise und Unternehmenskultur, können sie eine Antwort geben?

75 **23:44 – IP\_SC\_01\* – A\_13\_01:**

76 Ist bei mir eher schwierig, es tut mir leid.

77 **23:48 – IBRIQI – F\_14\_01:**

78 O. k., wir springen dann im letzten Bereich. Wie würden Sie die Erwartungen der Versicherungskunden beschreiben und vielleicht nebenbei, was haben Versicherer bis jetzt getan um diesen Erwartungen gerecht zu werden?

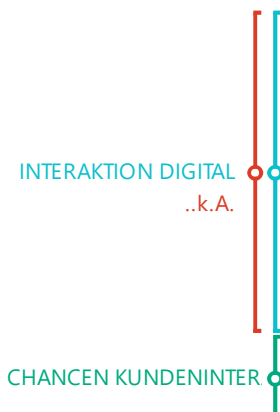
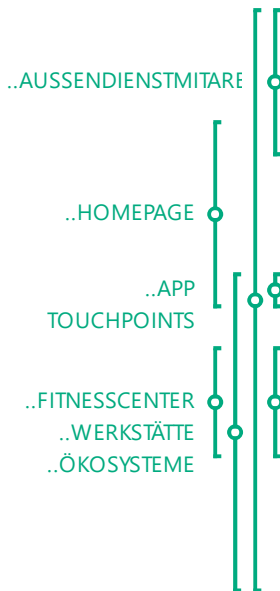
79 **24:11 – IP\_SC\_01\* – A\_14\_01:**

80 Ich glaube, dass Kundinnen und Kunden eine immer schnellere Reaktionszeit fordern. Rund um die Uhr eine Reaktionszeit fordern, weil der Trend auch dahingehend ist, dass wenn man um 18:00 Uhr nach Hause kommt, trotzdem seine eigenen Geschäfte tätigen will bzw. Informationen einholen möchte oder dergleichen. Wie reagieren Versicherer darauf? Ich habe gesehen zum Beispiel die Chat Bots, wo automatisierte Antworten generiert werden, wo es zum Beispiel Hotline Lösungen gibt, die bis am späteren Abend angeboten werden und dort eine zusätzliche Servicekomponente angeboten wird. Dann, das habe ich schon heute erwähnt sehen wir noch die App Lösungen, die Versicherer geschaffen haben, zum Beispiel zur digitalen Schadensbearbeitung bzw. den Policen Einsicht zu gewährleisten. Sonst würde mir jetzt im Moment... Die Erwartungen der Kunden zum Serviceangebot. Zu den Produkten auch? // Ja // Bei den Produkten habe ich schon mehrfach erwähnt, schnelllebig, also den schnellen Bedürfnissen angepasst, es gibt jetzt auch die Option, die Tages Policen also - wenn ich Skifahren gehe, möchte ich jetzt versichert sein, aber morgen wieder nicht mehr, aber auf das müssen sich die Versicherer einstellen und da auch zum Beispiel, wenn ich in ein Sportgeschäft reingehe und ein Rad versichert haben möchte, dass es dort ermöglicht wird, dass ich das Rad versichert bekomme.

81 **26:00 – IBRIQI – F\_15\_01:**

82 Wenn sie an den Versicherungskunden denken, welche TP stehen diesem während seiner Customer Journey zur Verfügung? Und vielleicht noch, gibt es welche davon die eine höhere Interaktionsfrequenz anbieten?

83 **26:31 – IP\_SC\_01\* – A\_15\_01:**



84 Bei einem Versicherungsprodukt wählen noch viele, die telefonische Lösung um dortige Anliegen zu besprechen. Der direkte Ansprechpartner ist sehr hoch frequentiert, sei es in einer Filiale oder sei es direkt beim Kunden oder bei einem Ort nach Wahl des Kunden. Webseiten werden viel genutzt um sich einen kurzen Überblick an Informationen zu generieren. Versicherer nutzen sie teilweise nicht nur um Versicherungsprodukte zu verkaufen, sondern auch ein bisschen rundherum, als Plattform zu agieren. App Lösungen. Was man, glaube ich, nicht außer Acht lassen darf, ist, wenn Versicherer Kooperationen haben, wo sie jetzt stark präsent sind. Zum Beispiel Kooperationen mit Fitnesscentern oder Vertragswerkstätten und dergleichen, dort trifft man dann auch, indirekt auf seine Versicherung. So dort gibt's immer wieder Überschneidungspunkte, die vielleicht den Kunden gar nicht so direkt bewusst sind, aber sie existieren doch und das, glaube ich, ist ein starkes Netz, dass da aufgebaut wurde.

85 **28:10 – IBRIQI – F\_15\_02:**

86 Wenn Sie die gesamte Customer Journey eines Versicherungskunden betrachten, wo sehen Sie die Berührungspunkte dieser Kunden mit dem Unternehmen die eine höhere Interaktionsfrequenz bzw. ein höheres Potenzial für erhöhte Interaktionsfrequenz aufweisen? Wo sehen Sie mehr Potenzial, eher im Pre-Sale, Sale oder After-Sale?

87 **29:02 – IP\_SC\_01\* – A\_15\_02:**

88 Ist ganz schwierig. Ich glaub vor dem Verkauf, weil jede Versicherung möchte, dass wir, ganz stark abgedeckt mit Versicherungen sind. Also, ich glaube es gibt kein Bedürfnis, was nicht versichert werden könnte. Ich glaube aber, wenn man das Produkt hat, aber da kommt bei mir wieder der Vorsorgegedanke zum Vorschein. Dort ist der Versicherer dann für den Kunden da, zum Beispiel bestimmte Services bevor irgendwelche Schäden passieren bei Autolösungen oder bei Haushaltsversicherung. Das wäre so eine Interaktion, die dem Kunden nachhaltig in der Erinnerung bleibt und dem Versicherer eventuell Schaden ersparen würde oder wird.

89 **30:05 – IBRIQI – F\_16\_01:**

90 Sie haben einige Berührungspunkte und Kommunikationskanäle bzw. Kommunikationswege vorhin erwähnt. Könnten Sie nur grob schätzen, wie viel der Kunden Interaktion mit dem Versicherer findet mittlerweile digital statt?

91 **30:20 – IP\_SC\_01\* – A\_16\_01:**

92 Da muss man eine ganz starke Kundensegmentierung durchführen, weil es doch eine sehr altersabhängige Sache ist. Ohne das beurteilen zu wollen, ich glaube die jüngere Generation interagiert sehr stark digital mit dem Versicherungsunternehmen. Verglichen zur anderen Branchen, noch immer sehr wenig würde ich sagen. Ich glaube die ältere Generation, bezieht sich sehr stark auf den persönlichen Kontakt und da eine Prozentzahl zu nennen fällt mir ganz schwer, weil ich glaub das so nicht messbar, für mich nicht messbar ist.

93 **31:10 – IBRIQI – F\_17\_01:**

94 Sehen Sie Chancen, die Frequenz der Kundeninteraktion durch die



Digitalisierung zu erhöhen? Sie haben bereits vorhin etwas über bestimmte Services bevor ein Schaden passiert erwähnt, jedoch jetzt bezogen auf Digitalisierung?

95 **31:30 – IP\_SC\_01\* – A\_17\_01:**

96 Ja, ich glaube, dass der digitale Fortschritt das erleichtern wird bzw. dass es auch neue Wege und Formen geben wird mit Kunden in Interaktion zu treten. Ich glaube, da muss man am Ball bleiben und da darf man sich, neuen Wegen nicht verwehren. Man muss immer auch mitberücksichtigen, dass Versicherungsdaten oft sehr sensible Daten sind und dass es auch sehr viel rechtliche Vorlagen gibt was mit Sicherheit eine Hürde darstellen könnte. Aber auch weg vom Vertrieb, ich glaube, dass es in vielen verschiedenen Bereichen, abgesehen vom reinen Verkauf, digitales Umfeld für den Kunden auch versicherungstechnisch wichtig ist und bestimmt weiter geschaffen wird.

97 **32:32 – IBRIQI – F\_17\_02:**

98 Welche Chancen schreiben Sie der digitalen Serviceangebotserweiterung zu? Neue digitale Services, neue digitale Produkte, welche Chancen?

99 **32:56 – IP\_SC\_01\* – A\_17\_02:**

100 An sich glaube ich, da muss ich für mich unterscheiden, reine Servicekomponente - also das wo der Kunde irgendeine Frage, ein Anliegen oder wenn er Schadensfälle hat, also servicieren, da ist auf alle Fälle Potenzial vorhanden. Auf der anderen Seite dann die ganze Produktwelt, Produktumgestaltung. Ich glaube, dass in beiden Bereichen ein irrsinniges Potenzial vorhanden ist.

101 **33:29 – IBRIQI – F\_17\_03:**

102 Und wie können Kooperationen dazu beitragen und zwar sowohl im Service Erweiterung als auch im Produkt Erweiterung? Sie haben einige Male während des Interviews darüber gesprochen aber jetzt vielleicht noch einmal eine geschlossene Antwort zum Schluss.

103 **33:45 – IP\_SC\_01\* – A\_17\_03:**

104 Ich glaube, dass Kooperationen für Versicherer eine sehr gute Möglichkeit sind, ihr Spektrum zu erweitern bzw. mit einer anderen Art von Know-how zu agieren. Wenn man sagt, man baut sich nicht selbst die Einheiten bzw. die Units auf, sondern hat die Möglichkeit durch Kooperation, auf zum Beispiel einen Spezialisten für Vergleiche oder ähnliches, diesen im eigenen Prozess zu implementieren, schafft es meiner Meinung nach, einen Mehrwert beim Kooperationspartner und beim Versicherer. Das eine ist, dass Versicherer sehr große Unternehmen sind während kleinere dynamische Unternehmen, glaube ich, von den Prozessen her agiler und schneller sind. Ich glaube, dass beide davon sehr stark profitieren können.

# INTERVIEW

## SCHADEN

2/3





..DATEN UND INFORM  
 ..DARSTELLEN  
 ..DIGITALE FORM

..SCHNELLER  
 ..JA  
 ..E-MAIL  
 ..KOMMUNIKAT  
 ..TECHNIK  
 ..CLOUD  
 ..VERSICHERUNG  
 ..KUNDEN  
 ..EFFIZIENTER VEF  
 ..BESSER VERSOR

..JA  
 ..ZUKUNFT  
 ..REGULATORIEN

..MITARBEITER IM RECH  
 ..VERANTWORTLICH  
 CHANCEN UND HERAUSF

- 1 **00:18 – IBRIQI – F\_01\_01:**
- 2 In letzter Zeit wird sehr viel über Digitalisierung gesprochen und geschrieben. In der Literatur sind unterschiedliche Definitionen zu finden. Was verstehen Sie unter Digitalisierung?
- 3 **00:30 – IP\_SC\_02\* – A\_01\_01:**
- 4 Digitalisierung für mich ist die Darstellung von bestimmten Objekten, Dingen in der digitalen Welt, in Bits und Bytes, d. h. Strom ein Strom aus. D.h., alles was mit der elektronischen Darstellung von Personen, Verträgen, Zuständen etc. ist für mich Digitalisierung.
- 5 **01:01 – IBRIQI – F\_02\_01:**
- 6 Hat Digitalisierung den Versicherungsmarkt verändert? Und wenn ja, wie macht sich das bemerkbar bzw. welche Symptome sind erkennbar?
- 7 **01:16 – IP\_SC\_02\* – A\_02\_01:**
- 8 Ja. Ich beginne jetzt mit den Auswirkungen. Wir sind schneller geworden. Früher wurden Dinge in Papier kommuniziert, mit der Post, davor wahrscheinlich mit berittenen Boten. Heute werden E-Mails geschickt, heute werden Daten über die Cloud, natürlich verschlüsselt, in Form eines Datenrückflusses übermittelt und der Kunde bekommt möglichst rasch seine Information wieder zurück. D. h. es gelingt uns unter Ausnutzung der Digitalisierung den Kunden schneller, effizienter und besser zu versorgen.
- 9 **02:03 – IBRIQI - F\_02\_02:**
- 10 O.k. Also Sie haben auch über die Auswirkungen im Unternehmen gesprochen. Was glauben Sie, geht die Reise weiter oder wurde bereits die Decke erreicht? Wird da noch mehr passieren?
- 11 **02:22 – IP\_SC\_02\* – A\_03\_01:**
- 12 Ja. Es wird noch mehr passieren. Wenn man sich in den 60er Jahren das Raumschiff Enterprise angeschaut hat, dann hat man auch nicht glauben können, dass es irgendwann einmal das beamen möglich sein wird oder dass es ein Gerät bzw. einen Scanner, der ohne in den Körper einzudringen Gesundheitszustände auslesen kann. Ich glaube auch hier wird die Digitalisierung weitergehen. Die einzige Barriere und Grenze, die es geben wird oder auch geben wird müssen, ist die rechtliche Grenze, damit keine Rechte des einzelnen eingeschränkt werden.
- 13 **03:05 – IBRIQI – F\_03\_02:**
- 14 Wie geht das Unternehmen damit um? Wie bereitet sich das Unternehmen vor? Gibt es einen Digitalisierungsverantwortlichen?
- 15 **03:18 – IP\_SC\_02\* – A\_03\_02:**
- 16 Also, wir haben im Rahmen unseres Rechtsbüros Mitarbeiter, die sich mit den einzelnen Aspekten der Digitalisierung beschäftigen und überprüfen, ob alle von Gesetzgeber vorgegebenen Richtlinien, tatsächlich eingehalten werden. Wir haben Prozesse und Abläufe, die das auch entsprechend beschreiben.
- 17 **03:42 – IBRIQI F\_04\_01:**
- 18 Wenn man über die bevorstehenden Veränderungen, nachdenkt, sind



..VERSCHLIESSEN  
CHANCEN UND HERAU

HEMMENDE FAKTOREN  
..REGULATORIEN  
..VERÄNDERUNGSV  
..VERÄNDERUNGSR  
..VERÄNDERUNGSRE  
..VERÄNDERUNGSWII

..JA

CHANCEN SERVICES UN

..GESCHWINDIGKEIT

Chancen für das Unternehmen bzw. für den Versicherungsmarkt aufgrund der Digitalisierung, erkennbar? Sind auch Herausforderungen zu erkennen?

19 **04:04 – IP\_SC\_02\* – A\_04\_01:**

20 Jede Veränderung bringt automatisch auch neue Chancen. Ganz egal was man tut. Man geht von einem bestimmten ist Zustand aus und es geht irgendwohin mit der Reise und jede Reise birgt Chancen und Risiken. Persönlich glaube ich, dass jene die nur die Risiken sehen und nur dabei sind Dinge zuzusperren und zu versperren auch sich vor dem Markt und vor der Welt verschließen. Wenn man heute in Wien, in der U-Bahn oder irgendwo in L02\* in der Straßenbahn, fährt, dann sieht man sehr viele Menschen, die auf ihr Smartphone blicken und dort kommunizieren, Dinge nachlesen, nachschauen. Vor 20 Jahren hat es noch kein Smartphone gegeben, da haben Menschen noch klassisch miteinander gesprochen, war auch eine schöne Zeit aber die Zeit ist leider vorbei.

21 **04:59 – IBRIQI – F\_05\_01:**

22 Wenn Sie über die Zukunft und die Chancen, welche aufgrund der Digitalisierung möglich werden, nachdenken, welche Faktoren fallen Ihnen dabei ein, die hemmend auf die Ergreifung dieser Chancen wirken? Vielleicht 3 - 4 der wichtigsten Faktoren, nennen.

23 **05:38 – IP\_SC\_02\* - A\_05\_01:**

24 Also, für mich gibt es zwei wesentliche Hemmnisse. Das eine ist der Gesetzgeber, der bestimmte Dinge nicht erlaubt. Ich möchte nicht beurteilen zu Recht oder nicht, dafür ist der Gesetzgeber da. Zum zweiten gibt es den Faktor Mensch, der einfach vor der Zukunft, vor Veränderung Angst hat. Wenn sie dann eingetreten ist, sagt er, toll was heute alles möglich ist aber bis dorthin will er nicht. Und der Mensch ist leider Gottes so, dass er sehr gerne in seinem ist Zustand verharret und seine Wohlfühlzone nicht verlassen möchte um sich zu bewegen.

25 **06:20 – IBRIQI – F\_06\_01:**

26 Danke schön. Glauben Sie, dass durch Digitalisierung, Chancen für neue Serviceleistungen, für neue Produkte in einem Versicherungsunternehmen entstehen?

27 **06:35 – IP\_SC\_02\* – A\_06\_01:**


28 Ja, glaube ich. D. h., wenn man schnell genug ist, wenn man am Puls des Kunden ist, wenn man auch im Schadenbereich am Puls des Kunden ist, kann man mit digitalen Erneuerungen, mit digitalen Möglichkeiten sicherlich die Zufriedenheit unserer Kunden anheben, ohne jetzt groß die Leistungen zu verbessern - die Schadenleistungen zu verbessern. Ich glaube, dass Menschen, die sehr schnell eine Auskunft bekommen und sehr schnell ein Ding erledigt bekommen, damit eher zufrieden sind als wenn etwas, ewig lange dauert. Dann haben sie die Möglichkeit in Ihrem Kopf gegen eine mögliche Entscheidung des Vertragspartners Barrieren aufzubauen, die verhindern dann eine Zufriedenstellung der einzelnen Person.

29 **07:30 – IBRIQI – F\_06\_02:**




- 30 Das, was Sie gerade beschrieben haben, klingt eher nach Optimierung. Also die gegebenen Services etwas schneller zu gestalten. Sehen Sie grundsätzlich eine Möglichkeit bzw. Potenzial für neue Services aufgrund der Digitalisierung? Und es muss nicht unbedingt in Verbindung mit Schadenzahlung sein.
- 31 **07:56 – IP\_SC\_02\* – A\_06\_02:**
- 32 Es entsteht auf jeden Fall mehr Potenzial. Mir fällt nur jetzt auf die Schnelle nichts ein, wo ich sagen kann, das wäre jetzt die Idee des nächsten Jahrhunderts. Aber wie man hier, in meinem Flipchart siehst, sind da immer wieder Dinge, über das was wir tun bzw. machen könnten, wo wir neu, modifiziert oder besser auf unsere Kunden oder auf unsere Mitarbeiter zugehen können. Das ist meines Erachtens nach, eine Notwendigkeit, zu der wir immer gefordert sind.
- 33 **08:27 – IBRIQI – F\_07\_01:**
- 34 Vielen Dank. Und wie sieht es mit Chancen für neue Kooperationen zwischen Versicherungsunternehmen und neue bzw. bestehende Partner? Werden die Chancen für neue Kooperationen durch die Digitalisierung eher erleichtert oder erschwert?
- 35 **08:47 – IP\_SC\_02\* – A\_07\_01:**
- 36 Nein, sie werden eher erleichtert, weil es einfach neue Mitteln, Wege und Möglichkeiten gibt, Dinge umzusetzen. Wir haben in den letzten Jahren unserer Erhebungsapp umgesetzt. Das ist eine auf den iPad laufendes Programm, welches dem Schadenreferenten ermöglicht beim Kunden schnell und sofort eine Schadenerledigung durchzuführen. Das war in der Vergangenheit nur im Papier möglich. Solche Firmen hat es davor nicht gegeben und wie ich jetzt auf einer Messe in Leipzig gesehen habe, ist das auch bereits im deutschen Markt auch durchgedrungen und der Anbieter der uns dieses Ding verkauft hat, ist auch auf dem deutschen Markt erfolgreich.
- 37 **09:30 – IBRIQI – F\_08\_01:**
- 38 O. k., vielen Dank. Welche Stationen durchläuft ein Schaden in der Abteilung? Vielleicht die einzelnen Stationen grob beschreiben.
- 39 **09:48 – IP\_SC\_02\* – A\_08\_01:**
- 40 Punkt eins, der Schaden passiert beim Kunden. Punkt zwei, der Kunde verständigt den Kundenberater/Makler. Dieser meldet den Schaden bei seinem Versicherungspartner. Dort wird der Schaden angelegt, geprüft, möglicherweise sind ergänzende Dinge einzuholen wie zum Beispiel Kostenvoranschläge, Fotos etc. und dann wird dieser Schaden abgewickelt. Der Schaden endet mit einer Zahlung an den Kunden oder an das Unternehmen welches die Reparatur erledigt hat. Es kann jedoch manchmal auch mit einer Ablehnung enden, wenn dieser Versicherungsfall nicht gedeckt wäre.
- 41 **10:36 – IBRIQI – F\_08\_02:**
- 42 Werden die erwähnten Prozesse auf irgendeine Art und Weise dokumentiert?
- 43 **10:40 – IP\_SC\_02\* – A\_08\_02:**

..DOKUMENTATION  
..PROZESSE



..JA  
..PROZESSE  
..DOKUMENTATION




..BEARBEITUNGSDAUER  
SCHADEN



..HERVORRAGEND  
..2-3 TAGE  
..SCHLECHT  
..WOCHE  
..BEARBEITUNG  
SCHADEN



..ZU PRÜFEN  
SCHADEN



44 Ja. Wir haben einen elektronischen Akt, einen elektronischen Schadenakt. D. h. bei uns S06\* und dort wird alles dokumentiert.

45 **10:51 – IBRIQI – F\_08\_02\_02:**

46 Und die Prozesse, die bei der Schadenbearbeitung durchgeführt werden, werden diese auch irgendwo abgebildet? Werden die einzelnen Abläufe irgendwo beschrieben?

47 **11:07 – IP\_SC\_02\* – A\_08\_02\_02:**

48 Ja, es gibt in der datentechnischen Umsetzung in unsere IT entsprechende Beschreibungen dafür. Da bin ich aber jetzt nicht der richtige Ansprechpartner, das ich sagen kann wo genau und wie das beschrieben wird. Ich gehe davon aus, dass es alles ordnungsgemäß ist.

49 **11:24 – IBRIQI – F\_09\_01:**

50 Wie viel Zeit nimmt die Durchreise eines Schadens in Anspruch? Grob geschätzte Durchschnittswert für normale Schäden, also keine großen Schäden, die mehr Zeit in Anspruch nehmen.

51 **11:38 - IP\_SC\_02\* – A\_09\_01:**

52 Das kann ich nicht beantworten. Das kann vielleicht mein Vorzimmer beantworten, wenn wir mit dem Gespräch fertig sind. Das kann von einigen wenigen Stunden bis zu Jahren sein, und das ist abhängig von der Branche. Wenn ein Brandschaden passiert, ist das in wenigen Stunden nicht abwickelbar. Wenn ein Schaden ist mit einer fixen Schadenzahlung, dann kann es in wenigen Stunden abgewickelt werden. Diese Zeit sollte sich aber durch Digitalisierung verkürzen, einfach, weil die Wege dazwischen schneller und effizienter werden.

53 **12:12 – IBRIQI – F\_09\_02:**

54 Wenn wir noch kurz in diesem Bereich bleiben. Was glauben Sie, ist es aus der Sicht der Kunden eine Dauer von ein, zwei Tagen in Ordnung oder sollte diese, eher in Stunden Bereich liegen?

55 **12:30 – IP\_SC\_02\* – A\_09\_02:**

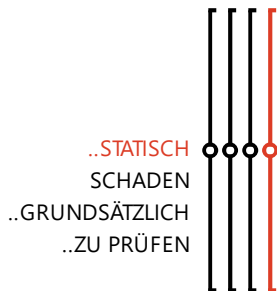
56 Nein. Also ich glaube, wenn bei einem Geschädigten Kunden nach ein, zwei Tagen Geld am Konto ist inklusive den Bank Weg, dann ist das eine hervorragende Leistung. Wenn es über mehrere Wochen hinget und es ist ein einfacher Schaden, verstehe ich, dass Kunden zurecht unzufrieden sind mit der durchaus zu langen Dauer für ein bestimmtes Schaden. Jedoch in einem gewissen Bereich, wo auch komplexe Dinge, wie zum Beispiel der Wiederaufbau eines Gebäudes, notwendig ist, da ist das nicht der Fall.

57 **13:06 – IBRIQI – F\_10\_01:**

58 Während der Beschreibung der Stationen, welche ein Schadensfall durchläuft wurde auch die Prüfung, welche entscheidend für die Leistungsentscheidung ist, genannt. Welche Merkmale spielen während dieser Prüfung eine wichtige Rolle?

59 **13:36 – IP\_SC\_02\* – A\_10\_01:**

60 Der Kunde hat einen Versicherungsvertrag. Der Kunde bezahlt zu diesem Versicherungsvertrag auch entsprechend die Prämie. Der



Versicherungsvertrag beinhaltet die Beschreibung eines bestimmten Risikos eines bestimmten Versicherteninteresses. Es wird geprüft ob es einen Vertrag gibt, ob dieser Vertrag bezahlt wurde, ob das entsprechende Risiko versichert ist und dann wird der Schaden geprüft, der versicherter Schaden ermittelt und anschließend kann dieses versicherte Schaden ausbezahlt werden.

61 **14:15 – IBRIQI – F\_10\_02:**

62 Also, der Versicherungsvertrag bzw. das Risiko und die VI grundsätzlich und dazu noch ob die Prämie bezahlt wurde. Wie würden Sie diese Merkmale beschreiben? Sind die eher statisch oder dynamisch?

63 **14:36 – IP\_SC\_02\* – A\_10\_02:**

64 Also es gibt sicherlich noch andere Dinge die auch geprüft werden. In einem Feuerrisiko zum Beispiel wem das versicherte Objekt gehört. In einem Kfz Schaden, ob es mit dem Schädiger vielleicht ein Verwandtschaftsverhältnis da ist. Oder ob der Führerschein vielleicht für die Dauer von einigen Wochen oder Monaten bei einer Behörde abgegeben wurde etc., jedoch die grundlegenden Elemente bei einer Schadenprüfung sind immer dieselben. Also eher statisch.

65 **15:10 – IBRIQI – F\_11\_01:**

66 Wie groß ist Ihrer Meinung nach, der bereits digitalisierte Anteil der Abläufe in der Abteilung? Wie viel Prozent des Arbeitsvolumens erledigt die Maschine ohne menschlichen Eingriff? Eine grobe Schätzung, wenn möglich.

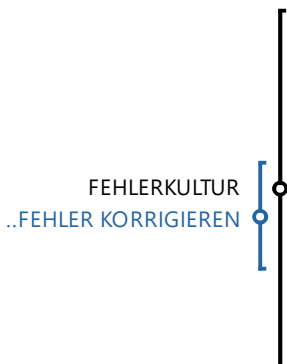
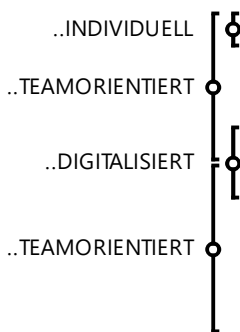
67 **15:29 – IP\_SC\_02\* – A\_11\_01:**

68 Das möchte ich ein bisschen ausrollen. Ich glaube, dass wir ein sehr hohen Grad der Digitalisierung haben. Ich gehe hin und wieder zu Seminaren, wo mir dann irgendein Vorstand von irgendeinem Unternehmen sagt, in Zukunft wird es keine Schadenreferenten mehr geben. Das macht alles die Maschine. Das glaube ich nicht. Sondern der Mensch ist gefordert, mit digitale Unterstützung so rasch und gut es geht, eine entsprechende Information abzugeben. Wir haben einen sehr hohen digitalen Anteil und die fehlenden Dinge um auf 100 % zu kommen - ich bleib immer dabei, dass der Mensch dahinter notwendig ist, sind einfach, weil wir Menschen Gewohnheiten haben, gewisse Dinge im Papier bzw. im Hand zu haben. Wir müssen bestimmte Dinge visualisieren um sie zu verstehen. Eine Maschine kann nur das tun was man ihr gibt, wir müssen es visualisieren und dann können wir kreativ denken. Maschine kann das noch nicht. // und eine grobe Schätzung in Prozent wäre // Wenn ich davon ausgehe, dass der Mensch als fixer Bestandteil dieses Prozesses zu akzeptieren ist, dann sage ich irgendwas zwischen 80 % und 90 %.

69 **16:50 – IBRIQI – F\_11\_02:**

70 Die nächste Frage hinsichtlich größten Hindernisse um auf 100 % digital zu kommen wurde meine Meinung nach bereits beantwortet und zwar, weil der Mensch von der Maschine sich nicht zur Gänze ersetzen lässt und weil die Maschine nicht kreativ ist, oder?

71 **17:09 – IP\_SC\_02\* – A\_11\_02:**



72 Ja.

73 **17:11 – IBRIQI – F\_12\_01:**

74 Wie wird das Wissen in der Abteilung geteilt und weitergegeben?

75 **17:17 – IP\_SC\_02\* – A\_12\_01:**

76 Das Wissen in unserer Abteilung. (*überlegt*) Wir haben Mitarbeiter mit sehr langen Berufserfahrung - ältere Mitarbeiter und wir haben Mitarbeiter mit sehr geringe Berufserfahrung in Bereich der Schadenabteilung und die älteren Mitarbeiter geben ihr Wissen an die jungen Mitarbeiter weiter. Mit jedem Schaden der erledigt wird, erhöht sich natürlich auch der Informationsstand und nachdem dies eine sehr komplexe Materie ist und immer wieder neue Dinge dazukommen und auch die Produkte immer komplexer werden, wird dieses Prozesses nie aufhören. Das ist ein dynamisches lernen bis zur Pensionierung.

77 **18:01 – IBRIQI – F\_13\_01:**

78 Wenn man Sie bitten würde mittels 4-5 Begriffen die Arbeitsweise in der Abteilung zu beschreiben, welche Begriffe würden Sie dafür verwenden? Also, was zeichnet grundsätzlich die Arbeitsweise in der Abteilung aus?

79 **18:15 – IP\_SC\_02\* – A\_13\_01:**

80 Die Bearbeitung eines Schadens ist individuell. Die Bearbeitung eines Schadens ist aber auch zugleich kollektiv, weil für bestimmte Entscheidungen/Unterschriften andere Personen miteingebunden werden müssen. Die Abläufe im Unternehmen sind digital, also wir dokumentieren all das was wir tun in unseren IT-Systemen. Und was unsere Abteilung, glaube ich, auszeichnet - wir sind, wenn man so sagen möchte ein sehr individueller, bunter aber sehr geschlossener Haufen, also nach außen treten wir als ein Team auf.

81 **19:14 – IBRIQI – F\_13\_02:**

82 Wo gearbeitet wird, können auch Fehler passieren. Wie geht man hier mit Fehler um? Wie würden Sie die Fehlerkultur beschreiben?

83 **19:27 – IP\_SC\_02\* – A\_13\_02:**

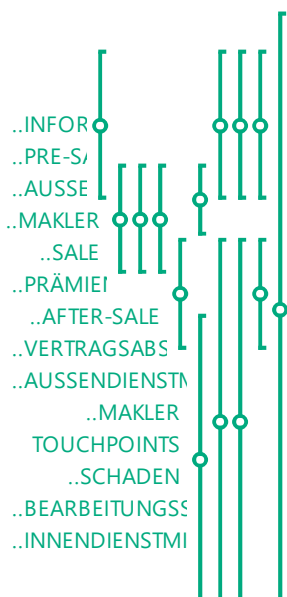
84 Wenn ein Mitarbeiter einen Fehler macht, zum Beispiel er zahlt auf ein falsches Konto aus oder er trifft eine falsche Entscheidung und der Kunde beschwert sich etc. - das sind Dinge die passieren. Wir haben zigtausende Schadensfälle, die jedes Jahr abgewickelt werden und deutlich über 90% - 95 % laufen reibungslos und gut, ab. Es werden natürlich auch in meinem Bereich Fehler gemacht. Man versucht diese Fehler auszubessern und eine Lösung im Einzelfall zu finden, die Situation wieder zu bereinigen. Das sind aber, glaube ich, normale Abläufe in jedem Unternehmen, in jedem Prozess.

85 **20:08 – IBRIQI – F\_13\_02\_02:**

86 Und für die Mitarbeiter, gibt es irgendwelche Auswirkungen? Sind Fehler erlaubt?

87 **20:17 – IP\_SC\_02\* – A\_13\_02\_02:**

88 Ja, Fehler sind erlaubt. Fehler dienen dazu, dass man lernt. Es gibt natürlich Mitarbeiter, die sehr viele Fehler machen. Da würde man mit



diesen Mitarbeitern Schulungen machen oder nachbesprechen. Wenn es jedoch nachhaltig nicht besser wird, müsste man sagen, diese Mitarbeiter wäre wo anderes besser aufgehoben. Aber wenn ein Mitarbeiter einen Fehler macht, ist menschlich und wir haben gesagt, der menschliche Punkt ist wesentlich in dem Unternehmen - ohne Menschen geht's nicht.

89 **20:55 – IBRIQI – F\_14\_01:**

90 Welche Erwartungen hat grundsätzlich ihr Kunde bzw. haben sich die Kundenerwartungen verändert in letzter Zeit?

91 **21:15 – IP\_SC\_02\* – A\_14\_01:**

92 Ja, die Kunden sind ungeduldiger geworden. Es muss schneller gehen. Die Kunden vermischen manchmal Geschwindigkeit mit Leistung. D. h. aufgrund der Digitalisierung, aufgrund der Erwartungen, sind die Anforderungen an den Schadenmitarbeiter gestiegen.

93 **21:41 – IBRIQI – F\_14\_02:**

94 Und was hat man bis dato getan um diesen Erwartungen insbesondere den neuen Erwartungen entgegenzukommen?

95 **21:52 – IP\_SC\_02\* – A\_14\_02:**

96 Wir versuchen schnell zu sein. Wir versuchen klar und korrekt zu kommunizieren und das ist jetzt natürlich für die Mitarbeiter in der Leistungsabteilung eine gesteigerte Herausforderung.

97 **22:08 – IBRIQI – F\_15\_01:**

98 Den Versicherungsprodukten wird in der Literatur ein Manko zugeschrieben - die seltene Kundeninteraktion mit dem Versicherer. Ein Versicherungskunde schließt ein Versicherungsvertrag ab, zahlt jahrelang Prämie. Zu einem Schadensfall kommt es sehr selten, wenn überhaupt. Der Kunde hat also sehr wenige Berührungspunkte und die Interaktion mit dem Unternehmen leidet auch darunter. Können Sie vielleicht 2-3 wichtige Berührungspunkte der Kunden mit der Abteilung erwähnen und fällt Ihnen möglicherweise eines ein, der eine erhöhte Interaktionsfrequenz aufweist?

99 **23:37 – IP\_SC\_02\* – A\_15\_01:**

100 Ich gehe von einem klassischen Versicherungsvertrag mit einem darauffolgenden Schaden aus. Den ersten Kontakt hat der Kunde mit seinem Betreuer, Makler oder Kundenberater/Agent. Dort werden Dinge besprochen, wie ist das Versicherungsverprechen, wie ist die Leistung in einem potentiellen möglichen Schadensfall. Dann erhält der Kunde seine Police, bezahlt seine Prämien, irgendwann kommt es dann zu einem Schaden. Dann ist wieder der Vermittler/Kundenberater/Makler gefragt, der die Schadenmeldungen entsprechend übergibt - das passiert in digitaler Form. Und dann kommt die Leistungsabteilung ins Spiel. Die versucht diesen Kunden entsprechend über den Stand der Dinge und auch über die Entscheidungen die getroffen werden, im Hinblick auf den zugrundeliegende Vertrag, zu informieren. Diese Information erfolgt schriftlich, in Form eines standardisierten, erweiterbaren, modifizierbaren Dokuments. Das Programm heißt bei uns S03\* und das wird nach einer entsprechenden Zeichnungsordnung unterfertigt. Dieses Dokument

..SCHADEN  
..BEARBEITUNGSST/  
..INNENDIENSTMI  
TOUCHPOINTS  
..BESCHWERDEN

..MEHRHEITLICH ÜBER I  
INTERAKTION DIGITAL

..JA

CHANCEN KUNDENINTER

erhält der Kunde entweder digital, per Mail oder wenn nicht vorhanden/verfügbar im Papier. Darüber hinaus gibt es noch die Möglichkeit des telefonischen Kontakts - wenn der Kunde anruft und sich über die Leistungserbringung informiert und das ist etwas, dass durchaus oft in Anspruch genommen wird. Darüber hinaus gibt es noch die Möglichkeit einer Beschwerde und wir haben Gott sei Dank sehr wenige Beschwerden. Diese sind sehr zeitaufwendig und Bearbeitungsintensiv.

101 **25:41 – IBRIQI – F\_16\_01:**

102 Wie viel der Kunden Interaktion mit der Schadenabteilung findet digital statt ohne dass wirklich Menschen etwas machen müssen?

103 **25:56 – IP\_SC\_02\* – A\_16\_01:**

104 Wenn ich jetzt davon ausgehe, dass die Telefonanlage auch bereits eine digitale Telefonanlage ist, die übers Internet funktioniert, dann eigentlich alles. Weil die Kommunikation des Briefes, das Erstellen des Briefes hat einen digitalen Aspekt. Das zustellen des Briefes, falls es im Papier erfolgt, erfolgt noch nicht digital, d. h. der Postbote muss zum Postkasten des Kunden hingehen und den Brief dort hineinwerfen. Der Kunde muss sie nehmen und aufmachen. Aber ich schätze einmal, dass 80 % der Kommunikation mit digitalen Aspekt verbunden bzw. digital sind.

105 **26:37 – IBRIQI – F\_17\_01:**

106 Gut. Die bereits erwähnten Berührungspunkte bzw. Touchpoints sind sehr wichtig. Und die Interaktion mit dem Kunden zu erhöhen ist, glaube ich, für jedes Unternehmen wichtig. // Ja // Jetzt nicht unbedingt durch Zahlung von Entschädigungsleistungen zu erreichen, denn das wäre unwirtschaftlich, aber glauben Sie, dass die Digitalisierung helfen kann, die Frequenz der Kundeninteraktion zu erhöhen?

107 **27:17 – IP\_SC\_02\* – A\_17\_01:**

108 Ja, kann helfen, kann aber auch Schaden. Das ist in beide Richtungen möglich. Ich gehe jetzt aus der Leistungsabteilung aus ein bisschen in den Vertrieb hinüber und sage, der Kunde hätte gerne ein bis zweimal im Jahr eine bestimmte Information von seinem Versicherer. Das ist digital sicherlich einfacher möglich, als in Papierform. Da genügt es, dazu einen entsprechenden PDF zu erstellen mit bestimmten Informationen und das kann man dem Kunden zusenden, das ist eine gute Möglichkeit. Wenn der Kunde aber zu jeder Aktivität des Unternehmens, unendlich viele digitale Möglichkeiten hat Beschwerde einzureichen etc. oder sich mitzuteilen, so jeder Schadenerledigung würde dann unendlich in die Länge gezogen werden und wäre im Prinzip eine Aufblähung des Schadensversicherungspotenzials, des Apparates in der Leistungsabteilung und würde nicht positiv auf unsere Kunden wirken. Weil einfach sehr viele negative Energien da drin wären, wo ich sage wir reden nur mehr über Beschwerden. D. h. Digitalisierung, ja, aber mit Richtung und mit Ziel und es richtigmachen. Und nicht ich digitalisierte, weil es schön ist.

109 **28:45 – IBRIQI – F\_17\_02:**

110 Wir haben auch im ersten Bereich über Chancen für neue Produkte und Services bzw. Angebotserweiterung gesprochen. Sehen Sie Chancen



CHANCEN KUNDENINTER

..JA

..REALISIERBARKEITSAB

..JA

dafür, dass mithilfe der Digitalisierung und zwar durch neue Produkte und Serviceleistungen die Frequenz der Interaktion mit dem Kunden erhöht werden kann?

111 **29:24 – IP\_SC\_02\* – A\_17\_02:**

112 Ja, kann man. Aber noch einmal, ich möchte das in diesem Interview auch klar festhalten - eine erhöhte Kommunikation mit dem Kunden kann auch negative Aspekte haben. D. h., eine Messzahl zu erfinden, wo ich sage ich mache irgendwas um eine erhöhte Kundenfrequenz zu haben, kann etwas Positives sein, es kann aber auch große Risiken beinhalten - materielle Risiken und auch Risiken, die dem Produktlebenszyklus abträglich sind, weil Dinge passieren oder abgewickelt werden könnten, die der Kunde gar nicht so will. Wenn ich jedes Mal dem Kunden über seine rechtlichen Aspekte, von vorne bis hinten informieren müsste, so müsste ich ihm bei jedem Schadensfall zu einem Verwaltungsgerichtshof Juristen ausbilden und das wäre zu viel.

113 **30:25 – IBRIQI – F\_17\_03:**

114 Danke. Und nun die letzte Frage, wie können Kooperationen dazu beitragen die Kundeninteraktion zu erhöhen?

115 **30:35 – IP\_SC\_02\* – A\_17\_03:**

116 Nachdem in der modernen digitalen Welt, nicht jedes Unternehmen in der Lage ist, alle digitalen Prozesse alleine zu produzieren, ist erforderlich, dass Ideengeber oder Ideenfunder gibt, die eine neue Idee haben bzw. sie auf den Markt bringen. Dann muss es Auftraggeber geben, die auf diese digitale Idee aufspringen und das kann helfen die Digitalisierung und auch die Kundeninteraktionsfrequenz zu erhöhen. Das ist ein Rechenbeispiel, man wird sehen, was die Zukunft bringt.





..VERARBEITUNG  
..DIGITALE FORM  
..BRINGEN  
..DATEN UND INFO

..STANDARDISIERTE  
..TEILWEISE  
..VERSICHERUNGSMARKT  
..TRANSPARENTER

..ZUKUNFT  
..VERSICHERUN  
..VERTRAUEN PI  
..KUNDE  
..VERTRAUEN SI

..TECHNISCHER VORSTA  
..VERANTWORTLICH  
..MARKTRESEARCH  
..VORBEREITUNGEN

1 **00:07 – IBRIQI – F\_01\_01:**

2 Über Digitalisierung steht sehr viel in der Literatur geschrieben, jedoch gibt es keine einheitliche Definition darüber. Was verstehen Sie unter Digitalisierung?

3 **00:16 – IP\_SC\_03\* – A\_01\_01:**

4 Digitalisierung heißt analoges in digitale Form zu bringen und in der digitalen Form kann man es dann besser verarbeiten - technisch verarbeiten. Das ist, glaube ich, ein gutes Verständnis von vielen, zu Digitalisierung.

5 **00:32 – IBRIQI – F\_02\_01:**

6 Hat die Digitalisierung den Versicherungsmarkt verändert?

7 **00:36 – IP\_SC\_03\* – A\_02\_01:**

8 Die Digitalisierung ermöglicht eine Vergleichbarkeit und eine Standardisierung, insofern gibt es gewisse Veränderungen.

9 **00:44 – IBRIQI – F\_02\_02:**

10 Hat das Auswirkungen auf Ihr Unternehmen gehabt?

11 **00:49 – IP\_SC\_03\* – A\_02\_02:**

12 Die Digitalisierung ist eine Chance für den Versicherungsmarkt, als auch eine Chance für unser Unternehmen und es passiert natürlich sehr viel im Bereich der Digitalisierung. Es gibt zahlreiche Projekte und viele Überlegungen.

13 **01:06 – IBRIQI – F\_03\_01:**

14 Und was glauben Sie, geht die Reise weiter oder ist mittlerweile die Decke schon erreicht worden? Wird in der Zukunft noch mehr digitalisiert, ihrer Meinung nach?

15 **01:15 – IP\_SC\_03\* – A\_03\_01:**

16 Ich glaube es wird Schritt für Schritt, durchaus noch weitergehen. Die Decke ist sicher nicht erreicht, zitiere ich da ganz gerne Bill Gates: „Alle erwarten sich in der ersten Zeit, in den ersten drei Jahren ganz viel und das wird überschätzt. Unterschätzt wird das was in fünf bis zehn Jahren passieren kann“. Von wo auch immer man es wegrechnet. Ich glaube aber, gleich an dieser Stelle angemerkt, dass im Versicherungsgeschäft grundsätzlich, das Vertrauen das wichtigste ist und das Vertrauen als solches ist schwierig zu digitalisieren.

17 **01:58 – IBRIQI – F\_03\_02:**

18 Dankeschön. Wie geht in solchen Zeiten das Unternehmen damit um? Wie bereitet es sich vor? Gibt es auch möglicherweise einen Digitalisierungsverantwortlichen in Unternehmen?

19 **02:10 – IP\_SC\_03\* – A\_03\_02:**

20 Also, einen typischen Chief Digital Officer haben wir nicht eingeführt aber es ist mit einem gewissen Ausmaß natürlich beim Generaldirektor Stellvertreter, der auch IT verantwortlich ist. Aber, ich glaube, die Digitalisierung ist dem ganzen Vorstand, auch dem Generaldirektor selbst, ein Anliegen mit Maß und Ziel. Ich glaube auch, dass die einzelnen

..VERANTWORTLICH  
..MARKTRESEARCH  
..VORBEREITUNGEN

..VERÄNDERUNGSV  
..VERÄNDERUNGSV

..VERTRAUEN PERSON

HEMMENDE FAKTOREN

CHANCEN SERVICES UND

Bereiche und Bereichsverantwortlichen, aufmerksam genug sind, sich den Versicherungsmarkt anzuschauen, zu verfolgen was sich in den einzelnen Bereichen tut und aufmerksam und wach zu sein und zu überlegen, was es für den einzelnen Bereich dann wiederum bedeuten kann.

21 **03:00 – IBRIQI – F\_05\_01:**

22 Wenn Sie über Digitalisierungsvorhaben in ihrem Unternehmen nachdenken, was glauben Sie, was bzw. welche Faktoren wirken hemmend auf solche Vorhaben bzw. auf die Digitalisierung?

23 **03:14 – IP\_SC\_03\* – A\_05\_01:**

24 Ja, Digitalisierung ist eine Veränderung und wer will schon, dass sich allzu viel verändert. Das ist der durchaus auch menschliche Teil. Hemmnis ist wahrscheinlich auch, wie ich schon vorhin gesagt habe, dass ich Vertrauen nicht digitalisieren kann, sondern dass es beim Versicherungsabschluss, wenn man es ganz vorgelagert und generell einmal sieht, viele online recherchieren, da muss man dort sein. Ich glaube, dass sowohl wir als Unternehmen als auch die anderen Versicherungsunternehmen das machen. Dass man für die Recherche, entsprechend Informationen zur Verfügung stellen muss, dass das gut gemacht sein muss. Aber, dass es die meisten beim Abschluss dann eher so sehen - da möchte ich jemanden noch persönlich sehen und bei dem unterschreibe ich dann erst. Da sind nur sehr kleine Segmente, ganz spezielle Sparten, wo es heute schon so ist, dass man sagt, ja, das kann ich elektronisch auch machen, das passt mir auch. Also, dieser Teil des Vertrauens, dass ich sage, ich kann durchgehend digital machen, ich stelle mich irgendwo auf eine Plattform und dort ist dann auch schon der Vertrag erledigt, das wird, glaube ich, nicht so von den Kunden angenommen, kann aber sein, dass es mehr wird. Da gibt es schon interessante Verläufe. Ich habe vor kurzem mit jemanden aus der Telekom Branche zu tun gehabt. Dort waren früher zumindest für telefonische Beratung, viel mehr Leute in dem Bereich tätig, jedoch wurde dies in relativ kurzer Zeit auf die Chat-Schiene umgelegt, weil die junge Generation weniger anruft. Sie machen es mittels Chat mit allen Themen die dort dabei hängen, weil das Telefonat 8, der Chat aber 18 Minuten dauert. So, ich habe 10 Minuten länger wo ich die Beratung mache oder wo jemand im Telekombereich etwas nachfragt. Also, ich glaube, es wird sich da schon weiter ändern. Die großen Versicherungsverträge, also Eigenheim, wird man nicht unbedingt im Internet machen, aber man muss schauen ob irgendwann zum Beispiel die Haushaltsversicherung, so internetfähig wird, dass sie nicht mehr persönlich abgeschlossen wird. Der Begriff der „awareness“ (Bewusstsein) ist wichtig. Zu schauen was wo passiert. Man muss noch rechtzeitig in Projekten die Ideen haben und sie auch ausprobieren. Vielleicht auch früh, irgendwelche Schnittstellen oder digitalisierte Oberflächen zur Verfügung stellen, die vielleicht zuerst nicht so stark angenommen werden aber man ist dann dabei und wenn die Kunden und die Gesellschaft sich in die Richtung weiterentwickelt, dann hat man es.

25 **06:01 – IBRIQI – F\_06\_01:**

26 Wie glauben Sie, beeinflusst Digitalisierung ihre Chancen, das

Serviceangebot zu erweitern?

27 **06:11 – IP\_SC\_03\* – A\_06\_01:**

28 Die Frage würde ich mal für meinen konkreten Bereich gerne beantworten, also für die Schadenregulierung bzw. für den Leistungsbereich. Wir haben, ganz konkret, die Möglichkeit hier andere Services insofern anzubieten, weil jeder ein Smartphone hat und wir dort nach der Schadenmeldung, wie auch immer sie kommt, bereits eine App definiert haben. Wir sind da schon in der Umsetzung. Die App geht zuerst als Push App an den Kunden, der die nicht immer installiert, weil Schäden nicht so häufig sind. Aber um konkret zu bleiben, wenn er seine Schadenmeldung abgegeben hat, glauben wir, dass es für den Kunden interessant ist, den Rest dann über sein Smartphone abzuwickeln. Dort ist ein Messenger Dienst genauso integriert, wie dann auch gedacht ist, dass die einzelnen Milestones, die einzelnen Schritte des Schadens, wie das so durch herunterläuft, dort klar kommuniziert sind und der einzelne Kunde, aber auch der Kundenbetreuer dort mitschauen kann: wie der Stand bei meinem Akt ist, was kommt als nächstes, wo muss ich interagieren, wo muss ich sagen - ja das möchte ich jetzt so annehmen, ich hätte gerne die Zahlung so oder möchte über eine Ablöse reden. Diese Dinge sollten über eine App, wenn Sie es anschauen wollen, dort gibt es auch so ein kleines Kärtchen (zeigt in Richtung Kärtchen). Dort wird das eben auch schon definiert und das Projekt gemacht. Wir haben es noch nicht ganz sozusagen draußen, weil wir parallel auch die inhouse EDV – S05\* bearbeiten. Wir wollen zuerst die inhouse EDV soweit bringen, dass die Schnittstellen da sind und erst dann die Push App hinausgeben. Also, ich glaube, dieses Serviceangebot ist ein interessantes Serviceangebot für den Kunden.

29 **08:00 – IBRIQI – F\_07\_01:**

30 Und was glauben Sie, wie sieht es mit Chancen für neue Kooperationen aus? Werden diese durch Digitalisierung beeinflusst bzw. wie werden sie beeinflusst? Werden Sie erschwert, erleichtert?

31 **08:20 – IP\_SC\_03\* – A\_07\_01:**

32 Ich glaube, dass im Bereich der Digitalisierung Kooperationen geben kann. Das interessante dort ist, wahrscheinlich wie bei allen Kooperationen, es gibt nicht allzu viele Unternehmen, die, wenn sie in eine Kooperation mit einem Versicherer gehen, auch schon sehr viel Know-how selbst mitbringen. Die bringen zwar viel digitales Know-how mit, aber nicht versicherungstechnisches Know-how. Es sind sehr wenige Unternehmen - wir haben es schon gesehen, es gibt die Anbieter, wo man sagt, da werden wir relativ viel Know-how von uns hineinlegen müssen, wenn wir es machen, der kommt zwar digital aufgestellt daher, aber hat über das Versicherungsgeschäft zu wenig Kenntnisse. Und da gibt es auch vielleicht in dem Fall auch einen, wo man sagt, der hat schon einmal bei den Versicherern, hier oder am deutschen Markt etwas gemacht und da sind natürlich Kooperationsmöglichkeiten. Es muss aber nicht sein, dass man sich zu stark nach außen, in Richtung digitales Unternehmen wendet, also an FinTechs als ein Stichwort. Ich glaube, dass man einiges selber entwickeln kann oder mit Partnern - Stichwort Länderversicherer. Man

...JA

..TRANSPARENZ

CHANCEN SERVICES UND

...JA

CHANCEN SERVICES UND

..SCHADENMELDUNG

..PROZESSE  
..SCHADENANLAGE

..FORMAL  
..SCHADENPRÜ

..FESTLEGUNG I  
..INHALTLICH

..SCHADENABLEHNUI  
..SCHADENREGULIERI

..DOKUMENTATION  
..PROZESSE

..JA

sagt, wir entwickeln etwas gemeinsam, weil wir etwas größer sind oder auch mit anderen Versicherungen gemeinsam, wenn es um Digitalisierung geht, wo man sagt, was könnten wir als mehrere Versicherer tun. Wobei wir als Unternehmen, hier ganz gerne mit Insourcing arbeiten und weniger mit Outsourcing und dabei recht viele, auch dieser technischen Projekte - Digitalisierungsprojekte, als U1\*/U1\*-IT machen/führen. Nur in recht kleinen Segmenten dann, auch externe Partner dazu nehmen, um das für uns zu programmieren oder umzusetzen.

33 **10:15 – IBRIQI – F\_08\_01:**

34 Jetzt vielleicht etwas fokussierter auf ihre Abteilung. Könnten Sie vielleicht grob erklären welche Stationen, ein Schaden in ihrer Abteilung, durchläuft?

35 **10:28 – IP\_SC\_03\* – A\_08\_01:**

36 Ja, der Start für jeden Schaden ist bekanntermaßen die Schadenmeldung. Hier versuchen wir, wenn man sich das digitale Feld anschaut, an und für sich offen zu sein. Das, dem Kunden zwingend vorzugeben, ist so eine Sache - tun wir eben nicht. Dort muss man sagen, alles was zwischen Kunden und Kundenbetreuer läuft, wer auch immer das ist - kann maklerseitig natürlich auch sein, kommt bereits zu 95 % über Datenrückfluss digital herein und dadurch kriegen wir die Schadenmeldungen elektronisch. Dadurch ist der Schaden verarbeitbar und man spürt alle Vorteile der Digitalisierung. Das (95%) ist ein sehr hoher Wert. Da sind wir sehr gut aufgestellt. Dort, wo wir keine Schnittstellen haben - wo ich sage, ich bräuchte es aber elektronisch, ist z.B., wenn er zum Anwalt geht - der (Anwalt) schreibt einen Brief und da können wir es nicht anderes machen oder wenn er schon in der Werkstatt steht – dort gibt es zwar gewisse Schnittstellen, aber ich muss mehr oder weniger den Schaden händisch anlegen. Aber 95 % derer, die an einen Kundenbetreuer einmal herantreten - die sind natürlich auch viele, die kommen dann digital herein. Wobei es im Kfz eben ein bisschen anderes ist, weil viele, einfach als erstes in der Werkstatt stehen. Nach der Schadenmeldung, haben wir eine Anlage wo es eine Deckungsprüfung gibt, zum Beispiel mal auch eine prämienmäßige Deckungsprüfung, aber auch viele andere Prüfungen. Häufig wird dann, eben ein Sachverständiger mit dazu gezogen, was jetzt auch ein bisschen fokussierter auf den Kfz Bereich fällt, der ein sehr großer Bereich bei uns in der HUK (Haftpflicht Unfall Kfz) ist. Nach dem Sachverständigen gibt es entweder, die Information wo Deckungsthemen da sind oder eben die Zahlung und die Leistung des Betrages, der hier anfällt.

37 **12:15 – IBRIQI – F\_08\_02:**

38 Werden diese Prozesse dokumentiert?

39 **12:18 – IP\_SC\_03\* – A\_08\_02:**

40 Es gibt eine Grunddokumentation wie bei uns die Prozesse ablaufen und das wird in einer Software - im S07\* gemacht.

41 **12:29 – IBRIQI – F\_09\_01:**

42 Also wenn man jetzt von den Großschäden absieht, was würden Sie



sagen, wie lange dauert die Reise eines durchschnittlichen Schadens in Ihrer Abteilung? Also von der Schadenmeldung bis zur Auszahlung bzw. Ablehnung?

43 **12:44 – IP\_SC\_03\* – A\_09\_01:**

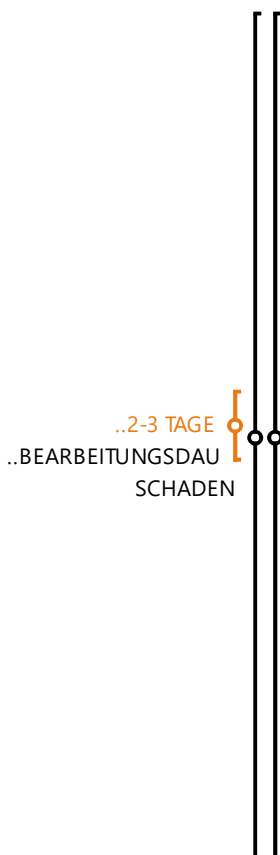
44 Also die Frequenzschäden, die einfachen Schäden, jetzt direkt mit Tagen zu beantworten, das würde ich nicht machen wollen, weil es je Branche sehr unterschiedlich ist. Nur ein Beispiel, in der Unfallversicherung stellen wir den Grad der Dauerinvalidität nach einem Jahr fest. Das steht in den Bedingungen drinnen. D. h., da ist der Schaden zwar angelegt, wir sagen, geben Sie uns die Unterlagen und bitte in einem Jahr ist zu bewerten wie die dauernde Invalidität steht. D. h., das ist relativ zu anderen Schäden zunächst ein Jahr offen. Also deswegen sollten solche Werte je Branche angeschaut werden und da gibt es natürlich auch Auswertungen, aus welchen wir wissen, dass wir als Unternehmen sehr gut liegen. Wir haben dies auch mit dem letzten „Recommender Award“ gesehen, dass auch Schadenregulierung sehr positiv von den Kunden aufgenommen wird und dass wir auch sehr gute und sehr kurze Durchlaufzeiten haben.

45 **13:50 – IBRIQI – F\_09\_02:**

46 Wenn man die Behauptung in den Raum stellen würde, dass ein Schaden binnen 2 bis 3 Tage zu erledigen wäre und jetzt spreche ich eher von Kfz Schäden ohne Personenschaden, also reine Materialschäden, wie würden Sie diese Dauer schätzen? Ist es ...

47 **14:11 – IP\_SC\_03\* – A\_09\_02:**

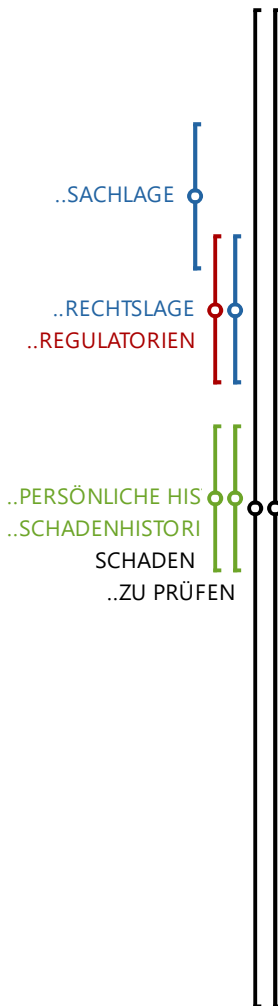
48 Wie bei vielen Dingen liegt der Teufel sozusagen in Detail. Der Kunde hat ein kaputtes Auto - was tut er? Ist unterschiedlich. Viele rufen hier den Kundenbetreuer an - da wird einmal der Schaden angelegt. Andere sind als erstes in der Werkstatt und die Werkstatt tritt mit dem Versicherer in Kontakt. Wo wir sehr schnell sind, heute äußerst schnell sind, ist, wenn das Auto zu reparieren ist bzw. der Kunde eine Reparatur haben möchte, dann ist der Sachverständige sehr rasch dort, am gleichen oder am nächsten Tag. Das sind sehr gut eingelaufene Abläufe, der Sachverständige besichtigt um 10:00 Uhr und am Nachmittag ist das Gutachten in sehr vielen Fällen bereits vorliegend. Da kann man dann auch der Werkstatt bereits sagen, es kann weitergehen. Also 2-3 Tage, es kommt darauf an wie gemeldet wird. Also wenn ich sage, ich kriege die Schadenmeldung am Montag und er ankündigt, dass er am Dienstag in die Werkstatt fährt, dann kann ich am Dienstag den Sachverständigen dorthin koordinieren, wenn die Werkstatt auch bereit ist, einen Termin zu bieten. Also, es sind gewisse Vorfragen, die zum Teil beim Kunden liegen. Andere sagen, ich habe einen Schaden, meldet sich jedoch relativ lange nicht, weil derjenige möglicherweise eine Ablöse möchte. Also den idealen Ablauf, auch etwas was wir mit dieser App-Steuerung und mit den Milestones dem Kundenbetreuer und auch dem Kunden dann anbieten können. Aber es ist immer noch in der Hand des Kunden und des Fahrzeugbesitzers, wie er es machen möchte.



49 **15:48 – IBRIQI – F\_10\_01:**

50 Wenn Sie über die Merkmale welche die Leistungsentscheidung am





meisten beeinflussen nachdenken, welche davon, finden Sie, haben die meiste Bedeutung für diese Entscheidung?

51 **16:04 – IP\_SC\_03\* – A\_10\_01:**

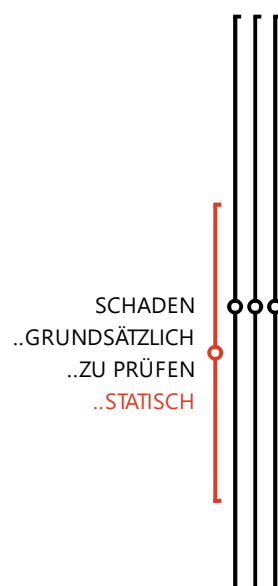
52 Also wenn ich gerade neue Mitarbeiter bekomme, haben wir da einführende Darstellungen und ich sage zu meinen Mitarbeitern immer wieder, es sind, wenn man so möchte, zwei Teile, die wir versuchen zu berücksichtigen. Das eine ist - wir haben einen Versicherungsvertrag, an den wir uns halten und dafür müssen wir den konkreten Sachverhalt kennen - und wir müssen auch nachfragen was genau passiert ist und wie soll es gewesen sein, also der Sachverhalt. Das zweite ist die Rechtsfolge, da sage ich, ich habe einen Vertrag oder im Kfz Haftpflichtbereich oder in jeder Haftpflichtversicherung habe ich auch das ganze Regime des Haftungsrechtes, dort steht was ich tue und wie das funktioniert. Also, ich muss nach Sachlage und nach der Rechtslage entscheiden. Das ist der eine Teil, Sach- und Rechtslage. Der zweite Teil, wo jeder Versicherer auch gut beraten ist, es auch so zu halten, sich den Kunden anzusehen - wie ist der Kunde, wie oft hat er einen Schadensfall gehabt und was habe ich hier zu tun. Wenn ich beide Teile zusammennehme, sollte ich rasch zu einer guten Entscheidung kommen. Also, sind die Merkmale, Sachverhalt und Rechtslage und eben auch konkret die Kundenbeziehung. Anhand der Sach- und Rechtslage, kann ich möglicherweise aufgrund von Unsicherheiten nicht leisten, kann aber noch dazu nehmen, was der Kunde sonst den für Themen hat - ist er ein Vollkunde im Unternehmen und wie gehe ich damit um und wie transportiere ich es auch. Ich kann dann dem Kundenbetreuer sagen, pass auf, das ist nicht gedeckt, rede mit ihm warum es nicht gedeckt ist und dass ich auch dort, in der Kommunikation, versuche es richtig zu transportieren. Und häufig sagt er ja, ich habe nur eine Schadenmeldung gemacht, ich weiß, dass es nicht versichert ist, weil ich nur ein Teilkasko genommen habe.

53 **18:00 – IBRIQI – F\_10\_02:**

54 Sie haben grundsätzlich drei Merkmale erwähnt. Wie würden Sie diese Merkmale beschreiben, sind sie eher statisch oder dynamisch?

55 **18:13 – IP\_SC\_03\* – A\_10\_02:**

56 Das Versicherungsgeschäft ist auch von den Produkten her ein nicht hoch dynamisches. Es ist nicht so, wie wenn das neueste Handy kommt und das fünf Jahre alte keiner mehr will. So ist es vom Produkt her eher statisch. Während der Dauer des Produktes kommt es zu Adaptierungen, aufgrund von neuen Ideen die in den Markt kommen, wo jeder ein bisschen etwas macht. Aber ich würde grundsätzlich sagen, es ist eher statisch. Auch was die einzelnen Merkmale betrifft, also nach der Sachlage zu regulieren muss ich jedes Mal versuchen mitzubekommen, was passiert ist und wo fällt das hinein. Das verändert sich jetzt nicht unmittelbar, jeder Schadensfall ist zwar anderes, aber es gibt gewisse Kategorien. Die Rechtslage ist auch nicht dynamisch, es gibt zwar ab und zu Adaptierungen, aber die sind nicht wirklich sehr groß. Ja und den Kunden im Fokus zu haben ist auch nichts Neues, also statisch. Da könnte man sagen, da gibt es eine Dynamik, weil der Kunde sich verändert und andere Bedürfnisse hat. Ja, wie ich heute bereits gesagt habe, er möchte



SCHADEN  
..GRUNDSÄTZLICH  
..ZU PRÜFEN

vielleicht ein bisschen mehr Chatten, zumindest im Telekombereich. Ich glaube, dass er im Versicherungsbereich noch immer ganz gerne eine Ansprechperson hat, wo er mit seinem Kundenbetreuer, wer auch immer das ist, das Telefonat sucht und von dem, die Informationen bekommt. Und ja, eine gewisse Dynamik eben dort, wo ich gesagt habe, dass die Kunden künftig weniger telefonischen Kontakt möchten. Die neue Generation zieht sich vielleicht zurück mit dem persönlichen Kontakt und will das eher über das Internet machen. Aber wie bereits gesagt, da müsste man einfach aufmerksam genug sein um das zu verfolgen. Auch die neuesten Studien zeigen, dass eben das Vertrauen im Fokus steht und dass deswegen auch, Information ja, aber Abschluss bei jemanden dem ich die Hand gegeben habe und wenn ich ihn schon gut kenne, dann kann ich es natürlich auch telefonisch machen. Aber wenn ich neu, ein Kundenbetreuer haben möchte, werde ich nicht bei jemanden abschließen, mit dem ich nur dreimal telefoniert habe, sondern wenn ich ihn schon vorher einmal gesehen habe, mit dem ich schon einmal zusammengesessen bin, da ist ein gewisses Vertrauen entstanden und wird für die meisten Versicherungsnehmer das wesentliche sein.

57 **20:20 – IBRIQI – F\_11\_01:**

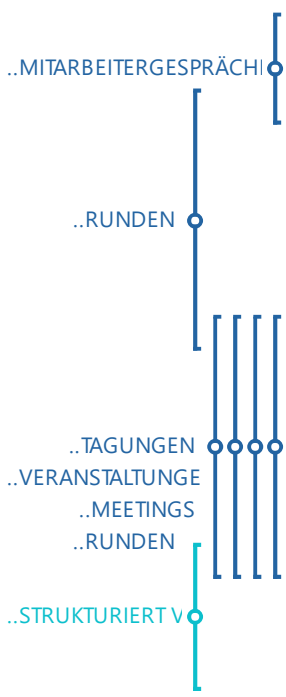
58 Wenn Sie über die Abläufe, die in ihrer Abteilung durchlaufen, nachdenken, könnten Sie eine grobe Schätzung über den bereits digitalisierten Anteil dieser Abläufe machen?

59 **20:34 – IP\_SC\_03\* – A\_11\_01:**

60 Ja, wir haben schon vorhin gesagt, dass die Schadenmeldung Großteils digitalisiert abläuft. Dort gibt es auch noch weitere Themen, die schon länger da sind. In Richtung Portallösungen mit den Werkstätten, die wir uns immer wieder anschauen und prüfen. Es liegen jetzt wieder ein paar Optionen am Tisch - zum Beispiel jetzt Kfz Schaden. Aber wenn ich sage, digitalisiert bedeutet analoges in digitalisierte Form bringen und dann verarbeiten können, dann gibt es den Datenrückfluss, wo schon strukturierte digitale Daten, die Schadenanlage auslösen und das geht dann sehr viel vom Handling digital ab. Also es wird sehr viel gemailt und per Mail dann hin und her geschickt. Ich habe nur in jeder Schadenmeldung und da ist jeder Schaden anderes, einen Freitext, wo er mir formuliert wie der Schaden funktioniert hat. Denn jetzt maschinell auszulesen, die Schadenmeldung dann zu strukturieren und dann automatische Antworten herauszugeben, das tun wir nicht. Also den Teil, wo jemand erzählt wie der Schaden passiert ist, das wird von uns noch immer händisch gelesen. Aber dann gibt es auch vorgefertigte Briefe, wo man vielleicht einen ergänzenden Satz dazu schreibt, weil eben in einem bestimmten Fall das ein bisschen anderes ist, aber grundsätzlich automatisiert sind. Auf jeden Fall, die Schadenmeldung wird manuell und nicht von Maschinen gelesen und interpretiert. Es gibt natürlich Bereiche wo ich sage, ich möchte ein Taggeld abrechnen, da könnte ich die Dokumente, die hereinkommen auch mit OCR auslesen und dann schauen im Computer vorausgefüllt, vier Tage a € 25, was auch immer das ist, € 100, fertigmachen und auszahlen lassen. Kann man machen bzw. dann eben im Bereich der Dunkelverarbeitung etwas tun, wo man

..DIGITALISIERTE ANTE  
..PROZESSE  
..k.A.





dann schon 100 % hat, aber wie gesagt, der Bereich der Schadenschilderung, also die Schadenmeldung einmal zu lesen und zu interpretieren, das machen bei uns Referentinnen und Referenten - der Teil ist nicht digitalisiert. Wie viel das ist, ist schwierig zu schätzen. Alles andere, die Kommunikationsformen, sind digital. So, bei uns gibt es seit mehreren Jahren den elektronischen Akt - wir haben keinen Papierakt mehr. Dort kommt aber noch dazu, dass ich dokumentieren muss, was ich wann gemacht habe, sodass ich zumindest ein PDF erstelle, dass ich vorher noch geschickt habe. Das Dokument Management System war vorher auf Papier, jetzt sind es auch A4 Seiten die aber elektronisch da sind und diese werden so dokumentiert wie wir sie ausgegeben haben. Wir haben also, einerseits den Datenpool und andererseits das Dokument Management System.

61 **23:24 – IBRIQI – F\_12\_01:**

62 Wie wird das Wissen in der Abteilung weitergegeben und geteilt?

63 **23:29 – IP\_SC\_03\* – A\_12\_01:**

64 Also, wir kriegen Informationen von außen, wir verfolgen sie, es gibt Verbandsarbeit, es gibt Tagungen mit anderen Vortragenden, mit Verbänden usw. wo man einen Austausch macht. Es bedeutet natürlich auch mitzulesen, was es für neue Gesetzesvorhaben gibt usw., vielleicht ja, auch bekannt als das sogenannte Kuhurteil, wo auf der Alm eine Kuh jemanden zu Tode getrampelt hat, dass auch zu neuen Gesetzen geführt hat, wo es Entwürfe gibt. Also, die Gesetzesentwürfe kommen auch zur Stellungnahme an den Verband und wir kriegen das und können mitlesen, mitbewerten und haben eine Sicht darauf, nur so als konkretes Beispiel, wie das Wissen geteilt wird oder auch wie Überlegungen zu Erneuerungen angestellt werden. D. h. es geht auch wiederum um die Achtsamkeit und Aufmerksamkeit. Zu sehen was sich eigentlich am Markt tut, was alles daherkommt und das schauen mehrere bei uns dann an. Es wird durchüberlegt und geschaut, welche Meinung man zu dieser Erneuerung hat. Ansonsten bestehendes Wissen zu teilen, heißt bei uns, dass es einerseits regelmäßige Mitarbeitergespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gibt - das würden Sie wissen. Und ansonsten auch sogenannte Runden, wo es einen Austausch in der Abteilung gibt - die sogenannte Gruppenleiterrunde. Und dann aber auch über die Abteilung hinaus, dass wir uns dann mit der Vertragsabteilung, strukturiert zusammensetzen - die heißt dann Kfz Runde. Da werden Themen gesammelt und dann gibt es zwischen Vertrags- und Leistungsabteilung den Austausch. Dann gibt es Meetings, es gibt Mitarbeitergespräch, es gibt die Gruppenleiterbesprechung, es gibt Runden mit der Schwesterabteilung, es gibt dann Veranstaltungen wo die Gruppenleiter der Landesdirektionen da sind - also wo die Leistungsleiter aus der Landesdirektionen einmal im Jahr zusammenkommen und das zweite Mal auch bei einer Schadentagung, wo dann mehrere bzw. alle Schadenmitarbeiter aus ganz Österreich dabei sind. Dort passiert der Austausch. Es ist auch strukturiert - es gibt elf Kategorien was wir alles mitbringen könnten. Wir bringen interessante Schadensfälle, die wir in der Generaldirektion haben in den Landesdirektionen. Wir laden dort

..SHARE POINT

..WICHTIGES VERMITTELI

..PROJEKTLASTIG

..KUNDENORIENTIERT

..DIGITALISIERT

..AKTIV  
..FAMILIÄR  
..FAIR  
FEHLERKULTUR

Mitarbeiter ein, es werden interessante Fälle referiert um darauf zu kommen wie das funktioniert. Da es hier um das Thema Digitalisierung geht, es gibt natürlich auch SharePoint, wo punktuelle Informationen reingestellt werden. Die Leute lesen es. Jedoch wir sehen es, als wichtig, dass bei Meetings, wo man sich persönlich sieht auch noch einmal vorgetragen wird. Weil ich in dieser Zeit nichts mache, außer den Vortragenden zuzuhören und mit ihm zu reden und dann nehme ich die Neuerungen auf oder bekomme ich das Wissen über Sachen die häufig vorkommen - die man kennen muss, vermittelt.

65 **26:40 – IBRIQI – F\_13\_01:**

66 Wenn man Sie fragen würde, die Arbeitsweise in ihrer Abteilung mittels 4-5 Begriffen zu beschreiben, welche Begriffe würden sie dafür nutzen?

67 **26:53 – IP\_SC\_03\* – A\_13\_01:**

68 Begriffe für die Arbeitsweise (*denkt*), viele Projekte. Aber wir sagen, für uns Priorität, hat der einzelne Schadenfall. Wir wollen den Kunden oder den Anspruchsteller - der potentiell auch ein Kunde ist und eine Meinung vom Unternehmen hat, so betreuen, wie wir selbst betreut werden wollten. Das ist die Grundlage. Wir versuchen dabei als zweites auch zu berücksichtigen, dass wir das jeden Tag tun. Für uns ist ein Schaden selbstverständlich, jedoch für unseren Versicherungsnehmer, passiert der Schaden in der Kfz-Haftpflicht, einmal in zehn Jahren. Wenn jemand also den Führerschein mit 18 gemacht hat und jetzt 28 ist, weiß er nicht mehr so recht was StVO und KFG und was die ganzen Gesetze so vorgeben und da weiß es auch nicht so recht, wie der Schaden abläuft. Deshalb versuchen wir unseren Mitarbeitern immer wieder zu sagen, ihr müsst jetzt jemanden abholen, der jetzt einen Schaden einmal in zehn Jahren oder einmal in vier Jahren hat, wenn es in dem Kasko ist und insbesondere, wenn er noch keinen gehabt hat, dann fühlt er sich dort nicht wohl. D. h. wir müssen ihn an der Hand nehmen, das macht sehr häufig unser Außendienst bzw. der Kundenbetreuer und wir stehen im Hintergrund. Aber einige Sachen passieren auch direkt - darum geht es in der Schadenregulierung. Da machen wir heute auch viel per Mail, was digitalisiert bedeutet. In Zukunft wird dann einiges, auch mit dieser App, wo man sehr nah am Kunden ist, über diese Schiene funktionieren.

69 **28:21 – IBRIQI – F\_13\_02:**

70 Vielen Dank. Wo gearbeitet wird, passieren auch Fehler. Ich nehme an, Sie haben auch mehrere erlebt. Wie würden Sie die Fehlerkultur im Unternehmen beschreiben?

71 **28:36 – IP\_SC\_03\* – A\_13\_02:**

72 Mit Fehlern habe ich natürlich dort zu tun, wo es auch den eigenen Bereich betrifft. Sehe ich aber dann auch innerhalb der anderen Bereiche oder wenn Sie so wollen innerhalb der Hierarchie, dass die Fehlerkultur eine aktive, eine familiäre und eine faire ist. Konkretes Beispiel, wir sind bei der Schadenregulierung auf einen rechtlichen Teil draufgekommen, dass aus dem Kollektivvertrag herauskommt, da geht es um die Einhaltung von Fristen und dort war es dann eben so, dass die Mitarbeiterin, die diesen Akt geführt hat und aufgrund eines Fehlers nicht



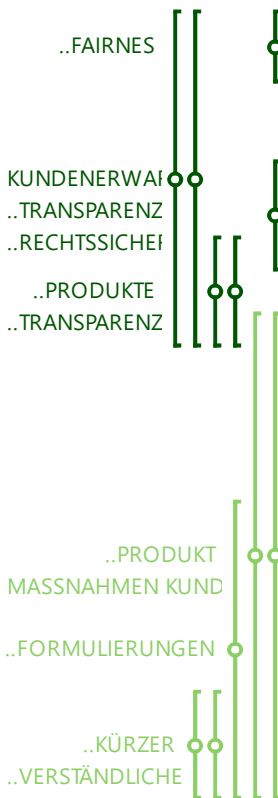
so reguliert worden ist, wie es rechtlich richtig gewesen wäre - diesen Fehler aufgezeigt hat. Wir haben diesen Fehler anonymisiert - die einzelne Person herausgenommen und gesagt, daraus können wir alle lernen. Also, Fehler sind eine Möglichkeit zu lernen, Fehler kann man machen, können auch jedem passieren - man versucht, ihn nicht wieder zu machen und damit er nicht wieder passiert, erzähle ich vielen, ohne den zu nennen, der den Fehler gemacht hat, weil es für die Person unangenehm sein kann. In dem Fall war es aber ein Fehler, der jedem passieren hätte können, weil wir dieses Fachwissen noch nicht in der Form verteilt hatten. Also, wir müssen uns auch selber Fragen, haben wir eben genug informiert, geschult und in Tagungen das auch weitergegeben und wenn wir das nicht gemacht haben, dann machen wir es besser.

73 **30:10 – IBRIQI – F\_14\_01:**

74 Wie würden Sie die Kundenerwartungen ihrer Kunden beschreiben bzw. haben sich diese aufgrund der Digitalisierung in den letzten Jahren verändert?

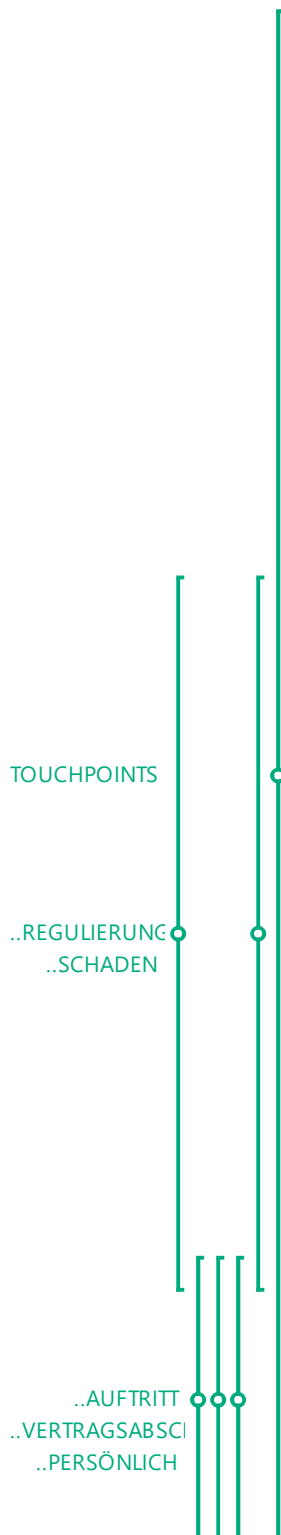
75 **30:21 – IP\_SC\_03\* – A\_14\_01:**

76 Ich glaube die Anforderungen an einen Versicherer waren immer, fair und gerecht zu sein und offen zu kommunizieren. Das wird gleichgeblieben sein. Die Wünsche nach Transparenz haben über die Jahre zugenommen, ist auch etwas was vermehrt an den Gesetzen hineingekommen ist - Konsumentenschutz usw., also Transparenzgebot. Es wurde heute noch mal geredet, da gibt es einerseits diesen Wunsch nach Transparenz und andererseits über die Rechtssicherheit. Und um Rechtssicherheit zu haben, muss ich gerade das Versicherungsprodukt, dass nur getextet ist, mit eine gewisse Tiefe versehen. Wir verkaufen ja nicht etwas, was man so leicht angreift, sondern wir geben eine Polizza aus und dort ist Text darauf und damit der rechtssicher und klar ist, braucht es eine gewisse Tiefe und diese Tiefe für Rechtssicherheit bedeutet auf der anderen Seite oft, dass es der durchschnittliche Verbraucher als nicht so gut verständlich und nicht so transparent sieht. An dem muss man immer weiterarbeiten und sagen, könnte man nicht diese oder jene Klausel, die halt schon immer so entstanden ist und halt vielleicht nach oben aufgesetzt worden ist und noch einmal umformuliert, könnte man vielleicht da manchmal in den Formulierungen noch weiter daran arbeiten. Haben wir auch immer wieder als Projekt, wo wir sagen, können wir da noch weiter tun, dass die Verständlichkeit, der Konsumentenwunsch für Kürze, berücksichtigt wird. Andererseits ist aber die Rechtssicherheit auch notwendig. Es gibt auch viele Regularien, die dazugekommen sind, die den Wunsch nach kurzer Information, den der Kunde hat, nicht unbedingt erleichtern. Es gibt zu viele Zusatzblätter, Beratungsprotokolle und die ganzen Abkürzungen, die gerade herumschmierern, machen es breit. Also, will der Kunde ein Auto anmelden, muss man in zwei Seiten darüber reden ob er vielleicht noch irgendein anderes Versicherungsprodukt jetzt gerade auch wollte. Er möchte nicht, aber darüber muss ich ein ganzer Bogen vorfertigen.



77 **32:16 – IBRIQI F\_15\_01:**

78 Vielen Dank. Dem Versicherungsprodukt wird ein Manko zugeschrieben



und zwar die mangelnde Interaktionsfrequenz mit dem Kunden. Ein Kunde kauft ein Versicherungsprodukt, zahlt jahrelang Prämie und es kommt sehr selten zu einem Schadensfall. Sie haben es vorhin auch erwähnt, ungefähr alle zehn Jahre in der Kfz Haftpflicht, während im Kasko, falls ich es mir gemerkt habe, alle 4,5 Jahre. Könnten Sie ein paar Touchpoints bzw. Berührungspunkte mit dem Kunden, die Ihnen spontan einfallen, nennen und vielleicht auch irgendeinen Berührungspunkt, der doch eine höhere Interaktionsfrequenz aufweist?

79 **33:26 – IP\_SC\_03\* – A\_15\_01:**

80 Das eine von der Schadenhäufigkeit, also die 4,5 Jahre wären in der KASKO zu viel. Also, da komme ich mit der Schadenhäufigkeit unter 25 % und das ist nicht der Fall so im Kaskobereich ist die Schadenhäufigkeit irgendwo zwischen 28 % und 31 %, also eher irgendwo bei 30 %, also man hat irgendwo alle 3,5 Jahre ein Schadensfall. Aber zu den Touchpoints bzw. welche sind es. Also, die eine Frage zu den Touchpoints, ist die Frage der Häufigkeit. Die ist so, dass nachdem die Versicherung abgeschlossen wird, im gesamten Schadenunfall, also jetzt nehme ich Leben heraus, die Schadenhäufigkeit ungefähr bei 9 % ist. Also das, was ich vorhin gesagt habe, Schadenhäufigkeit bei der Kfz-Haftpflicht liegt bei 10 %, es gibt aber Branchen, wo sie unter 10 % ist, bei manchen sogar 4 % oder 6 % - was sehr gering ist. Dann gibt es aber auch Branchen, wie bei dem KASKO, wo die Schadenhäufigkeit bei 30 % liegt und damit relativ hoch ist. Aber über alle Schadenunfallbranchen drüber, sind es ungefähr 9 %. Also, knapp dieses 1 zu 10. D. h., im Schadenbereich habe ich eine sehr geringe Häufigkeit. Dafür gibt es bei diesem Touchpoint eine hohe Intensität, auch für den Kunden. Ich sage immer, Schadenregulierung ist auch Werbung. Sie können solche Plakate (*zeigt auf ein Plakat*) herausgeben und alle die mit dem Auto vorbeifahren, sagen, U1\* ist da und das ist wichtig - damit ist man präsent und die Marke ist bekannt. Derjenige, der da vorbeifährt, wird nicht am Abend erzählen, ich habe ein Plakat der U1\* gesehen. Also, die Intensität, wie es den Einzelnen packt ist relativ gering. Wenn er sein Auto beschädigt hat und noch nicht weiß, wie er jetzt mit der Reparatur tut und jemand erzählt ihm das sehr genau und sagt ihm wie es geht - es ist dann noch schnell repariert, dann wird er am Abend erzählen, dass es gut war. Es muss jetzt nicht ein Autoschaden sein, es kann auch irgendein anderer Schaden sein, wo er sagt, der ist eigentlich sehr fair zu mir gewesen, hat mir sehr offen erklärt wie es geht und hat mich durchgeleitet und es hat gut funktioniert. In so einem Fall, würde der Kunde aktiv darüber reden. Also, die Intensität ist beim Touchpoint Schaden viel, viel höher - das ist der besondere Moment, wo das Leistungsversprechen aus dem Versicherungsvertrag eingelöst wird, welches nicht so häufig ist, aber sehr intensiv und deswegen kann man in dem Punkt, hoffentlich viel richtigmachen. Bei den Touchpoints können Sie schauen, ist die Schadenhäufigkeit das eine, aber sie haben eine Vertragshäufigkeit, die bei 100 % liegt. Alle, die bei uns Kunden sind, haben einen Versicherungsvertrag, sonst wären sie nicht Kunden. D. h. dort vorgelagert, wo nicht der Schaden, sondern Versicherungsvertrag das Thema ist, da habe ich mit jedem Kontakt. Nur, der Vertrag wird abgeschlossen, läuft häufig zehn Jahre als Vertrag, mit Kündigung und



was auch immer - aber die laufen einmal. Wenn nichts passiert, läuft es. Und dort glaube ich, ist ein Touchpoint, wo es gilt einen Vertrag zu machen. Wo ich sagen kann, jetzt habe ich einen persönlichen Kontakt und es ist wichtig, wie ich dort auftrete. Davor, der erste Touchpoint, die Information - auch digital, aber dann, wenn es um einen Versicherungsvertragsabschluss geht, wie vertrauensvoll ist die Person, mit der ich dort in Kontakt bin. Mit sehr, sehr großer Wahrscheinlichkeit ist das nach wie vor ein persönlicher Kontakt, sei es telefonisch oder wirklich persönlich, es geht aber um die Glaubwürdigkeit der Person an diesem Touchpoint und dann geht es um die Betreuungsintensität und das sehen wir auch bei den Recommender Befragungen. Dort geht es um die Häufigkeit. Dort geht es darum, war in diesem Jahr der Kundenbetreuer einmal oder vielleicht doch zweimal bei mir. Obwohl ich nichts gebraucht habe. Aber er ist zu Hause vorbeigekommen und hat gesagt, ist es mir nur so vorgekommen oder hast du etwas Neues gebaut? Ja, da ist so eine neue Garage oder ein Carport. Tun wir es dazu oder es ist mitversichert - da fühlt sich der Kunde sicher. Also diese Touchpoints, da geht es um Betreuungsintensität und darum, dass sich der verantwortliche Kundenbetreuer, mit dem ich auch den Vertrag gemacht habe, einfach meldet, einmal da ist und fragt, ob sich was getan hat. Das kommt sehr stark bei diesen Kundenzufriedenheitsbefragungen heraus. Ich habe ihn gesehen - passt alles. Oder der hat sich drei Jahre nicht gemeldet - passt nicht mehr. Obwohl, vielleicht gar kein Bedarf entstanden ist, aber der Kunde fühlt sich betreut und weiß, meine Dinge die ich versichern möchte, sind auch richtig versichert. Und was für uns noch immer auch das Thema ist, nicht typisch Digitalisierung, weil viele einen digitalen Kalender zum Schauen haben, aber das ist immer noch für viele in der Gesellschaft, ich habe von Jugend bis zu Senioren ganz unterschiedliche Kunden, der Kalender zu Weihnachten. U1\* verwendet immer Papierkalender, die ausgetragen werden und das ist auch eine Möglichkeit um mit den Kunden in Kontakt zu sein, um zu fragen, brauchst du etwas, hat sich bei Ihnen was getan, ich habe bei dir gesehen, deine Kinder sind demnächst in einem Alter wo sie eine Privathaftpflicht brauchen, was auch immer. Auf jeden Fall, glaube ich, dass die Häufigkeit in der Kundenbetreuung wichtig ist, was mit der Vertragsseite und mit Kundenbetreuung auf der Vertriebsseite zu tun hat.

81 **38:34 – IBRIQI – F\_16\_01:**

82 Vielen Dank. Also, Sie haben einige Beispiele genannt, sehr viele dabei mit einem persönlichen Kontakt. Könnten Sie nur eine grobe Schätzung machen, wie viel der Kundeninteraktion digital stattfindet? Ohne persönlichen Kontakt. Also wo der Kunde mit dem Unternehmen kommuniziert bzw. interagiert, ohne dass wirklich Personal im Hintergrund steht. Also sie haben als Beispiel vorhin genannt, dass der Kunde einen Schaden auch elektronisch melden kann, ohne dass sich ein Mitarbeiter wirklich darum kümmern muss.

83 **39:07 – IP\_SC\_03\* – A\_16\_01:**

84 Also der Kunde kann die Schadenmeldung auf der Homepage machen. Viele machen es aber nach wie vor so, ich habe beim Kundenbetreuer X



oder Y - ich nenne jetzt keine Namen, den Vertrag gemacht, also habe ich ihn angerufen der hat es dann sofort digitalisiert. Diesen Datenrückfluss, den ich vorher genannt habe, das macht der Kundenbetreuer.

85 **39:42 – IBRIQI – F\_17\_01:**

86 Wie sehen Sie die Chancen für die Erhöhung der Kundeninteraktion durch Digitalisierung? Kann die Digitalisierung als eine Art Heilmittel benutzt werden um die mangelnde Interaktion zu heilen? Kann die Digitalisierung dafür benutzt werden um die Kundeninteraktion zu erhöhen?

87 **40:10 – IP\_SC\_03\* – A\_17\_01:**

88 Also ich glaube, dass die Digitalisierung, für die Erhöhung der Häufigkeit verwendet werden kann Dadurch, dass viele ein Smartphone haben, indem ich dort Angebote schicke. Wir sehen auch selber bei anderen Produkten, dass andere Unternehmen da was probieren. Manchmal kriegt man dort schon zu viel und dann versucht der Kunde, den Newsletter abzubestellen, wenn man zu viel auf einem zuströmt. Das ist etwas, wo ich glaube, dass man ganz genau steuern muss, wie man es macht. Die Erhöhung oder die Verbesserung der Kundeninteraktion, sehe ich, wie ich schon vorhin gesagt habe im Schadenbereich, dadurch, dass man die Kommunikation Smartphonetauglich macht, noch tauglicher macht. Also es ist noch nicht soweit wie es sein könnte, muss man sagen. Dass ich im Schaden über eine App hin und her kommuniziere. Jeder weiß gleich wie der Stand ist, jeder weiß bei wem der Ball liegt, damit die Regulierung weitergehen kann. Dort sehe ich Chancen für die Verbesserung der Interaktion. Dort ist die Interaktion auch erhöht, weil der Kunde vorher nicht gewusst hat, ist es vielleicht schon da gewesen, wann kriege ich das Gutachten, also da sehe ich Möglichkeiten, indem ich dem Kunden die Milestones kommuniziere, damit er diese am Handy mitschaut. Da kann ich die Transparenz erhöhen, wie der Schaden funktioniert und der Kunde sieht auch mit an, ist da was passiert und das wird als nächstes sein was passiert. Also, da erhöhe ich die Häufigkeit, weil dann ist nicht nur die Schadenmeldung und hinten die Leistung - sei es eine direkte Geldauszahlung oder durch die Auszahlung an die Werkstatt, sondern ich kann dem Kunden dazwischen auch die Schritte transparent machen und auch direkt kommunizieren. Jedes Mal ein Brief schreiben bzw. per Mail tut man nicht, wenn nichts passiert aber über den einzelnen Status des eigenen Schadens der ihn betrifft immer wieder auf dem Smartphone zu zeigen, ohne dass er einen Input leisten muss, ist, glaube ich, eine gute Interaktion. Es ist auch eine Art Werbung - da geht was weiter und er kann das positiv miterleben, hat also ein positives Schadenerlebnis. Also, das sehe ich sehr positiv. Im vertrieblichen und vertraglichen Bereich, obwohl die Möglichkeit Angebote digital raus zu schicken besteht, müsste man, meiner Meinung nach, vorsichtig sein, weil es für manche vielleicht lästig wird. Hat man vorher per Brief oder mit Telefon oder anderes gemacht. Beim Brief haben es die Leute vielleicht einmal durchgelesen und es zur Seite gelegt, beim Telefonat hat sich jemand vielleicht gestört gefühlt. Da ruft mich jemand an, will mir etwas anbieten was ich auch nicht brauche. Ich fühle mich bedrängt. Über Smartphone so etwas zu machen ist einerseits viel günstiger, da ich kein



..KOSTENGÜNSTIG

..VERTRAUEN PERSÖNLICH

..LANGFRISTIGKEIT I

..GROSSE FINANZIE

CHANCEN KUNDENINTERAKTION

..KNOW-HOW HOLEN

..VORGELAGERTE SERVICE

Porto brauche und insofern sind da neue Möglichkeiten für eine gewisse Erhöhung der Kundeninteraktion. Mir ist abschließend auch wichtig zu sagen, es geht um das Vertrauen, das der Kunde zum Unternehmen hat, mit dem er im Versicherungsbereich interagiert. Das wird weiterhin ein analoges und menschliches bleiben, also einen Ansprechpartner möchte, dem er in die Augen schaut, dem er die Hand gegeben hat. Zumindest einmal am Anfang, wo ich sage, ich weiß, der kümmert sich wirklich um das, was für mich wichtig ist. Ein Smartphone, werde ich möglicherweise etwas früher tauschen, aber einen Versicherungsvertrag, der läuft oft sehr, sehr lange und der versichert viel größere Werte als nur ein kleines Elektrogerät. Also versichert mein Haus, versichert den persönlichen Bereich, Lebensversicherung, also sehr viele finanzielle bzw. sehr große finanzielle Teile, die dort hineingehen.

89 **44:03 – IBRIQI – F\_17\_02:**

90 Vielen Dank. Darf ich sie nur noch kurz fragen ob Sie irgendwelche Chancen sehen, dass man die Interaktionshäufigkeit auch erhöhen kann in dem man neue Services anbietet, die jetzt nicht unbedingt die traditionellen Services einer Versicherung sind? Neue digitale Services.

91 **44:27 – IP\_SC\_03\* – A\_17\_02:**

92 Also, es gibt - ob wir das dann hier verwerten sollen und dürfen, muss ich mir noch überlegen, weil das ein neuer Bereich ist, weiß ich nicht ob Sie mit jemanden über Cyberversicherung gesprochen haben. Dort gibt es Zusatzüberlegungen, zu sagen, ich kann eher für den Betrieb - für die private Gefährdung nicht so gegeben, kann aber auch noch kommen. Für den Betrieb, wenn ich sage ich habe das Problem, dass irgendein Hacker, irgendetwas mit meinen Daten anstellt usw. Diese Cyberversicherung, gibt es in verschiedenen Bereichen, in der Haftpflicht oder als Hauptversicherung, Betriebsunterbrechung usw. Und dort könnte ich einfach hergehen und sagen, ich versichere das. Das Problem ist nur, dass bei einem Gebäude, ich mir dieses anschauen würde und zwar, ob es eine Sprinkleranlage hat. Im gewerblichen Bereich, würde ich mir den Brandschutz genauer anschauen, wenn ich das Gebäude gegen Feuer versichere. Wenn ich aber sage, ich versichere das Unternehmen gegen Cyberattacken, wie kann ich dessen EDV entsprechend bewerten und mir anschauen. Das ist eine Frage des Know-hows. Viele haben im EDV-Bereich dann auch, vom potentiellen Schwiegersohn, weil er sich am meisten interessiert, irgendwas aufsetzen lassen und das ist aber eine Firmen EDV und diese Firmen EDV wird man schwerer versichern, als wenn es ein namhaftes Unternehmen gemacht hätte. Dort geht man dann, in so eine Art neuere Überlegung, dass man mit EDV Unternehmen kooperiert, mit größeren die also so eine Art Risiko Survey machen, also die Bewertung, aber dann auch mit lokalen, die sagen ich gehe zu diesem mittleren Unternehmen hin und helfe ihm, indem ich ihm sage, da und dort und dort, hast du so große Cyber Risiken, sodass es nicht versichert werden kann, was wiederum auch für dich selbst nicht gut ist. Behebe diese Probleme, ich helfe dir dabei oder ich suche dir ein Unternehmen, dass sich deine Firewall oder was auch immer anschaut und erst wenn diese Probleme behoben wurden - so wie ich mir bei einem Gebäude, die

Brandschutzmaßnahmen anschau, schau ich mir die EDV an und sage, hat sie auch Brandschutzmaßnahmen gegen Hacker, gegen diverse Themen die passieren können oder gibt es ein Back-up, all diese Sachen. Nur wenn das so gut aufgebaut ist, dass man sagt, da gibt es ein Restrisiko, dass ich versichern kann - so jetzt kann es einen Versicherungsvertrag geben. Das ist etwas wo ich sage, ich mache etwas Neues. Also, das wäre eine andere Form, wo ich nicht einfach einen Versicherungsvertrag mache, sondern vorab helfe, dass es so sicher wird, dass es überhaupt versicherbar ist.

93 **47:01 – IBRIQI – F\_17\_03:**

94 Vielen Dank. Die allerletzte Frage, sie haben es bereits erwähnt, ich frage sie dennoch, glauben Sie, dass Kooperationen eine gute Möglichkeit bieten um die Kundeninteraktionshäufigkeit zu erhöhen?

95 **47:22 – IP\_SC\_03\* – A\_17\_03:**

96 Die Interaktionshäufigkeit mit dem Kunden - da geht es oft um den Privatkundenbereich, anderes als dem erwähnten Beispiel der Cyberversicherung im gewerblichen Bereich. Die Häufigkeit zu erhöhen, habe ich auch vorher beantwortet, da habe ich einige Punkte schon angesprochen und jetzt geht es darum - sind Kooperationen und da sind die FinTechs, die einiges schon bieten und viele andere Unternehmen beteiligen sich an FinTechs um dort auch reinzukommen, ich glaube dort, wie schon am Anfang gesagt, geht es um die Aufmerksamkeit - um die Management Attention sozusagen. Wo gibt es Elemente, was wird denn angeboten, was machen auch Mitbewerber, dass man dort hinschaut und sieht, haben wir auch Handlungsbedarf. Durch die Digitalisierung, holt man als Kooperationspartner eher Services und Dienstleister, die dann helfen bei Programmierungsthemen. Wir haben eine relativ große EDV-Abteilung. Auch da sind die Mitarbeiter einerseits offen und sagen was wir als Unternehmen IT-seitig brauchen, aber auch was tut sich am Markt bzw. was brauchen wir dort. Einiges machen wir selbst, also unsere IT entwickelt diese Dinge und manche Dinge wo man sagt, man hat jetzt ein größeres Projekt, da holt man sich dann Dienstleister die uns unterstützen. Aber weniger jetzt in dem Bereich, dass wir mit FinTechs kooperieren und etwas gemeinsam machen. Der Teil ist auch, wie schon bereits gesagt habe, eher dort, dass man sagt, ist der einzelne Marktteilnehmer so groß, dass er diese Dinge macht oder mache ich manche Sachen gemeinsam. Portallösungen gibt es am Markt einige. Wenn dort, ein mittlerer Versicherer als Player sagt, ich mach das selber, dann sind die Kosten zu hoch. Da gibt es nicht jetzt 30 oder 40 Versicherer und jeder hat sein eigenes Portal, sondern gibt es jetzt zum Beispiel in Kooperation mit Werkstätten, zwei oder drei Portale. Das sind Kooperationen, die je weiter die Digitalisierung geht, je mehr dann auch die einzelnen Versicherer in solche Kooperationen, zum Beispiel mit den Werkstätten, hineingehen.



# INTERVIEW

IT

1/3



..VEREINFACHEN  
..AUTOMATISIEREN  
..PROZESSE

..CONVENIENCE STEIGEN  
..EFFIZIENZSTEIGERUNG

..VERSICHERUNGSMARKT

..GESCHÄFTSMODELL  
..VERSICHERUNG  
..NUR GERINGE  
..PRODUKTE  
..AUTOMATISIERT  
..PROZESSE

..ZUKUNFT  
..TEILWEISE  
..GESCHÄFTSMODELL

CHANCEN UND HEF  
..EFFIZIENZSTEIGERUNG  
..CHANCEN  
..PROZESSE

1 **00:02 - IBRIQI: F\_01\_01:**

2 Was verstehen Sie unter Digitalisierung?

3 **00:15 - IP\_IT\_01\* - A\_01\_01:**

4 Wir sehen Digitalisierung grundsätzlich einmal nicht als Selbstzweck, schon gar nicht als Modewort, sondern als Vereinfachung und Automatisierung von Prozessen. Wir betreiben Digitalisierung im Haus schon seit 20 - 25 Jahren. Behauptungen, dass Digitalisierung jetzt beginnen würde, sind nicht wirklich zutreffend. Seit vielen Jahren arbeiten wir an Vereinfachung und Automatisierung von Prozessen. Wir nutzen die Digitalisierung einerseits in der Verwaltung um die Massenbearbeitungen effizient zu gestalten und andererseits um den Verkaufsprozess für den Kunden einfacher und angenehmer zu gestalten. D. h. auf einer Seite Backend - Effizienzsteigerung, Frontend draußen beim Kunden - Steigerung der Convenience.

5 **02:11 - IBRIQI: F\_02\_01:**

6 Und hat die Digitalisierung den Versicherungsmarkt verändert?

7 **02:16 - IP\_IT\_01\* - A\_02\_01:**

8 Nicht grundlegend.

9 **02:19 - IBRIQI: F\_02\_01\_02:**

10 Auch in den letzten Jahren nicht?

11 **02:21 - IP\_IT\_01\* - A\_02\_01\_02:**

12 Ja, schrittweise. Entwicklungen wie Computer oder Mobiltelefon haben die Welt verändert jedoch im Prinzip ist das Geschäftsmodell der Versicherungen (Kundengespräch, Beratung, Unterschrift, Polizzierung) noch immer gleichgeblieben. Der Automatisierungsgrad der Prozesse hat zugenommen, jedoch hat sich das Produkt nicht wesentlich verändert.

13 **03:15 - IBRIQI: F\_03\_01:**

14 Ich glaube die Antwort auf die nächste Frage haben sie mir bereits gegeben, frage sie dennoch ob Sie glauben, dass in der Zukunft Änderungen zu erwarten sind?

15 **03:24 - IP\_IT\_01\* - A\_03\_01:**

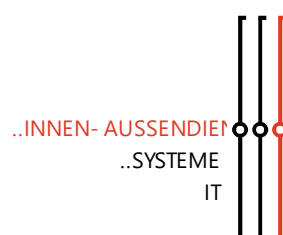
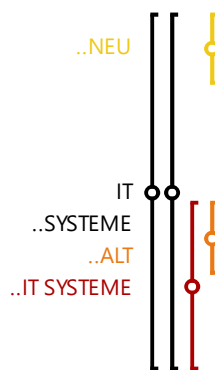
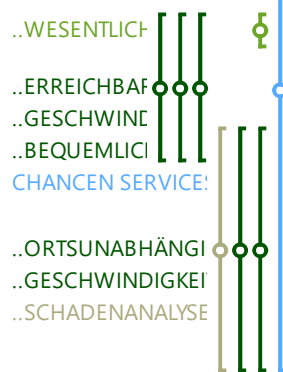
16 Ich würde mal meinen, in naher Zukunft und da sprechen wir von 3-5 Jahren, höchstens jedoch von 10 Jahren, wird es keine massiven Änderungen geben. Das Kundenverhalten in Bezug auf Versicherungsprodukte ist bis dato gleichgeblieben ist. Versicherungsprodukte werden nicht gekauft, sondern müssen aktiv über den Vertrieb verkauft werden und solange sich das Kundenverhalten nicht ändert, wird sich das Geschäftsmodell auch nicht wesentlich ändern. Derzeit sehen wir keine disruptive Änderungen.

17 **05:00 - IBRIQI: F\_04\_01:**

18 Sehen Sie für das Unternehmen Chancen aufgrund der Digitalisierung?

19 **05:05 - IP\_IT\_01\* - A\_04\_01:**

20 Selbstverständlich, vor allem in Richtung Verwaltung. Im Schadenprozess gibt es große Potenziale in Richtung Effizienzverbesserung. Beispielsweise bei einem Kfz Schaden, kann der Kunde über eine Schaden App,



Schadenfotos machen und dieselben in die Verwaltung schicken, diese werden analysiert und anschließend kann der Schaden am nächsten Tag ausbezahlt werden. D. h. es gibt weiterhin großes Potential in der Beschleunigung der Prozesse, in der generellen Effizienzsteigerung der Prozesse und in der Steigerung der Convenience für den Kunden.

21 **06:05 - IBRIQI: F\_05\_01:**

22 Welche Faktoren sehen Sie, die störend auf die Digitalisierungsvorhaben wirken?

23 **06:15 - IP\_IT\_01\* - A\_05\_01:**

24 Die Klarheit, wo die Reise langfristig wirklich hingeht.

25 **06:38 - IBRIQI: F\_06\_01:**

26 Glauben Sie, dass durch Digitalisierung Chancen für Serviceangebotserweiterung entstehen bzw. wie beeinflusst Digitalisierung diese Chancen?

27 **06:54 - IP\_IT\_01\* - A\_06\_01:**

28 Chancen für das Serviceangebot jedenfalls. Noch mal wiederholend, grundsätzlich in der Steigerung der Convenience, bei schnellerer Abwicklung von unterschiedlichen Prozessen, schnellere Erreichbarkeit, aber auch in Bezug auf Chancen für neue Kooperationen. Es gibt mittlerweile Geräte, die ein gebrauchtes bzw. beschädigtes Kfz scannen und innerhalb von 5 Minuten, jeden Schaden an diesem Auto feststellen, wobei bei der Schadenart zwischen Neuschaden und Vorschaden unterschieden wird. Werden solche Möglichkeiten genutzt, so könnte die Schadenanalyse sehr schnell und ortsunabhängig durchgeführt werden.

29 **09:12 - IBRIQI: F\_07\_01:**

30 Wie würden Sie die IT System Landschaft in Ihr Unternehmen beschreiben?

31 **09:27 - IP\_IT\_01\* - A\_07\_01:**

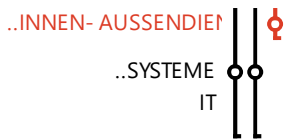
32 Wir hatten ein altes hostbetriebenes System, das wir vor rund drei Jahren auf einer Serverlandschaft migriert haben. Da sind wir jetzt einer der ganz wenigen Versicherer in Österreich, Deutschland und in der Schweiz, die das bereits geschafft haben. Da haben wir einen wesentlichen Schritt in Richtung neuer Technologien gesetzt, die deutlich billiger und flexibler sind. Das Ziel der nächsten 5-10 Jahre ist, alle alten Systeme mehr oder weniger, gänzlich in die neue Welt zu migrieren. Das ist aber ein stetiger, kontinuierlicher Migrationsprozess und nicht ein Stecker raus - Stecker rein Prozess.

33 **10:41 - IBRIQI: F\_08\_01:**

34 Wie viele IT Systeme werden genutzt um Ihre Kunden zu servizieren?

35 **10:47 - IP\_IT\_01\* - A\_08\_01:**

36 Eines und das ist konzernweit und heißt S01\*. Der S02\* ist ein Teilsystem von S01\* und dient als Userinterface beim Kunden. Er wird benutzt um beim Verkaufsgespräch, die Kundendaten zu erfassen und diese über Datenrückfluss automatisch ins S01\* zu senden, wo die Police automatisiert erstellt wird. Im Schadensfall unabhängig vom genutzten



Teilsystem (S02\*, Schaden App) landet alles wieder im S01\*. Dieses System begleitet also unseren Kunden bis zum Ende seiner Customer Journey.

37 **11:37 - IBRIQI: F\_09\_01:**

38 Wie würden Sie das Datenmodell das in den IT-Systemen benutzt wird, beschreiben? Was steht im Zentrum dieses Datenmodells?

39 **11:46 - IP\_IT\_01\* - A\_09\_01:**

40 Eine einheitliche Datenbank

41 **12:29 - IBRIQI: F\_09\_02:**

42 Darf ich Ihnen eine Frage dazu stellen? Wenn Sie an das versicherte Interesse, an den Vertrag, an den Kunden denken - steht eines davon bzw. was steht im Zentrum dieses Datenmodells?

43 **12:41 - IP\_IT\_01\* - A\_09\_02:**

44 Der Kunde. Die Datenbank bildet nämlich den Kunden einmalig ab. Der Name S01\* steht für Kundenorientiertes Informationssystem, d. h., der Kunde ist der zentrale Kern des Systems.

45 **13:00 - IBRIQI: F\_10\_01:**

46 Wie groß ist der Anteil des IT Budgets, das für Digitalisierungszwecke ausgegeben wird?

47 **13:07 - IP\_IT\_01\* - A\_10\_01:**

48 Im Prinzip 100 %, weil alles was die IT macht, hat mit Digitalisierung zu tun. Denn grundsätzlich alles was wir machen, sei es auch eine Änderung irgendeines Bearbeitungsprozesses, ist Teil der Digitalisierung.

49 **13:48 - IBRIQI: F\_10\_01\_02:**

50 Wie viel wird dann für Neuentwicklungen investiert, anteilmäßig, grob geschätzt? Also ausgenommen Systemerhaltungskosten.

51 **14:05 - IP\_IT\_01\* - A\_10\_01\_02:**

52 Ja, wir haben derzeit zwei große Treiber, das sind Neuentwicklungen und die IT Security. Da würde ich grob geschätzt sagen mindestens 30 % für Neuentwicklungen und 20 % für IT Security.

53 **14:32 - IBRIQI: F\_10\_02:**

54 Und abgebildet auf das Gesamtbudget des Unternehmens macht das wie viel im Prozent aus?

55 **14:37 - IP\_IT\_01\* - A\_10\_02:**

56 Da mache ich keine Aussage - das ist vertraulich.

57 **14:51 - IBRIQI: F\_11\_01:**

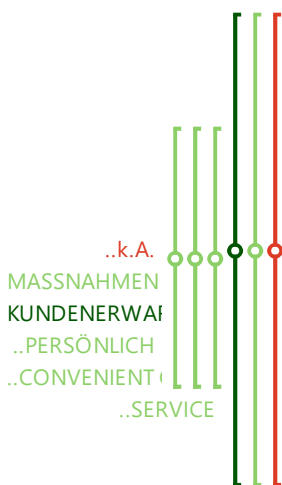
58 In Ordnung. Welche Kompetenzen glauben Sie werden aufgrund der Digitalisierung in der zukünftigen IT benötigt?

59 **14:58 - IP\_IT\_01\* - A\_11\_01:**

60 Integriertes Prozessdenken, flexibles Denken und auch Flexibilität hinsichtlich Programmiersprachen, die sich auch immer schneller ändern.

61 **15:20 - IBRIQI: F\_12\_01:**

62 Kann Ihr Kunde den Stand der Bearbeitungen über Ihre IT Systeme



mitverfolgen?

63 **15:27 - IP\_IT\_01\* - A\_12\_01:**

64 Nein. Das ist aus unserer Sicht nicht kaufentscheidend bzw. kein strategischer Faktor. Bewusst verfolgen wir den Ansatz, dass eine Schadenbearbeitung bei uns in 1-2 Tagen erledigt sein sollte. Unsere Meinung nach entsteht kein wirklicher Nutzen für den Kunden, wenn dieser innerhalb eines Zeitrahmens von 1-2 Tagen seinen Schadensfall optisch mitverfolgen kann. Das ist aus unserer Sicht eher für Logistikprozesse und ähnliches von Nutzen.

65 **16:15 - IBRIQI: F\_13\_01:**

66 Was zeichnet die Arbeitsweise in der IT-Abteilung aus?

67 **16:28 - IP\_IT\_01\* - A\_13\_01:**

68 Ich würde sagen sehr stark inhaltsübergreifend und naturgemäß stark Team orientiert. Mittlerweile sind wir auch stark auf agile Entwicklung übergegangen. Gute Zusammenarbeit zwischen den „älteren“ und jungen Mitarbeitern, weil gerade in der IT 10, 15, 20 Jahre Altersunterschied nicht unterschätzt werden dürfen.

69 **17:23 - IBRIQI: F\_13\_02:**

70 Wie würden Sie die Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?

71 **17:27 - IP\_IT\_01\* - A\_13\_02:**

72 Wir versuchen aus jedem Fehler zu lernen und daraus Maßnahmen abzuleiten um ähnliche bzw. gleiche Fehler zukünftig zu verhindern. Einen Fehler zu begehen ist bei uns kein Drama. Klassischer Spruch, wo gehobelt wird, da fallen auch Späne. Fehler sehen wir als Chance zur Verbesserung.

73 **18:11 - IBRIQI: F\_14\_01:**

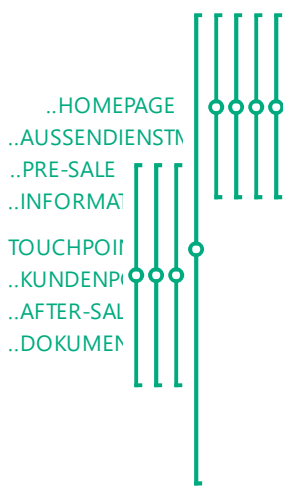
74 Wir sind im letzten Bereich also wieder zurück zum Kunden. Wie würden Sie die Erwartungen Ihrer Kunden beschreiben? Und wenn Sie vielleicht auch an die Vergangenheit denken, was hat sich da verändert?

75 **18:22 - IP\_IT\_01\* - A\_14\_01:**

76 Wir haben bis dato die Situation, dass unser Kunde von einem persönlichen Kundenberater serviciert wird. Das ist derzeit unsere strategische Ausrichtung, auch in all den Auslandsmärkten wo wir einen eigenen Außendienst haben. Hier wird auch kräftig investiert um die persönliche Betreuung der Kunden und das persönliche Gespräch mit dem Kundenberater so einfach und angenehm bzw. so convenient wie möglich zu machen. D. h. in dem Fall, nur einmal Daten zu erfassen, nur einmal zu unterschreiben, nicht unbedingt in eine Filiale oder in die Generaldirektion kommen zu müssen, sondern, dass der Kundenberater das Gespräch mit dem Kunden dort führt, wo der Kunde es will. Wir sind kein Digitalversicherer. Wir treiben die Kunden nicht in die Zwangs-Digitalisierung und in die Selbstständigkeit.

77 **20:02 - IBRIQI: F\_15\_01:**

78 Welche Touch Points stehen Ihrem Kunden werden seine Customer Journey zur Verfügung?



79 **20:05 - IP\_IT\_01\* - A\_15\_01:**

80 Erster und wichtigster Touch Point ist der persönliche Kundenberater. Wir haben dann natürlich auch ein sehr neu designte und allen modernen Anforderungen genügende Homepage, wo wir sämtliche Informationen, Produktinformationen, Facts Sheets über Fonds und Ähnliches dem Kunden zur Verfügung stellen und natürlich haben wir auch das persönliche Kundenportal wo der Kunde mittlerweile sämtliche Policen, sämtliche Zahlungsvorgänge und Ähnliches, passwortgeschützt abfragen kann. D. h. der Kunde braucht mittlerweile, vorausgesetzt er will das, keine Policen, keine Vorschreibungen und Ähnliches zugestellt bekommen Er kann alles vom Portal downloaden. Das hängt vom Kunden ab, Kunde Müller möchte das so machen, Kunde Meier möchte noch alles per Post.

81 **21:17 - IBRIQI: F\_16\_01:**

82 Wie hoch würden sie den Anteil der Kundeninteraktion, welche digital abläuft schätzen?

83 **21:25 - IP\_IT\_01\* - A\_16\_01:**

84 Der online Verkauf ist vielleicht um 1 - 2 % herum. Die Standardinformationsbeschaffung über das Internet wird ca. 90 % sein und Standardfragen in Richtung Stand der Versicherung wie z.B. ob eine bestimmte Sache versichert ist, ob die Prämie bezahlt wurde und Ähnliches also sämtliche Anfragen über das Kundenportal, würde ich derzeit auf etwa 40 – 50 % schätzen.

85 **22:09 - IBRIQI: F\_17\_01:**

86 Und jetzt die letzte Frage inklusive zwei Unterfragen. Die sind mir ganz wichtig. Wo sehen Sie Chancen für die Erhöhung der Kundeninteraktion durch Digitalisierung?

87 **22:22 - IP\_IT\_01\* - A\_17\_01:**

88 Unser Verkaufsprozess ist strategisch gesehen derzeit nach wie vor, ein persönlicher Verkauf. Da wollen wir den Kunden nicht in die Digitalisierung treiben, sondern diesen soll unserer Außendienstmitarbeiter beraten. Danach ist jede Anfrage des Kunden, die digital abläuft, wobei der Kunde selber die Informationen beschafft, sei es über das Portal oder Ähnliches, natürlich eine deutliche Kostenersparnis für das Unternehmen, bindet keine Ressourcen in den Fachabteilungen und für den Kunden hat das auch den Vorteil, dass er die Informationen bekommt wann auch immer er sie will. Also die Chancen heißen hier Kosteneinsparung, Effizienzsteigerung beim Versicherungsunternehmen, Steigerung der Convenience, Steigerung der Flexibilität für den Kunden.

89 **23:45 - IBRIQI: F\_17\_02:**

90 Welche Chancen sehen Sie nun, wenn es um Erhöhung der Kundeninteraktion geht, kann man das durch neue digitale Produkte bzw. Services erreichen?

91 **23:56 - IP\_IT\_01\* - A\_17\_02:**

92 Die Kundeninteraktion im Versicherungsbereich, vergleichsweise mit einer Bank ist eine deutlich geringer. Ein Kunde schaut sich den Stand

..WENIG  
..WENIG  
CHANCEN KUNDENIN

..KOOPERATIONSABH  
..1 WENIG

einer Lebensversicherungspolice oder ob die Prämie bezahlt wurde, vielleicht einmal in 2 Jahren an. Bei Bank-Onlineservices schaut der Kunde vielleicht jeden zweiten Tag oder täglich nach, daher ist derzeit die Kundeninteraktion von der Frequenz her, verglichen mit Banken, sehr gering. Wir sehen daher wir derzeit kein großes Potenzial, das digitale Serviceangebot zu erweitern. Die eine oder andere Anpassung kann natürlich folgen.

93 **25:17 - IBRIQI: F\_17\_03:**

94 Das ist jetzt die letzte Frage. Sie haben es auch vorhin erwähnt, dass Kooperationen in dieser Hinsicht auch wichtig sein könnten. Glauben Sie, dass man über Kooperationen Kundeninteraktion auch erhöhen kann?

95 **25:31 - IP\_IT\_01\* - A\_17\_03:**

96 Kommt auf die Kooperation und das Geschäftsmodell an.



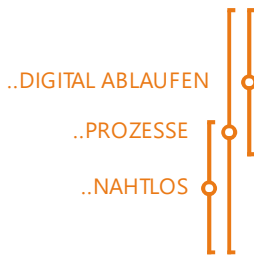
# INTERVIEW

IT

2/3







1 **00:10 – IBRIQI – F\_01\_01:**

2 Es wird sehr viel über Digitalisierung in der Literatur geschrieben. Es sind dort unterschiedliche Sichten und dementsprechend keine einheitliche Definition zu finden. Was verstehen Sie unter Digitalisierung?

3 **00:28 – IP\_IT\_02\* – A\_01\_01:**

4 Ja, aus meiner Sicht, ist unter Digitalisierung zu verstehen, dass die gesamten Prozesse und Abläufe zum Beispiel in der Versicherungswirtschaft zum überwiegenden Teil oder ausschließlich elektronisch bzw. digital ablaufen. D. h., dass dazwischen keine Medienbrüche mehr sind und Dinge, die heute durch Menschen oder über Papier passieren, nicht mehr stattfinden.

5 **01:07 – IBRIQI – F\_02\_01:**

6 Vielen Dank. Sie sind sehr lange in der Versicherungsbranche tätig gewesen. Hat sich der Versicherungsmarkt aufgrund der Digitalisierung verändert und wenn ja, welche Auswirkungen waren im Unternehmen zu spüren?

7 **01:34 – IP\_IT\_02\* – A\_02\_01:**

8 Ja, ich glaube, dass speziell in Österreich die Digitalisierung im Versicherungsmarkt nur in sehr bestimmten Bereichen Fuß gefasst hat und zwar immer dort, wo man Prozesse vereinfachen konnte. Und das, was man oft unter Digitalisierung versteht, dass der Verkauf digitalisiert wird, dass es irgendwelche speziellen Produkte gibt, die nur mehr online verkauft werden. Das gibt es, aber der Prozentanteil dieser Produkte im Verkauf ist sehr gering. Also die Kunden nehmen diese Dinge zum Teil nicht an, teilweise sind die Produkte vielleicht nicht die richtigen (*lacht*), aber die Ansätze sind da und deswegen muss man für die Zukunft ein bisschen aufpassen, wo das einmal hingeht, wenn einer die richtige Idee hat.

9 **02:46 – IBRIQI – F\_03\_01:**

10 Und, glauben Sie, dass der Trend weiterhin hält und wenn ja wie geht man dann im Unternehmen bzw. in einer Position wie Ihrer, damit um? Trifft man bestimmte Vorbereitungen bzw. wie bereitet man sich auf solche Veränderungen vor?

11 **03:11 – IP\_IT\_02\* – A\_03\_01:**

12 Ja, ich glaube, dass das der schwierigste Punkt ist - diese Vorbereitung, weil die meisten Versicherungsunternehmen bestehende Systeme haben und diese Systeme sind teilweise alte Systeme. Um Digitalisierung durchzuführen, muss man natürlich die Systeme dazu bringen, dass sie diese Grundlage auch bieten. D. h. man muss irgendwo online abschließen können, online bearbeiten können, Daten automatisch verarbeiten können usw. Alles was heute irgendwo über Papier in ein Unternehmen kommt, muss gespeichert werden, muss elektronisch zur Verfügung gestellt werden. Das ist praktisch die Hausaufgabe, die man machen muss um die weiteren Schritte tun zu können.

13 **04:09 – IBRIQI – F\_04\_01:**

14 Danke schön. Sehen Sie zukünftige Chancen in der Digitalisierung des



Versicherungsmarktes? Sehen sie auch Hindernisse bzw. Risiken?

15 **04:26 – IP\_IT\_02\* – A\_04\_01:**

16 Also, Risiken wird es immer geben, wenn man neue Wege beschreitet (*lacht*), aber ich glaube, das ist eben die Herausforderung und das spannende an dem Ganzen. Ja, ich glaube, dass es einiges geben wird, wo wir unsere Prozesse verbessern können. Also, wir haben vorher schon über die Produkte gesprochen. Ich glaube, dass man sehr wohl Produkte so aufbereiten kann und verständlich dem Kunden darbieten kann, dass man sie besser online verkaufen kann. Bei Abwicklung der internen Prozesse, sind die meisten Unternehmungen sehr gut aufgestellt, also, dass viele Dinge automatisch verarbeitet werden. Im Schadenbereich zum Beispiel wird es sicherlich Unterstützungen geben, wie zum Beispiel Satellitenaufnahmen die verarbeitet werden um in der Landwirtschaft oder in schwer zugänglichen Regionen über diese Aufnahmen praktisch die Schadenabwicklung zu unterstützen. Manche Firmen gehen soweit, dass sie gewisse Dinge sogar automatisch verarbeiten wollen und die Schäden auch automatisch bearbeiten. Ja, und im Verkauf werden, wie gesagt, die Kunden bei sehr schwierigen oder bei Produkte, wo sie glauben, dass sie sehr lebensnah sind, wie zum Beispiel eine Lebensversicherung oder eine Unfallversicherung, sehr lange auf einem Kundenbetreuer zurückgreifen, weil die Unsicherheit zu groß ist, alle diese Dinge durchzulesen, zu verstehen und da möchte man mit jemanden sprechen. Aber es gibt umgekehrt, sehr viele Produkte, die sehr einfach sind, die nicht so lebensnahe sind und dort wird man, glaube ich, digital abschließen können.

17 **06:37 – IBRIQI – F\_05\_01:**

18 Danke. Ich nehme an, sie haben mehrere Digitalisierungsprojekte durchgeführt. Welche Faktoren fallen Ihnen dabei ein, welche bezogen auf Digitalisierung der Versicherungsunternehmen, eine hemmende Wirkung haben?

19 **07:10 – IP\_IT\_02\* – A\_05\_01:**

20 Also, im Grunde neue Dinge dürfen nicht gehemmt werden. Das einzige, und das ist jetzt nicht negativ, ist vielleicht, dass viele Dinge im Alltagsgeschäft die Ressourcen praktisch abziehen und dann zu wenige Ressourcen überbleiben, um neue Dinge zu machen. Aber grundsätzlich gibt es nichts was man aufhalten kann und man muss überall ein bisschen mitspielen.

21 **07:52 – IBRIQI – F\_06\_01:**

22 Sie haben schon etwas dazu gesagt jedoch nochmals die Frage, wie glauben Sie, dass Digitalisierung die Chancen für neue Produkte und neue Services in der Versicherungsbranche beeinflusst?

23 **08:26 – IP\_IT\_02\* – A\_06\_01:**

24 Ich glaube, dass es neue Partnerschaften geben wird. Ob das jetzt im Servicebereich ist - wir kennen ja die Assistance Leistungen im Unfallbereich und wenn man irgendwelche Schäden im Haus hat, dass man zu Handwerkern kommt, solche Sachen gibt es schon. Aber ich glaube, dass es darüber hinaus, weitere Partnerschaften geben wird und

..PRODUKTGEKOPPELT

CHANCEN SERVICES UND

..WESENTLICH

..KERNBEREICH

..NEUE DATEN BESCH

..SYSTEME  
IT

..INNEN- AUSSENDI  
..HETEROGEN

man muss da sehr genau aufpassen, z.B. bei Google und Co., wenn sie auf den Versicherungsmarkt kommen, was denen einfällt. Aber heute eine Versicherung mit dem Produkt zu verkaufen, das gibt es schon - nur in Österreich noch selten. Also, das ist ein Bereich der, der Versicherungswirtschaft eventuell sehr weh tun kann oder dem Verkauf weh tun kann, wenn solche Dinge mal kommen. Also ich kaufe ein Auto und ich habe die Versicherung dabei oder ich kaufe irgendeine Waschmaschine und die ist versichert. Also solche automatischen Versicherungsabschlüsse mit Produkten gekoppelt, glaube ich, dass es in der Zukunft geben wird oder verstärkt geben wird.

25 **09:50 – IBRIQI – F\_07\_01:**

26 O. k., danke. Sie haben auch die Partnerschaften angesprochen. Glauben Sie, dass durch die Digitalisierung, die Chancen für neue Kooperationen steigen oder werden sie eher schwieriger dadurch?

27 **10:01 – IP\_IT\_02\* – A\_07\_01:**

28 Ich glaube, dass gewisse Ideen nur durch Kooperationen umsetzbar sind. Also wenn man heute zum Beispiel auf den Kfz Markt schaut, wo die einzelnen Autohersteller sehr viele Daten von den einzelnen PKWs und Fahrzeugen haben, aber nicht hergeben, d. h. sie sitzen praktisch auf diesen Daten und eine Versicherung zum Beispiel könnte natürlich mit diesen sehr gut arbeiten, neue Tarife machen ohne eigene Dinge wieder erfinden zu müssen. Also das ist nur ein Beispiel für eine Kooperation. Wobei ich auch glaube, dass mit Internetanbietern einiges zu machen wäre, weil die, auch sehr viele Informationen haben und diese Wissensmonopole auf die, die Versicherungswirtschaft und andere Industrien heute keinen Zugang haben. Das ist momentan ein massives Problem. Es gibt die ersten Bemühungen, diese Monopole aufzubrechen, aber noch mit wenig Erfolg (*lacht*).

29 **11:20 – IBRIQI – F\_08\_01:**

30 Wie würden Sie die IT-Systemlandschaft Ihres Unternehmens, wo sie bis vor kurzem tätig waren beschreiben? Eine grobe Beschreibung hinsichtlich Alter, Komplexität und so weiter - also eine grobe Beschreibung der wichtigsten Merkmale.

31 **11:50 – IP\_IT\_02\* – A\_08\_01:**

32 Ja, ich glaube, die IT, in U1\*, also mit einem Satz ausgedrückt, sehr gut aufgestellt ist. U1\* hat immer versucht, Systeme sehr frühzeitig zu erneuern. Das geht einmal besser, einmal schlechter, aber wir haben immer versucht die Systeme zu erneuern. Diese Dinge sind aufwendig, also auf der einen Seite kostenintensiv und auch zeitintensiv. Also einen Server kann man zwar austauschen - es dauert nicht sehr lange, aber, wenn man die ganzen Anwendungen, die darauf laufen auch mit ändern möchte, dann ist es sehr unterschiedlich - es kann schnell gehen, es kann Jahre dauern. Und deswegen, ist es immer sehr wichtig, frühzeitig Änderungen in Gang zu setzen und das hat U1\* gemacht und deswegen haben wir in den Hauptsystemen, also was den Außendienst betrifft mit dem S02\*, das Innendienstsystem, wo das alte System - S01\* schrittweise seit Jahren abgelöst wird, bis hin zu einem S04\*, dass die ganze



Finanzbuchhaltung macht, haben wir die Kernsysteme eigentlich auf einem sehr guten neueren Stand, nicht auf dem neuesten, aber auf einem neuen Stand. Ich glaube, deswegen sind wir sehr gut aufgestellt.

33 **13:30 – IBRIQI – F\_09\_01:**

34 Danke schön. Wenn sie einmal aus der Sicht der Kunden denken. Ich glaube sie kennen sich da sehr gut aus. Wie viele Systeme bedienen den Kunden im Hintergrund bzw. helfen dabei, dass der Kunde bedient wird?

35 **13:51 – IP\_IT\_02\* – A\_09\_01:**

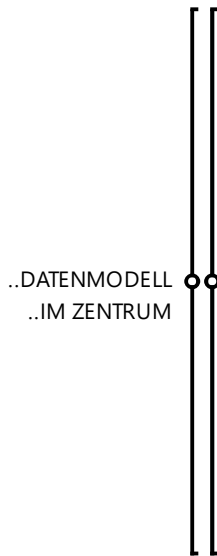
36 *(lacht)* Eine gute Frage *(überlegt)*. Also, wenn ich das jetzt aus meiner Sicht betrachte: das Zentrale, was den Kunden bedient, ist einmal grundsätzlich der Vertrag. Also Auskünfte oder Möglichkeiten, wo man Neuberechnungen oder Angebote für den Kunden erstellen kann, kommen eigentlich aus dieser Vertragsecke. Das System Vertrag ist für mich einmal das Kernstück und da rundherum gibt es jetzt andere Systeme, wie ein Kundensystem, wo eben spezielle Daten zu einem Kunden gespeichert und auch ausgewertet werden. Ein Schadensystem: Wenn sie einen Vertrag haben, dann kann man auch einen Schaden haben. Dieses Zusammenspiel zwischen Vertrag und Schaden, serviciert natürlich auch den Kunden, informiert den Kunden über Schadenabläufe usw. oder warnt Kunden aus dem Vertrag heraus, es gibt ein Unwetter - Wetterwarnungen usw. Also, das sind glaube ich, sehr zentrale Systeme. Der Verkauf greift auf bestehende Daten zu, versucht auch dadurch den Kunden zu servizieren und besser zu beraten. Und dann gibt es noch eher Systeme, die vielleicht ein bisschen im Hintergrund sind, die dem Kunden weh tun, wenn er nicht zahlt *(lacht)*, dass er eine Mahnung bekommt. Aber da gibt es auch Services, dass für das Finanzamt Daten erstellt und dem Kundendaten liefert, wo er praktisch sein Finanzgebaren in der Versicherung sieht und es daraufhin vielleicht geltend machen kann.

37 **16:15 – IBRIQI – F\_09\_01\_02:**

38 Also, in der Literatur wird auf eine Problematik, welche die IT Systemlandschaften der Versicherungen betrifft, hingewiesen. Da Versicherungen sehr früh mit dem Aufbau der IT begonnen haben, sind überall Insellösungen zu finden. Besteht die IT Systemlandschaft in Ihrem Unternehmen aus Insellösungen oder ist sie integriert?

39 **16:40 – IP\_IT\_02\* – A\_09\_01\_02:**

40 U1\* hat mit S01\*, einen ganz wesentlichen Schritt gemacht, indem wir die gesamte Vertrags-, Kunden- und Schadenverwaltung in einem System aufgebaut haben. Es gibt natürlich auch kleinere Systeme. Das ist der große Unterschied zu anderen Versicherungen, die für die einzelnen Spartenbereiche, immer eigene Systeme gehabt haben. Und noch ein wesentlicher Unterschied ist, dass wir alle unsere Tochter Unternehmungen im Ausland, auch in diesen Systemen haben. Da gibt es bei anderen Versicherungen auch unterschiedliche Lösungen, meistens gibt es dort vor Ort eigene Systeme die noch zu warten sind und dadurch ist dort die Systemlandschaft wesentlich umfangreicher, komplexer und auch schwerer zu bedienen, wie in U1\*. Da haben wir einen sehr großen Vorteil.



..INNOVATION 

41 **17:49 – IBRIQI – F\_10\_01:**

42 O. k. - Dankeschön. Wenn sie über das Datenmodell und die unterschiedlichen Entitäten wie Vertrag, Schaden, Kunde, versicherte Interesse usw. nachdenken, was steht im Zentrum dieses Datenmodells, so quasi das Herzstück wo dann alles rundherum aufgebaut ist und ist dieses Datenmodells leicht anpassbar?

43 **18:21 – IP\_IT\_02\* – A\_10\_01:**

44 Also, ob es ein Herzstück im Datenmodell gibt, kann ich jetzt nicht sagen. Das wesentliche war, wie wir S01\* entwickelt haben, dass wir versucht haben ein konzeptionelles Datenbankdesign durchzuführen. Wir haben die ganzen Fachbereiche untersucht und versucht die Beziehungen zwischen den einzelnen Entitäten richtig zu bestimmen. Also zu sagen, gibt es dieses Ding einmal, gibt es das mehrfach, was gibt es zusätzliches. Und all diese Dinge haben wir versucht in den Erhebungen zu beschreiben und haben so S01\* gebaut. S05\* als Nachfolger, ist zu 90 % oder mehr, vom Modell her gleich aufgebaut. Dass es durch die Programmierer anderes umgesetzt wird, ist auch klar. Aber das wesentliche ist, diese Dinge so zu sehen, wie sie in der Realität sind. Also es ist eigentlich einfach (*lacht*), es ist sehr einfach, man muss nur das machen, was uns die Realität vorgibt und wenn man das macht, dann hat man es auch richtig abgebildet (*lacht*).

45 **19:52 – IBRIQI – F\_10\_01\_02:**

46 Und in Zentrum des Datenmodells, steht der Vertrag, der Schaden oder der Kunde oder?

47 **19:59 – IP\_IT\_02\* – A\_10\_01\_02:**

48 Es geht alles vom Vertrag aus. Also Vertrag und Kunde, sagen wir mal so. Bei dem Kunden, wie ich einen Kunden beschreibe und definiere und der Vertrag, weil vom Vertrag leiten sich alle anderen Systeme ab.

49 **20:18 – IBRIQI – F\_11\_01:**

50 Sie haben ja bereits Digitalisierung beschrieben. Wie viel von dem IT Budget fließt für Digitalisierung ein? Vielleicht eine grobe prozentuale Schätzung.

51 **20:35 – IP\_IT\_02\* – A\_11\_01:**

52 (*lacht*) Das kann ich nicht beantworten. Es ist deswegen so schwierig, weil zu viele Dinge davon betroffen sind und es hat sich keiner die Mühe gemacht, diese Frage heraus zu rechnen. Wenn ich heute irgendetwas umsetze und Zusatzaufwände habe um Digitalisierung in irgendeiner Form abzudecken, dann wird es einfach mitgemacht und da weiß keiner was es kostet (*lacht*).

53 **21:08 – IBRIQI – F\_12\_01:**

54 O. k., die nächste Frage über die Relation zum Unternehmensbudget erübrigt sich dann. Was glauben Sie welche Kompetenzen werden in der Zukunft, aufgrund der Digitalisierung, in der IT benötigt?

55 **21:28 – IP\_IT\_02\* – A\_12\_01:**

56 Ich glaube, dass man diese Kompetenzen, die wir heute brauchen auch zukünftig brauchen wird. Ich glaube aber, dass man zusätzlich eine

..INNOVATION

..SICHTBREITE

..DATENÄNDERUNG MITV

..NICHT SOFORT

..DATENÄNDERUNG MI

..ZU VIEL INFORMATION

..INHALTSÜBERGREIFEN  
..TEAMORIENTIERT

Gruppe von Personen braucht, die sich wirklich mit der Zukunft beschäftigen. Wir haben es damals mit zwei Projekten versucht, das Kundenportal und eine Kunden App, wo wir einfach die Geldmittel bekommen haben, um zu spielen und spielen heißt aber nicht nur träumen, sondern es muss konkret etwas Neues definiert und umgesetzt werden und das wichtige ist das „und umgesetzt werden“. Dann hat man Erfahrung, wie das ganze läuft. Nur träumen reicht nicht. Also, wenn man in diese Richtung geht, muss man diese Dinge unterstützen. Es gibt andere Sparten, die stärker auf diesem digitalen Markt kämpfen müssen - dort kann man sehr viel lernen. Wenn man da zum Beispiel die Firma Spar anschaut, was sie auf die Füße stellen und was die alles ausprobieren, es ist ordentlich. In diese Richtung, glaube ich, muss man auch in der Versicherungswirtschaft neue Ideen produzieren.

57 **23:15 – IBRIQI – F\_13\_01:**

58 Vielen Dank, ein sehr interessantes Statement. Kann der Kunde in ihrem Unternehmen den Stand der Bearbeitungen, welcher in den IT-Systemen abgebildet ist, mitverfolgen? Und wenn ja, wie zeitnah kann er das machen?

59 **23:45 – IP\_IT\_02\* – A\_13\_01:**

60 Wir könnten es besser machen (*lacht*). Der Kunde kann in bestimmten Bereichen, zum Beispiel im Schadenbereich, über das Kundenportal Informationen abrufen. Was wir heute nicht machen ist, dass wir detaillierter informieren und dieser Schritte über SMS oder irgendeinen Handydienst, anbieten. Das wäre alles zum Umsetzen.

61 **24:20 – IBRIQI – F\_13\_02:**

62 Wie zeitnah kann der Kunde die Informationen erhalten? Sind es eher Minuten, Stunden, Tage?

63 **24:29 – IP\_IT\_02\* – A\_13\_02:**

64 Im Grunde ist es so, dass sobald Informationen in dem einzelnen System zur Verfügung stehen, man diese Information dem Kunden zur Verfügung stellen könnte. D. h., in der Schadensbearbeitung, läuft es praktisch direkt: wird die Bearbeitung von einem Status in den anderen umgesetzt und der Kunde greift darauf zu und sieht diese Informationen. Speziell im Schadenbereich wird in größeren Abständen Information an den Kunden gesendet. In größeren Abständen, damit nicht zu viele Informationen rausgehen.

65 **25:12 – IBRIQI – F\_14\_01:**

66 Vielen Dank. Sie waren sehr lange Zeit Abteilungsleiter der IT. Wenn man sie bitten würde, mittels 4-5 Begriffen die Arbeitsweise in der Abteilung zu beschreiben, welche würden Sie verwenden?

67 **25:44 – IP\_IT\_02\* – A\_14\_01:**

68 Ich glaube das Wesentliche war immer, dass wir sehr teamorientiert gearbeitet haben. Der Einzelkämpfer ist in gewissen Bereichen notwendig, aber um übergreifend, über eine Abteilung oder über mehrere Abteilungen gute Resultate zu erzielen, muss man sehr teamorientiert arbeiten. In einem Team ist es sehr, sehr wichtig, welche



Leute in diesem Team arbeiten, weil, wenn alle gleich sind, ist es auch nicht gut, sondern man braucht den Genauen, den Kreativen im Team drinnen, man braucht jemanden, der fast ein bisschen aggressiv vorgeht usw. Man sieht dann und das ist sehr lustig zu beobachten, wenn man so eine Mischung zustande bringt, wie gut die Resultate dann sind.

69 **26:55 – IBRIQI – F\_14\_02:**

70 O. k. Dankeschön. Und wenn man arbeitet, sind Fehler möglich. Ich nehme an, sie haben viele miterlebt // *Ja (lacht) //*. Wie geht man mit Fehlern um, wie würden Sie die Fehlerkultur beschreiben?

71 **27:13 – IP\_IT\_02\* – A\_14\_02:**

72 Ich muss sagen, über die vielen Jahre, hat sich die Fehlerkultur wesentlich verbessert. Früher war man wirklich sehr bestürzt, man hat Angst vor Konsequenzen gehabt, weil es immer ein Riesen Donnerwetter und Wirbel war. Heute ist es so, dass man mit offenen Karten spielt und das ist gut so. Also, wenn etwas passiert, dann wird informiert und je nachdem welche Auswirkungen das hat, werden Maßnahmen getroffen. Jeder sieht ein, dass dort wo gearbeitet wird, Fehler passieren und deswegen ist eine gewisse Toleranz vorhanden. Wobei ich jetzt nicht sagen möchte, aber wenn man nur Fehler macht (*lacht*), wird man, auch in U1\* nicht überleben (*lacht*).

73 **28:11 – IBRIQI – F\_15\_01:**

74 Jetzt kommen wir zum dritten und letzten Bereich des Interviews. Welche Erwartungen hat, Ihrer Meinung nach, der Versicherungskunde? Hat die Digitalisierung Veränderungen verursacht und was tut man auf der anderen Seite um diesen Erwartungen gerecht zu werden?

75 **28:44 – IP\_IT\_02\* – A\_15\_01:**

76 Also, die ganzen Veränderungen in letzter Zeit und das, dass U1\* an den Kundenberatern festgehalten hat, war die richtige Entscheidung. Viele andere Versicherer haben das nicht gemacht, weil sie gedacht haben, sie können online verkaufen, bzw. das Ganze über eigene Onlinefirmen erledigen. Sie sind in den persönlichen Kundenkontakt zurückgefahren. Also dieses persönliche, wo der Kunde weiß, er hat jemanden, wo er hingehen kann. Mit den neuen Generationen wird sich das abschwächen. Es wird, wie gesagt, Produkte geben, wo sich der Kunde einfach mehr erwartet, dass er es online machen kann und es wird nach wie vor Dinge geben, wo er Beratung brauchen wird. Ich glaube, diese Zweiteilung wird es geben. Bei den jungen Leuten, wenn sie sagen, ich möchte heute ein Moped versichern, dann möchten sie das vielleicht online machen. Wenn sie, keine Ahnung, ein Familienhaus um € 5 Millionen versichern möchten, werden sie vielleicht doch einmal nachdenken, ob es vielleicht dort oder da etwas Anderes gibt. Also vom Wert abhängig oder vom eigenen Leben abhängig. Das haben wir auch vorher schon einmal besprochen. U1\* versucht eben, jetzt speziell über Kundenberater zu arbeiten, informieren über Plattformen, wobei die Information über Plattformen, wie dem Kundenportal bei allen Versicherungen sehr wenig angenommen wird. Es gibt keine Killeranwendungen und deswegen schauen die Kunden auch nicht auf solche Dinge.





INTERAKTION DIGITAL

77 **30:48 – IBRIQI – F\_16\_01:**

78 In der Literatur, wird den Versicherungsprodukten ein Manko zugeschrieben. Also der gesamten Branche. Der Versicherungskunde schließt einen Vertrag ab, zahlt jahrelang Prämie, zu einem Schadensfall kommt es selten bis nie, was auch nicht schlecht ist, jedoch hat der Versicherungskunde einerseits dadurch kaum Berührungspunkte mit dem Versicherer und andererseits weisen die wenigen Berührungspunkte, eine sehr geringe Interaktionsfrequenz auf. Welche Berührungspunkte fallen Ihnen spontan ein, die ein Versicherungskunde mit dem Versicherer hat und fällt Ihnen irgendeiner dabei ein wo die Interaktionsfrequenz doch höher ist?

79 **32:06 – IP\_IT\_02\* – A\_16\_01:**

80 Wenn man diese Frage gut beantworten könnte, könnte man Geld verdienen (*lacht*). Es kämpfen alle Versicherer, die ich kenne und wir haben auch in der Vereinigung sehr guten Kontakt, mit dem gleichen Problem. Sie suchen nach irgendwelchen Kontaktpunkten, wo der Kunde einen Nutzen sieht und Portale verwendet. Es hat noch keiner diesen Punkt gefunden. Eine der wenigen Services, die es heute schon gibt, sind Wetterwarnungen und Wetterdienste. Ein Unwetter gibt es relativ oft - Sturm, Wind, Schneefall usw. und da hat der Kunde einen direkten Nutzen, wenn er gewarnt wird oder auch sogar irgendwelche unterstützenden Informationen bekommt. Ein zweiter Punkt ist vielleicht - aber da kommen wir schon wieder in den Bereich des Seltenen, dort wo ein Unfall passiert. Dieser kann heute über die GPS Ortung usw. alles Mögliche auslösen. Ansonsten, so wie wir es heute im Bankenbereich gewohnt sind, dass wir einmal in der Woche oder einmal alle 14 Tage Überweisungen machen und so Kontakt mit der Bank aufnehmen, sowas gibt es nicht.

81 **33:51 – IBRIQI – F\_17\_01:**

82 Vielen Dank. Also wenn sie in der Zeit zurückdenken wo sie ihre berufliche Karriere begonnen haben, da wurde höchstwahrscheinlich alles analog durchgeführt und erledigt. Könnten Sie dagegen eine grobe Schätzung machen, wie viel der Kundeninteraktion mit dem Unternehmen mittlerweile ausschließlich digital stattfindet? Eine grobe Schätzung. Also wo der Kunde mit der Maschine interagiert, ohne dass Menschen dazu etwas tun müssen?

83 **34:45 – IP\_IT\_02\* – A\_17\_01:**

84 Also, wo ausschließlich digital gearbeitet wird (*überlegt*). Ich gehe davon aus, dass solche Prozesse wo ich heute, digital oder wie auch immer einen Erlagschein schicke, der Kunde zahlt ein, dass das nicht gemeint ist.  
// Nein // (*lacht*)

85 **35:14 – IBRIQI – F\_17\_02:**

86 Wenn der Kunde ein Anliegen hat, er will sich über irgendetwas informieren, will etwas erledigen und kein Mitarbeiter muss sich damit beschäftigen. Dass Menschen mindestens indirekt im Spiel sind, weil möglicherweise die Daten, die von der Maschine dafür verwendet werden um dieses Anliegen zu erledigen, von Menschen vorab





gesammelt wurden ist mir schon klar, jedoch in dem Moment wo das Kundenbedürfnis entsteht und dieses zu befriedigen gilt, dass es dort keine zusätzlichen menschlichen Ressourcen mehr vonnöten sind.

87 **35:49 – IP\_IT\_02\* – A\_17\_02:**

88 Also, kundenseitig würde mir im Moment nichts einfallen (*lacht*). In der Verarbeitung nutzen wir schon sehr lange den elektronischen Datenrückfluss. Dabei werden Anträge und Schadenmeldungen, wenn alle Regeln erfüllt sind, vollautomatisch verarbeitet.

89 **35:57 – IBRIQI – F\_18\_01:**

90 O. k., Vielen Dank. Sehen Sie Chancen, dass man durch Digitalisierung die mangelnde Kundeninteraktion, sozusagen, heilen kann? Ist Digitalisierung möglicherweise ein Heilmittel dafür?

91 **36:21 – IP\_IT\_02\* – A\_18\_01:**

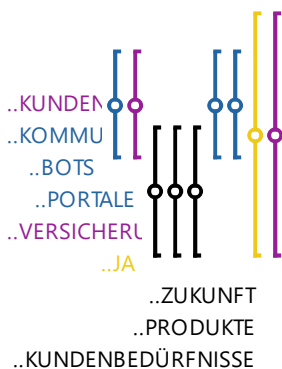
92 Na ja, wenn man eine Chance hat, dann nur durch Digitalisierung. Weil man möchte ja, die Kunden informieren und das Kundenservice verbessern. Und das wird man über eine wirklich umfangreiche Digitalisierungswelle schaffen können. Man hat so lange nach Killerprodukten gesucht, wo der Kunde aufspringt. Es werden wahrscheinlich andere Serviceleistungen sein, die man mit Partnern, an den Kunden zu bringen, versucht. Wo dann auch die Versicherung mitziehen kann. Weil rein aus dem Versicherungsbereich heraus, wird es keine Dinge geben, die den Kunden interessieren. Also, das ist eher so ein punktueller Bedarf. Bedarf entsteht, wird befriedigt und man hofft, dass nichts passiert und das war es. Also das wird man wie gesagt, nur mit Partnerschaften in irgendeiner Form schaffen.

# INTERVIEW

IT

3/3





1 **00:09 – IBRIQI – F\_01\_01:**

2 Es wird sehr viel über Digitalisierung in der Literatur geschrieben. Es gibt jedoch keine einheitliche Definition der Digitalisierung. Was verstehen Sie unter Digitalisierung?

3 **00:18 – IP\_IT\_03\* – A\_01\_01:**

4 Die Digitalisierung wird auch die industrielle Revolution 4.0 genannt. Wie bei den vorhergegangenen industriellen Revolutionen wird sich die Arbeitswelt, diesmal vor allem im Dienstleistungssektor, sehr stark ändern. Manuelle Prozesse werden, durch den zunehmenden Einsatz von smarten Technologien und künstlicher Intelligenz, immer mehr von der Technik und nicht mehr vom Menschen durchgeführt.

5 **01:20 – IBRIQI – F\_02\_01:**

6 Glauben Sie, dass die Digitalisierung den Versicherungsmarkt verändert hat und wenn ja mit welchen Auswirkungen auf Ihr Unternehmen?

7 **01:29 – IP\_IT\_03\* – A\_02\_01:**

8 Die Digitalisierung verändert den Versicherungsmarkt sehr stark. Es werden die Kommunikationswege vielfältiger und schneller. Neben dem persönlichen Gespräch werden vermehrt über technische Kanäle wie Portale und intelligente Bots Kommunikationen stattfinden. Durch schnellere Information werden sich auch die Produkte wesentlich schneller an die Bedürfnisse des Kunden anpassen müssen.

9 **02:48 – IBRIQI – F\_03\_01:**

10 Glauben Sie, dass die Reise weiterhin so fortgeführt wird? Wird diese Veränderung schneller oder langsamer werden oder ist die Decke bereits erreicht worden?

11 **02:58 – IP\_IT\_03\* – A\_03\_01:**

12 Ich glaube, die Reise geht weiter. Sie wird schneller, intensiver und vielfältiger. Ein Ende ist meines Erachtens noch nicht abzusehen.

13 **03:22 – IBRIQI – F\_03\_02:**

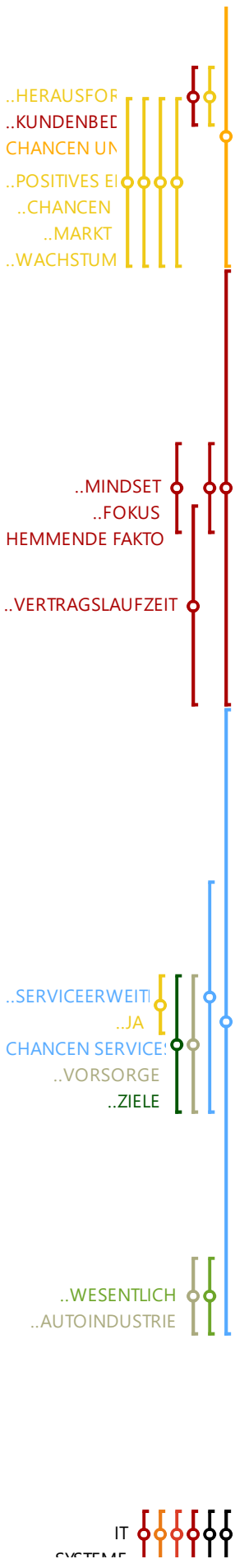
14 Wie geht ein Versicherungsunternehmen mit solchen bevorstehenden Veränderungen um? Wie bereitet man sich vor? Gibt es möglicherweise einen Digitalisierungsverantwortlichen?

15 **03:37 – IP\_IT\_03\* – A\_03\_02:**

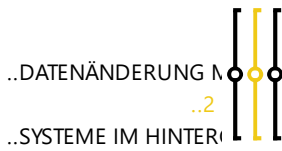
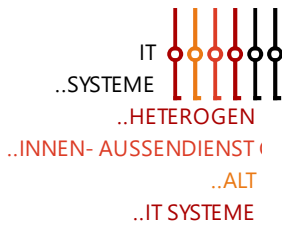
16 Es werden die bestehenden Systeme, die ihren Ursprung teilweise in den 60iger Jahren haben, sukzessive modernisiert. Damit werden die aktuellen Anforderungen für eine immer umfassendere und raschere Information welche permanent und rund um die Uhr verfügbar ist, erfüllt. Natürlich muss der Versicherungsmarkt aber auch die Entwicklung der Technologie beobachtet werden um rasch auf Änderungen reagieren zu können bzw. präventiv die Strategien dafür zu erstellen.

17 **06:10 – IBRIQI – F\_04\_01:**

18 Vielen Dank. Das war sehr ausführlich. Welche Chancen sehen Sie in der Digitalisierung des Versicherungsmarktes und sehen Sie auch Herausforderungen?



- 19 **06:20 – IP\_IT\_03\* – A\_04\_01:**
- 20 U5\* stammt aus dem Jahr Z01\* und feiert nächstes Jahr das Z02\* Jahr Jubiläum. Die Herausforderung war, ist und wird es sein, die Kundenbedürfnisse zu identifizieren. Wenn man dann neue Geschäftsprozessen und Produkten schnell genug entwickeln kann um den Kunden eine gute Customer Experience zu bieten, hat man die Chance sich näher am Kunden zu positionieren und dadurch viel schneller, stärker und nachhaltiger zu wachsen als der Markt.
- 21 **07:29 – IBRIQI – F\_05\_01:**
- 22 Wenn Sie an die Digitalisierung der Versicherungsunternehmen denken, was glauben Sie, welche Faktoren wirken hemmend auf Digitalisierungsvorhaben in den Versicherungsunternehmen?
- 23 **07:43 – IP\_IT\_03\* – A\_05\_01:**
- 24 Das Mindset. Wir sind historisch sehr spartenorientiert aufgestellt. D.h. im Mittelpunkt der Produktentwicklung und der Verwaltung steht der einzelne Vertrag in der jeweiligen Sparte und nicht der Kunde. Die Laufzeiten der Verträge sind sehr lange; in der Gesundheitsversicherung sind diese lebenslang. Daher sehen wir uns auch als lebenslange Begleiter. Der Change des „Mindsets“ auf Customer Experience und auch auf viel kurzfristigere Laufzeiten ist schon im Gange, aber noch nicht abgeschlossen.
- 25 **09:11 – IBRIQI – F\_06\_01:**
- 26 Vielen Dank. Glauben Sie, dass die Digitalisierung die Chancen für neue Services beeinflusst? Also, dass man sein Serviceangebot erweitern kann? Und wenn ja warum bzw. in welche Richtung denken Sie?
- 27 **09:28 – IP\_IT\_03\* – A\_06\_01:**
- 28 Durch die immer smartere Technik (IOT) können heute viel mehr Daten zur Verfügung gestellt und ausgewertet werden. Es werden z.B. mittels Uhren oder Smartphones Puls, Blutdruck, Schritte etc. gemessen. Dadurch werden Services möglich die sich nicht nur auf den Arztbesuch oder einen Krankenhausaufenthalt beziehen. Sie können dem Kunden viel früher zur Verfügung gestellt werden. Z.B. kann ein präventives Sportprogramm über APP angeboten werden.
- 29 **10:15 – IBRIQI – F\_07\_01:**
- 30 Und wie sieht es mit Chancen für neue Kooperationen aus? Werden diese durch die Digitalisierung beeinflusst?
- 31 **10:25 – IP\_IT\_03\* – A\_07\_01:**
- 32 Ja. Auf jeden Fall. Gerade in der KFZ-Versicherung arbeiten heute schon Autoindustrie und Versicherung zusammen.
- 33 **10:57 – IBRIQI – F\_08\_01:**
- 34 Jetzt ein paar Fragen hinsichtlich des IT-Bereichs. Wie würden Sie stichwortartig die IT-Systemlandschaft Ihres Unternehmens beschreiben? Hinsichtlich Alter, Komplexität, Redundanz usw.
- 35 **11:24 – IP\_IT\_03\* – A\_08\_01:**
- 36 Wir haben eine heterogene Systemlandschaft. Diese besteht aus älteren



Backend Systemen für die Vertragsverwaltung und aus neueren und leichter anpassbaren Systemen für den Point of Sale.

37 **11:52 – IBRIQI – F\_09\_01:**

38 Wie viele Systeme werden in Ihrem Unternehmen genutzt um den Kunden während seiner Customer Journey zu servieren? Also praktisch aus wie vielen IT-Systemen wird Ihr Kunde serviert?

39 **12:07 – IP\_IT\_03\* – A\_09\_01:**

40 Im Wesentlichen aus 2 Systemen welche Vertragsverwaltung und Antragsverwaltung beinhalten. Diese Systeme sind die Grundlage für unser Kundenportal unser App aber auch für unsere Homepage.

41 **12:27 – IBRIQI – F\_10\_01:**

42 Wenn sie über das Datenmodell und die unterschiedlichen Entitäten wie Vertrag, Kunde, versichertes Interesse usw. nachdenken, was steht im Zentrum dieses Datenmodells, wo dann alles rundherum aufgebaut ist?

43 **12:53 – IP\_IT\_03\* – A\_10\_01:**

44 Aufgrund gesetzlicher Vorgaben aus der Vergangenheit steht die Sparte und der Vertrag im Vordergrund. Rund um den einzelnen Vertrag ist alles aufgebaut.

45 **13:40 – IBRIQI – F\_10\_02:**

46 Sie haben es auch angesprochen, wie leicht bzw. wie schwer lässt sich dieses Datenmodell umstellen?

47 **13:48 – IP\_IT\_03\* – A\_10\_02:**

48 Das Modell selber, ist sehr schwierig umzustellen. Man kann aber mit geeigneten Methoden eine Präsentationsschicht für die Kundensicht aufbauen.

49 **14:07 – IBRIQI – F\_11\_01:**

50 Vielen Dank. Wie groß ist der Anteil des IT Budgets, welcher für die Digitalisierungsvorhaben ausgegeben wird? Wenn sie grob schätzen könnten.

51 **14:20 – IP\_IT\_03\* – A\_11\_01:**

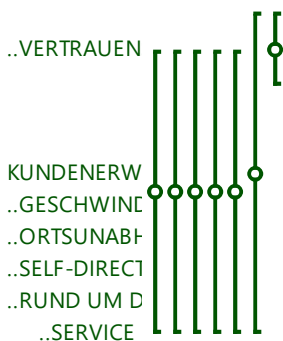
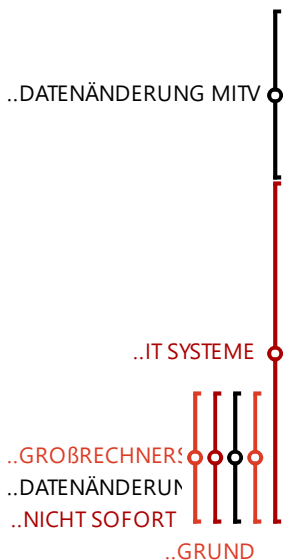
52 Hoch, da wir gerade viele alte Systeme durch neue System ablösen. Jede neue Technik und jedes neue System, ist im Rahmen der Digitalisierung zu betrachten.

53 **15:15 – IBRIQI – F\_12\_01:**

54 Da sie keine Angabe gemacht haben, macht die nächste Frage keinen Sinn, also die Frage mit den Digitalisierungsausgaben in Relation zum Unternehmensgesamtbudget. Also stelle ich die nächste Frage und zwar, was glauben Sie, welche Kompetenzen wird man zukünftig in der IT benötigen um als Versicherer mit der Digitalisierung richtig umgehen zu können?

55 **15:41 – IP\_IT\_03\* – A\_12\_01:**

56 Eine wesentliche Kompetenz wird die soziale Kompetenz sein. Die Art und Weise sowie die Häufigkeit der Kommunikation aber auch der Umgang in Teams und der Fokus auf die Kunden Experience werden entscheidende



Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung sein.

57 **17:08 – IBRIQI – F\_13\_01:**

58 Kann Ihr Kunde, den Stand der Bearbeitungen welcher in den IT-Systemen abgebildet ist, mitverfolgen?

59 **17:19 – IP\_IT\_03\* – A\_13\_01:**

60 Der interne Kunde, unsere Mitarbeiter, können den Stand der Bearbeitung sehr gut verfolgen. Beim externen Kunden sind wir, innerhalb unseres Portals und der App, gerade am Aufbau einer viel rascheren und intensiveren aktiven Kommunikation als bisher.

61 **18:03 – IBRIQI – F\_13\_02:**

62 Sie haben es bereits angesprochen. Es sind also nur Teilbereiche wo der Kunde die Bearbeitungen mitverfolgen kann und zwar nicht im Sekundenbereich. Wie lange dauert es dann tatsächlich, bis der Kunde die Informationen bekommt?

63 **18:20 – IP\_IT\_03\* – A\_13\_02:**

64 Die erste Information, hinsichtlich Einreichung, ist natürlich im Sekundenbereich. Danach hängt es vom jeweiligen Prozess ab. Gerade im Leistungsbereich kann es vorkommen, dass gewisse Prüfungen oder Rückfragen notwendig sein können und daher längere Zeit benötigen.

65 **18:55 – IBRIQI – F\_13\_02\_02:**

66 Und wenn eine Bearbeitung abgeschlossen ist, wie lange dauert es also zwischen dem Zeitpunkt wo es intern in den IT-Systemen abgebildet ist bis zu dem Zeitpunkt wo der Kunde diese Information sehen kann?

67 **19:10 – IP\_IT\_03\* – A\_13\_02\_02:**

68 Aufgrund der bestehenden Architektur maximal eine Nacht. Die notwendigen Informationen und Dokumente werden mittels Job in der Nacht generiert und dem Kunden am nächsten Tag zur Verfügung gestellt.

69 **19:51 – IBRIQI – F\_14\_01:**

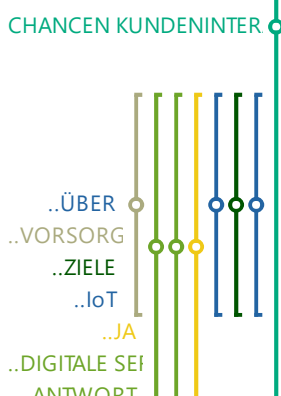
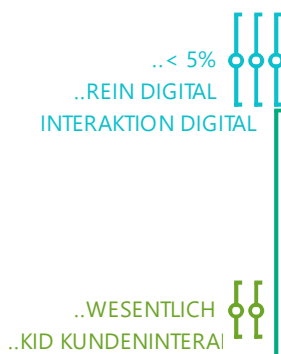
70 Wie würden Sie grundsätzlich die Kundenerwartungen Ihres Unternehmens beschreiben und haben sich diese aufgrund der Digitalisierung verändert?

71 **20:01 – IP\_IT\_03\* – A\_14\_01:**

72 Die grundsätzlichen Kundenerwartungen wie z.B. vertrauenswürdig, verlässlich sind gleich wie bisher. Diese haben sich nicht verändert. Es ändert sich aber immer mehr die Erwartungshaltung in Bezug auf Schnelligkeit und Verfügbarkeit der Information. Der Kunde möchte heute viel schneller, zu verschiedenen Zeitpunkten oder Orten beraten werden können und nicht immer den Berater bei sich zu Hause haben. Daher werden Kundenportal, App aber auch Chat-Bots oder digitale Beratung immer stärker nachgefragt werden.

73 **21:32 – IBRIQI – F\_15\_01:**

74 Dem Versicherungsprodukt wird in der Literatur ein Manko zugeschrieben. Der Versicherungskunde schließt einen Versicherungsvertrag ab, zahlt jahrelang Prämie und das ist sehr häufig in



dieser Zeitspanne die einzige Interaktion mit dem Versicherer, und wenn, dann kommt es selten zu einem Schadensfall, was der nächste Touch Point mit dem Versicherer wäre. Welche Berührungspunkte fallen Ihnen spontan ein, die ein Versicherungskunde mit dem Versicherer hat und fällt Ihnen irgendeiner dabei ein wo die Interaktionsfrequenz doch höher ist, also ein Touch Point, welcher häufiger benutzt wird. // Bei bestehenden? // Ja.

75 **22:35 – IP\_IT\_03\* – A\_15\_01:**

76 Im ambulanten Tarif stellen wir immer mehr fest, dass der Kunden nicht mehr einmal im Jahr die Rechnungen einreicht, sondern sehr oft sofort nach Bezahlung der Rechnung. Das bedeutet, dass die Leistungshöhe über das Jahr gleichbleibt aber die „Touchpoints“ viel mehr werden. Für die Zukunft gehe ich davon aus, dass allein über IOT und Kfz, die Interaktionen bei den Versicherungen auch im Sekunden Bereich liegen werden. Wenn Kundenfahrverhalten gemessen wird und der Kunde z.B. zu schnell auf einer Landstraße fährt, dann geht möglicherweise in diesem Moment auch die laufende Versicherungsprämie des Kunden in die Höhe oder die Versicherung droht ihm mit der Kündigung des Vertrages, wenn keine unmittelbare Verhaltensänderung eintritt. Da wird sehr viel möglich sein.

77 **24:17 – IBRIQI – F\_16\_01:**

78 Vielen Dank. Könnten Sie grob schätzen wie viel der Kundeninteraktion bereits digital stattfindet? Und mit digital, meine ich, dass kein Personal dafür benötigt wird, also wo der Kunde mit den Systemen im Hintergrund interagiert.

79 **24:46 – IP\_IT\_03\* – A\_16\_01:**

80 Derzeit ist der Anteil sehr gering. Ganz ohne Personal, würde ich unter 5 % schätzen.

81 **25:02 – IBRIQI – F\_17\_01:**

82 Wo sehen Sie Chancen für die Erhöhung dieser mangelnden Kunden Interaktion durch Digitalisierung?

83 **25:17 – IP\_IT\_03\* – A\_17\_01:**

84 Bei jeder Kommunikation mit dem Kunden.

85 **25:52 – IBRIQI – F\_17\_02:**

86 Und welche Chancen für die Erhöhung der Kunden Interaktion sehen Sie in der digitalen Serviceangebot Erweiterung? Also in dem man neue digitale Services anbietet welchen nicht nur traditioneller Art sind.

87 **26:17 – IP\_IT\_03\* – A\_17\_02:**

88 Die Gesundheitsvorsorge wird immer wichtiger werden. Durch aktuelle Daten vom Kunden aus IOTs sind wir in der Lage diese für den Kunden zu interpretieren und ihm damit zu helfen. Wir können dem Kunden vielleicht frühzeitig sagen, dass er mehr für seine Gesundheit machen soll und in ein Fitnessstudio gehen oder ein bestimmtes Fitnessprogramm absolvieren soll. Er soll nicht warten müssen bis er zu einer Gesunden Untersuchung zu uns kommt und man dort festgestellt, dass er vielleicht



ein ernsteres Problem hat.

89 **27:30 – IBRIQI – F\_17\_03:**

90 Vielen Dank. Und nun die allerletzte Frage. Was glauben Sie wie können Kooperationen dazu beitragen? Also um neue digitale Services anzubieten um dadurch die Kundeninteraktion zu erhöhen?

91 **27:48 – IP\_IT\_03\* – A\_17\_03:**

92 Ganz wesentlich. Man sieht es am Besten im Bereich KFZ. Niemand hätte sich gedacht, dass man in der Zukunft nicht mehr selbst fährt und das Auto permanent mit einer Versicherung im Hintergrund kommuniziert. Oder ein Beispiel aus Amerika, wo Wettervorhersagen sehr stark mit Versicherungen zusammenarbeiten. Das geht soweit, dass der Kunde sekundengenau bei bestimmten Wetterverhältnissen, zum Beispiel bei einem Tornado, weiß wie viel er für die Versicherung bezahlen würde. Das hängt davon ab, wie sich der Tornado bewegt.