

Die Versicherer sind zum Handeln gezwungen!  
Beraten uns Siri und Alexa in Zukunft zu Versicherungsthemen?



Bachelorarbeit

Student: Claudio Bolt

Institution: ZHAW-SML

Matrikelnummer: S07-173-289

Betreuung durch: Olivier Bühler

Abgabedatum: 21.05.2019

# 1 Management Summary

Wie die meisten Industriebranchen, befindet sich auch die Assekuranz im Wandel. Dieser wird hauptsächlich durch die Digitalisierung gesteuert. Neben einer Verhaltensänderung der Kundschaft, müssen die Versicherer sich auf neue technologische Innovationen, wie zum Beispiel Big Data oder künstliche Intelligenz einstellen. Die vorliegende Arbeit untersucht die Chancen und Risiken für die Assekuranz und zeigt die dadurch entstehenden Veränderungen für die Beraterinnen und Berater auf. Es wird zudem die Frage beantwortet, ob es in Zukunft die Arbeit der Versicherungsberater noch braucht oder diese von virtuellen Assistenten übernommen wird.

Um die neuen Technologien auf ihre Chancen und Risiken sowie deren Umsetzbarkeit für die Versicherer zu untersuchen, kam geeignete Fachliteratur zum Einsatz. Zudem sind drei Fachpersonen aus der schweizerischen Assekuranz interviewt worden. Weiter konnten sich Teilnehmende einer Umfrage zum Thema äussern. Die Bedürfnisse der Kundschaft haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Die zunehmende Vernetzung sorgt für eine noch nie dagewesene Fülle an Informationen, wodurch sich Leistungen aber auch Angebote einfacher vergleichen lassen. Durch die zunehmende Transparenz begann das Vertrauen in die Assekuranz stetig zu sinken. Lange Jahre wirkte die Branche, im Vergleich zu anderen Industrien, fast wie eine Insel der Glückseligen. Die meisten Versicherer konnte dank langfristigen Verträgen, passivem Verhalten der Kundschaft und einer geringen Preistransparenz, eine rentable und sichere Existenz vorweisen. Diese Zeiten sind nun aber definitiv vorbei. Die Kundschaft bestimmt heute, wie sie mit ihren Versicherern in Kontakt treten will und welche Produkte sie benötigt. Sie ist besser informiert und verlangt nach transparenten und digitalen Versicherungslösungen. Die Arbeit zeigt weiter auf, dass die persönliche Beratung, hauptsächlich bei komplexen Themen, auch in Zukunft verlangt wird. Von den Beraterinnen und Beratern wird allerdings erwartet, dass die neuen Bedürfnisse der Kundschaft erkannt und die gewünschten Lösungen präsentiert werden.

Die jungen Generationen verlangen von den Versicherern vermehrt den Zugang über digitale Kommunikationswege. In der Arbeit wird ein Prototyp einer Versicherungs-App vorgestellt, welche den Bedürfnissen der Kundschaft gerecht wird. Etwas, was die Versicherer bisher aus diversen Gründen noch nicht geschafft haben.

Auch wenn die Assekuranz die bevorstehenden Herausforderungen erkannt hat, muss zwingend ein Umdenken stattfinden. Die Kundschaft akzeptiert nur noch transparente und bedürfnisgerechte Versicherungslösungen. Wer das nicht anbieten kann, wird das Vertrauen der Kundinnen

und Kunden verlieren. Die Versicherer müssen ihre Kundschaft besser verstehen, damit die veränderten Bedürfnisse abgedeckt werden können. Dabei ist es besonders wichtig, dass diese Veränderungen auf allen Stationen der Customer Journey stattfinden. Die Kundschaft muss zukünftig auf transparente und individualisierte Versicherungsangebote zugreifen können. Wenn es die Versicherer nicht machen, tut es ein Anderer.

## 2 Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary .....	i
2	Inhaltsverzeichnis .....	iii
3	Abbildungsverzeichnis .....	v
4	Abkürzungsverzeichnis .....	vi
5	Einleitung.....	1
5.1	Ausgangslage.....	1
5.2	Frage-/Problemstellung und Zielsetzung.....	1
5.3	Methode und Vorgehen .....	2
6	Versicherung im 21. Jahrhundert - Wie sich eine Branche verändert hat .....	4
6.1	Vertrieb im Wandel – Neue Herausforderungen für den Aussendienst .....	4
6.2	Zunehmender Kostendruck im Agenturvertrieb.....	6
6.3	Generationenvielfalt und Versicherungsbranche.....	7
6.4	Zukünftige Herausforderungen der Versicherungsbranche.....	8
6.5	Digitalisierung – Die Branche steht vor einem Wandel .....	11
6.6	Veränderte Bedürfnisse der Kundschaft durch Digitalisierung.....	12
6.6.1	Eine neue Kundengeneration und ihre Auswirkungen auf die Assekuranz .....	14
6.6.2	Customer Journey – Wie die Digitalisierung das Erlebnis der Kundschaft verändert.....	15
6.7	Angepasste Anforderungen an die Beraterinnen und Berater aufgrund der Digitalisierung .....	17
7	Versicherung und Digitalisierung – Wo steht die Branche heute?.....	19
7.1	Diese digitalen Technologien werden in der Assekuranz bereits eingesetzt.....	19
7.2	So kommunizieren die Versicherungen heute mit Kundinnen und Kunden .....	20
7.3	Veränderte Bedürfnisse der Kundschaft revolutionierten gesamte Branchen.....	22
8	Neues Geschäftsmodell – Wie die Digitalisierung eine Branche verändern könnte. 24	
8.1	Insure-Tech-Unternehmen revolutionieren den Markt.....	25
8.2	Carsharing oder autonomes Fahren – diese Megatrends haben Auswirkungen auf die Mobilität .....	27
8.2.1	Motorfahrzeugversicherung der Zukunft – Bezahlen für tatsächlich genutzte Leistungen .....	29

8.2.2	Telematik bei Autoversicherungen – Mit sicherem Fahrstil Prämie sparen .....	30
8.3	Big Data – Durch grosse Datenmengen zu individuellen Prämien .....	32
8.3.1	Verstärkte Segmentierung der Kundschaft als Konsequenz von Big Data .....	32
8.3.2	Führt Big Data zu einer Entsolidarisierung in der Versicherungsbranche? .....	33
8.4	Blockchain in der Versicherungsbranche .....	34
8.5	Versicherungs-App und Social Media – Wie Kundinnen und Kunden in Zukunft mit den Versicherungen kommunizieren .....	36
8.5.1	Nutzung von sozialen Medien um Beziehungen zur Kundschaft zu stärken .....	36
8.5.2	Versicherungs-Apps auf dem Schweizer Markt.....	38
8.5.3	Einfach Appgesichert! – Bedürfnisse der Versicherten werden berücksichtigt.	39
9	Versicherungsberatende der Zukunft – Wie die Digitalisierung das Berufsbild verändert .....	43
9.1	Neue Berufsanforderungen – Wie sich das Jobprofil durch die Digitalisierung verändert .....	44
9.2	Versicherungsberatung der Zukunft .....	46
9.2.1	Virtuelle Assistenten – Werden wir in Zukunft von Siri oder Alexa beraten? ..	47
9.2.2	Welche Möglichkeiten bieten virtuelle Assistenten den Versicherern .....	48
9.3	Beruf in Gefahr – Braucht es in zehn Jahren noch Versicherungsberaterinnen und -berater? .....	50
10	Schlussfolgerung .....	53
11	Literaturverzeichnis .....	56
12	Anhang.....	60
12.1	Interviews .....	60
12.1.1	Interview mit Yves Krismer, Bereichsleiter Kessler & Co AG, vom 03.04.2019 . .....	60
12.1.2	Interview mit Thomas Kühne – CIO Mobiliar-Versicherung vom 25.04.2019.	63
12.1.3	Interview mit Juan Beer – CEO Zürich Versicherung Schweiz vom 09.05.2019 . .....	68
12.2	Umfrage .....	74

### 3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt (Maas, Janesch, 2015, S. 12) .....	9
Abbildung 2: Aktuelle strategische Herausforderungen (Eling, 2017, S. 26).....	10
Abbildung 3: Digitalisierung - Der Schweizer Versicherungssektor im Umbruch (Tischhauser, Naumann, Candreia, Treier, & Senser, 2016, S. 11) .....	11
Abbildung 4: Generationen im Überblick – Führen im Wandel der Generationen (Haller, 2016).....	13
Abbildung 5: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Wie kommunizieren Sie mit Ihrer Versicherung? (Bolt, 2019) .....	14
Abbildung 6: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Wie häufig haben Sie mit Ihrem Versicherungsberater Kontakt? (Bolt, 2019).....	21
Abbildung 7: Anzahl der Kunden von Mobility Carsharing von 2005 – 2017 (Mobility - Jahresbericht 2017, Seite 10) .....	28
Abbildung 8: So gewichtet zum Beispiel die Allianz (Allianz, Oktober 2018).....	30
Abbildung 9: Anteil der regelmässigen Nutzer ausgewählter Social-Media-Angebote in der Schweiz von 2014 bis 2018 (Statista, 2019) .....	37
Abbildung 10: Projekt „Banania - Einfach Appgesichert!“. Kamerafunktion (Bolt, Ludwig B., Ludwig M., Meisch Schöppllein, 2017).....	40
Abbildung 11: Projekt „Banania - Einfach Appgesichert!“. Homescreen mit der Unterkategorie Motorfahrzeugversicherung (Bolt, Ludwig B., Ludwig M., Meisch, Schöppllein, 2017).....	41
Abbildung 12: Abbildung 9: Projekt „Banania - Einfach Appgesichert!“. Nachrichten Center mit Chatfunktion (Bolt, Ludwig B., Ludwig M., Meisch, Schöppllein, 2017).....	42
Abbildung 13: Abbildung 13: Assekuranz 2025 - Warum die Kundschaft den Versicherer wechselt (Maas, Rüfenacht, Steiner, 2017, S. 213).....	44
Abbildung 14: Prognose zur Anzahl der Smartphone-Nutzer in der Schweiz von 2014 bis 2022 in Millionen (eMarketer, 2017) .....	46
Abbildung 15: Abfrage an Siri, dem virtuellen Assistenten von Apple, zur Motorfahrzeugversicherung (Bolt, 2019).....	47
Abbildung 16: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Wären Sie bereit sich in Zukunft von einem online Versicherungsberatungs-Roboter (mit künstlicher Intelligenz) beraten zu lassen? (Bolt, 2019) .....	50

Abbildung 17: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt – Wie schliessen Sie Ihre Versicherung ab? (Bolt, 2019).....	52
Abbildung 18: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Altersgruppe (Bolt, 2019).....	74
Abbildung 19: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Verteilung Versicherungen (Bolt, 2019).....	74
Abbildung 20: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Anzahl Versicherungsberater (Bolt, 2019).....	74
Abbildung 21: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Kontakthäufigkeit mit Berater (Bolt, 2019).....	75
Abbildung 22: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Kontakthäufigkeit mit Versicherung (Bolt, 2019) .....	75
Abbildung 23: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Kommunikationsmittel mit Versicherung (Bolt, 2019).....	75
Abbildung 24: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Abschluss einer Versicherung (Bolt, 2019).....	76
Abbildung 25: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Vergleich vor einem Versicherungsabschluss (Bolt, 2019) .....	76
Abbildung 26: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Wichtigkeit bei einem Versicherungsabschluss (Bolt, 2019) .....	77
Abbildung 27: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Vertrauen in online Versicherungs-Roboter (Bolt, 2019) .....	77

#### **4 Abkürzungsverzeichnis**

BCG:	Boston Consulting Group
BVG:	Berufliches Vorsorge Gesetz
CEO:	Chief Executive Officer
CIO:	Chief Information Officer
CRM:	Customer-Relationship-Management
EU:	Europäische Union
EWR:	Europäischer Wirtschaftsraum
HSG:	Universität Sankt Gallen
PwC:	Pricewaterhouse Coopers
SVV:	Schweizerischer Versicherungsverband
ZHAW:	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

## **5 Einleitung**

Die Versicherungsbranche gilt in der Schweiz, neben dem Bankensektor und der Pharmaindustrie, als eine der wichtigsten Säulen der Volkswirtschaft. Die Versicherer erlebten in der Vergangenheit mehrere Höhenflüge, aber auch schwere Krisen, wie zum Beispiel die Finanzkrise 2008. Diese überstanden die Schweizer Versicherungsunternehmen allerdings beinahe schadlos. Die Branche wird nach wie vor als sehr träge wahrgenommen, das haben auch die drei für diese Arbeit durchgeführten Interviews mit Branchenexperten verdeutlicht. Doch auch die Versicherer spüren die zunehmende Digitalisierung der vergangenen Jahre immer deutlicher. Die Branche ist zurzeit im Wandel und dies zeigt auch die eigene Erfahrung bei der täglichen Arbeit. Es steht den Versicherungsgesellschaften und ihren Mitarbeitenden eine spannende Zeit bevor und die möglichen Veränderungen durch die Digitalisierung werden in der nachfolgenden Arbeit aufgenommen und beschrieben.

### **5.1 Ausgangslage**

Ausgehend von praktischen Erfahrungen aus der Versicherungsbranche lässt sich feststellen, dass die Digitalisierung noch nicht richtig angekommen ist. Die gesamte Assekuranz wird allgemein nicht als sehr innovativ und schnell anpassungsfähig wahrgenommen. Das Versicherungsgeschäft gilt als konservativ und die einzelnen Produkte sind teils schwer verständlich. Aber gleichzeitig ist die Versicherungsbranche eine wichtige Stütze der globalen Ökonomie bis hin zur Systemrelevanz (Zillmann, 2013, S. 4). Auch bei der Interaktion zwischen den Gesellschaften und der Kundschaft ist bislang wenig Innovation zu beobachten. Einzelne Gesellschaften haben zwar eine eigene Smartphone App entwickelt, die Bedürfnisse der Versicherten werden damit aber noch nicht vollumfänglich berücksichtigt. Zudem lässt sich beobachten, dass sich Technologie-Riesen wie Amazon, in Europa auf einen möglichen Einstieg in die Branche vorbereiten. Wie Fachpersonen die Gefahr eines möglichen Einstieges von Amazon bewerten wird im Verlauf der Arbeit erläutert. Die bestehenden und traditionellen Versicherungskonzerne sollten die neuen Mitbewerber aber durchaus ernst nehmen und sie müssen sich für die digitale Zukunft definitiv rüsten. Wenn die Versicherer es nicht machen, werden es andere tun.

### **5.2 Frage-/Problemstellung und Zielsetzung**

Die vorliegende Arbeit untersucht den aktuellen Fortschritt der Digitalisierung und in welche Richtung sich die Versicherungsbranche durch digitale Technologien verändern könnte. Zum einen könnten selbstfahrende Autos oder auch das Car-Sharing-Modell, welches sich einer im-



mer grösseren Beliebtheit erfreut, die Branche zum Umdenken bewegen. Wie müssen die Versicherungsgesellschaften mit künstlicher Intelligenz zukünftig umgehen oder wird die Kundschaft in zehn Jahren von Sprachassistenten wie Alexa oder Siri beraten?

Zudem analysiert die Arbeit, ob sich das aktuelle Geschäftsmodell durch die Digitalisierung verändern wird. Der Grundgedanke einer Versicherung ist, dass sich eine grosse Anzahl von Menschen, welche durch ähnliche Risiken bedroht sind, zusammenschliessen, um im Falle eines Ereignisses den vom Unglück betroffenen zu helfen. Eine Versicherung kennzeichnet sich durch Gegenseitigkeit, Wirtschaftlichkeit, Vermögensbedarf, Zuverlässigkeit und Schätzbarkeit (Erb, 1977). Dieser Grundgedanke könnte sich zukünftig durch immer individuellere Bedürfnisse der Kundschaft verändern und dadurch auch das Jobprofil der Beraterinnen und Berater, welche sich an die neuen Gegebenheiten anpassen müssen. Zielsetzung dieser Arbeit ist die Beantwortung der Frage, ob und wie sich die Anforderungen der Beraterinnen und Berater einer Versicherungsgesellschaft in den nächsten zehn Jahren durch die digitalen Fortschritte verändern werden.

### **5.3 Methode und Vorgehen**

Es handelt sich um eine Literaturarbeit mit praxisbezogenen Beispielen. Neben Fachbüchern, Fachzeitschriften und Branchenmagazinen werden auch aktuelle Zeitungsberichte zum Thema Digitalisierung in der Versicherungsbranche für die Arbeit verwendet.

Um die aktuellen Fortschritte und Überlegungen der Branche im Zusammenhang mit der Digitalisierung zu erläutern, wurden drei Interviews mit den Herren Yves Krismer, Bereichsleiter bei Kessler & Co AG, Thomas Kühne, Chief Information Officer (CIO) der Mobiliar Versicherung und Juan Beer, Chief Executive Officer (CEO) der Zürich Versicherung Schweiz durchgeführt. Die mündlichen Interviews wurden transkribiert und sind im Anhang unter Kapitel 12.1 zu finden. An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei den drei Herren für die spannenden Ausführungen und ihre Mithilfe bedanken.

Neben umfassenden Literaturrecherchen und Interviews, werden im Kapitel 8 zudem neuartige Versicherungsprodukte beschrieben und auf ihre Umsetzbarkeit untersucht. Als Beispiel wird eine auf die Kundschaft angepasste Motorfahrzeugversicherung beschrieben, welche das Fahrverhalten der Versicherten analysiert und eine individuelle Prämie berechnet. Um diese und weitere neuartige Versicherungsprodukte zu kreieren, werden unter anderem neue Technologien wie beispielsweise Blockchain, Big Data, Apps und künstliche Intelligenz eingesetzt.

Durch diese technologischen Anwendungen könnte sich das Geschäftsmodell der Versicherungsbranche verändern und somit einen direkten Einfluss auf die Tätigkeit der Kundenberaterinnen und -berater haben.

Es ist seit einigen Jahren zu erkennen, dass sich der Point of Sales in der Versicherungsbranche verändert hat. Die Kundschaft informiert sich mit Social Media oder Plattformen immer besser über die einzelnen Versicherungsprodukte, was zu einer steigenden Transparenz und Preissensibilität führt. Neben der Analyse des neuen Verhaltens der Kundschaft mit Hilfe von Fachliteratur, werden auch Personen aus allen Altersgruppen und sozialen Schichten zu den Themen Versicherungsberatung und Bedürfnisse der Kundschaft im Zusammenhang mit den neuen digitalen Technologien befragt. Diese Umfrage wurde elektronisch über Social Media und mit Multiple-Choice-Fragen durchgeführt, es haben 192 Personen daran teilgenommen.

Bei der vorliegenden Arbeit wird zu Beginn im Kapitel 6 die Entwicklung der Versicherungsbranche der letzten Jahrzehnte dargestellt. In diesem Kapitel fließen auch die Erfahrungen von langjährigen Mitarbeitenden von Versicherungsgesellschaften mit ein. Es wird beschrieben wie sie die letzten Jahrzehnte erlebten und welche Veränderungen im Vertrieb vorgenommen wurden. Zudem werden das veränderte Verhalten der Kundschaft und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Arbeit der Beraterinnen und Berater erläutert. Das Kapitel 7 untersucht die Branche zum aktuellen Zeitpunkt. Dabei fließen unter anderem auch die Antworten der Interviewpartner zu den Themen, veränderte Bedürfnisse der Kundschaft und die daraus angepasste Kommunikation mit ein, aber auch die aktuellen Bestrebungen der Versicherer zum Thema Digitalisierung werden erläutert. Das nächste Kapitel untersucht mögliche zukünftige technologische Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Branche. Themen wie autonomes Fahren, künstliche Intelligenz in der Beratung oder auch Big Data werden dabei näher beschrieben und auf ihre Machbarkeit überprüft. Im abschliessenden Kapitel 9 geht der Blick in die Zukunft, in dem hauptsächlich die Rolle der Kundenberaterinnen und -berater untersucht und folgende Frage beantwortet wird. Welche Auswirkungen haben die im vorgängigen Kapitel beschriebenen technologischen Änderungen auf die Arbeit der Beraterinnen und Berater? Abschliessend wird die provokative Frage gestellt, ob in zehn Jahren der heute bekannte und traditionelle Beruf der Kundenberaterin und -berater einer Versicherungsgesellschaft noch existiert.

## **6 Versicherung im 21. Jahrhundert - Wie sich eine Branche verändert hat**

Die Versicherungsbranche gehört seit mehr als 150 Jahren zur tragenden Säule der Schweizer Volkswirtschaft. Sie leistet knapp fünf Prozent an die Wertschöpfung der gesamten Schweizer Volkswirtschaft und bietet für mehr als 45000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Arbeitsplatz (SVV, 2017). Das heute bekannte Versicherungssystem trat erst in den frühen 90er Jahren in Kraft. Die unterzeichnete Versicherungsvereinbarung zwischen der Schweiz und der Europäischen Union (EU) ermöglichte den Schweizer Schaden- und Unfallversicherer, einen besseren Zugang zu den europäischen Märkten. Mit der Vereinbarung fielen gleichzeitig auch die letzten Kartelle, die geschaffen wurden, um durch einheitliche Produkte, Tarife und Bedingungen einen gewissen Schutz der Konsumierenden zu gewährleisten, aber auch um den Markt gegen unliebsame Konkurrenz aus dem Ausland abzusichern. Bis 1996 hat das Bundesgericht in mehreren Schritten sämtliche Bestimmungen in den Verbandsstatuten aufgehoben, welche die Mitglieder zur Einhaltung von Preis- und Konditionsabsprachen verpflichteten. Der Schweizer Versicherungsmarkt wurde somit liberalisiert und ein offener Handel mit der EU wurde aufrechterhalten. Nach dem Nein vom Schweizer Stimmvolk zum Beitritt in den Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) konnten die Versicherer hierzulande nur begrenzt vom Boom auf den osteuropäischen Märkten nach der EU-Osterweiterung 2004 profitieren. Auf der anderen Seite, kamen mit der Liberalisierung immer mehr ausländische Versicherungskonzerne in den Schweizer Markt (Swiss Re Corporate History, 2013, S. 39 ff.). Die grossen ausländischen Konzerne strebten in den letzten Jahren Fusionen oder komplette Übernahmen mit Schweizer Versicherer an. Jüngstes Beispiel ist der Verkauf der Winterthur-Versicherung an den französischen Versicherer Axa aus dem Jahr 2006 (NZZ, 2006). Mit der Entwicklung der Branche haben sich auch die Arbeitsbedingungen in den letzten Jahrzehnten verändert. Im nächsten Kapitel wird auf die Veränderungen im Vertrieb und die damit verbundenen neuen Herausforderungen eingegangen.

### **6.1 Vertrieb im Wandel – Neue Herausforderungen für den Aussendienst**

Mit dem beschriebenen Wandel der gesamten Branche, hat sich auch das Berufsbild der Beraterinnen und Berater in den letzten dreissig Jahren einschneidend verändert, wie aus zahlreichen Gesprächen herausgefunden wurde. Die erste Anpassung erlebten sie mit der erwähnten Aufhebung der Einheitstarife in den 90er Jahren. Bis zu dieser reglementarischen Massnahme, schlossen die Beraterinnen und Berater mit einem grossen Netzwerk auch automatisch viele Verträge ab. Neben der Aufhebung der Einheitstarife verschärfte auch die zunehmend in den Markt eintretenden Versicherer aus dem Ausland die Situation. Es waren in einer Gemeinde nicht mehr nur zwei Gesellschaften aktiv, beispielsweise kamen mit der Allianz Versicherung

aus Deutschland oder der italienischen Generali weitere Konkurrenten hinzu. Umfangreiche Netzwerke und langjährige Beziehungen zur Kundschaft waren und sind nach wie vor von zentraler Bedeutung, um im Aussendienst bei einer Versicherung erfolgreich zu sein. Allerdings spürten auch langjährige Aussendienstmitarbeitende den zunehmenden Druck der ausländischen Versicherungen. Weiter veränderte auch die Digitalisierung die Arbeit der Beraterinnen und Berater massgeblich. Auf diese Veränderungen wird im Verlauf dieser Arbeit detailliert eingegangen.

Die Digitalisierung und das aufkommende Internet in den letzten Jahrzehnten führten dazu, dass sich die Kundschaft besser informieren konnte, was wiederum zu deutlich mehr Transparenz im Markt und zu zunehmend preissensibleren Kundinnen und Kunden führte. Heute hat die Kundschaft die Möglichkeit mit Hilfe von Vergleichsportalen wie Comparis, mehrere Vergleichsofferten in wenigen Minuten zu erhalten (Niklowitz, 2018). Diese Tatsache ist für die langjährigen Beraterinnen und Berater ungewohnt. Um in der Vergangenheit eine Konkurrenzofferte zu bekommen, mussten die Kundinnen und Kunden bei den jeweiligen Versicherungen Offerten verlangen, um diese danach nach bestem Wissen zu vergleichen. Heute übernehmen diese Aufgabe die Internetvergleichsdienste. Die zunehmende Preissensibilität seitens der Kundschaft spüren auch die langjährigen Beraterinnen und Berater immer deutlicher. Die meisten Kundinnen und Kunden sind nicht mehr bereit jede Prämie zu bezahlen und informieren sich vor einer Vertragsunterzeichnung im Internet über günstigere Angebote. Diese Tatsache wird auch in der für diese Arbeit durchgeführten Umfrage sichtbar. Über 40 Prozent der 192 Befragten gaben an, dass sie vor einem Vertragsabschluss einer Versicherung auf Plattformen wie Comparis die Angebote vergleichen, Abbildung 25 im Anhang. Dies bedeutet für die beratende Person, dass sie durch eine persönliche und individuelle Beratung der Kundschaft zusätzlichen Mehrwert bieten muss. Zum Beispiel erhält die Kundschaft eine Prämienreduktion, wenn mehrere Versicherungen bei einer Gesellschaft abgeschlossen werden oder die Beraterinnen und Berater bieten ihre Hilfe bei einem eintretenden Schadenfall als zusätzliche Dienstleistung an.

Durch die Digitalisierung hat sich in den letzten Jahren die Arbeit im Aussendienst einer Versicherungsgesellschaft auch vereinfacht. Zum einen kann heute unkomplizierter über E-Mail mit der Kundschaft kommuniziert werden und zum anderen helfen die IT-Informationssysteme, mit welchen die Offerten berechnet werden, zu schnelleren Vertragsabschlüssen. Vor dem Zeitalter des Computers, mussten die Kundenberaterinnen und -berater mit Tarifbüchern arbeiten, um die entsprechenden Offerten berechnen zu können. Ebenfalls hat sich der Arbeitsort in den letzten Jahren zunehmend ins Büro verlagert. In der Branche ist es heutzutage üblich, dass neue

Kundenberaterinnen und -berater bereits über einen grossen bestehenden Kundenbestand verfügen. Davon konnten die Beraterinnen und Berater, welche vor 30 Jahren die Arbeit begannen, nur träumen. Um neue Kundschaft zu gewinnen, mussten einige sogar bei der Postzustellung mithelfen, um sich bei der Bevölkerung vorzustellen und nach möglichen Versicherungslücken zu fragen. Es war üblich, dass die Kundenberaterinnen und -berater in einem oder mehreren Vereinen, politischen Parteien, bei der Feuerwehr oder einer anderen wohltätigen Organisation engagiert waren. Einige übten gleichzeitig mehrere freiwillige Ämter aus, um laufend neue Kundinnen und Kunden zu gewinnen. Nach wie vor wird dies auch heute von den Fachkräften im Aussendienst verlangt, die Wichtigkeit hat allerdings aufgrund der bereits vorhandenen Kundenbeständen, deutlich abgenommen.

## **6.2 Zunehmender Kostendruck im Agenturvertrieb**

Die Versicherer befinden sich in einem seit Jahren stagnierenden Marktumfeld. Ebenfalls führt der intensive, nationale Wettbewerb zu einem verstärkten Kostendruck, welcher durch Investitionen in neue Technologien, Marketing und Vertriebskanäle noch stärker hervorgehoben wird. Diese Kosten können nicht den Kunden weiterverrechnet werden, da der Wettbewerb immer stärker durch den Preis stattfindet (Gisin Schweri, Greber, Frick, & Erny, 2011, S. 37). Die zunehmenden Kosteneinsparungen hatten in den letzten Jahren auch einen direkten Einfluss auf das Entschädigungsmodell der Mitarbeitenden im Vertrieb. Die Provisionssätze für den Aussendienst wurden mit jeder neuen Arbeitsvertragsanpassung nach unten korrigiert. Die spürbarsten Einsparungen wurden in den letzten Jahren bei der Beruflichen Vorsorge (BVG) vorgenommen. Vor zehn Jahren wurde im Gegensatz zu heute, auf die gesamte Prämie (Risiko- und Sparprämie) eine Provision entrichtet. Aktuell wird „nur noch“ die Prämie der Risikokosten vergütet (Niklowitz, 2018). In jüngster Vergangenheit wurde die Forderung erhoben, dass bei der Vermittlung von BVG-Geschäften gänzlich auf Courtagen oder Provisionen verzichtet werden soll. Bestrebungen, eine Gesetzes- oder Verordnungsänderung via BVG-Kommission in die Wege zu leiten, laufen offenbar bereits. Eine gewisse Hektik ist in den letzten Monaten aufgekommen, da einige Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen auf der Jagd nach neuer BVG-Kundschaft sind. Dabei sind vor allem Einrichtungen mit schwachem Deckungsgrad versucht, mit grosszügigen Provisionen Unternehmen zu gewinnen, um die eigenen Finanzlöcher zuzudecken. Eine solche Taktik sollte aber rasch zu durchschauen sein, da mit der Offenlegung sämtlicher Entschädigungen durch den Broker, erhöhte Transparenz vorliegt. Letztlich bezahlen also die Unternehmen und die angeschlossenen Versicherten die grosszügigen Provisionen selbst und da kann es auch Gold wert sein, wenn ein Broker einen bestimmten Anbieter gerade nicht empfiehlt (Enz, 2019).

Die letzten dreissig Jahre haben auch strukturelle Veränderungen der Versicherungs-Gesellschaften hervorgebracht. Eine davon ist der Vertriebskanal mit ihren Generalagenturen. In den letzten drei Jahrzehnten haben sich in der Schweiz die klassischen Generalagenturen einer Versicherungsgesellschaft etabliert. Gemäss einer Erhebung vom Sommer 2018 der Beratungsfirma PwC, erwirtschaften die Generalagenturen der fünf grössten Schweizer Versicherer (Axa, Swiss Life, Helvetia, Baloise und Zürich) gemeinsam zwischen 20 und 40 Millionen Franken an Prämieinnahmen pro Jahr. In der Schweiz gibt es heute sowohl selbständige wie auch angestellte Generalagentinnen und -agenten. Bei den selbständigen Agenturen bestehen sowohl Unternehmer-Generalagenturen mit geringen oder Franchise-Agenturen mit umfangreicheren Vorgaben durch die jeweilige Versicherungsgesellschaft (Niklowitz, 2018). Die selbständigen Generalagentinnen und -agenten sind dabei auch für die lokalen Marketingaktivitäten zuständig, was in den letzten Jahren auch die Kundenberaterinnen und -berater zu spüren bekommen haben. Häufig müssen die Kosten für kleine Sponsoringengagements oder Anzeigen in Regionalzeitungen von den Beratenden selbst getragen werden, die vor ein paar Jahren noch über ein zentrales Marketingbudget vom Versicherer getragen wurden.

### **6.3 Generationenvielfalt und Versicherungsbranche**

Die Bevölkerung wird bekanntlich immer älter und dieser demographische Wandel verändert auch die Struktur der Kundschaft der Versicherungsunternehmen. Auf der einen Seite haben die sogenannten „Golden Ager“ oder „Best Ager“ eine besonders hohe Kaufkraft, was sie zu einer interessanten Zielgruppe für neue Produkte macht. Auf der anderen Seite lässt sich festhalten, dass immer mehr geistig jung gebliebene und aktive ältere Menschen speziell auf sie abgestimmte Leistungen benötigen (Altuntas, Uhl, Schradin, & Görg, 2016, S. 29).

Wie in Kapitel 6.1 beschrieben, können sich die Kundinnen und Kunden dank dem Internet immer besser zu den unterschiedlichen Angeboten informieren und sie sind dadurch auch preisensibler geworden. Dies lässt sich hauptsächlich bei den Nichtleben-Versicherungen, wie Haushalt- oder Autoversicherungen sowie bei der Krankengrundversicherung beobachten. Diese Erkenntnis hat bereits vor acht Jahren eine Studie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) beschrieben. Die Kundschaft wünscht sich eine lebensphasenbezogene Gesamtberatung im Leben-Versicherungsgeschäft und keine reine Produkteberatung. Wie vor acht Jahren lässt sich die Kundschaft auch heute in zwei Segmentierungen einteilen. Die eine Gruppe will sich möglichst wenig um die Versicherungen kümmern, sie geben sich mit einer Versicherungsberaterinnen oder -berater zufrieden, welche diese Arbeit gegen ein Entgelt abnehmen. Die andere Personengruppe vergleicht die Prämien vor einem Abschluss akribisch im Internet und schliesst die Versicherung mit dem preiswertesten Angebot ab. In den

letzten Jahren konnte beobachtet werden, dass die Bereitschaft den Versicherer zu wechseln gestiegen ist, sofern anderswo bessere Konditionen unterbreitet werden (Gisin Schweri et al., 2011, S. 34). Die Tatsache, dass immer mehr Kundinnen und Kunden ein jährliches Kündigungsrecht beim Abschluss einer Versicherung verlangen, unterstreicht die Wechselbereitschaft der Kundschaft. Viele Versicherte sind nicht mehr bereit mehrjährige Verpflichtungen einzugehen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Kundschaft bei Versicherungsthemen immer besser informiert und dadurch auch nicht mehr bereit ist jede Prämie zu bezahlen. Die Arbeit der Aussendienstmitarbeitenden wurde durch die Digitalisierung zunehmend transparenter aber auch einiges einfacher, zum Beispiel bei der Interaktion mit der Kundschaft. In den nächsten Kapiteln werden die zukünftigen Herausforderungen für die Versicherungsbranche und die Kundenberaterinnen und -berater untersucht.

#### **6.4 Zukünftige Herausforderungen der Versicherungsbranche**

Lange Jahre wirkte die Versicherungsbranche im Vergleich zu anderen Industrien fast wie eine Insel der Glückseligen. Dank langfristigen Verträgen, passivem Kundenverhalten, geringe Preistransparenz und etablierten Vertriebsstrukturen, konnten die meisten Versicherer eine rentable und sichere Existenz vorweisen. Auch mehrere Finanzkrisen konnten den allermeisten Anbietern nichts anhaben, so dass noch heute – ungewöhnlich für einen „gesättigten Markt“ – eine grosse Anzahl von grossen, aber auch mittleren Anbietern mit häufig wenig effizienten Strukturen und ohne ausgeprägte Spezialisierung tätig sind. In den letzten Jahren ist der Druck auf die Branche allerdings gewachsen. Hauptverantwortlich ist die bereits erwähnte zunehmende Transparenz (z.B. durch Vergleichsportale), aber auch eine erhöhte Preissensibilität der Kundschaft nicht nur in der Privatassekuranz, sondern auch bei Unternehmen. Hinzu kommen die Eintritte von neuen, teils branchenfremden Anbietern, beispielsweise Autohersteller (Müller-Peters, 2019). Immer mehr Versicherer gehen Kooperationen mit verschiedenen Autoherstellern wie Mercedes, BMW oder Tesla ein, aber auch grosse Rahmenverträge wie zum Beispiel mit der Amag sind für die Versicherer immer wichtiger. Die Kundschaft profitiert dabei von günstigeren Prämien und Selbstbehaltreduktionen, wenn die Fahrzeuge bei einem Schadenfall über den entsprechenden Hersteller repariert werden.

Eine ganz neue Herausforderung hat sich für die Versicherer aufgrund der Niedrigzinsphase ergeben. In der Vergangenheit haben die traditionell üppigen Gewinne aus den als Rückstellung „geparkten“ Gelder Überschüsse gewährleistet, selbst dann wenn das eigentliche versicherungstechnische Geschäft längst Verluste erwirtschaftete (Müller-Peters, 2019). Abbildung 1 zeigt neben den vergangenen, auch die zukünftigen Herausforderungen der Versicherungsbranche mit den dazugehörigen Haupttreibern.

Haupttreiber	Deregulierung	Börsencrash	Marktsättigung	Digitale Technologien	Kundenbedürfnisse
Phasen	Öffnung des Marktes	Konzentration auf Kerngeschäft	Fokussierung auf Rendite	Ausbau der Interaktionswege	Wettbewerb um Wertdesign für / mit Kunden
	bis ~2000	bis ~2005	bis ~2012	heute	ab ~2020
Marktereignisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Produkte und Tarife aus einer regulierten Welt</li> <li>· Marktstabilität und -wachstum</li> <li>· Konsolidierungswelle, hohe M&amp;A-Aktivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Platzen der Internetblase</li> <li>· Paradigmenwechsel der Marktaufsicht</li> <li>· EK-Probleme</li> <li>· Hohe Schaden- und Kostenquoten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Hoher Renditedruck</li> <li>· Industrialisierung der produzierenden Branchen</li> <li>· Fokus auf OPEX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Digitale/mobile Kommunikation</li> <li>· Änderung des Kundenverhaltens</li> <li>· Zunehmende Regulierung des Finanzmarktes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kunde wird Change Driver</li> <li>· Branchenfremder Konkurrenzdruck</li> <li>· Shared Economy: Risikoteilung unter «Freunden»</li> </ul>
Wertschöpfungsmodell	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Hohe Leistungsintegration und breites Leistungsangebot</li> <li>· Funktionsorientierung</li> <li>· Manuelle Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fokussierung auf Kerngeschäft</li> <li>· Verschlankung des Angebots</li> <li>· Beibehalten der hohen Leistungsintegration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Prozessorientierung</li> <li>· Standardisierung/Automatisierung</li> <li>· Tendenzen zur Auflösung Wertschöpfungskette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Automatisierung</li> <li>· Digitale Schnittstellen zu Partnern und Kunden</li> <li>· Fokussierung auf die Prozesseffizienz und Wirksamkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Know-how durch Kooperation</li> <li>· Wertschöpfungsnetzwerke</li> <li>· Predictive Analytics</li> <li>· Hochautomatisierte Prozesse</li> </ul>
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Allbranchenanbieter mit dichtem Aussendienstnetz</li> <li>· Servicequalität</li> <li>· Produktdifferenzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kostenmanagement</li> <li>· erfolgreiche Turnaroundmassnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Operative Effizienz</li> <li>· Vertriebskraft und Kundenbindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Verständnis der Customer Journey</li> <li>· Multi-Access / Multi-Offering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Zugang zum Kunden und seinen Daten</li> <li>· Erweitertes Dienstleistungsspektrum</li> </ul>

Abbildung 1: Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt (Maas, Janesch, 2015, S. 12)

Trotz des zunehmenden Drucks kann festgestellt werden, dass sich die Schweizer Assekuranz grundsätzlich in einem guten Zustand befindet. Den Versicherungsgesellschaften ist es in den letzten Jahren trotz einem relativ geringen Prämienwachstum gelungen, die Profitabilität auf einem hohen Niveau zu halten. Dieses positive Bild darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Assekuranz mit strategischen Herausforderungen auseinandersetzen muss, damit auch in zehn Jahren ein positiver Zustand festzustellen ist. Auf Basis der in Abbildung 2 dargestellten PESTEL-Analyse hat die Universität St. Gallen (HSG) sechs strategische Herausforderungen identifiziert. Die Versicherer müssen sich, gemäss Analyse der HSG, auf die Schuldenkrise und die Niedrigzinsphase, die veränderten Regulierungen und auf ein profitables Wachstum konzentrieren. Daneben dürfen aber auch die Anpassungen des Geschäftsmodells und die Orientierung der Kundschaft nicht vernachlässigt werden. Als sechste strategische Herausforderung wird von der HSG die Digitalisierung betrachtet. Diese Liste ist gemäss Eling nicht vollständig und es könnte eine Vielzahl von weiteren möglichen Trends und Herausforderungen angesprochen werden. Zudem sind die Themen auch nicht hundertprozentig abgrenzungsfrei (2017, S. 25 ff.). Diese Arbeit konzentriert sich auf die Digitalisierung und die damit verbundene Anpassung des Geschäftsmodells, sowie die daraus folgenden Auswirkungen auf die Kundenberaterinnen und -berater.



<b>Bereich</b>	<b>Trend</b>	<b>Einordnung PESTEL-Modell</b>
Schuldenkrise und Niedrigzins	Noch ist die Schuldenkrise (USA, EU) nicht ausgestanden. Es ist mit einer längeren und anhaltenden Niedrigzinsphase zu rechnen, welche auch die Versicherer vor fundamentale Herausforderungen stellt.	Ökonomisch
Digitalisierung	Technologiebasierte Innovationen (Digitalisierung, Social Media) verändert die Versicherungsbranche in sämtlichen Bereichen nachhaltig (Verarbeitung, Produkt / Pricing, Kundenkommunikation).	Technologisch
Regulierung	Die Regulierungen werden sich in Zukunft weiter verschärfen (Governance, Risikomanagement/Solvenz, Konsumentenschutz etc.)	Politisch / Rechtlich
Profitables Wachstum	Retailmärkte zeigen Anzeichen, dass der Markt gesättigt ist. Dies führt zu einem Verdrängungs- und Preiswettbewerb. Der Brand der der Gesellschaft und eine eigenständige USP werden immer wichtiger.	Ökonomisch
Anpassung des Geschäftsmodells / neue Wettbewerber	Eine notwendige Industrialisierung der Geschäftsprozesse verbessert nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit, sondern sie eröffnet auch neue Märkte. Zudem sind neue Wettbewerber eine disruptive Gefahr für die Branche.	Ökonomisch / Technologisch
Kundenorientierung	Die Loyalität der Kunden nimmt weiter ab. Die Reduktion von Storno und die Gestaltung der Customer Journey werden zu zentralen Managementaufgaben.	Ökonomisch / Gesellschaftlich

*Abbildung 2: Aktuelle strategische Herausforderungen (Eling, 2017, S. 26)*

Zum aktuellen Zeitpunkt kann festgehalten werden, dass die meisten Versicherer, hinsichtlich der Automatisierung von Geschäftsprozessen, bereits grossangelegte Initiativen durchgeführt haben oder diese am Umsetzen sind. Bei den Frontend-Interfaces wie zum Beispiel Mobile, Apps oder Webseiten dagegen sind die meisten Gesellschaften noch nicht weit vorgeschritten, wie Kapitel 8.5.2 noch verdeutlichen wird. Dabei haben vor allem die traditionellen Versicherer Mühe, ihre Kundschaft und deren sich wandelnde Bedürfnisse zu verstehen, beziehungsweise dieses Wissen in eine Veränderung der Interaktionen mit ihren Kundinnen und Kunden umzusetzen (Tischhauser, Naumann, Candreia, Treier, & Senser, 2016, S. 6). Die Mobiliar Versicherung zum Beispiel erhöht in den nächsten fünf Jahren die Investitionen in ihre „technologische Fitness“ um 250 Millionen Franken und dabei werden 150 neue IT-Arbeitsplätze geschaffen (Witschi, 2019). Für Thomas Kühne, CIO der Mobiliar, sind diese Investitionen zurzeit durchaus vernünftig. Natürlich könnte man immer mehr machen, aber die Frage stellt sich, was

für ein Unternehmen überhaupt verdaubar ist. Höhere Investitionen würden den Grenznutzen verringern, da die Mitarbeitenden aktuell noch gar nicht zur Verfügung stehen, um diese zusätzlichen Investitionen zu verarbeiten.

## 6.5 Digitalisierung – Die Branche steht vor einem Wandel

Die Versicherungsunternehmen müssen sich wie in der PESTEL-Analyse der HSG Abbildung 2 beschrieben, mit einigen Herausforderungen auseinandersetzen, um ihre langfristige Überlebensfähigkeit sicherzustellen. Zu den zentralen Herausforderungen gehören insbesondere die Veränderung vom Verhalten der Kundschaft und deren Strukturen, ständig steigende gesetzliche und regulatorische Anforderungen und der stetig voranschreitende technologische Fortschritt. Zwei wichtige Treiber dieser Herausforderungen sind unter anderem der in Kapitel 6.3 beschriebene demographische Wandel und die bereits erwähnte zunehmende Digitalisierung (Altuntas et al., 2016, S. 23).

Bei der Entwicklung der Digitalisierung lässt sich feststellen, dass sich diese in den letzten Jahren nicht linear, sondern vielmehr exponentiell entwickelt hat. Diese Erkenntnis lässt sich vor allem bei den internetfähigen Geräten beobachten. Abbildung 3 zeigt die Entwicklung dieser Geräte in den letzten 35 Jahren. Für die gesamte Gesellschaft und das Wirtschaftsleben werden die Konsequenzen der immer schnelleren und grösseren Geschwindigkeit fortschreitenden technologischen Entwicklung fundamental sein.

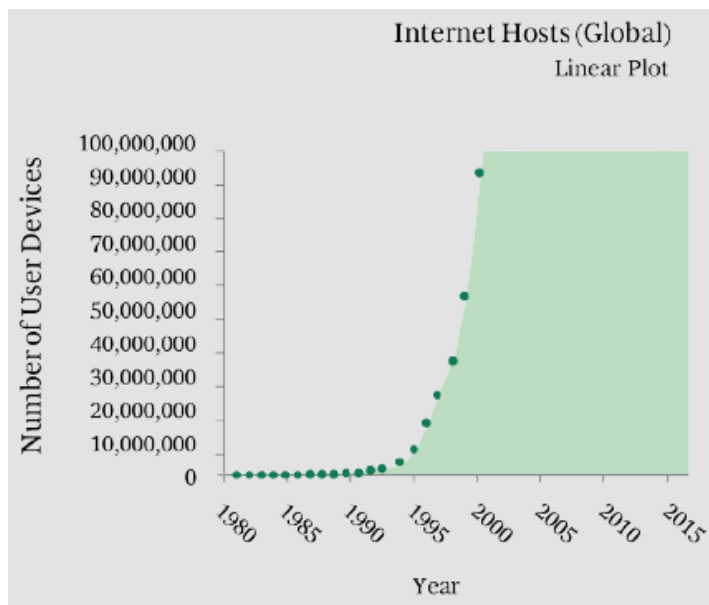


Abbildung 3: Digitalisierung - Der Schweizer Versicherungssektor im Umbruch (Tischhauser, Naumann, Candreia, Treier, & Senser, 2016, S. 11)

Im Schweizer Versicherungsmarkt ist zu beobachten, dass eine absolute Dringlichkeit hinsichtlich der Digitalisierung fehlt. Der Hauptgrund dafür sind die immer noch grossen Gewinne,

welche von den Gesellschaften erwirtschaftet werden. Trotz diverser Digitalisierungsinitiativen findet kein wirklich tiefgreifender Wandel statt. Die Boston Consulting Group (BCG) erwartet für die Digitalisierung der Versicherungsbranche in den nächsten Jahren einen ähnlichen Weg wie bei der Entwicklung der internetfähigen Geräte, kein lineares Wachstum, sondern eine exponentielle Entwicklung. Daher ist es für die gesamte Branche wichtig, diese Erkenntnisse und das Gefühl der Dringlichkeit zu verankern (Tischhauser et al., 2016, S. 10). Auch beim grössten Schweizer Versicherungsbroker Kessler & Co AG hat die Digitalisierung einen hohen Stellenwert eingenommen, wie Bereichsleiter Yves Krismer im Interview sagt. Für Kessler ist die Digitalisierung seit einigen Jahren ein Key-Target, welches auch intern bei den Mitarbeitenden kommuniziert wird. Als Beispiele nennt Krismer das Postscannen, die Angestellten erhalten keine physische Post mehr, zudem wurde die digitale Unterschrift für die Kundschaft eingeführt und an den einzelnen Standorten wird so gut wie möglich ohne Papier gearbeitet. Weiter wurden die Kundenberaterinnen und -berater von Kessler mit einem Tablet ausgerüstet, um ihre Beratungen durchzuführen.

Es kann festgehalten werden, dass die Versicherungsbranche als abstraktes, nicht-physisches Produkt in höchstem Masse digitalisierungs-affin ist. Das gilt nicht nur für Rationalisierungspotenziale im Betrieb, für neue – bessere oder günstigere – Wege im Vertrieb sondern auch für die laufende Gestaltung der Beziehungen zur Kundschaft. Das Potential der Digitalisierung könnte zukünftig auch den eigentlichen Kern des Versicherens, nämlich das Erfassen, die Prognose und dann wahlweise die Minderung oder die Übernahme von Risiken vereinfachen (Müller-Peters, 2019). Auf diese möglichen Potentiale, wie Big Data, künstliche Intelligenz und weiteren technologischen Innovationen wird ab Kapitel 8 detailliert eingegangen.

## **6.6 Veränderte Bedürfnisse der Kundschaft durch Digitalisierung**

Auch in einer digitalen Welt wird sich das Kerngeschäft der Versicherer – die Übernahme von Risiken ihrer Kundinnen und Kunden – nicht verändern. Im Rahmen der anstehenden wirtschaftlichen, wie auch gesellschaftlichen Herausforderungen der Digitalisierung, wird der Wunsch nach dem abstrakten Produkt Sicherheit, noch zusätzliches Gewicht erhalten. Fachleute gehen davon aus, dass der Megatrend Digitalisierung das uns heute bekannte Wirtschaftssystem grundlegend verändern wird. In den neu geschaffenen Ökosystemen befindet sich die Kundschaft in der Zukunft in einem digitalen Netzwerk von Dienstleistungen, welche ihre spezifischen Kompetenzen miteinander verknüpfen und so gemeinsam das Erlebnis revolutionieren werden (Koye, Auge-Dickhut, & John, 2018). Dieser Meinung ist auch Juan Beer, CEO der Zürich Schweiz. Im Interview sagt Beer, dass die Zürich engere Zusammenarbeiten mit Banken anstrebt. Denn wie die Versicherungen, werden auch bei den Banken die Margen immer kleiner

und deshalb müssen neue Ökosysteme gebildet werden, damit die Kundschaft nicht abwandert. Die beiden Branchen kehren einmal ihren Kundenstamm alle zehn Jahre und dieses Modell sei eindeutig zu teuer. Aus diesem Grund müsse die Digitalisierung gepusht und das zukünftige Modell an die Partner angebunden werden, erklärt Beer weiter.

Die Versicherungsbranche gilt allgemein als konservativ, aber trotzdem hat die Dynamik der Digitalisierung die Branche in den letzten Jahren erreicht. Wie in allen anderen Branchen auch, agiert die Kundschaft der Versicherer schon längst in der digitalen Welt. Die Bedürfnisse sind zwar individuell, aber trotzdem stellen sie eine gemeinsame Anforderung an die heutige Versicherungsbranche. Die Kundinnen und Kunden wünschen sich von den Versicherungen einfache, transparente und flexible digitale Lösungen, welche das bisherige traditionelle Angebot ergänzen. Durch das ergänzende Angebot kann in Zukunft die Kundschaft wählen, über welchen Kanal (klassischer Vertrieb mit Kundenberaterinnen und -berater, Broker, Online, E-Mail, Telefon, usw.) sie mit der Versicherungsgesellschaft in Kontakt treten möchte (Bitzer, 2017). Auch die Mobiliar Versicherung hat den Anspruch, dass die Kundinnen und Kunden wählen können über welchen Kanal sie mit der Versicherung interagieren. Für Mobiliar CIO, Thomas Kühne ist dabei besonders wichtig, dass alle Kanäle (Website, App, Vertrieb, usw.) entsprechend gut unterhalten sind, damit die Versicherten egal über welchen Kanal sie kommen, ihre Dienstleistungen erhalten.

Dass der persönliche Kontakt zur Versicherungsgesellschaft und zum Kundenberaterinnen und -berater zunehmend an Bedeutung verliert, zeigt auch die durchgeführte Umfrage. Die Teilnehmenden wurden zu Beginn der Umfrage bewusst nach ihrer Generation befragt. Zur Auswahl standen die in Abbildung 4 rot umrandeten Generationen der Babyboomer, Generation X und Y.

Generation	Geburtsjahre	Altersgruppen (Stand 2019)	Prägende Jahre
Traditionalisten 	1922 – 1944	75 – 97 Jahre	1933 – 1959
Babyboomer 	1945 – 1965	54 – 75 Jahre	1956 – 1980
Generation X 	1966 – 1980	39 – 53 Jahre	1976 – 1995
Generation Y 	1981 – 2000	19 – 38 Jahre	1992 – 2014
Generation Z 	ab 2001	18 Jahre und jünger	ab 2012

Abbildung 4: Generationen im Überblick – Führen im Wandel der Generationen (Haller, 2016)

Das Resultat der Umfrage zeigt dabei deutlich auf, dass egal welche Generation, nicht einmal die Hälfte der Befragten über einen persönlichen Kontakt mit ihrer Versicherung interagieren. Weiter ist in der folgenden Abbildung 5 zu erkennen, dass die Babyboomer mit 39 Prozent sogar den tiefsten Wert über alle drei Generationen aufweisen. Alle drei Generationen bevorzugen hauptsächlich den telefonischen Kontakt zu ihrer Versicherung. Vor allem bei der jüngsten Generation ist zu beobachten, dass der Kontakt über E-Mail mit 63 Prozent deutlich höher ist als bei den älteren Generationen. Am deutlichsten fällt auf, dass nur gerade vier Prozent der Generation Y über Social Media mit ihren Versicherungsgesellschaften kommunizieren, die älteren Generationen verzichten gänzlich auf den Einsatz von Social Media. In Kapitel 8.5 wird detaillierter auf die Herausforderungen, aber auch auf die Chancen der Assekuranz im Zusammenhang mit Social Media eingegangen.

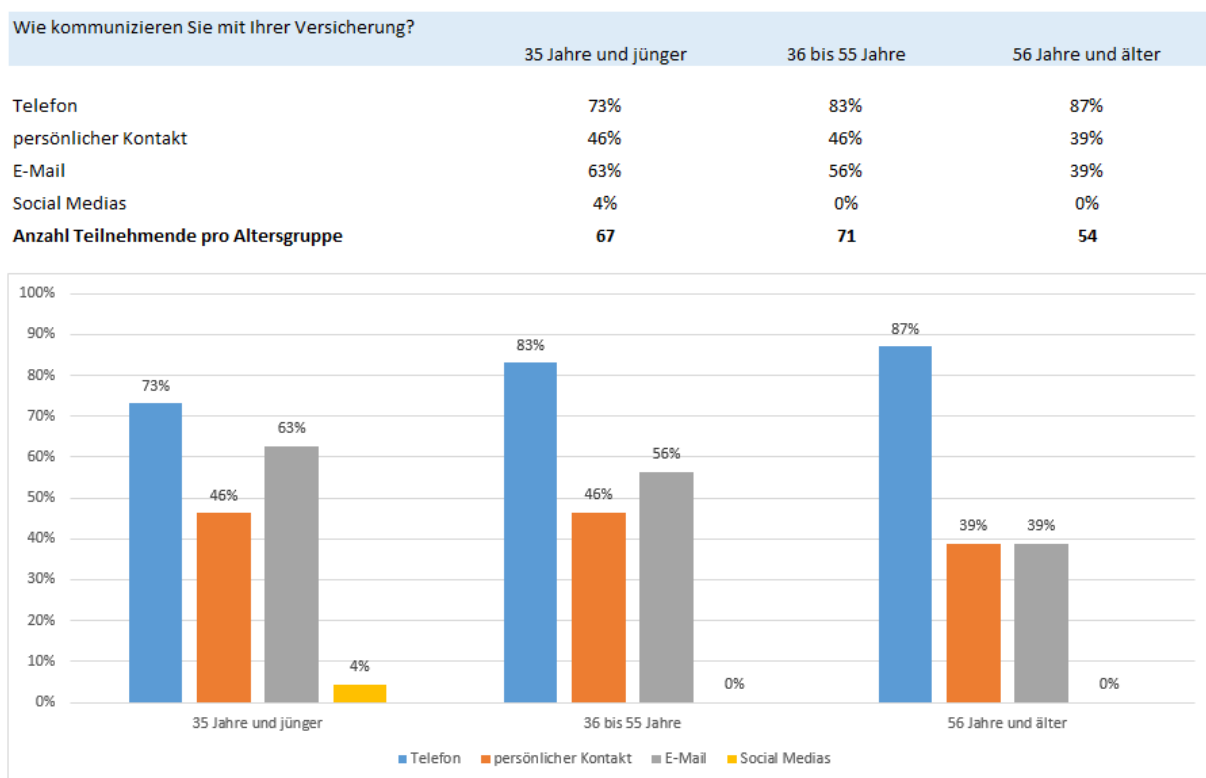


Abbildung 5: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Wie kommunizieren Sie mit Ihrer Versicherung? (Bolt, 2019)

### 6.6.1 Eine neue Kundengeneration und ihre Auswirkungen auf die Assekuranz

Die heutigen Generationen unterscheiden sich von früheren, indem sie Veränderungen nicht mehr allein als Bedrohung, sondern auch als Chance wahrnehmen. Für Generationen der Vor- und Nachkriegszeit, war die Priorität Nummer eins, die Absicherung des eigenen Lebens und des Hab und Guts. Die Wünsche der Kundschaft nach Sicherheit wurden in hochkomplexe Produkte übersetzt, welche die Kundinnen und Kunden in eine Abhängigkeit einer Versicherungsgesellschaft gestellt haben. Die undurchsichtige Produktlandschaft führte dazu, dass der

Kunde nicht mehr König war, sondern diese Position die Versicherungsgesellschaften eingenommen haben. Die jüngste Generation Z, die sogenannten „digital Natives“, suchen wie bereits erwähnt, nach transparenten Lösungen, sie wollen nicht mehr von Versicherungsberaterinnen und -berater abhängig sein. Es werden moderne Produkte und Kanäle verlangt, welche intuitiv bis hin zu vollautomatisch funktionieren. Wenn das in Zukunft nicht angeboten wird, sind die Kundinnen und Kunden durchaus bereit auf die eine oder andere Versicherung und die damit verbundene Absicherung zu verzichten (Kehl, 2017). Für Zürich Schweiz CEO, Juan Beer ist es deshalb in Zukunft besonders wichtig, dass die Kundschaft verstanden wird. Wir müssen den Mut haben uns zu fragen, was wollen die Kundinnen und Kunden von uns und nicht wie bisher, was denken wir, was die Kundschaft will. In der Vergangenheit hat dieses Denken gut funktioniert. Beer ist aber überzeugt, dass das mit der Generation Z nicht mehr geht, denn sie entscheiden wo sie was kaufen wollen. Das nächste Kapitel beschreibt weitere Beispiele, wie die Kundschaft in Zukunft auf ihrer Customer Journey, also auf ihrer Kundenreise betreut werden sollten.

Hinzukommt, dass sich die moderne Kundschaft multimodal verhält. Das heisst, sie bedient sich desjenigen Zugangswegs, welcher ihr oder ihm unter Berücksichtigung der Vorlieben in der jeweiligen örtlichen und zeitlichen Alltagssituation am effizientesten und effektivsten zur Deckung des aktuellen Bedürfnisses oder zur Lösung des aktuellen Problems erscheint. Dabei kann es vorkommen, dass die Kundinnen und Kunden diese Zugangswege während einem Dialog ändern. Vom Versicherer wird deshalb erwartet, dass die jeweiligen Informationen von der Kundschaft jederzeit verfügbar sind und die Kundinnen und Kunden nicht wiederholt die gleichen Informationen weitergeben müssen (Maas & Janesch, 2015, S. 24). Auch die Mobiliar Versicherung hat das neue Verhalten der Kundschaft beobachtet. Für CIO Thomas Kühne ist es deshalb wichtig, dass die Kundinnen und Kunden über alle Kanäle die gleichen Angebote erhalten, egal ob diese online oder über Kundenberaterinnen und -berater, eine Offerte anfragen. Die Customer Journey (Kundenreise) wird somit für den Versicherer zunehmend bedeutender, damit die Kundschaft individueller und nach ihren Bedürfnissen beraten und betreut wird.

### **6.6.2 Customer Journey – Wie die Digitalisierung das Erlebnis der Kundschaft verändert**

Wie in der PESTEL-Analyse Abbildung 2 abgebildet, ist die Gestaltung einer Customer Journey, einer sogenannten Kundenreise oder dem Erlebnis der Kundschaft, für die Versicherer von wichtiger Bedeutung. Dabei ist der zentrale Bestandteil das bewusste Gestalten der Interaktion mit der Kundschaft. Dies stellt für die Versicherer auch die grösste Herausforderung dar. Eine

Studie der Universität St. Gallen aus dem Jahr 2016 (Barwitz, Maas, Block, & Nützenadel, 2016), welche in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt wurde, zeigt deutlich, dass die Versicherer aktiv werden müssen, um den Ansprüchen der Kundschaft heute und in der Zukunft gerecht zu werden (Maas, Rüfenacht, & Steiner, 2017, S. 225). Wie die HSG-Studie vor drei Jahren, zeigt auch die für diese Arbeit durchgeführte Umfrage ein identisches Bild. Versicherungsberaterinnen- und Berater sind bei einem Vertragsabschluss nach wie vor für die meisten Befragten die primären Ansprechpartner. Wie Abbildung 24 im Anhang zeigt, gaben beinahe 70 Prozent der über 190 befragten Personen an, dass sie die jeweiligen Versicherungen über eine persönliche Beraterin oder Berater abschliessen. Nur gerade 37 der Teilnehmenden bevorzugen einen Abschluss Online via Internet. In der Kauf- und Nachkaufphase nehmen neben den Beraterinnen und Beratern auch die Servicecenter eine wichtige Rolle ein, da sie insbesondere im Schadenfall für die meisten Kundinnen und Kunden erster Ansprechpartner sind (Maas et al., 2017, S. 225 f.). Auch bei der Mobiliar ist ein Schadenfall für die Kundschaft ein Schlüsselerlebnis und gemäss CIO Thomas Kühne wahrscheinlich der wichtigste und emotionalste Touchpoint. Für die Mobiliar ist es deshalb von grosser Bedeutung, dass eine sehr gute und kundenfreundliche Schadenabwicklung angeboten wird. Kühne ist überzeugt, dass eine für die Kundinnen und Kunden zufriedenstellende Schadenerledigung, auch das Vertrauen gegenüber dem Beratenden ansteigen lässt. Die Schadenabwicklung ist bei der Mobiliar bereits jetzt fast komplett digitalisiert, aber laut Kühne ist die Mitarbeit von kompetenten Fachleuten trotzdem von hoher Wichtigkeit.

Weil Versicherungsleistungen nicht greifbar sind, stehen sie für viele Kundinnen und Kunden während dem Alltag im Hintergrund. Dies erstaunt, da beginnend mit der Bedürfnisrealisation der Kundschaft, über den Kauf einer Versicherung und der Abwicklung eines Schadenfalles bis hin zur Auflösung eines Vertrages, eine Reihe von verschiedenen Interaktionen stattfinden. Dabei gibt es unzählige Kombinationsmöglichkeiten zwischen den Interaktionspartnern- und -arten während den einzelnen Phasen einer Customer Journey (Barwitz et al., 2016, S. 18). Wie bereits im vorgehenden Kapitel beschrieben, entscheiden die Kundinnen und Kunden über welchen Zugangsweg sie mit ihrer Versicherung interagieren und dieser kann sich dabei auch verändern. Beispielsweise entscheiden sich Kundinnen und Kunden zuerst gegen ein persönliches Beratungsgespräch, wenn es sich um eine unkomplizierte Abwicklung handelt, zum Beispiel bei einer Umstellung der Police aufgrund eines Umzuges. Dieselbe Kundschaft ist ein halbes Jahr später aber durchaus zu einem Beratungsgespräch zu überzeugen, wenn sie das erste Kind erwartet und deshalb die Familie gegen Krankheit, Unfall oder Todesfall absichern will. Auch Juan Beer, CEO der Zürich Schweiz sieht das so. Zukünftig müssen wir die Kundschaft in allen

Lebensphasen beraten und nicht nur bei einem Abschluss. Wir müssen die Risiken der Kundinnen und Kunden erkennen und diese aufzeigen. Die Frage nach der richtigen Autoversicherung wird verschwinden. Die Kundschaft wird sich die Frage stellen, wie sie ihr Geld richtig ansparen muss, um ihren Kindern eine gute Schulausbildung finanzieren zu können. Die hochkomplexen Versicherungsthemen werden zukünftig, gemäss Beer, zentral für die Kundschaft und deshalb auch für den Versicherer sein.

Die Aussage von Juan Beer verdeutlicht die zunehmende Bedeutung einer auf die Kundschaft zugeschnitten Customer Journey. Diese soll dem Versicherer helfen, den Kundinnen und Kunden selbst und den gesamten Prozess von Bedürfnisrealisation bis hin zur Vertragsauflösung besser zu verstehen. Es gilt das Verhalten entlang der einzelnen Stationen einer Customer Journey zu verstehen, um bedarfsspezifische Interaktions-, Kommunikations- oder Informationsmöglichkeiten zu implementieren (Barwitz et al., 2016, S. 19). Auch die Aussendienstmitarbeitenden sind dabei zunehmend gefordert. Sie müssen bei jeder Interaktion mit der Kundschaft verstehen, wie diese mit ihnen kommunizieren will. Somit kann es zukünftig für die Kundenberaterinnen und -berater nicht das Ziel sein, möglichst viele Beratungstermine zu planen. Sie müssen die Bedürfnisse der Kundschaft richtig einschätzen und diese entsprechend bedienen. Wie im vorgängigen Beispiel erwähnt, müssen die Beratenden erkennen, zu welchem Zeitpunkt die Kundin oder der Kunde einen Beratungstermin wünscht oder sie die Versicherung lieber unkompliziert per Mail abschliessen wollen.

## **6.7 Angepasste Anforderungen an die Beraterinnen und Berater aufgrund der Digitalisierung**

Wie im Kapitel 6.6 beschrieben, entstehen durch die Digitalisierung neue Bedürfnisse der Kundschaft gegenüber den Versicherungsgesellschaften und auch die Verhaltensmuster der Kundschaft verändert sich grundlegend. Die Macht hat sich durch die voranschreitende Digitalisierung schrittweise von den Versicherungsgesellschaften hin zu den Konsumenten verschoben. Die digitale Kundschaft nutzt die Technologie wie das Internet, um sich über die Versicherungsthemen zu informieren (Bitzer, 2017). Die zunehmende Technologieaffinität der Kundschaft führt dazu, dass diese immer besser informiert ist. Multimediale Services und Social Media werden immer häufiger als Informations- und Empfehlungsquellen genutzt, Beispiele dafür sind Vergleichsportale im Internet wie Comparis (Altuntas et al., 2016, S. 24).

Durch die beschriebenen Änderungen, aufgrund der Digitalisierung, haben sich auch die Anforderungen an die Kundenberaterinnen und -berater verändert. Die tägliche Arbeit zeigt, dass sich die Kundschaft immer häufiger im Internet informiert, welche Gesellschaft das beste Preis-



/Leistungsverhältnis anbietet (Ziegler & Gstrein, 2017, S. 4). Wie bereits erwähnt, vergleichen 79 der 192 Umfrageteilnehmenden die Versicherungen über das Internet. Wie Abbildung 25 im Anhang verdeutlicht, lassen sich 111 der Befragten mehrere Offerten von den einzelnen Versicherungsgesellschaften zukommen. In der Praxis kommt es oft vor, dass auf Vergleichsportalen wie Comparis sogenannte Lockangebote offeriert werden. Die Kundinnen und Kunden werden zum Beispiel mit einem Selbstbehalt von 200 Schweizer Franken in der Teilkaskoversicherung zu einem Abschluss bewegt. Aus eigener Erfahrung lässt sich festhalten, dass die meisten Kundinnen und Kunden allerdings keinen Selbstbehalt wünschen und sich somit nach einer persönlichen Beratung für das Versicherungsangebot des Beratenden entscheiden. Diese Erfahrungen widerspiegeln auch eine Umfrage der Unternehmensberatung mm1. Nur gerade 26 Prozent der Versicherungen werden zurzeit online abgeschlossen. Hauptgrund der zurückhaltenden Onlineverkäufe sind laut Umfrage die noch fehlenden Alternativen gegenüber den Offline-Kanälen wie zum Beispiel der persönlichen Beratung (Ziegler & Gstrein, 2017, S. 4).

Die persönliche Beratung wird auch in Zukunft einen hohen Stellenwert, vor allem bei anspruchsvollen Kundinnen und Kunden einnehmen, welche von Ihrer Versicherungsgesellschaft eine gesamtheitliche Beratung erwarten. Aus diesen Gründen gibt es laut einem Financial Service-Experte der Beratungsfirma PwC für die Generalagenturen und ihre Beraterinnen und Berater wichtige Herausforderungen. Die Kundschaft erwartet ein übergangloses Zusammenspiel zwischen den Kommunikationskanälen wie der persönlichen und digitalen Interaktion über Apps oder Websites. Weiter wird erwartet, dass wie im Kapitel 6.6 beschreiben, die Beratungen individueller auf die immer besser informierte und preissensiblere Kundschaft ausgerichtet werden. Eine wichtige Rolle soll die Digitalisierung bei der Unterstützung der Arbeit der Beratenden einnehmen. Es müssen Data Analytics und Trigger-based-CRM-Systeme aufgebaut werden, damit die Versicherungsgesellschaften ihre Beziehungen zur Kundschaft detaillierter verwalten und die Daten verstärkt genutzt werden können. Eine weitere wichtige Herausforderung, welche zwar etwas weniger im Vordergrund steht, ist die Rekrutierung beziehungsweise die Qualifizierungen von neuen Kundenberaterinnen und -beratern. Zudem sollte ein Augenmerk auf die aktivere Bearbeitung des Bestandes der Kundschaft, der regulatorischen Themen, des Konsumentenschutzes sowie den Veränderungen bei den angebotenen Produktspektren gelegt werden (Niklowitz, 2018). Auf die digitalen Technologien wird ab Kapitel 8 genauer eingegangen. Zuvor werden die aktuelle Situation der Versicherungsbranche im Zusammenhang mit der Digitalisierung und die damit verbundene angepasste Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden beschrieben.

## **7 Versicherung und Digitalisierung – Wo steht die Branche heute?**

Wie in den vergangenen Kapiteln erwähnt, informiert sich die Kundschaft immer besser, bevor sie einen Versicherungsvertrag unterzeichnet. Durch das Internet ist die Versicherungsbranche zudem transparenter geworden, was zu einer zunehmenden Preissensibilität bei den Kundinnen und Kunden führt. Auf diese Veränderungen müssen sich die Versicherer einstellen und wie in Kapitel 6.6.2 beschrieben, ihre Customer Journey individualisieren und den neuen Bedürfnissen der Kundschaft anpassen. Auch die Beraterinnen und Berater sind zunehmend gefordert ihre Kundschaft besser zu kennen und zu verstehen, um ihren Anforderungen gerecht zu werden. In den nächsten Kapiteln wird unter anderem auf die aktuell genutzten Kommunikationsmitteln der Versicherer eingegangen und wie sich diese durch die Digitalisierung verändert haben.

### **7.1 Diese digitalen Technologien werden in der Assekuranz bereits eingesetzt**

Das Verhalten der Kundschaft hat sich wie mehrfach erwähnt neben anderen Branchen auch in der Assekuranz verändert, diese Tatsache trifft die Branche nicht unvorbereitet. Die Versicherungskonzerne investieren bereits jetzt massiv in den Ausbau ihrer digitalen Angebote. Bis heute konzentrieren sich die Versicherer aber hauptsächlich auf den Vertrieb und auf Innovationen rund um die Onlinevermarktung. Die Digitalisierung wird ihre volle Wirkung allerdings erst unter Einbeziehung der gesamten Wertschöpfungskette und zahlreichen weiteren Technologien entfalten. In Zukunft werden in der Assekuranz zunehmend die Technologien wie Blockchain, künstliche Intelligenz und die Fähigkeit grosse Datenmengen auszuwerten und zu nutzen (Big Data), eine entscheidende Rolle spielen (Kotalakidis, Naujoks, & Mueller, 2016, S. 4). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden diese Technologien detaillierter untersucht und auf ihre Machbarkeit analysiert.

Die Boston Consulting Group (BCG) hat sich ebenfalls mit dem Thema Digitalisierung in der Versicherungsbranche beschäftigt. Nach ihrer Auffassung lassen sich unter Digitalisierung im Versicherungssektor drei unterschiedliche, jedoch eng miteinander verbundene Entwicklungen einordnen. Die Digitalisierung ist die Nutzung von neuer digitaler Technologie zur Industrialisierung und die Automatisierung von Geschäftsprozessen. Dies soll helfen die Effizienz, Qualität und Durchlaufgeschwindigkeit zu erhöhen, was gleichzeitig zu einer Kostenreduktion führt. Als zweite Entwicklung wird die Transformation der Interaktion zwischen Kundinnen und Kunden und Versicherern entlang der Customer Journey, wie in Kapitel 6.6.2 beschrieben, betrachtet. Die Frontend-Interfaces wie zum Beispiel Mobile, Apps oder Webseiten müssen sich an die wandelnden Bedürfnisse der Kundschaft anpassen. Als dritter und letzter Punkt kann die Digitalisierung bei der Erfassung und Aggregation von Informationen zur Generierung und

Nutzung von Intelligenz durch systematische Analysen von Daten helfen (Tischhauser et al., 2016, S. 5). Im weiteren Verlauf der Arbeit wird auf dieses Thema detaillierter eingegangen. Es werden die Möglichkeiten von Big Data, dem Sammeln und Analysieren von grossen Datenmengen, zum Beispiel bei Krankenversicherern beschrieben. Allerdings müssen dabei auch die Gefahren beachtet werden. Für gesunde und vitale Versicherte kann sich das Sammeln von persönlichen Gesundheitsdaten durchaus lohnen, da für sie eine Prämienreduktion möglich ist. Aber welche Auswirkungen haben das systematische Analysieren von Daten für Menschen mit einer Behinderung? Diese Frage wird in Kapitel 8.3.2 detaillierter erläutert.

## **7.2 So kommunizieren die Versicherungen heute mit Kundinnen und Kunden**

Die digitalen Technologien ändern die Art und Weise wie die Menschen und Organisationen miteinander interagieren. Im Jahr 2015 gingen die von den Autoren Maas und Janesch befragten Fachleute davon aus, dass 2020 der Austausch zwischen den Versicherten und den Gesellschaften auf allen Stationen der Customer Journey zu einem überwiegenden Teil digital verlaufen wird. Es wurde erwartet, dass sich die Kommunikation vom persönlichen Beratungsgespräch in einer Filiale oder beim der Kundschaft zu Hause, dem Telefonat oder dem Brief beziehungsweise dem E-Mail verschiebt (2015, S. 22). Diese Entwicklung kann aus eigener Erfahrung durchaus bestätigt werden. Die Kundschaft bevorzugt vor allem bei einfachen Geschäftsvorgängen, wie einem Fahrzeugwechsel oder bei einem Umzug, eine Abwicklung per E-Mail oder per Post. Dabei fällt auf, dass nicht nur junge Kundinnen und Kunden auf ein persönliches Beratungsgespräch verzichten, sondern immer mehr auch die ältere Kundschaft.

Die für diese Arbeit durchgeführte Umfrage zeigt das ebenfalls deutlich auf. Wie die folgende Abbildung 6 verdeutlicht, hat 56 Prozent der Babyboomer-Generation weniger als einmal pro Jahr einen persönlichen Kontakt zu ihren Kundenberaterinnen oder -beratern. Sie haben damit den höchsten Wert der drei Generationen. Jeweils ein Viertel der Generationen X und Y kontaktieren ihre Beraterin oder ihren Berater einmal pro Jahr, um mit ihnen über Versicherungsangelegenheiten zu sprechen.

Wie häufig haben Sie mit Ihrem Versicherungsberater Kontakt?	35 Jahre und jünger	36 bis 55 Jahre	56 Jahre und älter
1 Mal im Jahr	25%	25%	17%
2-3 Mal im Jahr	15%	13%	19%
mehr als 3 Mal im Jahr	15%	14%	9%
weniger als 1 Mal im Jahr	45%	48%	56%
<b>Anzahl Teilnehmende pro Altersgruppe</b>	<b>67</b>	<b>71</b>	<b>54</b>

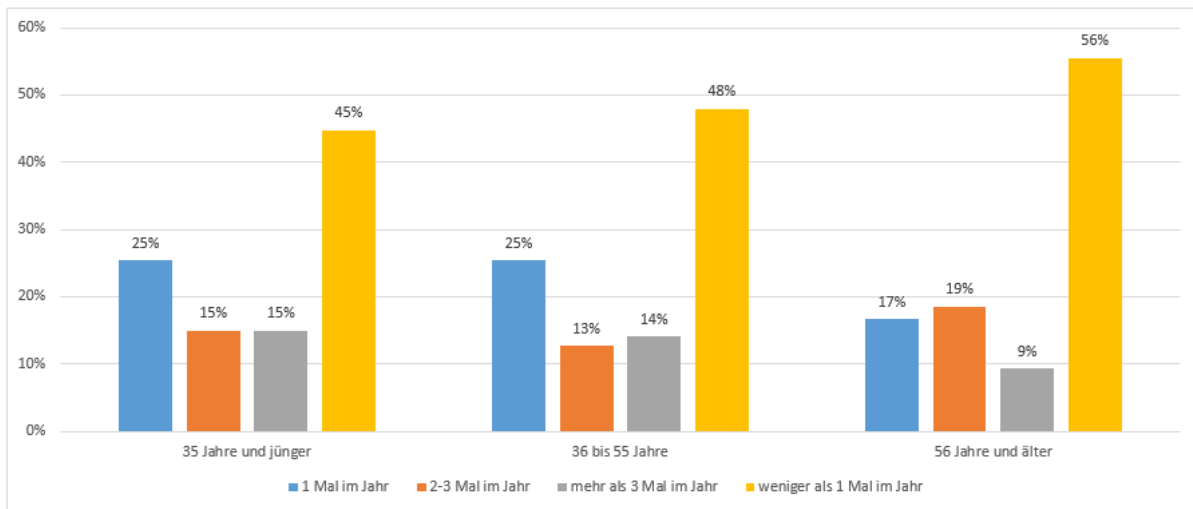


Abbildung 6: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Wie häufig haben Sie mit Ihrem Versicherungsberater Kontakt? (Bolt, 2019)

Bei der Abwicklung von komplexen Verträgen, zum Beispiel beim Abschluss einer Lebensversicherung oder bei einer Bestandsaufnahme von Kundinnen und Kunden mit mehreren Policen, werden allerdings nach wie vor persönliche Betreuungen durch Fachleute bevorzugt. Eine regelmässige und umfangreiche Beratung wünschen sich zudem die meisten Firmenkunden, da eine Unter- oder gar fehlende Versicherung gravierende Folgen für das Unternehmen haben könnte. Das bestätigt auch Yves Krismer, Bereichsleiter bei Kessler, dem grössten Schweizer Versicherungsbroker. Man könne bereits jetzt Tendenzen erkennen, dass es die jüngere Kundschaft nicht interessiert, wer der Generalagent oder die Versicherungsberaterin oder -berater ist. Sie klicken sich im Internet die günstigste Lösung an und bekommen die Police dann online zugestellt. Krismer erwartet zukünftig bei einfachen und vergleichbaren Produkten eine grundlegende Veränderung, wie die Kundschaft auf die Versicherer zugeht und Verträge abschliesst. Bei komplexen Geschäften, zum Beispiel bei der Vorsorge, Personenversicherungen oder auch bei komplexeren Haftpflichtschäden von Unternehmen, wird es seiner Meinung nach nie vollautomatisierte Lösungen geben.

Neben der Verschiebung weg vom persönlichen Beratungsgespräch haben die Autoren Maas und Janesch für die Zukunft auch eine Verschiebung von Offline zu Online-Medien vorhergesagt. Neben Website, Apps, E-Mail oder Videokonferenzen sollen vermehrt Social Media aber auch Chat-Applikation oder Communities den Einzug in die Versicherungsbranche finden. Die

Assekuranz hat begonnen erste e-Insurance Tools zu etablieren, damit sollen laut Fachleuten in Zukunft auch komplexere Offerten und Abschlüsse von Verträgen überwiegend digital ablaufen. In Zukunft wird es allerdings nicht zu einem vollständigen Ersatz von traditionellen durch neue Kommunikationswege kommen. Die Expertinnen und Experten erwarten vielmehr eine Ergänzung durch digitale Interaktion, wodurch die Kundschaft zukünftig nicht mehr zwischen On- und Offline unterscheiden muss (2015, S. 23). Auf die Kommunikationsmöglichkeit über Social Media wird im Kapitel 8.5 weiter eingegangen.

Eine Verschiebung von Offline zu Online ist seit ein paar Jahren bei der Abwicklung von Schadenmeldungen zu beobachten. Nicht nur die Privatkundschaft kann ihre Ansprüche telefonisch oder immer häufiger online anmelden. Auch Unternehmen werden von den meisten Schweizer Versicherungsgesellschaften gebeten, ihre Schadenfälle online zu melden. Bei der Mobiliar Versicherung werden die Schadenfälle, wie bereits erwähnt, fast nur noch digital abgewickelt.

### **7.3 Veränderte Bedürfnisse der Kundschaft revolutionierten gesamte Branchen**

Die unzähligen technologischen Möglichkeiten und deren Nutzung werden die Assekuranz in Zukunft verstärkt tangieren. Andere Branchen haben die technologische Entwicklung bereits durchgemacht, zum Teil mit gravierenden Auswirkungen. Dabei kann immer das gleiche Muster beobachtet werden, nach einer anfänglichen Skepsis, gefolgt vom Ausprobieren, führt es zu einer Veränderung des Verhaltens, wobei es am Ende so scheint, als wäre es niemals anders gewesen. So ist es heute kaum vorstellbar, die Arbeit ohne Unterstützung durch die IT zu bewältigen. Im Prozess der Adaption von neuen technologischen Möglichkeiten entstehen noch nie dagewesene Bedürfnisse. Beispielsweise führen mobile Farbbildschirme und schnellere Übertragungsraten in der mobilen Kommunikation zum Bedürfnis, von jedem Ort auf der Welt und zu jedem Zeitpunkt einen Zugang im Internet zu haben (P. Maas & Janesch, 2015, S. 20f.). In den letzten Jahren haben sich durch die neuen technologischen Möglichkeiten gesamte Branchen komplett verändert.

Ein Beispiel ist die Filmindustrie, welche sich in den letzten zehn Jahren komplett gewandelt hat. Das Ausleihen von DVD's war vor einem Jahrzehnt noch völlig legitim, heute haben die meisten Leute gar keinen DVD Player mehr. Stattdessen genießt Video on demand, das Streamen von Filmen oder Serien direkt auf den Fernseher, Smartphone oder Tablet, via Netflix, Amazon Prime oder Sky, Hochkonjunktur. Die gleiche Entwicklung erlebte ebenfalls die CD, sie wurde von Programmen wie iTunes oder Spotify fast komplett vom Markt verdrängt. Das sind nur zwei Beispiel, welche deutlich machen wie sich ganze Branchen durch Digitalisierung verändern können. Dabei gibt es auf der einen Seite riesige Player welche verschwinden und

Neue die innerhalb kürzester Zeit aus dem digitalen Nichts entstehen (Lutterbüse, 2017). Die Versicherungsbranche steht zurzeit am Anfang einer möglichen einschneidenden Veränderung. Yves Krismer von Kessler spricht von einem Hype und er spürt eine gewisse Nervosität in der Branche. Es ist noch nicht genau klar, welche Modelle funktionieren und somit Erfolg bringen werden. Unterschiedliche Vorstösse wurden bereits von Start-Ups und Insure-Techs unternommen, welche teilweise gnadenlos gescheitert sind oder man bislang noch nicht abschätzen könne, ob sich ein langfristiger Erfolg realisieren lässt. Yves Krismer ist aber überzeugt, dass vor allem die Vorstösse aus Asien von grosser Relevanz sind. Der europäische Versicherungsmarkt werde es in Zukunft gegen die asiatische Konkurrenz sehr schwer haben. Als Beispiel nennt Krismer den chinesischen Versicherer Ping An, welcher vor allem in der Digitalisierung den europäischen Versicherern mehrere Schritte voraus ist. Aktuell bestehe allerdings auf Grund von diversen gesetzlichen Vorgaben und Datenschutzbestimmungen keine direkte Gefahr. Wie lange diese Schutzmauern allerdings noch aufrecht zu halten sind, wird sich zeigen. Es sei aber durchaus denkbar, dass in Zukunft Versicherer wie Ping An grosse europäischen Versicherungsgesellschaften übernehmen oder mit ihnen Kooperationen eingehen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Versicherungsbranche in einem Wandel befindet. Dieser wird vorwiegend durch die Digitalisierung gesteuert. Neben veränderten Verhalten der Kundschaft, müssen sich die Versicherer auch auf neue technologische Innovationen wie zum Beispiel Big Data einstellen. Wie schnell und in welchem Ausmass sich die Branche in den nächsten Jahren verändern wird, ist schwer vorher zu sagen. Im nächsten Kapitel werden mögliche Änderungen vom Geschäftsmodell erläutert und Beispiele aufgezeigt, wie sich Insure-Tech Unternehmen auf dem Markt behaupten. Weiter sind Themen wie autonomes Fahren, Car-Sharing und Big Data mit ihren Vor- aber auch Nachteilen, wesentlicher Bestandteil der nächsten Seiten.

## **8 Neues Geschäftsmodell – Wie die Digitalisierung eine Branche verändern könnte**

Durch den Übergang in die digitale Welt verändern sich auch die Rahmenbedingungen der Versicherungsbranche. Auf der einen Seite entstehen neue Möglichkeiten in der internen Gestaltung der Unternehmensprozesse und auf der anderen Seite werden sich die Anforderungen der Kundschaft, wie im Kapitel 6.7 beschrieben, weiter verändern. In den nächsten Kapiteln werden Entwicklungen der digitalen Welt angesprochen, welche massive Einflüsse auf das Geschäftsmodell der Assekuranz nehmen könnten. Ein Geschäftsmodell ist eine modellhafte Repräsentation der logischen Zusammenhänge, wie eine Organisation, zum Beispiel ein Versicherungsunternehmen. Dabei erzeugt das Unternehmen für die Kundinnen und Kunden einen Mehrwert und es erwirtschaftet für sich einen Ertrag (Grösser, 2019).

Durch die Technologisierung unseres Alltags entstehen für die Branche neue Möglichkeiten, gleichzeitig erhöht sich aber auch die Gefahr neuer Wettbewerber. Mit Google oder Facebook können zwei Unternehmen als Beispiele erwähnt werden. Diese Unternehmen haben exzellente Zugänge zu ihrer Kundschaft und sie besitzen das Wissen über die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Kundinnen und Kunden. Junge Erwachsene, welche beispielsweise aus dem Elternhaus ausziehen sind potenzielle neue Kundinnen und Kunden für eine Haushaltversicherung. Heute wissen die Versicherungsgesellschaften erst von diesem Bedürfnis, wenn die Jugendlichen oder die Eltern nach einer Versicherungsanfrage anfragen. Unternehmen wie Google oder Facebook haben unter Umständen bereits Kenntnis davon, bevor die Jugendlichen das Bedürfnis einer Versicherungsgesellschaft melden (Maas & Janesch, 2015, S. 19).

Die Versicherungsbranche befindet sich in einer im ständigen Wandel begriffenen Umwelt mit neuen dynamischen Herausforderungen. Gesättigte Märkte, stagnierende Prämienvolumen auf der einen, aber auch die Digitalisierung und ein zunehmendes Empowerment (Ermächtigung) der Kundschaft auf der anderen Seite, führen zu einem äusserst kompetitiven Umfeld mit einer immer anspruchsvolleren und besser informierten Kundschaft. Angesichts dieser Tatsachen ist es für die Versicherer wichtiger denn je, die bestehende Kundschaft nicht an die Mitbewerber zu verlieren, sondern diese langfristig an das Unternehmen zu binden. Insbesondere aus wirtschaftlicher Sicht ist es von äusserster Wichtigkeit, langfristige Beziehungen zu unterhalten. Kostet doch im Durchschnitt die Akquisition einer neuen Kundin oder Kunden rund viermal mehr als die Weiterführung und Pflege von bestehenden Beziehungen. Neue Kundschaft ist für ein organisches Wachstum zwar unabdingbar, bestehende Kundinnen und Kunden leisten auf der anderen Seite einen erheblich grösseren Beitrag für die Profitabilität eines Versicherungs-

unternehmens (Müller-Peters, 2019). Für die Kundenberaterinnen und -berater stellt diese Tatsache eine zunehmend grössere Herausforderung dar. Denn bei den meisten Versicherungsgesellschaften werden Neuabschlüsse lukrativer vergütet als eine Vertragsverlängerung oder -anpassung. Somit sind Beratende motivierter neue Kundinnen und Kunden zu gewinnen, als bestehende Beziehungen zu pflegen. Die Herausforderung der Versicherer ist eine gesunde Mischung zwischen Akquisition und Pflege des Bestandes zu bewerkstelligen.

In einer Welt, in der die allumfassende Vernetzung rapide zunimmt, ergeben sich vollkommen neue Potenziale für die Versicherungsbranche. Die aktuellen Stichworte Telematiktarife (bei der internationalen Motorfahrzeugversicherung schon etabliert) oder Vitality (verhaltensabhängige Anreize im Bereich der Krankenkassen) bilden hier wohl erst die Vorhut dessen, was Vernetzung und Big Data auf der Angebotsseite ändern wird. Es ist durchaus vorstellbar, dass sich ganze Sparten verändern. Beispielsweise könnte sich zukünftig die Hersteller- und Halterhaftungsfrage bei selbstfahrenden Autos stellen, aber auch umsatzträchtige Risiken könnten an Relevanz verlieren, da die Unfallhäufigkeit im Verkehr zurück geht oder eine bessere Überwachung und Steuerung in der Industrie angestrebt wird. Diese Entwicklung bietet nicht nur zahlreichen etablierten Anbietern laufend neue Geschäftschancen, sondern es ruft auch neue Akteure auf den Plan. Sei dies in Form von neuen innovativen Unternehmen, den sogenannten Insure-Techs, branchenfremden Anbieter mit einem engen Kontakt zur Kundschaft oder besserem Zugriff auf die anfallenden Daten, wie zum Beispiel die Autoindustrie oder auch den Giganten der Internetökonomie (Müller-Peters, 2019). Dass aber der Eintritt in die Versicherungsbranche auch für einen Giganten wie Amazon nicht ganz einfach ist, wird im nächsten Kapitel erklärt.

## **8.1 Insure-Tech-Unternehmen revolutionieren den Markt**

Die zunehmende Digitalisierung fördert nicht nur die Unabhängigkeit der Kundschaft, es eröffnet auch neuen Unternehmen die Möglichkeit, in die Versicherungsbranche einzudringen (P. Maas at al., 2017, S. 213.). Ein Beispiel ist das im Jahr 2015 gegründete Insur-Tech-Unternehmen Lemonade aus New York. Dieses Unternehmen hat weder Filialen noch Büros, das Geschäft findet ausschliesslich online statt. Die Kundinnen und Kunden können online nicht nur ihre Versicherungspolice erwerben und verwalten, sie können auch die Schadenansprüche stellen und andere Dienste nutzen – und das alles in Rekordzeit von mehreren Sekunden. Ein Beispiel ist die neu von Lemonade eingeführte Police, welche einen Versicherungsschutz für Mieterinnen und Mieter bietet, in welcher der branchenübliche Selbstbehalt wegfällt. Diese



transparente und kundenfreundliche Versicherung revolutioniert die Spielregeln der Versicherungsbranche und ist auch der Schlüssel für den Ausbau des wachsenden Marktanteils von Lemonade.

Das Unternehmen unterstützt das Konzept der Peer-to-Peer-Versicherung, also Versicherungsvertrag auf Gegenseitigkeit. Bestimmte Gruppen bilden dabei einen Versicherungspool, in den sie einzahlen und aus dem sie bei einem Schadenfall eine Leistung erhalten. Der wichtigste Unterschied zu den herkömmlichen Versicherern besteht darin, dass die Überschüsse aus dem Pool an eine ausgewählte gemeinnützige Organisation gespendet werden. Nicht nur ein Verkaufsargument, sondern auch eine starke PR-Aktion für Lemonade. Besonders hervorzuheben gilt es das Geschäftsmodell, dieses ist deutlich transparenter als das von traditionellen Versicherern. Das Unternehmen behält einen festen Betrag von 20 Prozent der Versicherungsprämie zurück und verwendet die restlichen 80 Prozent je zur Hälfte für die Rückversicherung und die Schadensregulierungen. Mit diesem Geschäftsmodell will Lemonade weiterhin den traditionellen Markt durchdringen, das Unternehmen sucht aber gleichzeitig auch Nischenmärkte wie zum Beispiel Immobilienversicherungen ohne Selbstbeteiligung. Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt der Geschäftsstrategie ist die Gewinnung einer jungen Kundschaft von unter 35-jährigen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit langfristige Beziehungen mit dem Unternehmen eingehen könnten (Itonics, 2018).

Ein viel bekannteres Unternehmen versucht seit einiger Zeit ebenfalls in den Versicherungsmarkt einzutreten. Der E-Commerce-Gigant Amazon rekrutiert in Grossbritannien Versicherungsexpertinnen und -experten, was Spekulationen hervorruft, dass ein möglicher Markteintritt bevorsteht. Amazon kann dabei zwei Trümpfe ausspielen. Zum einen sitzt das Unternehmen auf einem riesigen Berg von Daten, der ihnen Informationen über das Kauf- und Konsumverhalten liefert, zum anderen besteht bereits eine leistungsfähige elektronische Infrastruktur. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass alleine schon der Brand Amazon viele Konsumenten dazu bewegt, Versicherungsverträge abzuschliessen. Es ist laut Fachleuten noch nicht klar, ob Amazon unter der eigenen Marke Versicherungen vertreiben will oder dafür einen Partner sucht. Zudem kommt erschwerend hinzu, dass ein ausgeprägtes Branchenwissen nicht über Nacht erworben werden kann. Eine der grössten Herausforderungen für Amazon könnte sein, dass die Prämientarife im Internet richtig gesetzt werden, damit die Rechnung langfristig aufgeht. Es geschieht öfters, dass die Kosten und Verpflichtungen für eine Schadenzahlung unterschätzt werden, im Gegenzug aber die erwarteten Erträge überschätzt werden. In dieser Hinsicht bietet es sich für Amazon an, zuerst ein Vergleichsportal zu entwickeln, um den Puls des Marktes zu fühlen. Noch ist ungewiss, ob Amazon sich durch die Komplexität, welche sich

unter anderem in einer grossen Anzahl von Versicherungstarifen spiegelt, abschrecken lässt (Enz, 2018). Für Thomas Kühne, CIO der Mobiliar geht von Amazon keine unmittelbare Gefahr aus. Wenn Unternehmen wie Amazon und Google die Motivation hätten in den Versicherungsmarkt einzutreten, wäre dies bereits geschehen. Kühne kann sich aber durchaus vorstellen, dass sie in Zukunft als Vertriebskanal einer Versicherungsgesellschaft auftreten könnten.

## **8.2 Carsharing oder autonomes Fahren – diese Megatrends haben Auswirkungen auf die Mobilität**

Die Bedürfnisse und das Verhalten der Kundschaft befinden sich auch bei der Mobilität in einem fortschreitenden, nachhaltigen Wandel. Beispielsweise haben bei der privaten Mobilität immer weniger Leute das Bedürfnis nach einem eigenen Auto. Mittels sogenannten Carsharing-Lösungen, welche nach dem Prinzip „pay as you use“ (Zahlen, was sie brauchen) lassen sich die Bedürfnisse manch eines Konsumenten sogar kostengünstiger befriedigen. Die sich wandelnden Bedürfnisse nach Mobilität, führen zum Aufbrechen von etablierten Branchenstrukturen. Automobilhersteller zum Beispiel, haben mit Plattformen wie Uber oder Sharoo neue Konkurrenz bekommen, bei der statt für den Besitz, für eine Nutzung beziehungsweise die zurückgelegte Strecke bezahlt wird. Unternehmen, welche sich in solch dynamischen Umwelten bewegen, können nur am Markt bestehen und kompetitive Vorteile erreichen, wenn sie den Kundenwert (Customer Value) maximieren. Die beschriebenen Umweltdynamik bringen auch zentrale Veränderungen für die Versicherungsbranche mit sich (Maas et al., 2017, S. 209 f.).

In der Schweiz ist die Motorfahrzeugversicherung (Haftpflicht und Kasko zusammen) mit einem Prämienanteil von 22 Prozent nach der Krankenversicherung die bedeutendste Sparte der Sachversicherung (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, 2018). Zurzeit werden zwei Mobilitätsthemen diskutiert, welche eine signifikante Relevanz gewinnen werden und einen spürbaren Einfluss auf die Versicherungsbranche haben könnten. Das bereits erwähnte Carsharing – das organisierte gemeinschaftliche Nutzen eines Motorfahrzeuges – erlebte jüngst einen rasanten Anstieg der Kundschaft. Abbildung 7 zeigt die Anzahl der Kundinnen und Kunden von Mobility, dem grössten Carsharing-Unternehmen in der Schweiz zwischen 2005 und 2017. In den nächsten Jahren ist davon auszugehen, dass die fortschreitende Urbanisierung zu einem weiteren Aufschwung des Carsharings in der Schweiz beiträgt.

Durch eine steigende Nutzung von Carsharing-Angeboten wird der Fahrzeugbestand abnehmen, was einen direkten Einfluss auf die Versicherungsbranche hat (Eling & Schaper, 2017, S. 73 f.).

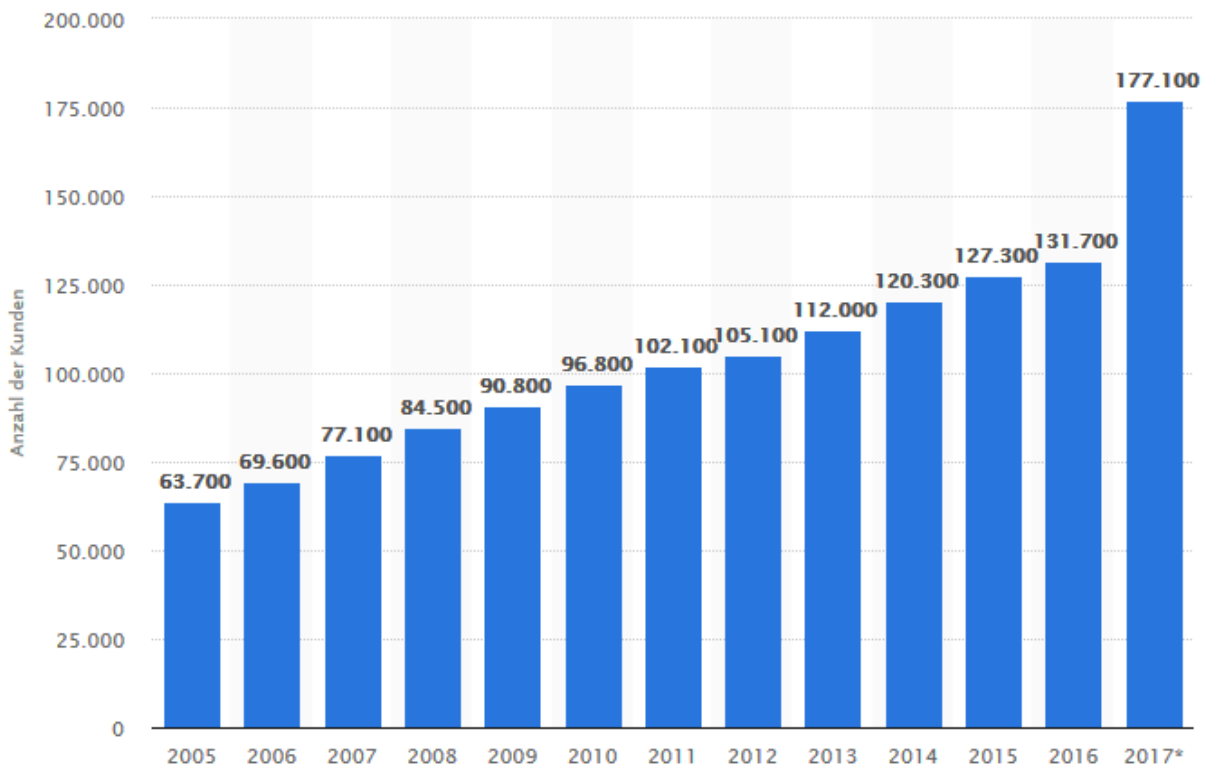


Abbildung 7: Anzahl der Kunden von Mobility Carsharing von 2005 – 2017 (Mobility - Jahresbericht 2017, Seite 10)

Neben dem Carsharing steht in den nächsten Jahren vor allem das autonome Fahren im Zentrum der Diskussionen. Durch künstliche Intelligenz und Machine Learning erkennen Fahrzeuge eigenständig, wann sie abbremsen oder beschleunigen müssen. Weiter ist es den Fahrzeugen möglich, Informationen über Fahrbedingungen wie Wetter, Geschwindigkeit, abruptes Bremsen, Unfällen und mehr zu erfassen und diese zu berücksichtigen. Auch können die Fahrzeuge durch zusätzliche Datensensoren und Devices mithilfe von WiFi-ähnlicher Technologie untereinander kommunizieren. Fahrzeuge, welche zudem mit einer Cloud vernetzt sind, werden in Zukunft Unfall- und Gefahrenstellen in Echtzeit an andere Verkehrsteilnehmer weiterleiten. Durch die beschriebenen Trends wird der Mobilitätsmarkt der Zukunft für die Nutzer einfacher, flexibler und individueller.

Aufgrund dieser oben beschriebenen Trends kann mit Blick in die Zukunft davon ausgegangen werden, dass sich ab 2030 die Nachfrage nach Autoversicherungen rückläufig verhalten wird. Im 2017 hat die Schweizer Bevölkerung 5,99 Milliarden Franken für ihre Motorfahrzeugversicherungen ausgegeben (Nastik & Mussak, 2018, S. 20). Für die Kundenberaterinnen und -berater kommt noch eine weitere Komponente hinzu. Wie in Kapitel 6.4 erwähnt, gehen immer

mehr Versicherer Kooperationen mit Autoherstellern ein, um neue Kundinnen und Kunden zu gewinnen. Immer häufiger werden Motorfahrzeugversicherungen direkt beim Kauf über den jeweiligen Autohändler abgeschlossen. Den Kundenberaterinnen und -berater entgeht dabei nicht nur ein Teil ihres Lohnes, sie verlieren auch eine zusätzliche Kontaktmöglichkeit um mit der Kundschaft über anderer Versicherungsprodukte, wie zum Beispiel eine Verkehrsrechtsschutzversicherung, zu diskutieren.

### **8.2.1 Motorfahrzeugversicherung der Zukunft – Bezahlen für tatsächlich genutzte Leistungen**

Wie im vorgehenden Kapitel beschrieben, gehen Branchenfachleute davon aus, dass die Versicherungsprämien der Motorfahrzeugversicherung in den nächsten Jahren günstiger werden. Die technologischen Weiterentwicklungen der Fahrzeuge, bis hin zum autonomen und connected Auto führen zu weniger Unfällen, da die Meisten aktuell aufgrund von menschlichem Versagen zustande kommen. Die Anzahl der Unfälle könnte dank neuen Technologien zwar abnehmen, gleichzeitig kann aber die Höhe der Schadenbelastung durch die Komplexität der Fahrzeuge und deren Reparaturkosten zunehmen. Auf der anderen Seite nimmt die Bedeutung einer Produkthaftpflicht bei selbstfahrenden Autos zu, da noch nicht geklärt ist wer für einen Unfall mit einem autonomen Fahrzeug haftbar gemacht werden kann (Nastik & Mussak, 2018, S. 21). Die neuartigen Motorfahrzeugversicherungen für selbstfahrende Autos könnten somit in den nächsten Jahren einiges komplexer gestaltet werden als bisher. Dabei gilt es die Frage zu klären, welche Versicherungsleistungen für Fahrzeuge, welche eigentlich keine Unfälle verursachen sollten, angeboten werden müssen und wie die Kundschaft auf die Veränderung reagiert.

Im Verlauf der Arbeit wurde bereits beschrieben, dass die Transparenz einer Versicherungslösung einen sehr starken Einfluss auf die Loyalität der Kundinnen und Kunden ausübt. Durch eine erhöhte Transparenz entwickelt die Kundschaft ein grösseres Produktverständnis, was diese vermehrt überzeugt, bei ihrem aktuellen Versicherer zu bleiben. Um sogenannte Customer Value (Kundennutzen) zu kreieren, helfen den Versicherer in Zukunft technologischen Innovationen. Als ein Beispiel kann die „Telematics“ genannte werden. Dabei wird durch die Technik der Telematik (Verknüpfung von Telekommunikation und Informatik) eine weitreichende Transparenz geschaffen, mit der die Prämie in Abhängigkeit des Fahrstils der Kundinnen und Kunden bestimmt werden kann. Der Vorteil dabei sind personalisierte und fair festgelegte Prämien, da das eigene Verhalten im Strassenverkehr die Prämie beeinflusst, was die positive Wahrnehmung des Versicherers erhöhen kann. Schliesslich fährt man dank dem Versicherer, der einem beim Autofahren „überwacht“, sicherer durch die Strassen (Maas et al., 2017, S. 220).

### 8.2.2 Telematik bei Autoversicherungen – Mit sicherem Fahrstil Prämie sparen

Der deutsche Autohersteller Mercedes hat im Jahr 2017 die Vorstufe eines „Insure per Drive“ – Versicherungssystem vorgestellt. Bei diesem System dienen die während der Fahrt generierten Daten dazu, das Risiko und damit die Prämienhöhe zu berechnen. Viele Autofahrerinnen und -fahrer stellen sich die Fragen, weshalb das Auto versichert sein muss, obwohl es – zum Beispiel während des Sommerurlaubs – wochenlang in der Garage steht. Mercedes hat in einem ersten Schritt das Fahrverhalten per Bordcomputer aufzeichnen lassen und diese Daten anschliessend in die Risiko- und Prämienberechnung der Versicherung einfließen lassen (Schmidt, 2017). Telematik wird auch als pay as you drive (zahlen, wie sie fahren) bezeichnet. Bei der Motorfahrzeugversicherung bedeutet dies, dass die Versicherungsgesellschaften die Fahrweise der Kundschaft überwacht, die Daten auswertet und sicheres Fahren mit Rabatten belohnt. In der Regel können die Lenkerinnen und Lenker ihre Fahrweise auf einem Smartphone überprüfen. Danach können sie selber entscheiden, ob sie bei der nächsten Fahrt noch sicherer unterwegs sein wollen. Welche Faktoren dabei in die Bewertung der Fahrweise einfließen, ist von Versicherer zu Versicherer unterschiedlich.

Die häufigsten Kriterien für eine Prämienberechnung sind schnelles Beschleunigen, hartes Bremsen, Geschwindigkeit, das Kurvenverhalten, die Leerlaufzeit, das Nachtfahren und der Strassentyp. Die Allianz Deutschland gewichtet die Merkmale wie folgt:

Merkmal	Gewichtung
Bremsverhalten	30%
Beschleunigung	20%
Kurvenverhalten	20%
Geschwindigkeit	10%
Uhrzeit und Ort	20%

Abbildung 8: So gewichtet zum Beispiel die Allianz (Allianz, Oktober 2018)

Fahrverhalten, wie dichtes Auffahren, Überfahren von roten Ampeln oder die Nutzung von Handys am Steuer, können von der Technik allerdings noch nicht erfasst werden, sie fließen somit auch nicht in die Bewertung mit ein. Bisher ist die Telematik bei der Motorfahrzeugversicherung häufiger auf dem deutschen Markt verbreitet als in der Schweiz. Bei den meisten Versicherungen, die Telematik anbieten, kann die Kundschaft selbst entscheiden, ob sie die Technik der Telematik nutzen will oder lieber eine normale Motorfahrzeugversicherung abschliesst. Die Telematik-Tarife eignen sich am ehesten für junge Lenkerinnen und Lenker, die

bereits sicher unterwegs sind. Denn viele Versicherer sehen die Telematik-Rabatte als Ausgleich für eine fehlende Schadenfreiheitsstufe und die Tarife sind häufig bis zu einem bestimmten Alter begrenzt. Weil die Technik auf junge Fahrerinnen und Fahrer eingeschränkt ist, nutzten im Jahr 2018 nur gerade ein Prozent der deutschen Motorfahrzeugversicherten die Telematik. Die Zahl der Versicherungen mit Telematik-Tarifen hat sich von 2017, als noch 14 Anbieter auf dem Markt waren, im 2018 auf neun Anbieter reduziert (Düsterhöft & Brandmayer, 2019). In der Schweiz bietet die Mobiliar Versicherung seit Sommer 2018 ein ähnliches Modell für Lenkerinnen und Lenker unter 25 Jahren an.

Neben der Mobiliar hat in der Schweiz die Axa Versicherung 2014 einen sogenannten Drive-Recorder lanciert, mit welchem vorwiegend junge Personen angesprochen wurden. Nur gerade zwei Jahre nach der Einführung, hat die Axa den Recorder allerdings wieder vom Markt genommen. Die Komplexität bei der einwandfreien Erhebung von Daten im täglichen Verkehr wurde vom Versicherer unterschätzt. Die Vielfalt und die Weiterentwicklung der Autos riefen nach einer laufenden Anpassung der Aufzeichnungsgeräte, was im täglichen Betrieb zu erheblichen technischen Problemen führte. Zudem waren die eingebauten Drive-Recorder nicht robust genug, um alle Daten einwandfrei aufzuzeichnen und zu sammeln. Big Data macht nur Sinn, wenn die Güte der gesammelten Informationen nicht mangelhaft ist. Ansonsten gerät die auf eine individuelle Fahrweise abgestimmte Tarifierung von Prämienätzen zur Lotterie. Nicht tangiert von dem Entscheid der Axa ist der seit 2008 verwendete Crash-Recorder. Die Ermittlung von Daten bei einem Unfall ist vergleichsweise einfacher als das Aufzeichnen von permanenten Daten während einer Autofahrt (Enz, 2016). Bei allen Modellen werden die Kundinnen und Kunden mit Prämienreduktionen zu einem Einbau eines Recorders animiert. Dabei versuchen die Versicherer über die Preissensitivität, vor allem bei jungen Versicherten, neue Verträge abzuschließen.

Den Fokus aber nur auf die Preissensitivität zu legen, wäre ein falscher Ansatz. Versicherer, welche einen Pionier- und Technologievorsprung haben, können zwar ihre Margen durch eine erhöhte Nachfrage und Bindungen der Kundschaft mittelfristig verbessern. Dieser Effekt ist aber zeitlich begrenzt, da die Mitbewerber nachziehen werden. Dies bedeutet, dass die Versicherer immer mehr mit modulareren, flexibleren oder langfristigen Produktangeboten sowie mit neuen Dienstleistungskomponenten Akzente setzen müssen. Dabei haben vor allem das Sammeln und gezielte Einsetzung von Daten der Kundschaft, das sogenannte Big Data, viel Potenzial. Die Kundinnen und Kunden werden immer autonomer, eigenverantwortlicher und selbstbestimmter, da sie selbst viele Daten über sich sammeln und sich dabei auch zusätzliches Wissen aneignen und dieses auch einsetzen (Scheuner & Zeier Röschmann, 2018). In den

nächsten Abschnitten wird näher auf Big Data und ihre Möglichkeiten der Versicherungsbranche eingegangen. Neben zahlreichen Vorteilen wird in Kapitel 8.3.2 auch ein entscheidender Nachteil, nämlich die mögliche Endsolidarisierung der Kunden, thematisiert.

### **8.3 Big Data – Durch grosse Datenmengen zu individuellen Prämien**

Wir befinden uns zurzeit in einer Welt, in der unser Alltag immer mehr von Technologie geprägt wird. Dabei wird diese Technologie immer häufiger unsichtbar und als Teil unserer natürlichen Umgebung wahrgenommen. Zum Beispiel werden sogenannte RFID-Chips in Gebrauchsgegenstände eingebaut, um die Herstellung von Kleidungsstücke oder auch Lebensmittel nachverfolgen zu können. Durch die Technologisierung werden immer mehr Daten aus dem Alltag unserer Persönlichkeit, unseres Nutzungsverhaltens und über unsere Gesundheit gesammelt. Für die Assekuranz eröffnen sich dadurch ganz neue Möglichkeiten (Maas & Janesch, 2015, S. 19).

#### **8.3.1 Verstärkte Segmentierung der Kundschaft als Konsequenz von Big Data**

Bereits jetzt nutzen einige Schweizer Krankenkassen die digitalen Möglichkeiten von Big Data, um Daten ihrer Kundschaft zu sammeln. Mit Hilfe von Sensoren, Fitnesstrackern oder Smartwatches stellen die Kundinnen und Kunden ihren Versicherungen persönliche Daten wie Herzfrequenz oder die Anzahl gelaufene Schritte zur Verfügung (Scheuner & Zeier Röschmann, 2018). Die Krankenversicherungen wie zum Beispiel die CSS belohnen ihre Versicherten mit einer Prämienvergünstigung, wenn eine bestimmte Anzahl von Schritten pro Tag erreicht wird. Bei der CSS erhalten die Versicherten pro Tag an dem sie über 10000 Schritte gelaufen sind eine Vergünstigung von 40 Rappen, wenn zwischen 7500 und 9999 Schritte absolviert wurden, wird ihnen 20 Rappen vergütet (CSS, 2019). Durch Big Data sowie die Veränderung im Nachfrageverhalten verfügen die Versicherer über immer genauere Informationen und können dadurch das Risikoprofil eines Individuums präziser einschätzen, Versicherte individueller ansprechen und dadurch in den Prämien als auch im Dienstleistungsangebot stärker differenzieren (Scheuner & Zeier Röschmann, 2018). Big Data verhilft somit den Versicherern die aufkommenden Bedürfnisse der Kundschaft nach mehr Individualität besser zu erfüllen.

Der Trend zur Personalisierung im Versicherungsmarkt hat nicht nur positive Stimmen hervorgebracht. Zum Beispiel haben Konsumentenschutzorganisationen das Bonusprogramm der Helsana scharf kritisiert. Der Hauptkritikpunkt ist, dass kranke, unспортliche, technisch nicht versierte Personen oder solche, die Wert auf Datenschutz legen, mit diesem Bonusprogramm diskriminiert werden (Scheuner & Zeier Röschmann, 2018). Zu diesem Thema hat sich im Juli 2018 auch die Elternvereinigung geistig beeinträchtigter Kinder „insieme“ geäußert. In ihrem

Schreiben wehrt sich die Organisation gegen die Aushöhlung des Solidarsystems. Gemäss einer Umfrage der Stiftung für Konsumentenschutz bei den 15 grössten Krankenkassen, stehen fast die Hälfte von ihnen für eine Solidarität oder verzichten zumindest auf Rabattsysteme. Laut „insieme“ sei es aber bedenklich, dass sich einige Kassen hinter schwammigen Formulierungen verstecken, welche diskriminierenden Rabattsysteme indirekt gutheissen. Neben der Stiftung für Konsumentenschutz kritisiert auch „insieme“ das Bonusprogramm von Helsana, welches im September 2017 aktiviert wurde. Menschen mit einer Behinderung können zwar ebenfalls ihre sportlichen Aktivitäten mit der Helsana-App dokumentieren, sollte sich das System aber etablieren, ist es für „insieme“ nur eine Frage der Zeit, bis neue Angebot die Bedingungen für Menschen mit Behinderung verschlechtern. „Insieme“ unterstützt ein Positionspapier der Stiftung für Konsumentenschutz. Dieses fordert, dass Krankenkassen in der Grundversicherung keine Anreiz- und Rabattsysteme anbieten und sorgfältig mit persönlichen Daten der Versicherten umgehen. Die Grundversicherung müsse solidarisch bleiben, das hat auch der Eidgenössische Datenschutzbeauftragte so gesehen und das Bonusprogramm der Helsana als rechtswidrig beurteilt (Insieme, 2018).

### **8.3.2 Führt Big Data zu einer Entsolidarisierung in der Versicherungsbranche?**

Das Beispiel vom Helsana Bonusprogramm zeigt, dass der Trend zur Personalisierung im Versicherungsmarkt Kritik und Fragen aufwirft. Die Kritik an sogenannten „risikogerechten“ Prämien ist nicht neu, im März 2011 hat der Europäische Gerichtshof entschieden, dass unterschiedliche Versicherungstarife für Männer und Frauen unzulässig sind. Aus diesem Grund ist das Geschlecht bei einer Autoversicherung nicht mehr als Risikofaktor berücksichtigt, obwohl statistisch belegt ist, dass Frauen im Strassenverkehr seltener und weniger schwerwiegende Unfälle als Männer verursachen. Mit dem Entscheid des Diskriminierungsverbotes hat sich das Prinzip von Risikoäquivalenz zur Risikosolidarität geändert. Die Digitalisierung und im speziellen Big Data hat nun diese Diskussion um Gerechtigkeit, Diskriminierung und Entsolidarisierung neu entfacht (Scheuner & Zeier Röschmann, 2018).

Um die Frage zu beantworten, welche Konsequenzen Big Data auf das Modell der Assekuranz hat und ob tatsächlich eine Entsolidarisierung droht, muss der Begriff der Solidarität erläutert werden. Als Grundsatz des Solidaritätsprinzips kann der Satz „Einer für Alle und Alle für Einen“ charakterisiert werden. Dabei richten sich die Beiträge nicht nach der Leistung und dem Risiko, sondern nach den sozialen Aspekten der Versicherten. Es findet innerhalb der Sozialversicherungen ihre Anwendung und es wird dann eine Leistung erbracht, wenn eine Notwendigkeit vorliegt. Im Gegensatz dazu steht das Äquivalenzsystem, welches zum Beispiel in der privaten Krankenkasse angewendet wird. Die Beiträge werden unter wirtschaftlichen Aspekten



berechnet, wobei die Gesundheitsrisiken zu Vertragsbeginn, wie Geschlecht, Alter und Gesundheitszustand eine wichtige Rolle spielen (Versicherungsarchiv, 2019). Für das Äquivalenzprinzip benutzten die Privatversicherer auch häufig den Begriff der „risikogerechten Prämie“. Es geht dabei nicht darum, dass die Versicherten ihre eigenen Schäden finanzieren müssen, sondern im Minimum soll der Gesamtschadenbedarf des Kollektivs gedeckt sein. Auch hier bleibt der Schadenbedarf des Einzelnen zufällig in Bezug auf Eintritt und Höhe.

Es liegen somit der Privat- und Sozialversicherungen unterschiedliche Solidarprinzipien zugrunde. In der Diskussion stellt sich aber in beiden Sparten die Frage, ob „schlechte Risiken“ bestraft und „gute Risiken“ mit niedrigeren Prämien belohnt werden. Denn die Grundvoraussetzung für die finanzielle Stabilität der Versicherer bleibt gleich, die kollektive Prämie muss über die Zeit den Schadenbedarf des Kollektivs abdecken. Werden die Versicherer in Zukunft also nur noch die gewünschten und „guten“ Risiken versichern? Bezahlen Kundinnen und Kunden, die weniger gut Autofahren oder ungesünder leben, höhere Prämien oder werden sie sogar aus dem Versicherungskollektiv ausgeschlossen? Diese Fragen der Entsolidarisierung darf aber nicht rein versicherungstechnisch betrachtet geführt werden, sondern auch unter Berücksichtigung der Nachfrage, des Wettbewerbs und des gesellschaftlichen Diskurses (Scheuner & Zeier Röschmann, 2018). Die Themen Entsolidarisierung und individuelle Prämien beschäftigt die Versicherungsbranche somit auch zukünftig. Es muss versucht werden die Bedürfnisse der Kundschaft nach transparenteren und individuelleren Prämien auf der einen Seite gerecht zu werden. Auf der anderen Seite dürfen aber Bevölkerungsgruppen, zum Beispiel Menschen mit einer Behinderung, nicht unter den neuartigen Versicherungslösungen leiden. Neben Big Data wurde in den letzten Jahren auch immer häufiger über die neue Technologie der Blockchain diskutiert. Das folgende Kapitel beschreibt die Technologie und ihre Einsatzmöglichkeiten in der Versicherungsbranche.

#### **8.4 Blockchain in der Versicherungsbranche**

Neben Big Data, künstlicher Intelligenz oder Machine Learning, könnte auch die Blockchain-Technologie die Versicherungsbranche massiv verändern. Eine Blockchain ist eine dezentral geführte Datenbank, bei der eine stetig wachsende Liste von neuen Transaktionsdatensätzen dazu kommt. Diese Datenbank wird chronologisch linear erweitert, was mit einer Kette (Chain) vergleichbar ist. Dieser Kette werden am unteren Ende ständig neue Elemente, sogenannte Blöcke, hinzugeführt. Immer wenn ein Block vollständig ist, wird ein neuer erzeugt und dabei erhält jeder Block eine Prüfsumme des vorhergehenden Blocks. Vorteile der Blockchain-Technologie sind unter anderem der Schutz von grossen Datenmengen mittels Verschlüsselung und die Zugriffsverwaltung, eine einfachere Verifizierung von Datenbezugspunkten. Zudem besteht

auch die Möglichkeit, grosse Datenmengen unternehmensübergreifend zu sammeln und diese zu analysieren (Hülsbömer, 2018).

Diese erwähnten Vorteile der Blockchain-Technologie wollen nun auch die Versicherungskonzerne für sich nutzen. Ein Konsortium von Versicherer, darunter Swiss Re und Zürich, haben das Start-up B3i gegründet. Ziel des Unternehmens ist die Entwicklung von Blockchain-Lösungen für Versicherungen. Für Versicherer ist eine Unveränderbarkeit und eine fehlerlose Übertragung von Daten wichtig und damit lässt sich Geld und Zeit sparen, weil Informationen nicht überprüft und abgestimmt werden müssen. B3i hat ein System entwickelt, welches mit Hilfe der Blockchain Rückversicherungsverträge erstellt. Somit kann ein Vertrag innerhalb von ein bis zwei Wochen aufgesetzt werden, was ohne Blockchain-Technologie bis zu 90 Tage dauert. Durch diese neuartigen Verträge können laut Testpersonen, Verwaltungskosten von bis zu 30 Prozent eingespart werden (Trentin, 2019).

Ebenfalls in die gleiche Richtung arbeitet das Start-up Etherisc. Gemäss Mitgründer und Geschäftsführer Stephan Karpischek, wird die Blockchain eine wichtige Rolle in der Versicherungsbranche einnehmen. Etherics baut mit Hilfe der Blockchain-Technologie dezentrale Versicherungslösungen, welche in einem sogenannten Smart Contract laufen. Diese Verträge befolgen strikte Regeln und werden automatisch abgewickelt. Mit einer Flugverspätungs-Versicherung ist bereits ein erstes marktfähiges Produkt auf dem Markt. Dank der Blockchain-Technologie sollen nicht nur die Prozesse der Versicherungsgesellschaften beschleunigt werden, Karpischek rechnet auch mit einem Rückgang der operativen Kosten für Versicherungslösungen bis zum Faktor zehn (Züger, 2017).

Auch der französische Versicherungskonzern Axa ist an einer Initiative beteiligt, welche mit Hilfe der Blockchain-Technologie umgesetzt wird. Dabei geht es um die Daten der Versicherten der verschiedenen Vorsorgesäulen. Zurzeit sind diese Daten über viele Stellen wie Ausgleichskassen oder Pensionskassen verteilt. Die Blockchain könnte eine dezentrale Lösung ermöglichen, bei der die Kundinnen und Kunden die Kontrolle über ihre sensiblen Daten behalten, da sie diese nicht mehr den Versicherungsinstitutionen anvertrauen müssten (Trentin, 2019).

Es bleibt abzuwarten, welche der in den letzten Kapiteln vorgestellten Technologien die Versicherungsbranche wie stark oder überhaupt verändern. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass sich die gesamte Branche in eine neue und digitale Richtung entwickeln wird. Die angebotenen Produkte werden immer individueller auf die einzelnen Bedürfnisse angepasst. Dabei gilt es für die Versicherer die erwähnten Chancen zu nutzen und die Gefahren zu erkennen. Wie

beschrieben sollte ein grosser Fokus auf das Thema Datenschutz im Zusammenhang mit individuellen Versicherungsleistungen gelegt werden. Trotz zahlreichen Vorteilen für die Versicherten und Versicherer, dürfen die benachteiligten Personen nicht darunter leiden. In den nächsten Abschnitten werden die möglichen zukünftigen Kommunikationswege beschrieben, neben zunehmender Interaktion über Social Media könnten auch Apps eine immer bedeutendere Rolle einnehmen.

## **8.5 Versicherungs-App und Social Media – Wie Kundinnen und Kunden in Zukunft mit den Versicherungen kommunizieren**

Durch die Digitalisierung hat sich die Anzahl der Möglichkeiten wie Kundinnen und Kunden mit ihren Versicherungen in Kontakt treten deutlich erhöht. Die Kundschaft nutzt dabei die digitalen Kanäle um Informationen zu suchen und um die verschiedenen Angebote zu vergleichen (Tischhauser et al., 2016, S. 16). Für die Versicherer ist es wichtig, den mobilen Kanal nicht isoliert zu betrachten, sondern als ein integrales Element eines Omnikanal-Geschäftsmodells anzusehen, über welches anhand einer Kombination aus Informationen der Kundschaft, Verhaltensdaten und physischen Standorten attraktive Produkte aber auch Dienstleistungen angeboten werden (Tischhauser et al., 2016, S. 17). Die Versicherer müssen deshalb versuchen eine attraktive Mischung aus verschiedenen Interaktionspunkten zu erschaffen, um die eigenen Zielgruppen entsprechend erreichen zu können und um einen Kundenwert (Customer Value) zu kreieren. Besondere Aufmerksamkeit sollten die Versicherer in Zukunft den sozialen Medien schenken, denn es ist zu beobachten, dass immer mehr Menschen ihre Zeit mit sozialen Medien verbringen. Es reicht aber nicht, nur auf den verschiedenen Plattformen präsent zu sein, denn so werden die verschiedenen Vorteile der neuen Kommunikationsmöglichkeiten nicht ausgenutzt. Nutzen für die Kundschaft können nur geschaffen werden, wenn das Unternehmen sich auf diese neuen Medien „einlässt“, aktiv daran teilnimmt und somit entsprechend die Beziehungen mit der Kundschaft (mit)gestaltet (Maas et al., 2017, S. 233 f.). Hier gilt es festzuhalten, dass nur knapp zwei Prozent der Teilnehmenden aus der Umfrage mit ihren Versicherungen über Social Media kommunizieren. Das kann aber auch daran liegen, dass das Angebot auf dem Schweizer Markt noch relativ gering ist. Am häufigsten treten die Befragten per Telefon (80 Prozent) oder via E-Mail (knapp 54 Prozent) mit ihrer Versicherung in Kontakt. Abbildung 23 im Anhang zeigt weiter, dass 44 Prozent der Befragten über persönliche Kontakte mit ihren Versicherungen interagieren.

### **8.5.1 Nutzung von sozialen Medien um Beziehungen zur Kundschaft zu stärken**

Auch wenn verhältnismässig noch wenige Versicherte über Social Media mit ihren Versicherungsgesellschaften interagieren, muss dieser Kommunikationsmöglichkeit in Zukunft mehr

Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dabei gilt es für die Versicherer darauf zu achten, dem Ganzen eine persönliche Note zu verleihen. Dank den sozialen Medien können sich zum Beispiel Versicherer mit ihrer Kundschaft auf Augenhöhe austauschen und entsprechend authentisch auftreten. Gerade für die abstrakte Versicherungsbranche bietet der Einsatz von sozialen Medien die Möglichkeit das Vertrauen der Kundschaft zu stärken und neue Customer Value zu generieren. Durch die Interaktion in den sozialen Medien können die Konsumenten das Unternehmen besser kennen lernen und somit werden Unsicherheiten reduziert und das Vertrauen wird gestärkt. Denn das Vertrauen in ein Unternehmen, eine Marke, entsprechende Produkte oder Dienstleistungen sind von zentraler Bedeutung für langjährige Beziehungen und es schafft zudem die Grundlage für zusätzliche Nutzen.

Immer mehr Schweizerinnen und Schweizer nutzen die Dienste von sozialen Medien, wie Abbildung 9 zeigt. Es fällt zudem auf, dass Social Media immer häufiger über mobile Geräte wie Smartphones genutzt werden. Der mobile Zugang hat gegenüber dem stationären Zugriff den Vorteil, dass die Nutzer überall und jederzeit auf die sozialen Medien zugreifen können. Dies ermöglicht es den Unternehmen personalisierte Marketingaktionen durchzuführen und so die Kundschaft vor, während und nach dem Kauf zu begleiten (Maas et al., 2017, S. 234 ff.).

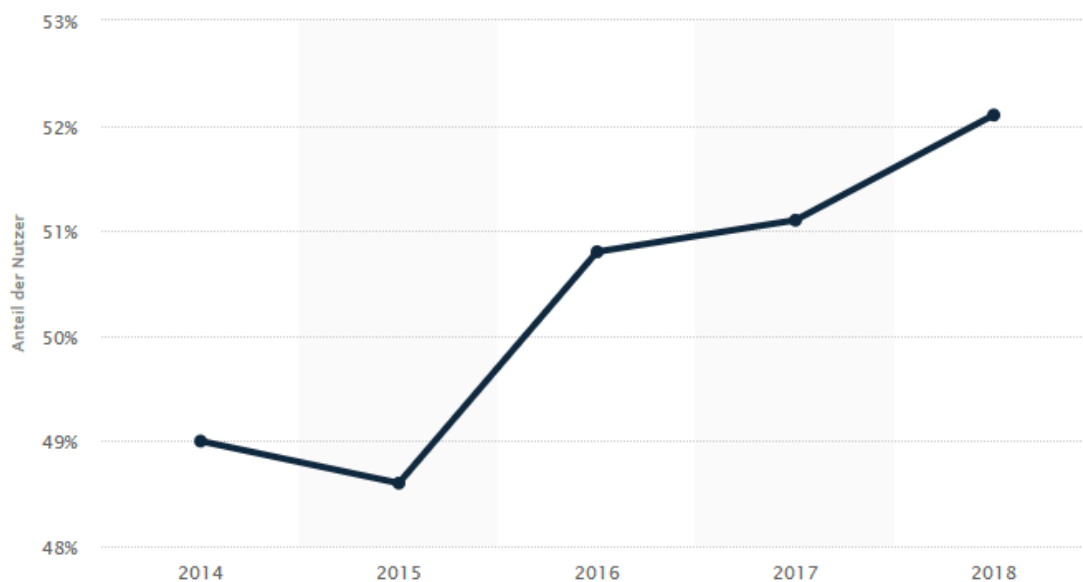


Abbildung 9: Anteil der regelmässigen Nutzer ausgewählter Social-Media-Angebote in der Schweiz von 2014 bis 2018 (Statista, 2019)

Bei der Suche nach Versicherungen freuen sich vor allem Rating- und Review-Seiten über eine hohe Popularität. Dabei spielen die einfache Vergleichbarkeit und die anbieterübergreifende Verdichtung der Informationen eine wichtige Rolle. An zweiter Stelle folgen, gerade bei spezifischeren Abwägungen oder konkreten Fragen, die Foren. Oft sind darin Fachleute vertreten,

die gerne mit Ratschlägen zur Seite stehen. Während der Kaufphase ist die Bedeutung von Social Media als Verkaufskanal relativ gering. Um zusätzliche Nutzen für die Kundschaft aus der Produktrecherche auf Social-Media-Plattformen wahrzunehmen, ist die Unmittelbarkeit von Informationen entscheidend. Das bedeutet, dass einerseits die Zugänglichkeit im Sinne einer einfachen Auffind- und Abrufbarkeit und eine Aktualität im zeitlichen Sinne auf der anderen Seite vorherrschen. Für die Unternehmen heisst dies, dass Informationen über Produkte bereitgestellt werden und die Marke in sozialen Medien entsprechend erlebbar gemacht werden müssen. Nach dem Kauf kann über die sozialen Medien eine Evaluation der bezogenen Dienstleistung gemacht werden. Durch den Austausch der Konsumenten können Unternehmen oder auch Beratende entsprechende Anerkennungen erhalten, was zu zusätzlichen Customer Value führen kann. Die traditionelle Mundpropaganda erlebt dank den sozialen Medien eine „digitale“ Wiedergeburt (Maas et al., 2017, S. 234 ff.). Neben Social Media könnten auch Versicherungs-Apps eine zunehmende Bedeutung in der Assekuranz finden. Einige Versicherer, zum Beispiel auch die Mobiliar, haben bereits eine App für ihre Kundschaft entwickelt. Gemäss CIO Thomas Kühne bietet die App eine komplette Übersicht der aktuellen Mobiliar Versicherungspolice, die Versichertendaten sind hinterlegt und auch Schäden können darüber erfasst werden. Es sei sicher wichtig eine eigene App zu betreiben, sagt Kühne weiter. Das Ziel sei es aber nicht, dass die Kundschaft regelmässig oder sogar täglich mit der App arbeitet. Auch Kessler hat für ihre Kundschaft eine eigene App entwickelt. Gemäss Bereichsleiter Yves Krismer wird die App gerade aktualisiert. In Zukunft sollen die Kundinnen und Kunden die Möglichkeit haben, Dokumente zu teilen und auch eine Chatfunktion ist geplant. Es gibt viele Bemühungen, damit die administrativen Aufwendungen aller Beteiligten in Zukunft minimiert werden, erklärt Krismer weiter.

### **8.5.2 Versicherungs-Apps auf dem Schweizer Markt**

Im Verlauf dieser Arbeit wurden die neuen Bedürfnisse der Versicherten nach mehr Individualität und Flexibilität mehrfach erwähnt. Die Kundschaft ist heute auch immer schneller bereit aufgrund von mangelndem Service oder überhöhten Prämie ihre Versicherungen zu wechseln. Um diesen Einstellungen entgegen zu wirken, müssen die Versicherer, wie im Kapitel 6.6.2 erwähnt, zwingend die Bedürfnisse der Kundschaft besser erkennen und diese in die Wertschöpfung über alle Zugangswege der Customer Journey hinweg integrieren. Neben der im vorherigen Kapitel beschriebenen App der Mobiliar Versicherung haben auch weitere Schweizer Versicherer Apps auf den Markt gebracht. Die Axa Versicherung stellt ihren Kundinnen und Kunden gleich drei Apps zur Verfügung. Neben „myAxa“, welche als Übersichtsportal dient, wurde mit „Home Protection“ eine App lanciert, welche es den Kundinnen und Kunden

ermöglicht, ihr Zuhause über das Smartphone vor Einbrüchen zu schützen. Zudem kann die Axa-Kundschaft mit Hilfe der „Axa Sure“ ihre wertvollen Gegenstände digital erfassen und verwalten (Niklowitz, 2017, S. 42). Die „myAxa“-App kommt bei den Benutzenden gemäss Bewertungen und Rezensionen im Apple App Store allerdings nicht gut an. Nur gerade 2,8 von maximal 5 Sternen bekommt die App der Axa von ihren Benutzerinnen und Benutzern. Die meisten bewerten die App dabei sogar nur mit einem Stern (Itunes, 2019). Die Basler Versicherung hat weltweit sogar vier Apps entwickelt. Für den Schweizer Markt wurde eine Weiterempfehlungs-App lanciert, mit welcher die Kundschaft die Versicherung in ihrem Freundeskreis weiterempfehlen kann und dabei mit einer günstigeren Prämie belohnt wird. Der Lebensversicherer Swiss Life will mit der App „now@work“ die Leistungsfähigkeit bei der Arbeit steigern. Die App dient der Erhebung von Präsentismus und weiteren arbeitsbezogenen Aspekten wie zum Beispiel das Führungsverhalten, soziale Unterstützung und die Arbeitsbelastung. Ziel der App ist es, mit entsprechenden Massnahmen lang andauernde Arbeitsausfälle zu vermeiden und die Gesundheit zu fördern (Niklowitz, 2017, S. 42). Diese Beispiele zeigen, dass die Apps hauptsächlich dazu entwickelt wurden, um Schäden zu minimieren oder diese zu verhindern. Wie die Bewertung der Axa-App zeigt, reicht das den meisten Kundinnen und Kunden nicht, sie wünschen sich eine transparentere und einfachere Kommunikation mit ihren Versicherungsgesellschaften.

### **8.5.3 Einfach Appgesichert! – Bedürfnisse der Versicherten werden berücksichtigt**

Im vorgängigen Kapitel wurden einzelne Apps der Schweizer Versicherer vorgestellt. Davor wurde im Kapitel 8.5.1 beschrieben, dass die mobilen Zugänge auch in der Assekuranz immer wichtiger werden. Ein einfacher Weg für ein solcher Zugang ist eine Versicherungs-App. Zu den von Kundinnen und Kunden gewünschten Eigenschaften einer solchen App gehören nicht nur Such- und Kaufoptionen, sondern auch Übermittlung von Schadenansprüchen, die Verfügbarkeit von zusätzlichen wertvollen Informationen, wie beispielsweise die versicherten Leistungen, Prämienfälligkeit, Ablauf der Versicherung und mehr, sowie wie auch die Möglichkeit, mit dem Versicherer zu kommunizieren. Es wurden, wie bereits erwähnt, schon einige Apps von Versicherungsgesellschaften entwickelt, diese scheinen aber die Bedürfnisse der Kundschaft noch nicht in vollem Umfang zu befriedigen, wie die Bewertungen der „myAxa“-App im Apple Store zeigen (Maas et al., 2017, S. 221 f.). Die erwähnten Bedürfnisse hat auch eine Projektgruppe mit Versicherungsberatern und IT-Spezialisten, in dem auch der Autor dieser Arbeit mitwirkte, erkannt. Unter dem Projektname „Banania – Einfach Appgesichert!“ - wurde eine App in einer Testversion entwickelt. Aus Kosten- und Zeitgründen wurde diese allerdings noch nicht auf den Markt gebracht.

Die Idee des Projektteams war die Vereinfachung von Geschäftsvorgängen, sowohl für die Versicherten aber vor allem für den Versicherer respektive den Broker. Die Erfahrung aus diversen Gesprächen mit Versicherungsbrokern zeigt, dass vor allem die Privatkundschaft zu einem hohen administrativen Aufwand führt, wobei die Entschädigungen diesen nicht gerechtfertigten. Beispielsweise übernimmt der Broker bei einem Fahrzeugwechsel die Dienstleistung einer Vergleichsplattform für die Kundinnen und Kunden. Ein Brokerunternehmen sucht für die Versicherten das beste Angebot auf dem Markt und bietet ihnen dieses an, für den Aufwand ist eine jährliche Courtage fällig. Das Ziel des Projektteams war es, möglichst viele Aufgaben der Kundschaft zu überlassen. Ähnlich wie dies die Banken mit dem Onlinebanking erfolgreich umgesetzt haben. Bei einem Fahrzeugwechsel zum Beispiel, kann die Kundin oder der Kunde den Fahrzeugausweis mit einem Smartphone fotografieren und diesen via App an die Brokerunternehmung übermitteln. Abbildung 10 zeigt, wie eine Datei über das Smartphone gesendet wird.

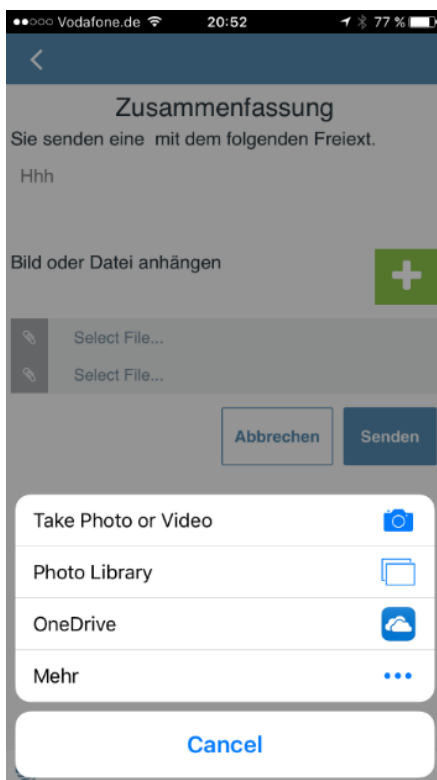


Abbildung 10: Projekt „Banania - Einfach Appgesichert!“. Kamerafunktion (Bolt, Ludwig B., Ludwig M., Meisch Schöppllein, 2017)

Zusammen mit dem Fahrzeugausweis können die Versicherten ihre gewünschten Versicherungsleistungen wählen und diese ebenfalls direkt an das Brokerunternehmen übermitteln. Diese Daten fließen in ein eigens dafür entwickeltes CRM-Programm (Kundenbeziehungsmanagement Programm), damit das Back-Office anschliessend für die Kundschaft entsprechende Offerten bei den verschiedenen Versicherern einholen kann. Diese werden danach verglichen

und die besten drei Angebote der Kundschaft via App zugestellt. Nachdem sich die Kundinnen und Kunden für ein Angebot entschieden haben, wird ihnen die neue Police direkt in einem virtuellen Versicherungsordner angezeigt. In diesem finden sie weitere Informationen wie Prämie, Fälligkeit der Zahlung, Versicherungsleistungen, Allgemeine Versicherungsbedingungen und mehr.

Die Kundinnen und Kunden haben nicht nur die Möglichkeit eine neue Versicherung zu bestellen oder eine bestehende Police anzupassen, sie können auch direkt über die App einen Schadenfall melden. Unter „Schadenfall Melden“ Abbildung 11, werden die Schadenansprüche direkt bei der zuständigen Versicherung geltend gemacht. Dabei werden die Versicherten automatisch an die Gesellschaft weitergeleitet, die den Schadenfall bearbeiten muss. Sie müssen sich somit nicht darum kümmern, bei welcher Versicherung die entsprechende Police abgeschlossen wurde, die App leitet sie direkt zur entsprechenden Schadenabteilung.

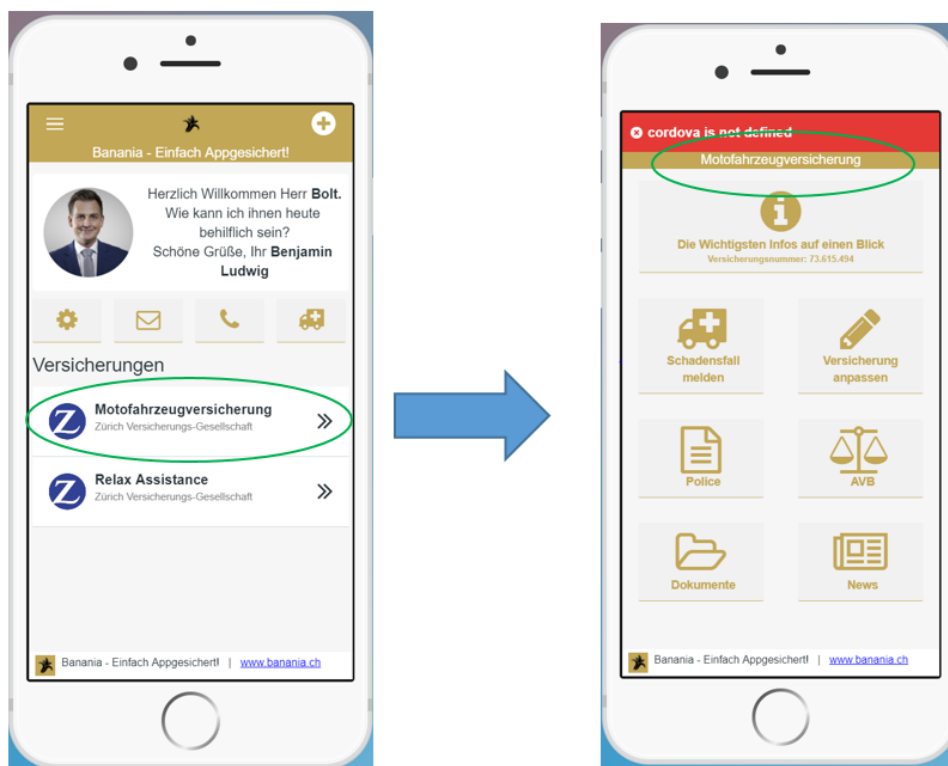


Abbildung 11: Projekt „Banania - Einfach Appgesichert!“. Homescreen mit der Unterkategorie Motorfahrzeugversicherung (Bolt, Ludwig B., Ludwig M., Meisch, Schöpplin, 2017)



Zusätzlich haben die Versicherten die Möglichkeit mit ihrer Beraterin, dem Berater oder dem Back-Office zu kommunizieren. Eine entsprechende Chatfunktion wurde ebenso eingebaut, wie die Funktion über die App einen Beratungstermin mit dem Beratenden zu vereinbaren.

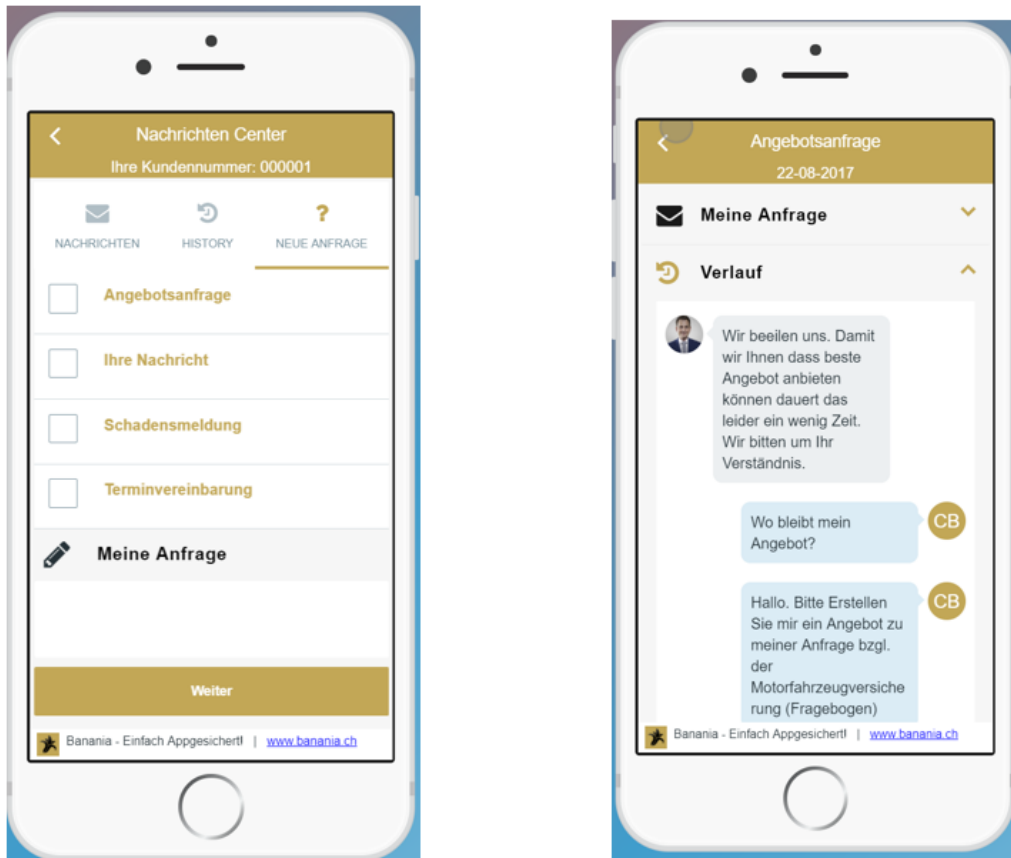


Abbildung 12: Abbildung 9: Projekt „Banania - Einfach Appgesichert!“. Nachrichten Center mit Chatfunktion (Bolt, Ludwig B., Ludwig M., Meisch, Schöppl, 2017)

Wie bereits erwähnt wurde die App bisher noch nicht auf den Markt gebracht. Dem Projektteam fehlte neben den finanziellen Mitteln vor allem die passende Brokerunternehmung als Partner. Es ist aber durchaus denkbar, dass die App in naher Zukunft weiter entwickelt wird und für die Kundschaft auf den Markt kommt.

## **9 Versicherungsberatende der Zukunft – Wie die Digitalisierung das Berufsbild verändert**

In Kapitel 8 wurde der Umstand beschrieben, dass obwohl Neukundinnen und -kunden für ein organisches Wachstum unabdingbar sind, bestehende Versicherte für die Profitabilität des Versicherers einen deutlich höheren Beitrag leisten. Diese Diskrepanz wurde von der Assekuranz lange Zeit nicht berücksichtigt. Es war bis heute auch gar nicht notwendig, denn die bestehenden Informationsasymmetrien des Vor-Internetzeitalters sorgten dafür, dass den Versicherungsberaterinnen und -beratern die Rolle eines sogenannten „Gate Keepers“ zukam. Sie konnten durch die persönliche Kontaktaufnahme zur Kundschaft das Vertrauen aufbauen und dadurch für eine fortwährende Erneuerung der Versicherungsverträge sorgen. Somit wurden die profitabelsten Kundinnen und Kunden bereits durch das Einwirken der Beraterinnen und Berater langfristig an den Versicherer gebunden (Maas et al., 2017, S. 212 f.). Diese Erkenntnis wurde auch aus den Gesprächen mit langjährigen Mitarbeitern deutlich, welche in Kapitel 6.1 detailliert beschrieben ist.

Im Zuge der technologischen Innovationen, allen voran der Massentauglichkeit des Internets, zeichnet sich ein fundamentaler Wandel ab. Der persönliche Kontakt wird nach wie vor von einer Vielzahl Kundinnen und Kunden geschätzt, trotzdem ist es längst nicht mehr die einzige Informationsquelle. Aus diesem Grund verringert sich auch der Einfluss des Beratenden immer mehr. Die weltweite Vernetzung sorgt für eine noch nie dagewesene Fülle an Informationen, anhand deren sich sowohl die Leistungen als auch die Angebote viel einfacher vergleichen lassen. Aus diesem Grund begann das Vertrauen in die Versicherungsbranche durch die zunehmende Transparenz stetig zu sinken. Das führt dazu, dass die Kundschaft eine immer höhere Bereitschaft entwickelt, ihre Versicherung zu wechseln. Am häufigsten wechseln die Versicherten den Anbieter, weil dieser die verändernden Bedürfnisse nicht adäquat befriedigen konnte. Die folgende Abbildung 13 zeigt weitere Gründe, weshalb die Versicherten einen neuen Anbieter suchen (Maas et al., 2017, S. 212 f.).

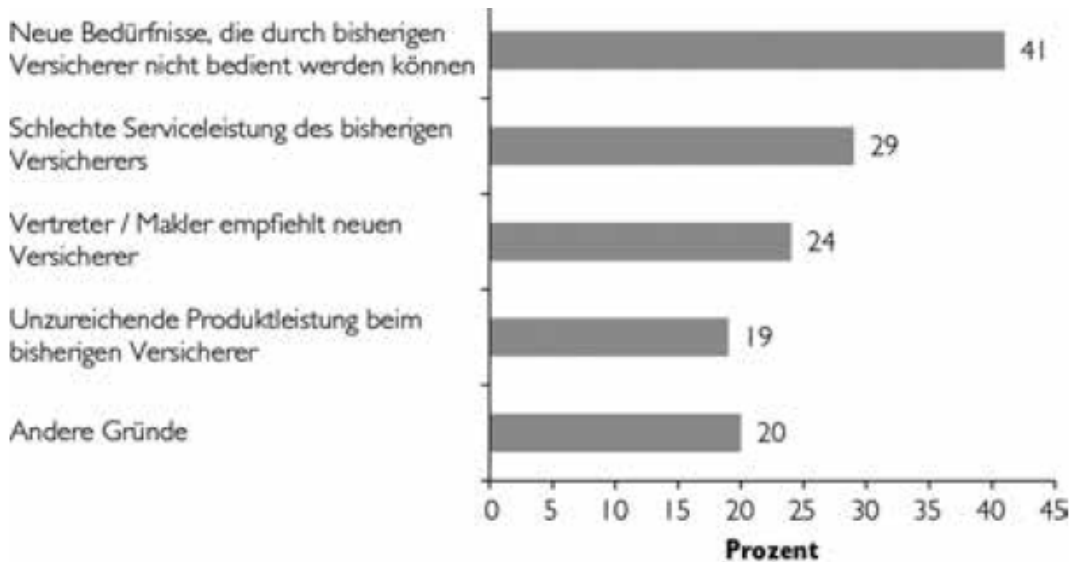


Abbildung 13: *Abbildung 13: Assekuranz 2025 - Warum die Kundschaft den Versicherer wechselt (Maas, Rüfenacht, Steiner, 2017, S. 213)*

Die zunehmende Wechselbereitschaft der Kundschaft führt dazu, dass sich die Beraterinnen und Berater auf neue Herausforderungen einstellen müssen. Wie bereits im Kapitel 6.1 erläutert, spüren auch erfahrene Kundenberaterinnen und -berater das veränderte Verhalten der Versicherten und die zunehmende Bereitschaft die Versicherung zu wechseln. Die nächsten Kapitel weisen auf die neuen Herausforderungen der Versicherungsberaterinnen und -berater hin und es wird abschliessend die Frage geklärt, ob es die Arbeit der Versicherungsberaterinnen und -beraters in zehn Jahren noch braucht.

### **9.1 Neue Berufsanforderungen – Wie sich das Jobprofil durch die Digitalisierung verändert**

Versicherungsberaterinnen und -berater müssen in den nächsten Jahren zukunftstaugliche Geschäftsmodelle entwickeln und sich an geänderte Rahmenbedingungen anpassen, das sagt Ali Eralp, Vizepräsident der Fachakademie für Finanzdienstleister. Er geht davon aus, dass Märkte komplett verschwinden und Spezialisierungen, aber auch Kooperationen notwendig werden. Die Beraterinnen und Berater der Zukunft müssen nicht nur sozial kompetent, sondern zugleich auch Unternehmertypen sein und für eine nachhaltige Entwicklung der Kundschaft denken und agieren können. Für Eralp ist klar, dass die Beratenden zukünftig die Rolle eines Wirtschaftsmentors übernehmen. Dabei ist die Finanzberaterin oder -berater eine „Schlüsselperson“ für die Versicherer. Der Österreicher vergleicht die Bevölkerung dabei mit vernetzten Dominosteinen. Wenn ein Stein fällt, dann sei es die Aufgabe der Beratenden, diesen wieder aufzustellen und ihn gleichzeitig stärker zu machen. Um diese Aufgaben zu bewältigen ist die Qualität und Kompetenz der jeweiligen Beraterinnen und Berater von zentraler Bedeutung. Die Digitalisierung stelle dabei keine Gefahr dar, sie sei laut Eralp vielmehr eine Ergänzung und ein Werkzeug, um

zu arbeiten. Die Digitalisierung ist nicht in der Lage, die Kreativität zu ersetzen und die Beratung müsse beim Menschen bleiben (Perger, 2019). Dieser Meinung ist auch Mobilier CIO, Thomas Kühne. Die Kundenberaterinnen und -berater müssen in Zukunft nicht mehr „nur“ Versicherungen verkaufen, sie brauchen zusätzliche Kompetenzen. Ein KMU hat beispielsweise Fragen zur Buchhaltung oder es braucht zusätzliche Unterstützung bei Finanzierungsthemen. Wenn es ein Versicherer schafft, die Kundschaft auch bei diesen Themen zu beraten und ihr somit in der gesamten Wertschöpfung einen Mehrwert bietet, können die Schnittstellen sehr lange besetzt werden und dabei sind die Beraterinnen und Berater nicht wegzudenken. Die gleiche Meinung vertritt auch Zürich Schweiz CEO, Juan Beer. Die Zürich will den traditionellen Aussendienst modernisieren. Die Kundenberaterinnen und -berater müssen weg vom Policen hin zum Denken wie die Kundschaft. Ich will moderne Kundenberaterinnen und -berater, die solange an der Kundschaft arbeiten, bis der gesamte Kundenwert ausgeschöpft ist. Die modernen Beraterinnen und Berater können keine Einpolicenbeziehungen mehr akzeptieren, sagt Beer. Die modernen Beratenden müssen auch akzeptieren, dass die Kundschaft entscheidet über welchen Kanal sie zur Zürich kommt und dass jeder Onlineabschluss auch für die Beratenden eine Chance ist, die Kundinnen und Kunden weiter auszubauen.

Ali Eralp erwartet, dass einzelne Märkte, zum Beispiel der Motorfahrzeug- und die Haushaltsversicherung, in den nächsten Jahren verschwinden werden. Genau diese beiden Versicherungsprodukte sind für viele Beraterinnen und Berater Türöffner zur Kundschaft und mit diesen entstehen viele Beziehungen. Sollten diese beiden Produkte wegfallen, hat dies nicht nur auf den Zugang zur Kundschaft Auswirkungen, sondern auch auf die Einnahmen der Beratenden. Noch ist nicht absehbar wie sich die Versicherer speziell bei den Motorfahrzeugversicherungen verhalten werden (Perger, 2019). Auf der einen Seite können die Versicherer mittels Kooperationen mit Autoherstellern nach wie vor indirekt an die Kundschaft gelangen, auf der anderen Seite legen sie weiterhin den Fokus auf den Vertriebskanal, um die Kundinnen und Kunden zu gewinnen.

Die Tatsache, dass einzelne Teile der Beratung an Maschinen ausgelagert werden, wird laut Ali Eralp früher oder später eintreten. Bislang werden die meisten Versicherungen über ein gutes Gefühl und Emotionen verkauft. Zukünftig werde die Beratung stärker auf Fakten basieren und dafür seien Maschinen nötig. Durch den Einsatz von Maschinen werde die Beratungsqualität erhöht und gleichzeitig werde die Arbeit erleichtert. Für die Beraterinnen und Berater bleibt dadurch mehr Zeit sich auf die Kundschaft zu fokussieren, ist sich Eralp sicher (Perger, 2019). Die gleiche Meinung vertritt auch Yves Krismer von Kessler. Er geht ebenfalls davon aus, dass

viele Prozesse wie Ausschreibungen oder Schadenabwicklungen zukünftig komplett automatisiert ablaufen werden. Den Beratungsansatz, welcher die Broker und auch den Vertrieb der einzelnen Gesellschaften stark macht, wird gemäss Yves Krismer in Zukunft allerdings nicht von einem Roboter ersetzt.

## 9.2 Versicherungsberatung der Zukunft

In dieser Arbeit wurde beschrieben, wie sich die Interaktion zwischen den Kundinnen und Kunden mit dem Versicherer in den letzten Jahren verändert hat. Auch die durchgeführte Umfrage kommt zum selben Ergebnis. Nur gerade 85 der 192 Befragten suchen den persönlichen Kontakt zu ihrer Versicherung, wie Abbildung 23 im Anhang zeigt.

Bislang wurde Digitalisierung im Vertrieb häufig mit dem Aufbau eines Online-Kanals für den Zugriff über traditionelle Desktop-Computer gleichgesetzt. In Zukunft wird dies allerdings nicht mehr ausreichen, denn die Versicherer müssen sich auf eine immer höhere Nutzung von Smartphones einstellen (Tischhauser et al., 2016, S. 15). Innerhalb der letzten Jahre hat sich der Besitz eines Smartphones zu einer Selbstverständlichkeit entwickelt.

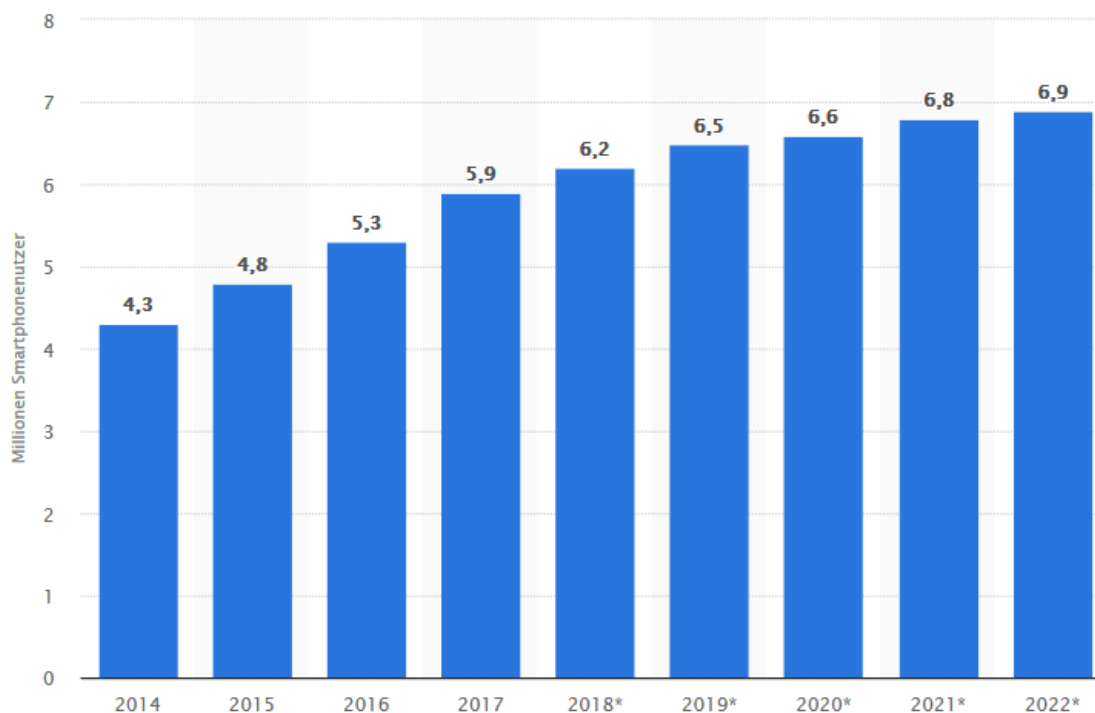


Abbildung 14: Prognose zur Anzahl der Smartphone-Nutzer in der Schweiz von 2014 bis 2022 in Millionen (eMarketer, 2017)

Im Jahr 2017 benutzten in der Schweiz fast 6 Millionen Menschen ein Smartphone, diese Zahl wird sich laut Statistik in Abbildung 14 bis zum Jahr 2022 um gut eine Million Nutzer erhöhen. Es kann somit festgehalten werden, dass die Nutzung des Smartphones mehr und mehr unser

tägliches Leben dominiert. Dabei spielen auch virtuelle Assistenten wie Siri von Apple oder Alexa von Amazon eine immer bedeutendere Rolle im Alltag.

### 9.2.1 Virtuelle Assistenten – Werden wir in Zukunft von Siri oder Alexa beraten?

Zurzeit befassen sich viele Start-ups im Silicon Valley mit Systemen der automatischen Spracherkennung. Es ist zu vermuten, dass wir zukünftig mit den Endgeräten sprechen und dabei nicht mehr über einen Bildschirm wischen oder Texte tippen müssen. Es stehen verschiedene Systeme der Spracherkennung im Wettbewerb: Siri (Apple), Alexa (Amazon), Viv (Samsung) oder Assistant (Google) um nur einige zu nennen. Ein virtueller Assistent wie Siri ist eine Software, die Aufgaben und Dienstleistungen für Personen ausführen kann und somit die Funktion eines persönlichen Assistenten übernimmt. Es wird erwartet, dass sich die Fähigkeiten und Nutzung solcher virtuellen Assistenten in den kommenden Jahren exponentiell weiterentwickeln. Dazu braucht es allerdings noch einiges an Entwicklungszeit bis die Systeme auch komplexe Anfragen, zum Beispiel zu Versicherungsthemen bearbeiten können, wie folgende drei Anfragen an Siri zu einer Motorfahrzeugversicherung zeigen:

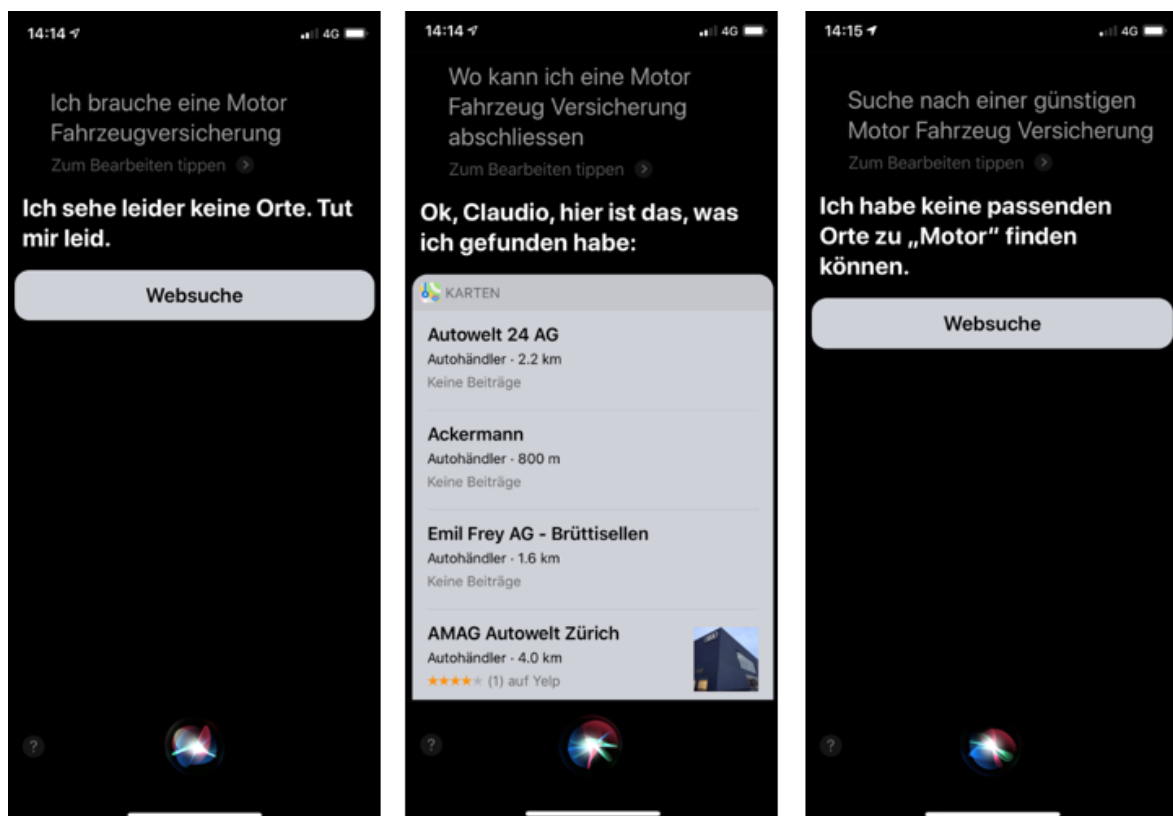


Abbildung 15: Abfrage an Siri, dem virtuellen Assistenten von Apple, zur Motorfahrzeugversicherung (Bolt, 2019)

Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass die automatischen Spracherkennungssoftwares und virtuellen Assistenten in Smartphones noch in den Kinderschuhen stecken. Dies wird sich aber laut

Fachleuten in den nächsten Jahren wesentlich und schnell verändern. Eine Expertentese besagt, dass sich die automatischen Spracherkennungen durch Verwendung von künstlicher Intelligenz zu virtuellen Assistenten entwickeln, welche das Leben komplett organisieren und dabei auch laufend optimieren. Systeme wie Siri oder Alexa werden die Kundinnen und Kunden kennen, mit Produkthanbietern bestimmte Informationen teilen und der Kundschaft situativ und pro-aktiv massgeschneiderte Angebote zur Verfügung stellen. Dabei erhält die Kundin oder der Kunde vom virtuellen Assistenten drei bis vier Offerten aufzeigt, aus welchen das passende Angebot gewählt wird. Durch dieses Vorgehen entsteht bei der Kundschaft weiterhin das Gefühl, die volle Kontrolle zu haben.

Ein solches Szenario hätte speziell für die Assekuranz einschneidende Veränderungen zur Folge. Für Produkthanbieter, wie Versicherungsgesellschaften, geht es vor allem darum, irgendwie auf die Liste der drei bis vier Anbieter zu gelangen, welche der virtuelle Assistent den Kundinnen und Kunden zur Auswahl stellen. Zudem ist es denkbar, dass diese Angebote deutlich personalisierter ausgestaltet werden. Im Vergleich zu heute ist es vorstellbar, dass Siri und Co. zukünftig alle persönlichen Daten aktiv verwalten und nur bestimmte Informationen weiterleiten, wenn sich daraus für die Benutzerinnen und Benutzer auch Vorteile ergeben. Diese Tatsache einer fallbezogenen Weitergabe von Daten scheint vor allem für die Versicherer von grosser Bedeutung, da das Versicherungsgeschäftsmodell sehr auf den Austausch von Informationen angelegt ist. Wie bereits beschrieben, nutzen die virtuellen Assistenten die künstliche Intelligenz um sich laufend weiter zu entwickeln. Das bedeutet, dass Siri, Alexa und Co. in Zukunft die Benutzer immer besser kennenlernen und von selbst aktiv werden, wenn ein Bedürfnis identifiziert wird, welches einer Kundin oder einem Kunden noch gar nicht bewusst ist. Für die Versicherungsbranche könnte das beispielsweise bedeuten, dass der virtuelle Assistent nach der Geburt eines Kindes von sich aus auf die Versicherten zukommt und nach dem Abschluss einer Risikolebensversicherung fragt. Ein weiteres Beispiel könnte die Anfrage nach einer Reiseversicherung vom virtuellen Assistenten sein, sobald die Versicherten in ein anderes Land reisen (Eling, 2017, S. 133 ff.).

### **9.2.2 Welche Möglichkeiten bieten virtuelle Assistenten den Versicherern**

Virtuelle Assistenten können in Zukunft sehr viel Zeit und Aufwand sparen, da sich die Suche deutlich beschleunigen und vereinfachen lässt. Zukünftig sollen die Systeme selber nach Bedürfnislücken suchen und entsprechende Angebote aufzeigen und so das Leben insgesamt optimieren. Insbesondere für den Versicherungsvertrieb wird der Wettbewerbsdruck dadurch zunehmen, wenn immer mehr relevante Anteile des Versicherungsgeschäftes über virtuelle Assistenten abgewickelt werden (Eling, 2017, S. 140 f.). Je häufiger virtuelle Assistenten wie Siri

oder Alexa genutzt werden, desto mehr verschwimmt die Trennung von Mensch und Maschine. Amazon zum Beispiel kennt ihre Kundschaft sehr genau und mit jedem Einkauf wächst dieses Wissen weiter an. Ein Wissen, welches einzelne Beraterinnen und Berater nie aufbauen können. Es ist nicht allzu schwierig, Produktkäufe mit Lebenssituationen (beispielsweise Geburt eines Kindes) und diese mit Versicherungsangeboten (Abschluss einer Risikolebensversicherung) zu verknüpfen. Ein Vorteil haben die virtuellen Assistenten gegenüber den Beratenden bereits, sie stehen in den Wohnzimmern der Kundschaft. Je mehr Siri, Alexa und andere virtuelle Assistenten zum Beratenden für alle Lebenslagen werden, desto mehr entgleiten den Versicherungsberaterinnen und -beratern die „einfachen“ Versicherungsprodukte (Haff, 2017). Es gilt festzuhalten, dass nicht von heute auf morgen das komplette Geschäft von virtuellen Assistenten übernommen wird. Auch in Zukunft besteht der Bedarf für eine persönliche Beratung also „face-to-face“, allerdings wird der Anteil der Siri-, Alexa- und Co.-Geschäfte tendenziell zunehmen und der Anteil des Offline-Geschäfts eher abnehmen. Die meisten Fachleute gehen nicht davon aus, dass der virtuelle Assistent die Arbeit der Versicherungsberaterin oder -bersaters übernimmt. Es wird vielmehr erwartet, dass es ein Nebeneinander von automatischen (sogenannte Robo Advisor) und persönlichen Beratungen, über die Beraterinnen und Berater geben wird. Dies hauptsächlich auch, weil in Beratungen soziale Intelligenz und Emotionen eine bedeutende Rolle spielen, beides Eigenschaften, welche Robo Advisor auch in Zukunft nicht gut imitieren können. Auch der Grossteil der Umfrageteilnehmenden ist skeptisch beim Thema Robo Advisor. Bei der Frage, ob sich die Befragten in Zukunft eine Versicherungsberatung durch einen Roboter vorstellen können, hat keine Generation einen höheren „eher ja“-Anteil.



Es ist in Abbildung 16 allerdings deutlich zu erkennen, dass die jüngste Generation Y mit 49 Prozent einig offen gegenüber einer Roboterberatung ist, als die Babyboomer-Generation.

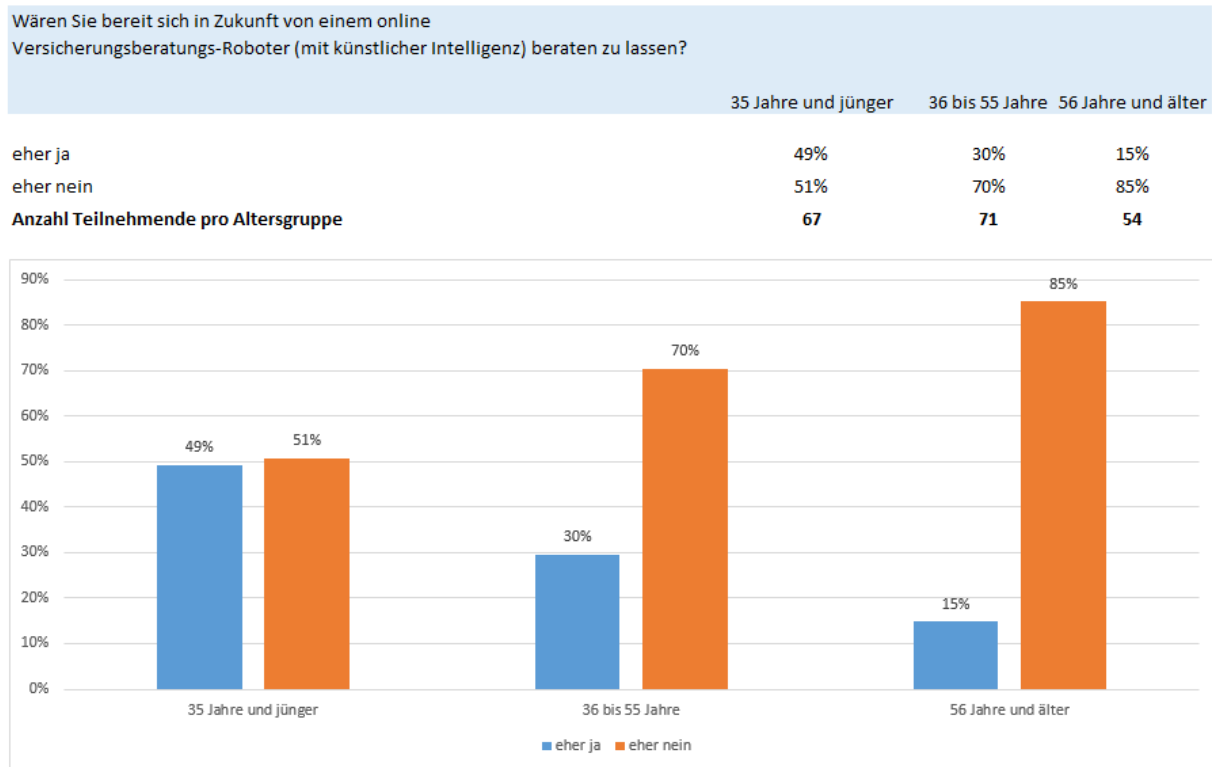


Abbildung 16: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Wären Sie bereit sich in Zukunft von einem online Versicherungsberatungs-Roboter (mit künstlicher Intelligenz) beraten zu lassen? (Bolt, 2019)

### 9.3 Beruf in Gefahr – Braucht es in zehn Jahren noch Versicherungsberaterinnen und -berater?

Wie am Ende von Kapitel 9.2.2 beschrieben, wird die Arbeit der Versicherungsberaterinnen und -berater nicht komplett verschwinden, da bei einer Beratung die soziale Intelligenz und die Emotionen wichtige Komponenten darstellen. Diese Meinung vertritt auch Ali Eralp, Vizepräsident der Fachakademie für Finanzdienstleister. Für ihn ist klar, „Vertrieb bleibt Vertrieb“. Es gilt auch in Zukunft die Fragen der Zielgruppe, Lebensphase und Thema am effizientesten zu beantworten um langfristig Erfolg zu haben. Auch wenn Maschinen in Zukunft viele Antworten dazu liefern werden, gehört die Kreativität den Menschen. Für Eralp müssen erfolgreicher Beraterinnen und Berater gute Menschen und Humanisten sein und grossen Respekt vor dem Leben haben. Zudem müssen sie eine soziale Einstellung haben, wie Unternehmer denken können und nachhaltig agieren (Perger, 2019).

Auch die Mobiliar Versicherung setzt weiterhin auf ihre Beraterinnen und Berater und es wird an den über 160 Standorten in den Regionen festgehalten. Obwohl der Versicherer eine Offensive für die Digitalisierung der Angebote und neue IT-Systeme angekündigt hat, will man nahe

bei der Kundschaft sein. Die neuen IT-Systeme sollen helfen, dass die Kundenberaterinnen und -berater in den Agenturen zusätzliche Produkte verkaufen können (Witschi, 2019). Das bestätigt auch CIO, Thomas Kühne. Für ihn ist klar, dass alle klassischen Versicherer bemüht sind, die Touchpoints mit ihrer Kundschaft aufrecht zu erhalten, damit die Bedürfnisse richtig erkannt und befriedigt werden. Über den reinen Onlinevertrieb sei diese nur schwer zu bewerkstelligen oder gar unmöglich. Vorsorgeberatungen zum Beispiel oder andere komplexe Beratungen können laut Kühne nie digital abgewickelt werden, dazu brauche es auch zukünftig eine Beraterin oder einen Berater. Die gleiche Meinung vertritt auch Juan Beer. Der CEO der Zürich Schweiz ist aber auch der Meinung, dass sich das Profil der Kundenberaterinnen und -berater verändern wird, das sei keine Kritik an den heutigen Vertriebsleuten, stellt Beer klar. Aber jede Beraterin und jeder Berater müsse sich die ehrliche Frage stellen, wo sie heute sind und was von ihnen in Zukunft erwartet wird. Aber auch die Generalagentinnen und -agenten müssen sich fragen, bin ich die beste Verkaufsperson oder bin ich die beste Leader- und Coachingperson? Für Beer ist klar, dass eine Generalagentin oder -agent, welche 50 und mehr Mitarbeitende führen, die besten Leader und Coaches sein müssen.

Dass die Versicherungsberaterinnen und -berater weiterhin ihre Daseinsberechtigung haben, zeigt auch das Ergebnis der Umfrage in Abbildung 17. Alle drei Generationen schliessen ihre Versicherungsverträge hauptsächlich über eine persönliche Beratung ab. Wobei die Generation Y mit 63 Prozent den geringsten und die Babyboomer mit knapp 80 Prozent den höchsten Wert aufweisen. Das Umfrageergebnis zeigt aber auch einen klaren Trend auf, welcher in den nächsten Jahren auf die Arbeit der Beraterinnen und Berater Einfluss haben könnte. Ein Onlineabschluss via Internet wird von Generation zu Generation bedeutender. Bereits von den Babyboomer zur Generation X erhöht sich der Wert um zehn Prozent der Abschlüsse über das Internet. Bei der jüngsten Generation ist es fast ein Drittel.

Wie schliessen Sie Ihre Versicherung ab?	35 Jahre und jünger	36 bis 55 Jahre	56 Jahre und älter
Bei der persönlichen Beraterin / beim persönlichen Berater	63%	70%	78%
über Berater/in nur bei komplexen Themen	21%	15%	9%
Online via Internet	31%	17%	7%
Telefonisch	13%	24%	19%
<b>Anzahl Teilnehmende pro Altersgruppe</b>	<b>67</b>	<b>71</b>	<b>54</b>

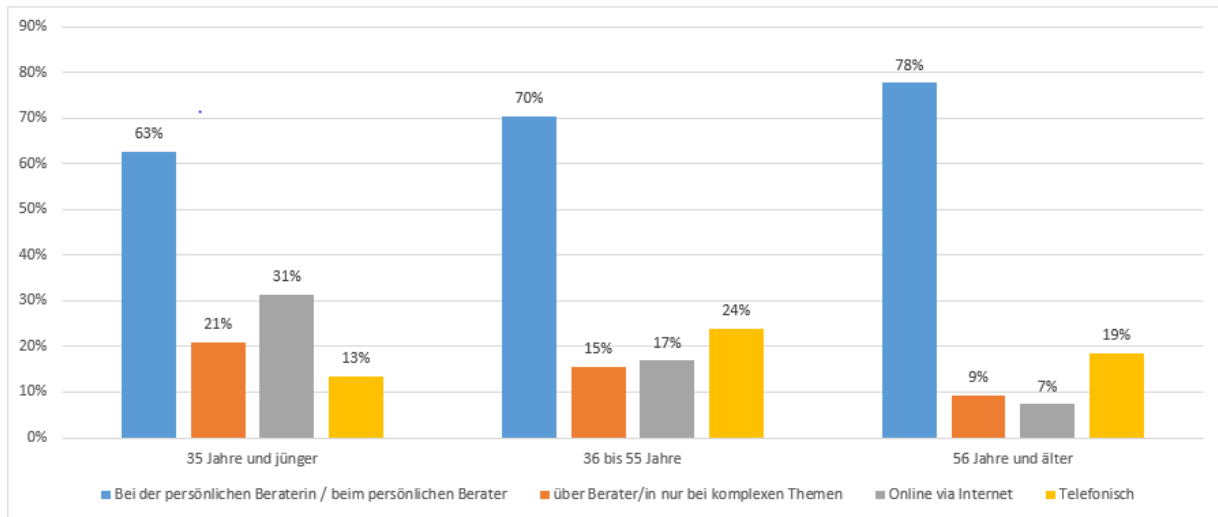


Abbildung 17: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt – Wie schliessen Sie Ihre Versicherung ab? (Bolt, 2019)

Dieser Trend zeigt deutlich, dass die Beraterinnen und Berater sich in Zukunft auf neue Herausforderungen einstellen müssen. Das Internet stellt bereits heute eine ernst zu nehmende Konkurrenz dar und die virtuellen Assistenten haben durchaus das gleiche Potenzial dazu.

## 10 Schlussfolgerung

Die Zielsetzung dieser Arbeit war die Beantwortung der Fragen, ob und wie sich die Anforderungen der Versicherungsberaterin und -berater in den nächsten zehn Jahren aufgrund der Digitalisierung verändern werden. Es wurde festgestellt, dass sich das Jobprofil einer Beraterin oder eines Beraters stark wandeln wird. Alle drei befragten Experten sind sich einig, dass die Beratenden zukünftig noch besser ausgebildet sein müssen. Der einfache Verkauf von Versicherungspolicen wird durch umfassende Beratungen abgelöst. Die Kundschaft erwartet zukünftig eine Beratung, welche ihr über die gesamte Wertschöpfungskette behilflich ist, zum Beispiel bei Finanzierungsfragen eines Eigenheimes oder für Unternehmen bei Buchhaltungsthemen. Dadurch wird die Arbeit der Beratenden anspruchsvoller und komplexer. Die provokative Frage, ob es die Versicherungsberaterin oder -berater in zehn Jahren noch benötigt, kann mit einem klaren „Ja“ beantwortet werden.

Die Versicherungsbranche gilt als träge und wenig innovativ, sie musste es bislang auch nicht sein. Die Bedürfnisse der Kundschaft nach Sicherheit wurden in der Vergangenheit in hochkomplexe Versicherungslösungen gepackt, wodurch die Kundinnen und Kunden von den Versicherungsgesellschaften abhängig wurden. Eine zentrale Erkenntnis der Arbeit ist, dass die Kundinnen und Kunden neue Bedürfnisse nach mehr Transparenz und individuellen Versicherungslösungen haben. Durch die Digitalisierung und vor allem dank dem Internet, konnte sich die Kundschaft in den letzten Jahren immer besser informieren und der Markt wurde zunehmend transparenter. Aus diesem Grund ist die gesamte Assekuranz gefordert sich zu verändern, um den neuen Bedürfnissen gerecht zu werden. Mit den angepassten Bedürfnissen der Kundschaft verändern sich auch die Kommunikationskanäle zwischen den Versicherten mit ihren Gesellschaften.

Vor allem die jungen Generationen verlangen moderne Produkte und Kommunikationskanäle, welche innovativ bis hin zu vollautomatisch funktionieren. Wenn die Versicherer es in Zukunft nicht schaffen diese Bedürfnisse zu befriedigen, sind die sogenannten „Digital Natives“ durchaus bereit, auf die eine oder andere Versicherung zu verzichten. Hinzu kommt, dass die Generation Z multimodal funktioniert. Sie passen den jeweiligen Zugangsweg den örtlichen und zeitlichen Alltagssituationen an. Für die Versicherer ist es deshalb von zentraler Bedeutung, ihre Kundschaft besser zu verstehen. Die Customer Journey muss den Ansprüchen der Kundinnen und Kunden heute aber vor allem auch in der Zukunft gerecht werden. Auch die Beraterinnen und Berater sind von diesen neuen Bedürfnissen betroffen. Sie müssen zukünftig erkennen,

wie der Kundschaft eine Versicherung abschliessen will. Wird ein persönlicher Beratungstermin oder ein unkomplizierten Abschluss über das Telefon oder E-Mail gewünscht. Eine wichtige Erkenntnis aus der Arbeit ist weiter, dass die Versicherungen mit ihren Beraterinnen und Beratern zur Kenntnis nehmen müssen, dass die Kundschaft in Zukunft vorgibt was sie wie und wann benötigt und nicht wie bisher umgekehrt.

Neben individuellen Versicherungslösungen ist die zukünftige Kommunikation zwischen Versicherungsgesellschaften mit ihren Kundinnen und Kunden von zentraler Bedeutung und in der Arbeit ebenfalls thematisiert worden. Durch die Digitalisierung haben sich diese Möglichkeiten vervielfacht. Social Media gewinnt vor allem bei jungen Leuten immer mehr an Bedeutung. Die Arbeit zeigt aber, dass in der Assekuranz Social Media noch nicht etabliert ist. Der Hauptgrund dafür ist das mangelnde Angebot von Seiten der Versicherer. Diese müssen versuchen durch soziale Medien nicht nur ihre Produkte und Dienstleistungen hervorzuheben, sondern sie müssen vor allem ihre Marke und Vorzüge erlebbar machen. Eine Kommunikationsart, welche bereits bei vielen Versicherern etabliert ist, sind Versicherungs-Apps. Diese können aber die Erwartungen der Kundinnen und Kunden noch nicht restlos erfüllen und sie werden deshalb auch nicht regelmässig verwendet. Eine in der Arbeit beschriebene App soll die Erwartungen der Kundschaft zukünftig erfüllen. Ein Projektteam hat eine App entwickelt, welche neben reinen Such- und Kaufoptionen und dem Übermitteln von Schadenfällen, auch eine Chatfunktion beinhaltet. Zudem wird den Kundinnen und Kunden ein virtueller Versicherungsordner zur Verfügung gestellt, in dem zusätzliche Informationen wie beispielsweise versicherte Leistungen, Prämienfälligkeit, Ablauf der Versicherung und Prämienhöhe ersichtlich sind. Die App wurde aus Kosten- und Zeitgründen noch nicht auf den Markt gebracht. Es gilt somit festzuhalten, dass die Versicherer bei Kommunikationskanälen, sei es über Social Media oder über Apps in den nächsten Jahren gefordert sind, um den Bedürfnissen der Kundschaft gerecht zu werden.

Die Assekuranz wird in den nächsten Jahren mit neuen Geschäftsmodellen aus anderen Branchen konfrontiert, welche spürbare Auswirkungen haben werden. Die Arbeit beschreibt zwei neue Mobilitätsmodelle, welche die Assekuranz vor neue Herausforderungen stellen wird. Zum einen das Carsharing-Modell, welches in der Bevölkerung immer beliebter wird und zum anderen das autonome Fahren. Kurzfristig muss dem Carsharing-Modell mehr Bedeutung geschenkt werden, da immer mehr jüngere Personen kein eigenes Fahrzeug mehr benötigen und somit auch keine Autoversicherung. Dem autonomen Fahren stehen noch einige Hürden im Weg, zum Beispiel ist die Frage der Haftung bei einem Unfall noch nicht geklärt und auch die notwendige Infrastruktur ist noch nicht gegeben. Hinzu kommt, dass viele Fahrzeughersteller bereits aktuell verschiedene Kooperationen mit Versicherungsgesellschaften eingegangen sind

und dadurch wird die Kundschaft bereits beim Autokauf direkt auch auf Versicherungen angesprochen. Diese Tendenz hat einen direkten Einfluss auf die Kundenberaterinnen und -berater. Sie verlieren nicht nur Abschlussprovisionen, es wird ihnen auch die Möglichkeit genommen die Beziehung zur Kundschaft weiter auszubauen. Die Herausforderung der Versicherer ist es, dass diese Kundinnen und Kunden trotzdem von Beratern betreut werden, um die Geschäftsbeziehung über die Autoversicherung hinaus auszubauen.

In der Arbeit wurde auch das Sammeln und gezielte Einsetzen von Daten der Kundschaft, das sogenannte Big Data beschrieben. Dabei wurde herausgefunden, dass diese Technologie in der Assekuranz ein hohes Potenzial aufweist. Bereits jetzt nutzen einige Schweizer Krankenversicherer Big Data, um die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden besser zu berücksichtigen. Mit Hilfe von Sensoren, Fitnesstrackern oder Smartwatches werden die persönlichen Daten wie Herzfrequenz oder die Anzahl gelaufener Schritte der Kundinnen und Kunden analysiert und eine individuelle Prämie berechnet. Dieses Modell birgt neben vielen Chancen auch einige Gefahren. Die Stiftung Konsumentenschutz, aber auch Behindertenorganisationen befürchten, dass durch die Erhebung von Daten und die damit verbundene Prämienreduktion, gewisse Bevölkerungsgruppen diskriminiert und entsolidarisiert werden. Die grosse Herausforderung der Versicherungsbranche ist es, auf der einen Seite die Bedürfnisse der Kundschaft nach individuellen Versicherungslösungen und Prämien zu berücksichtigen aber gleichzeitig dürfen gewisse Bevölkerungsgruppen nicht unter diesen neuartigen Lösungen leiden.

Die Assekuranz hat die bevorstehenden Herausforderungen aufgrund der Digitalisierung erkannt. Trotzdem hat die gesamte Branche noch sehr viel Aufholpotenzial. In den nächsten Jahren müssen die Versicherer ihre Kundschaft besser verstehen, damit die veränderten Bedürfnisse abgedeckt werden können. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, dass dies auf allen Stationen der Customer Journey (Kundenreise) passiert. Die Kundinnen und Kunden entscheiden in Zukunft wie und mit welchen Kommunikationsmitteln sie mit der Versicherungsgesellschaft interagiert und welche Lösungen sie benötigt. Ein Umdenken der gesamten Assekuranz ist aus diesem Grund keine Frage, sondern ein Muss.

## 11 Literaturverzeichnis

- Altuntas, M., Uhl, P., Schradin, H. R., & Görg, W. (2016). *Industrielle Exzellenz in der Versicherungswirtschaft: Bestimmung der Industrialisierungsreife in einer zunehmend digitalisierten Welt* (1. Aufl. 2016). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Barwitz, N., Maas, P., Block, D., & Nützenadel, C. (2016) *Die Customer Journey in einer multioptionalen Welt*. St. Gallen & Zürich: Institut für Versicherungswirtschaft & Synpulse Schweiz AG. Abgerufen 27. April 2019, von <https://www.ivw.unisg.ch/~/media/internet/content/dateien/instituteundcenters/ivw/studien/pm-customer%20journey%20mfz-studie2016.pdf>.
- Bitzer, M. (2017). *Versicherung 2.0: Digitale Transformation in der Versicherungsbranche (1/4)*. Abgerufen 1. März 2019, von Creditreform Magazin website: <https://creditreform-magazin.de/2017/09/15/mittelstandsbotschafter/bitzermatthias/versicherung-2-0-digitale-transformation-in-der-versicherungsbranche-14/>.
- CSS (2019) *myStep – Schrittentschädigung der CSS Versicherung*. Abgerufen 16. März 2019, von myStep – Schrittentschädigung der CSS Versicherung website: [www.css.ch/mystep](http://www.css.ch/mystep).
- Düsterhöft, A., & Brandmayer, E. (2019). *Ein umsichtiger Fahrstil spart Geld bei der Kfz-Versicherung*. Abgerufen 4. April 2019, von Finanztip website: <https://www.finanztip.de/kfz-versicherung/telematik-tarif/>.
- Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (2018). *Versicherungsbranche im Überblick*. Abgerufen 18. März 2019, von Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA website: <https://www.finma.ch/de/dokumentation/finma-publikationen/berichte/versicherungsbericht/>.
- Eling, M., Maas, P., Rüfenacht, M., Schapper, P. & Steiner, P.H. (2017). *Assekuranz 2025: quo vadis?* St. Gallen: Verlag Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen.
- Enz, W. (2016,). *Crash-Recorder ja, Drive-Recorder nein | NZZ*. Abgerufen 20. April 2019, von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/telematik-mit-tuecken-crash-recorder-ja-drive-recorder-nein-ld.131942>.
- Enz, W. (2018). *Amazon liebäugelt mit der Assekuranz | NZZ*. Abgerufen 6. April 2019, von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/amazon-liebaeugelt-mit-der-assekuranz-ld.1434209>.
- Enz, W. (2019). *BVG-Courtagen geraten unter Beschuss | NZZ*. Abgerufen 19. April 2019 von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/bvg-courttagen-geraten-unter-beschuss-ld.1470233>.

- Erb, H. (1977). *Grundzüge des Versicherungswesens*. Bern; Zürich: H. Lang ; Schweizerischer Kaufmännischer Verein.
- Gisin Schweri, Dr. S., Greber, D., Frick, P., & Erny, M. (2011). *Die Schweizer Versicherungsbranche 2015: Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Soll- Kompetenzen*. Winterthur: ZHAW.
- Grösser, S. (2019). *Definition: Geschäftsmodell*. Abgerufen 28. April 2019, von Gabler Wirtschaftslexikon website: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/geschaeftsmodell-52275>.
- Haff, T. (2017). *Alexa, bist du der neue Herr Kaiser?* Abgerufen 2. April 2019, von Finanznachrichten auf Cash.Online website: <https://www.cash-online.de/versicherungen/2017/alexav-versicherungsvertrieb/378965>.
- Hülsbömer, S. (2018). *Definition, Vorteile, Nachteile: Was ist Blockchain?* Abgerufen 24. März 2019, von <https://www.computerwoche.de/a/blockchain-was-ist-das,3227284>.
- Insieme (2018) *Krankenkasse ohne Unterschiede*. Abgerufen 2. April 2019, von insieme website: <https://insieme.ch/krankenkasse-ohne-unterschiede/>.
- Itonics (2018) *Startup of the Week - InsurTech Newcomer Lemonade | ITONICS Blog*. Abgerufen 6. April 2019, von <https://www.itonics.de/de/2018/05/startup-of-the-week-lemonade/>
- Itunes (2019). *MyAXA CH. (2019)*. Abgerufen 3. Mai 2019, von App Store website: <https://itunes.apple.com/ch/app/myaxa-ch/id382425736?mt=8>.
- Kehl, C. (2017). *Insurtech: die Antwort auf den digitalen Wandel der Versicherer*. Abgerufen 24. Februar 2019, von Finanz und Wirtschaft website: <https://www.fuw.ch/article/insurtech-die-antwort-auf-den-digitalen-wandel-der-versicherer/>.
- Kotalakidis, Dr. N., Naujoks, Dr. H., & Mueller, Dr. F. (2016). *bain-google-studie\_digitalisierung\_der\_versicherungswirtschaft\_ds\_final.pdf*. Abgerufen 2. März 2019, von Bain & Company website: [https://www.bain.com/contentassets/47d312fae3a94e9d9629c66d078243ab/bain-google-studie\\_digitalisierung\\_der\\_versicherungswirtschaft\\_ds\\_final.pdf](https://www.bain.com/contentassets/47d312fae3a94e9d9629c66d078243ab/bain-google-studie_digitalisierung_der_versicherungswirtschaft_ds_final.pdf).
- Koye, B., Auge-Dickhut, S., & John, M. (2018). *Überlebensstrategien in digitalen Ökosystemen*. Abgerufen 26. Februar 2019, von Handelszeitung website: <https://www.handelszeitung.ch/digital-switzerland/digitalisierung-uberlebensstrategien-fur-versicherer>.
- Lutterbüse, I. (2017). *Wie die Digitalisierung Branchen verändert – und wie Unternehmen darauf reagieren können*. Abgerufen 28. April 2019, von smartworkers website:



- <https://www.smartworkers.net/2017/07/wie-die-digitalisierung-branchen-veraendert-und-wie-unternehmen-darauf-reagieren-koennen/>.
- Maas, P., & Janesch, R. (2015). *Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt*. Abgerufen 15. März 2019, von [www.ivw.unisg.ch](http://www.ivw.unisg.ch) website: <https://www.ivw.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/ivw/studien/industrialisierung-digital2015.pdf>.
- Maas, P., Rüfenacht, M., & Steiner, P. H. (2017). *Assekuranz 2025: quo vadis?* St. Gallen: Verlag Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen.
- Müller-Peters, H. (2019). *Versicherungswirtschaft im Wandel - aktuelle Herausforderungen* / *CONSULTING.de*. Abgerufen 13. März 2019, von [Consulting.de](http://Consulting.de) website: <https://www.consulting.de/hintergruende/themendossiers/unternehmensberatung-in-der-versicherungswirtschaft/versicherungswirtschaft-im-wandel-aktuelle-herausforderungen/>.
- Nastik, A., & Mussak, P. (2018). *Heikle Sternfahrt*. Schweizer Versicherung, (12/2018), S. 20-22.
- Niklowitz, M. (2017). *Auf App-ruf*. Schweizer Versicherung, (3/2017), S. 42-43.
- Niklowitz, M. (2018). *Generalagenturen unter Druck*. Abgerufen 24. Februar 2019, von Handelszeitung website: <https://www.handelszeitung.ch/generalagenturen-von-allen-seiten-unter-druck>.
- NZZ (2006). *Axa kauft die Winterthur-Versicherung* | *NZZ*. Abgerufen 26. Februar 2019, von <https://www.nzz.ch/articleE7LL1-1.39647>.
- Perger, M. (2019). *Ein Makler-Geschäftsmodell für die Zukunft* - *VersicherungsJournal Österreich*. Abgerufen 2. April 2019, von <https://www.versicherungsjournal.at/markt-und-politik/ein-makler-geschaeftsmodell-fuer-die-zukunft-19280.php>.
- Scheuner, B., & Zeier Röschmann, Dr. A. (2018). *Führt die Digitalisierung zu einer Entsolidarisierung?* Abgerufen 2. April 2019, von Handelszeitung website: <https://www.handelszeitung.ch/digitalisierung-solidaritaet-ade>.
- Schmidt, H. (2017). *Erste Autoversicherung mit personalisierter Prämie* | *NZZ*. Abgerufen 20. April 2019, von <https://www.nzz.ch/mobilitaet/auto-mobil/erste-autoversicherung-mit-personalisierter-praemie-ld.1317622>.
- SVV (2017) *Versicherungen als tragende Säule unserer Volkswirtschaft*. Abgerufen 24. Februar 2019, von SVV website: <https://www.svv.ch/de/branche/volkswirtschaft/versicherungen-als-tragende-saeule-unserer-volkswirtschaft>.

- Swiss Re Corporate History. (2013). *geschichte\_der\_versicherung\_in\_der\_schweiz\_(swiss\_re).pdf*. Abgerufen 26. Februar 2019, von [https://www.lrm.ch/geschichte\\_der\\_versicherung\\_in\\_der\\_schweiz\\_\(swiss\\_re\).pdf](https://www.lrm.ch/geschichte_der_versicherung_in_der_schweiz_(swiss_re).pdf).
- Tischhauser, P., Naumann, M., Candreia, A., Treier, S., & Senser, J. (2016). *Report\_Digitalisierung\_tcm9-40723.pdf*. Abgerufen 7. März 2019, von The Boston Consulting Group website: [http://image-src.bcg.com/Images/Report\\_Digitalisierung\\_tcm9-40723.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/Report_Digitalisierung_tcm9-40723.pdf).
- Trentin, A. (2019). *Versicherer testen die Blockchain*. Abgerufen 24. März 2019, von Finanz und Wirtschaft website: <https://www.fuw.ch/article/versicherer-testen-die-blockchain/>.
- Versicherungsarchiv (2019) *Solidaritätsprinzip - Fachbegriffserklärung*. (2019). Abgerufen 2. April 2019, von <https://www.versicherungsarchiv.de/versicherungsvergleich/solidaritaetsprinzip/>.
- Witschi, J. (2019). *Mobiliar hält trotz IT-Offensive am Agenturnetz fest*. Abgerufen 21. April 2019, von <https://www.bernerzeitung.ch/14909092>.
- Ziegler, C., & Gstrein, Dr. M. (2017). *mm1\_Digital-Insurance-Monitor-Switzerland\_2017.pdf*. Abgerufen 2. März 2019, von digitalinsurancemonitor website: [http://digitalinsurancemonitor.ch/wp-content/uploads/2017/11/mm1\\_Digital-Insurance-Monitor-Switzerland\\_2017.pdf](http://digitalinsurancemonitor.ch/wp-content/uploads/2017/11/mm1_Digital-Insurance-Monitor-Switzerland_2017.pdf).
- Zillmann, M. (2013). *Studie: Versicherungen 2020 - Trends, Technologien und Geschäftsmodelle*. 50.
- Züger, P. (2017). *Insurtech - «Blockchain kann die Versicherungen bis zehnmal günstiger machen»*. Abgerufen 24. März 2019, von <https://www.cash.ch/news/top-news/insurtech-blockchain-kann-die-versicherungen-bis-zehnmal-guenstiger-machen-1112579>.

## 12 Anhang

### 12.1 Interviews

#### 12.1.1 Interview mit Yves Krismer, Bereichsleiter Kessler & Co AG, vom 03.04.2019

*- Welche Veränderungen haben Ihnen in den letzten fünf bis zehn Jahren im Bereich Digitalisierung in der Versicherungsbranche feststellen können?*

Zurzeit befinden wir uns in einem Hype, es sind alle nervös, da man nicht genau weiss was Erfolg bringt und was funktioniert. Es hat bereits unterschiedliche Vorstösse von Start-Ups, Insure-Techs gegeben, welche gnadenlos gescheitert sind, zum Beispiel Knip. Andere hätten Potenzial aber sie haben die benötigte Grösse noch nicht erreicht, um festzustellen ob diese auch langfristig erfolgreich sein werden. Versicherungen versuchen sich Know-how einzukaufen, in dem sie Plattformen übernehmen, wie zum Beispiel die Mobiliar Versicherung mit Scout 24. Auch Kessler unternimmt unterschiedliche Bemühungen und sie überwachen zurzeit den Markt intensiv. Kessler ist überzeugt, dass in Zukunft vor allem die Vorstösse aus Asien von grosser Relevanz sind, Europa wird es zukünftig gegen die asiatische Konkurrenz sehr schwer haben. Namentlich ist Ping An zu erwähnen, die den europäischen Versicherungen mehrere Schritte voraus ist.

*- Besteht die Gefahr, dass asiatische Versicherer die grossen Europäischen Konzerne übernehmen werden?*

Die asiatischen Versicherer sind in der Digitalisierung deutlich weiter fortgeschritten als Schweizer Versicherer. Es gibt in Europa diverse Regulatoren und Datenschutzbestimmungen, mit welchen versucht wird Schutzmauern aufzubauen. Wie lange diese halten werden, zeigt die Zukunft. Es ist dabei durchaus denkbar, dass asiatische Versicherer grosse Versicherer in Europa übernehmen könnten oder mit ihnen Synergien eingehen. Genossenschaften wie die Mobiliar stehen dabei eher weniger im Fokus. Ping An ist aktuell vor allem im Individualgeschäft stark, es ist zu beobachten ob sich das Unternehmen in Zukunft auch auf Firmenkunden spezialisiert.

*- Wird sich das Geschäftsmodell Versicherung langfristig aufgrund der Digitalisierung grundlegend verändern?*

Ja es wird sich verändern, grundlegend ist aber ein weiter Begriff. Die Prozesse werden aber sicher verschlankt und automatisiert werden. Der Beratungsansatz, in dem vor allem die Broker und Generalagenturen stark sind, ist ein Vertrauensgeschäft, das kann kurzfristig auch kein Roboter ablösen. Grundsätzlich braucht es auch zukünftig Menschen dahinter, welche die unterschiedlichen Risiken bewerten können. Aber viele Prozesse wie Ausschreibungen oder Schäden

können fast komplett automatisiert werden, was zu einem Rückgang von Manpower führen wird.

*- Sind auf den Hauptsitzen einer Versicherungsgesellschaft Stellen durch die Digitalisierung gefährdet?*

Ich denk schon, das Rüstzeug der Mitarbeiter in der Assekuranz wird in Zukunft ein anderes sein, als wir aktuell kennen. Man muss auf Beraterebene funktionieren, ein Sparringspartner sein für die Kundinnen und Kunden und hinter den Kulissen wird das Backoffice durch Computer abgelöst. Einfache Jobprofile wie die Bearbeitung eines Motorfahrzeugschadens wird es in Zukunft meiner Ansicht nach nicht mehr geben. Bei Komplexschäden braucht es aber nach wie vor Menschen, welche die Schäden bearbeiten. Intellektuell werden die Mitarbeitenden mehr gefordert sein, um die Kundschaft richtig zu beraten.

*- Wie es in Zukunft Unterschiede zwischen komplexen Geschäftsvorgängen, wie Rundumberatungen, Firmenkunden und „einfachen“ Geschäftsabschlüssen wie Autoversicherungen geben?*

Absolut, man sieht gewisse Tendenzen jetzt schon. Die zukünftigen Generationen werden sich nicht mehr interessieren wer die Generalagentin oder der Generalagent sind. Sie klicken im Internet die günstigste Lösung an und die Police ist online verfügbar, mehr brauchen sie nicht mehr. Es wird zudem erwartet, dass die Abwicklung eines Schadenfalles viel einfacher und unkomplizierter abgewickelt wird, wie das der asiatische Versicherer Ping An bereits jetzt macht. Im einfachen, vergleichbaren Geschäft werden sich grundlegende Veränderungen ergeben. Bei komplexen Geschäftsvorgängen wie Personenversicherungen, Vorsorge oder Haftpflichtschäden von Firmen wird es noch länger gehen, bis diese vollautomatisiert abgewickelt werden können.

*- Wie weit ist Kessler bei der Digitalisierung und welche Anstrengungen wurden bereits unternommen?*

Rückblickend haben wir bereits sehr viel gemacht. Wir haben das Postscannen eingeführt, die über 280 Mitarbeitenden bekommen keine physische Post mehr zugestellt. Zudem wurde die digitale Unterschrift (Swiss ID) eingeführt. Die klassischen Ordner- oder Dossiersysteme wurden aufgehoben und somit gibt es an den einzelnen Standorten so gut wie kein Papier mehr und die Druckergeräte wurden zum grössten Teil aus den Büros verbannt. Die Kundenberaterinnen und -berater besuchen ihre Kundschaft mit Tablets. Es wird mehr oder weniger ohne Papier gearbeitet, was für viele Mitarbeitende zum Teil eine einschneidende Veränderung darstellte. Dieser Weg wird zukünftig weiterverfolgt. Kundinnen und Kunden von uns haben bereits die

Möglichkeit auf einen digitalen Versicherungsordner zuzugreifen. Kessler Online und die Kessler App gibt es bereits seit mehreren Jahren. Aktuell gibt es einen Relaunch, welche es in Zukunft der Kundschaft ermöglicht Dokumente zu teilen oder auch Chatfunktionen werden eingeführt. Es gibt viele Bemühungen, damit die administrativen Aufwendungen aller Beteiligten in Zukunft minimiert werden.

*- Welchen Stellenwert nimmt die Digitalisierung im Unternehmen Kessler ein? Hat die Digitalisierung eine strategische Bedeutung für das Unternehmen?*

Mit der Verfügung der Unternehmensleitung hat Digitalisierung auch einen höheren Stellenwert bekommen. Für Kessler ist es seit einigen Jahren ein Key-Target, welches auch intern so kommuniziert wurde. Es gibt natürlich im Unternehmen immer noch einige, welche gerne mit Papier arbeiten. Es ist wichtig, dass die Digitalisierung vorgelebt wird, die Mitarbeitenden müssen überzeugt werden, dass es viele Vorteile mit sich zieht. Einige Kundinnen und Kunden wünschen die Unterlagen immer noch in Papierform, hier wird natürlich dem Wunsch Rechnung getragen. Dieser Anteil ist aber doch eher gering, die Aufteilung liegt bei 80/20 zugunsten des papierlosen Arbeitens. Es sind gar nicht unbedingt die 50 Plus Generation welche grossen Widerstand verursacht, auch von jüngeren Mitarbeitenden kommen Forderungen. Den meisten geht es eher zu wenig schnell voran. Man befindet sich aktuell in einer Übergangszeit welche noch etwa fünf Jahre dauert, bis es als selbstverständlich betrachtet wird. Kessler hat da gegenüber den Konkurrenten sicher einen Vorteil, welcher gehalten werden soll.

*- Wie nehmen Sie die Veränderung der Bedürfnisse der Kundschaft der letzten zehn Jahre war?*

Die persönlichen Gespräche nehmen tendenziell eher zu. Wir arbeiten sehr intensiv daran, dass wir sehr nahe bei der Kundschaft sind und auch bleiben. Wir sind überzeugt, dass wir das Vertrauen der Kundinnen und Kunden haben. Unsere Kundschaft bleibt über Jahrzehnte bei uns und das zeigt eine hohe Qualität der Zusammenarbeit. Verändert hat sich im Umgang mit den Kundinnen und Kunden dennoch vieles, das Durchschnittsalter der Ansprechpartnerinnen und -partner ist stark nach unten gegangen. Die Ansprechpersonen haben immer weniger Zeit und sie wünschen, dass es zügig vorwärts geht. Das erhöht die Anforderungen an die Beraterinnen und Berater von uns, sie müssen die wichtigsten Botschaften bei Beratungsgesprächen kurz und prägnant übermitteln können. Wir haben einen standardisierten Prozess mit Jahresgesprächen, welche innerhalb der ersten fünf Monate stattgefunden haben müssen. Es gibt einen Bericht mit Rück- und Ausblick, wir wollen uns damit klar von den Mitbewerbern abheben in dem wir der Kundschaft aufzeigen, wann wir in den nächsten 12 Monaten, was und wie konkret erledigen wollen. Es ist wichtig, dass der Bericht nicht Seite für Seite durchgearbeitet wird, sondern es

muss versucht werden die Bedürfnisse heraus zu finden und auf diese muss eingegangen werden. Zudem braucht es eine hohe Flexibilität der Beraterinnen und Berater, um die einzelnen und zum Teil sehr unterschiedlichen Anforderungen der Kundinnen und Kunden richtig zu verstehen. Diese Flexibilität muss zunehmen und wir werden viel mehr in die Rolle des Sparringpartners rutschen, das gesamtheitliche Riskmanagement muss in Betracht gezogen werden.

*- Wurde die Kundschaft in den letzten Jahren anspruchsvoller?*

Ob die Kundschaft wirklich anspruchsvoller ist, ist schwierig zu sagen. Bereits früher waren die Anforderungen für Kessler gross, heute sind sie verändert aber nicht zwingend anspruchsvoller. Ich bin aber ganz klar der Meinung, dass man nicht mehr in Silos denken kann. Die übergeordneten Interessen werden immer wichtiger wie zum Beispiel politische und strategische Risiken, welche bei der Beratung der Kundschaft mit einfließen. Wir sind in der Dialogbereitschaft und beim Abholen der Bedürfnisse anders gefordert als noch vor einigen Jahren. Zudem darf es nichts mehr kosten, was eine weitere Herausforderung darstellt.

*- Wo sehen Sie die Chancen und Gefahren der Digitalisierung für die Branche?*

Blockchain ist relativ einfach abzuhandeln, es ist eine Technologie, welche viele Vorteile mitbringt, ob sie sich umsetzen lässt, wird sich zeigen. Wir müssen der Digitalisierung sehr offen gegenüberstehen, wenn ich meine Kinder im Alter von acht und zehn Jahren sehe, wie sie mit den Geräten umgehen, dann fühle ich mich sehr alt. Die Kinder werden bereits jetzt mit Tablets in Schulen unterrichtet und das wird sich in den nächsten Jahren auch auf die Arbeitswelt auswirken. Wir müssen den Lernprozess mitgehen und für agiles Lernen bereit sein. Ich persönlich sehe die grösste Chance bei künstlicher Intelligenz, hier müssen wir neugierig sein was kommt und wir dürfen nicht in Panik verfallen. Ich schaue es als spannende und interessante Zeit an und ich bin gespannt was in Zukunft noch alles auf uns zukommen wird.

### **12.1.2 Interview mit Thomas Kühne – CIO Mobiliar-Versicherung vom 25.04.2019**

*- Wo sehen Sie die gesamte Versicherungsbranche im Bereich digitale Technologien, wenn man die Branche mit anderen Dienstleistern vergleicht?*

Die Versicherungsbranche ist bei der Digitalisierung hinter anderen Branchen zurück. Die Branche versucht nun aber diesen Rückstand aufzuholen. Speziell wenn man es mit dem Bankensektor vergleicht. Die Banken haben in der Vergangenheit sehr viel in die IT investiert und ich glaube auch, dass die Industrie viel weiter ist, da die Industrie früher einen Kostendruck hatte und sich entsprechend entwickeln musste. In der Versicherungsbranche war es lange gar

kein Thema, da die Margen extrem gut waren. Einen Unterschied zwischen der Schweiz und den anderen europäischen Ländern gibt es nicht. Alle versuchen in der Digitalisierung das Gleiche zu tun, die Unterschiede ergeben sich allerdings bei den finanziellen Mitteln der einzelnen Versicherer.

*- Welche Veränderungen haben Ihnen in den letzten fünf bis zehn Jahren im Bereich Digitalisierung in der Versicherungsbranche feststellen können?*

Am Anfang wurde der Fokus auf die Automatisierung der Prozesse im Back-Office gelegt. Es wurde versucht die Versicherungsabwicklungen mit weniger Personal durchzuführen. In den letzten drei bis fünf Jahren wurde das Thema Ökosysteme immer wichtiger. Dabei ging es in erster Linie nicht mehr nur um die Automatisierung, sondern um die digitalen Schnittstellen zu den Kundinnen und Kunden. Die neuste Entwicklung liegt auf dem Kulturwandel bei den Mitarbeitenden. Ich bin überzeugt, dass in Zukunft nicht weniger Mitarbeitende benötigt werden. Aber die Arbeiten werden sich auch in der Versicherungsbranche verändern. Die Mobiliar stellt aktuell 150 neue Mitarbeitende für die gesamte Digitalisierungsinitiative ein. Dabei sind andere Jobprofile gesucht als noch vor 20 Jahre. In Zukunft wird es um Beispiel ziemlich sicher weniger Schadenmitarbeitende brauchen, da ein Teil dieser Arbeit digital abgewickelt werden kann.

*- Die Mobiliar investiert sehr viel Geld in die Digitalisierung, reichen diese Investitionen aus Ihrer Sicht?*

Natürlich könnte man immer mehr machen, aber die Frage stellt sich was überhaupt verdaubar ist. Was kann die Organisation verarbeiten? Aus diesem Standpunkt sind unsere Investitionen zurzeit vernünftig. Höhere Investitionen würden den Grenznutzen verringern, da die Mitarbeitenden aktuell gar nicht zur Verfügung stehen, um diese zusätzlichen Investitionen zu verarbeiten. Wir Arbeiten lieber Schritt für Schritt und stellen sicher, dass wir das Investitionsvolumen haben, um in den nächsten Jahren weitere Entwicklungen voranzubringen.

*- Wie wird sich die Branche aufgrund der digitalen Technologien Ihrer Meinung nach in den nächsten 10 Jahren verändern?*

Die grossen Versicherer haben bislang die gesamte Wertschöpfung selber gemacht. Ich denke, dass sich das Geschäft in eine Richtung entwickelt, dass Teile der Wertschöpfung eingekauft werden können. Wenn ich weit in die Zukunft schaue, könnte es durchaus sein, dass jemand das Underwriting besser und anders machen kann als wir das können. Dann kann es möglich

sein, dass dieser Teil eingekauft wird und in die eigene Wertschöpfung eingebaut wird. Schaden kann ebenfalls auch ein Thema sein, oder der Vertrieb wird sich auch ändern. Aber grundsätzlich bin ich der Meinung, dass sich die Branche nicht radikal verändern wird. Bei den Produkten sieht man allerdings aktuell einen Trend, mit dem die meisten Versicherer am Experimentieren sind. Eine Versicherung, die nur über einen gewünschten Zeitraum abgeschlossen wird, ein gutes Beispiel dafür ist die Reiseversicherung. In Zukunft könnte es sein, dass diese nur noch für die zwei Ferienwochen abgeschlossen werden muss und danach wieder erlischt. Aktuell hat die Mobiliar noch mehrheitlich Jahresverträge, aber es ist durchaus vorstellbar, dass solche Produkte in Zukunft auf den Markt kommen.

*- Wird sich das Businessmodell der Versicherung durch die digitalen Möglichkeiten verändern oder hat es sich bereits verändert?*

Das Businessmodell wird sich nicht komplett verändern. Einige Tatsachen sprechen klar dagegen. Zum Ersten ist es ein regulierter Markt. In jedem Land hat die Aufsicht eine ganz klare Meinung, was gemacht werden darf und soll. Das setzt Modellen wie es Uber macht eindeutige Grenzen. Zum Zweiten ist die Versicherung ein kapitalintensives Business. Das heißt, dass ein Unternehmen viel Geld benötigt, um das Geschäft betreiben und mit den Risiken umgehen zu können, um allfällige Schäden auch zu begleichen. Das ist faktisch eine sehr hohe Eintrittshürde für Unternehmen, welche einen Markteintritt planen und etwas komplett Neues machen wollen.

*- Diese finanziellen Möglichkeiten hätte zum Beispiel Amazon. Hat die Branche Respekt vor einem möglichen Einstieg von beispielsweise Amazon oder Google?*

Meine persönliche Meinung ist, dass hier keine unmittelbare Gefahr besteht, dass Google oder Amazon in den Versicherungsmarkt eintreten könnten. Wenn Amazon und Google in die Versicherungsbranche hätten eintreten wollen, dann hätten sie es meiner Meinung nach schon lange getan. Diese Unternehmen besitzen den Vertrieb und die Schnittstellen zur Kundschaft und darin sind sie gut. Vieles was aber dahinter ist, kaufen sie ein und vertreiben es mit einer guten Marge weiter. Von dem her glaube ich nicht, dass Unternehmen wie Google oder Amazon die Motivation haben Versicherungskernkompetenzen aufzubauen. Ich kann mir aber vorstellen, dass sie als Vertriebskanal einer Versicherungsgesellschaft auftreten könnten. Sie könnten Partnerschaften eingehen wie es in vielen anderen Branchen auch gemacht wurde. Es gibt auch nicht sehr viele Versicherungsprodukte, welche einfach und ohne Beratende zu verkaufen sind. Und da gibt es ganz klare Grenzen was die Kundschaft versteht und was nicht und dafür eine Hilfestellung in Form eines Beratenen benötigt.



*- Wie sollen die Kundinnen und Kunden in Zukunft mit der Mobiliar kommunizieren?*

Unser Anspruch ist es, dass die Kundschaft über den Kanal mit uns interagieren kann, über den sie das wünschen. Wenn sie über eine Webseite zu uns kommen wollen, dann soll sie das tun und das gleiche gilt mit der App oder über eine persönliche Beraterin oder Berater. Wir wollen alle Kanäle entsprechend gut unterhalten, dass die Kundinnen und Kunden über alle Kanäle gut abgedeckt ist und daran arbeiten wir zurzeit. Wir wollen die Kundschaft aber nicht in einen bestimmten Kanal hineinzwingen, sie sollen selbst entscheiden.

*- Durch die Digitalisierung sind die Kundinnen und Kunden immer besser informiert und preis-sensibler geworden, wie reagieren Sie auf diese Entwicklung?*

Für uns ist es wichtig, dass die Angebote in allen Kanälen gleich sind, der Kundschaft erlebt keinen Unterschied ob er Online oder über einen Beratenden zu uns kommt. Das Produkt und die Prämien sind überall identisch und das ist wichtig. Auch für die Beraterinnen und Berater ist es wichtig, dass man sie nicht durch differenzierte Produkte oder unterschiedliche Prämie in eine schwierige Situation der Kundschaft bringt. Der Aussendienst ist auf die neuen Bedürfnisse vorbereitet und er wird auch entsprechend ausgebildet. Die neuen Beraterinnen und Berater werden informiert, dass es nicht mehr nur die klassische Arbeit eines Vertriebsmitarbeitenden zu bewältigen gibt, sondern dass viel mehr Beratungskompetenzen gefragt sind. Das Schlüsselerlebnis mit den Kundinnen und Kunden ist meistens ein Schadenfall. Man sollte nicht nur einen starken Verkauf haben, sondern auch eine sehr gute Schadenabwicklung. Es ist wahrscheinlich der wichtigste und emotionalste Touchpoint mit der Kundschaft den eine Versicherung hat. Wenn ein Schaden gut erledigt wird, dann wird auch das Vertrauen gegenüber dem Beratenden ansteigen. Aus diesem Grund ist es für die Mobiliar sehr wichtig, die Schadenabwicklung kundenfreundlich zu erledigen. Die Schadenabwicklung kann gut digital verarbeitet werden, aber auch hier sind kompetente Mitarbeitende von hoher Wichtigkeit. Unsere Kundschaft kann zum Beispiel ein Velodiebstahl online melden und der Schaden wird innerhalb von 24 Stunden bezahlt. Dieser Prozess ist bei der Mobiliar schon komplett digitalisiert und die Kundinnen und Kunden können diesen Service nutzen, wenn sie das wünschen.

*- Die Mobiliar hat eine eigene App entwickelt. Wie kommt diese bei der Kundschaft an und können darüber auch Offerten verlangt werden?*

Unsere App wird genutzt, aber es nicht mit der SBB-Fahrplan App zu vergleichen, welche von den Kundschaft fast täglich benutzt wird. Das ist aber auch nachvollziehbar, da die Kundinnen

und Kunden nicht jeden Tag das Bedürfnis verspüren mit ihrer Versicherung in Kontakt zu treten. Die App bietet der Kundschaft eine komplette Übersicht über die aktuellen Policen, die Kontaktdaten sind hinterlegt und die Schäden können erfasst werden. Es ist sicher wichtig eine App, wie es die Mobiliar hat, zu betreiben. Aber es ist nicht unser Ziel, dass die Kundschaft regelmässig oder sogar täglich mit der App arbeitet oder diese benutzt. Aus diesem Grund ist auch die Anwendung sehr einfach, damit die Kundinnen und Kunden sie, auch bei unregelmässiger Benutzung, ohne Probleme bedienen können. Wir haben bereits einige Funktionalitäten eingebaut, damit die Kundschaft Offerten über die App bestellen kann. Diese sind aber noch nicht vollständig ausgebaut. Die App wird selbstverständlich laufend weiterentwickelt.

*- Wie schaut Ihrer Meinung nach in 10 Jahren die Arbeit eines Aussendienstmitarbeitenden aus und welche Fähigkeiten muss er mitbringen?*

Die Arbeit der Beraterinnen und Berater wird meiner Meinung nach in 10 Jahren anders aussehen. Er wird nicht mehr „nur“ Versicherungen verkaufen, die Beratenden müssen zusätzliche Kompetenzen haben. Wenn ich weiter denke und ein KMU nehme, dann kommen diese in Zukunft nicht mehr zur Versicherung, um einen Flottenvertrag abzuschliessen. Ein KMU hat zum Beispiel Fragen zur Buchhaltung oder es braucht Unterstützung bei Finanzierungsthemen. Wenn es ein Versicherer schafft, die Kundinnen und Kunden auch zu diesen Themen zu beraten und die Kundschaft somit in der gesamten Wertschöpfung zu unterstützen, dann können die Schnittstellen sehr lange besetzt werden und da sind die Beraterin und der Berater nicht weg zu denken. Das Profil des Beraters wird dadurch in Zukunft anspruchsvoller und reine Produktverkäufer werden es in Zukunft schwer haben. Die Aussendienstmitarbeitenden müssen kompettere Mitarbeiter sein, aber die Anzahl der Mitarbeitenden sind bei keinem Versicherer in Frage gestellt. Ich gehe davon aus, dass wir auch in zehn Jahren das aktuelle Vertriebsmodell und gleich viele Aussendienstmitarbeitende haben werden.

*- Was denken Sie, braucht es in Zukunft noch Versicherungsberatende, oder wird dieser durch digitale Technologien, wie z.B. künstliche Intelligenz, abgelöst?*

Auf jeden Fall. Für den Versicherer ist es nicht das Ziel alles online abzuwickeln. Das Cross-Selling ist sehr wichtig und man erkennt erst in einem Beratungsgespräch was die Kundschaft zusätzlich noch benötigt. Alle klassischen Versicherer sind bemüht den Kundinnen und Kunden Touchpoint aufrecht zu erhalten, damit die Bedürfnisse der Kundschaft auch richtig erkannt und befriedigt werden können. Online ist das nur sehr schwer zu bewerkstelligen oder gar un-

möglich. Vorsorgeberatungen zum Beispiel oder andere komplexere Beratungen können meiner Meinung nach nie digital abgewickelt werden, dazu braucht es auch in den nächsten Jahren eine Beraterin oder einen Berater. Ein weiteres Beispiel ist die Rentenabsicherung, ich glaube nicht, dass viele Menschen genug Vertrauen haben, um das rein digital zu erledigen und keine Fragen zu stellen. Aus diesem Grund gibt es bei der Mobiliar keinerlei Bestrebungen den Ausendienst abzuschaffen. Der Vertrieb ist ein integraler Bestandteil der Erfahrungen mit der Kundschaft und das wird auch in Zukunft so sein.

### **12.1.3 Interview mit Juan Beer – CEO Zürich Versicherung Schweiz vom 09.05.2019**

*- Wie weit fortgeschritten sehen Sie Ihr Unternehmen beim Thema Digitalisierung? Welche Anstrengungen wurden in den letzten Jahren in diesem Bereich unternommen?*

Die Versicherungsindustrie ist nicht sehr weit. Und wir als Zürich sind Teil dieser Industrie, was bedeutet, dass wir auch nicht sehr weit sind. Wir haben sicher gewisse digitale Ansätze in den letzten 24 Monaten lanciert. Wir haben viele Themen, welche die Digitalisierung betreffen für die nächsten 24 Monate. Auf Ebene Europa ist die Industrie wie gesagt nicht sehr weit, man ist noch sehr traditionell unterwegs, wenn man es auch mit der Versicherung Ping An aus China vergleicht. Sie haben von Anfang an Milliarden in den digitalen Aufbau gesteckt, ansonsten könnten sie das gesamte Land gar nicht bedienen. Aber wir verstehen alle, dass Digital ein Muss ist. Die Frage stellt sich nun, wie man in Zukunft digital und analog aufbaut, damit es zusammen funktioniert, das analoge wird es nach wie vor brauchen. Von unserer Seite haben wir einiges gemacht und drei Themen standen im Zentrum. Wir wollen den Fokus auf die Kundschaft stärken, wir wollen vereinfachen und Innovation, das sind die strategischen Ziele der Zürich Gruppe und diese Ziele findet man auch in der Strategie der Zürich Schweiz. Wir haben ein neues Schadenssystem aufgebaut, welches die digitale Interaktion erlaubt. Auf der anderen Seite bekommt die Berufliche Vorsorge BVG ein neues digitales System. Wir arbeiten zurzeit an der Digitalisierung des Tagesablaufes der Kundenberaterinnen und -berater. Ebenfalls wollen wir den mikroteil des KMU-Segmentes digitalisieren. Firmen mit unter zehn Mitarbeitenden können in Zukunft einzelnen Versicherungen wie eine Kranktaggeldversicherung online abschliessen. Zudem haben wir mit einem Start-Up Unternehmen eine Zusammenarbeit begonnen, welches einen digitalen Wassersensor entwickelt hat. Dieser kommuniziert unter anderem auch an uns in die SOS-Abteilung, Rohrbrüche werden identifiziert anhand des Wasserflusses in einer Wohnung oder einem Einfamilienhaus. Es gibt also relativ viele Bereiche, welche digitalisiert werden und das ist mir auch wichtig, aber ich will das Analoge nicht vernachlässigen.

*- Könnten sogenannte „Tech-Riesen“ wie Amazon oder Google oder auch chinesische Versicherer wie Ping An Insurance in Zukunft zu Hauptkonkurrenten der Versicherer in der Schweiz werden?*

Bei den Chinesen ist das sehr schwer zu kommentieren. Mittlerweile versuchen die meisten Länder die chinesischen „Attacken“ in den Griff zu bekommen. Wir werden sehen in welche Richtung das gehen wird, wir sollten aber versuchen das intellectual property (Geistiges Eigentum) bei uns zu behalten und zu kontrollieren, das hat unser Land auch stark gemacht in der Vergangenheit. Ich glaube, dass der chinesische Markt genug gross ist um sich selber zu beschäftigen, ich schliesse aber einen Eintritt eines chinesischen Versicherers in den nächsten Jahren nicht aus. Beim Thema Tech-Firmen würde ich keinen grossen Unterschied machen zu anderen Industrien und anderen Unternehmungen, welche einfach näher bei den Kundinnen und Kunden sind. Die Automobilindustrie zum Beispiel ist näher bei der Kundschaft, am Point of Sales (Verkaufspunkt) machen die das richtig. Kundinnen und Kunden werden beim Autokauf auf Versicherungen angesprochen und viele schliessen diese direkt mit dem Autokauf ab. Auch bei den Banken kann man das beobachten, zum Beispiel bei Hypotheken oder Kreditvergaben für Unternehmen. Für mich ist der Point of Sales entscheidend, wer ist näher bei der Kundschaft. Ich glaube nicht daran, dass ein Tech-Gigant eine eigene Versicherungsgesellschaft kreiert, sie hätten zwar die finanziellen Mittel, aber der Aufwand mit den regulatorischen Auflagen oder den Datenthemen sind für sie zu gross und sie würden sich verrennen. Was ich mir aber sehr gut vorstellen kann, ist eine Kooperation mit den Versicherern. Ich nehme das Beispiel Apple, sie haben in ihrem Ökosystem auch Musik, Film usw. und warum nicht auch Versicherungen. Bevorzugte Produkte sind Auto- oder Hausratversicherungen, welche einfach abzuschliessen sind. Wir müssen damit rechnen, dass sie in Zukunft auch diese Produkte anbieten wollen. Für uns als Zürich stellt sich dann die Frage, wie wir uns positionieren mit ihnen und nicht gegen die Tech-Riesen.

*- Hat die Digitalisierung eine strategische Bedeutung für Ihr Unternehmen?*

Auf jeden Fall, die bereits erwähnten Beispiele zeigen das auch. Ich bin bereit in die Digitalisierung zu investieren. Die Investitionen gehen ganz klar dorthin, wo wir unsere Kundschaft haben. Die Kundinnen und Kunden und der Vertrieb ist der Fokus der Zürich Schweiz in den nächsten fünf bis sieben Jahren. Man muss sich natürlich auch parallel dazu überlegen, welche bestehenden Systeme abgelöst und erneuert werden müssen, das werden wir auch machen. Wir müssen aber aufpassen, dass wir uns zu stark mit uns selbst beschäftigen. Meine Ambition ist es, in den nächsten 24 bis 36 Monaten den besten Vertriebsapparat zu haben in der Schweiz.

Um das zu erreichen müssen wir die Kundschaft besser verstehen und wir müssen den Aussendienst, respektive die Vertriebskanäle sehr spezifisch anschauen. Der traditionelle Aussendienst müssen wir modernisieren und auch mit anderen Finanzdienstleistern, wie zum Beispiel den Banken, Zusammenarbeiten anstreben. Denn auch bei den Banken schwinden die Margen auf der einen Seite und auch sie müssen neue Ökosysteme bilden, damit die Kundschaft nicht abwandern. Auch sie kehren den Kundenstamm alle zehn Jahre einmal, wie wir auch. Dieses Modell ist eindeutig zu teuer und aus diesem Grund müssen wir die Digitalisierung puschen und an unsere Partner anbinden.

*- Wo sehen Sie die Versicherungsbranche in den nächsten 10 Jahren auf Grund der digitalen Veränderungen?*

Ich glaube aus den genannten Gründen stark an eine Konsolidierung der Branche. Ich glaube nicht, dass alle Versicherer die finanziellen Mittel aufbringen können, um die Transformation in den nächsten zehn Jahren erfolgreich zu treiben. Weiter glaube ich, dass der Zugang und Zugriff zu einem grossen Kundenstamm entscheidend sein wird. Was die Assekuranz bislang gemacht hat, ist kein eigentlicher Verkauf. Es ist ein reaktiver Verkauf, die Kundschaft will von uns zum Beispiel eine Autoversicherung und das sage ich auch dem Vertrieb, eine Autoversicherung muss den Kundinnen und Kunden nicht verkauft werden, sie wird gekauft. Hingegen muss eine komplexe Lebensversicherung oder eine Finanzberatung über eine Beratung verkauft werden. Auch die Bedienung eines KMU ist ein Verkaufsakt, nicht wie eine Autopolice, welche von den Kundinnen und Kunden gekauft wird und das ist der grosse Unterschied, welcher erkannt werden muss. Das bedeutet, dass der Kundenwert in Zukunft besser ausgenutzt werden muss, denn es wird entscheidend sein wie viele Kundinnen und Kunden man als Versicherer hat.

*- Wie werden sich die Geschäftsmodelle der Versicherer Ihres Erachtens in Zukunft verändern?*

Ich denke, dass es sich nicht grundlegend verändern wird, aber es wird sich auf jeden Fall verändern. Der Hauptgrund ist die Veränderung der Kundschaft. Es kommt also nicht von ungefähr, dass wir als Zürich strategisch das Kundenthema investieren. In meinen über 30 Jahren in der Assekuranz, habe ich es noch nie erlebt, wie eine Versicherungsgesellschaft das Kundenthema so intensiv behandelt hat wie wir es machen zurzeit. Wir versuchen die Kundschaft wirklich zu verstehen. Das bedeutet aber auch, dass wir vor der Digitalisierung verstehen müssen, wo das Kundenthema beginnt und wo es aufhört. Digitalisierung einfach auf das heutige Geschäftsmodell und die Prozesse drauflegen, wird nicht funktionieren. Aktuell machen das

einige in der Branche, sie digitalisieren das hier und heute und das kann nicht zum Erfolg führen. Wir müssen somit den Mut haben uns zu fragen, was denken die Kundinnen und Kunden und nicht was denken die Beraterinnen und Berater oder die Zürich, was wir wollen. So haben wir in der Vergangenheit immer gedacht, dass wir für die Kundschaft denken müssen und das hat bislang auch gut funktioniert. Aber mit meiner zwanzigjährigen Tochter kann ich das nicht mehr machen, denn sie entscheidet wie und wo sie etwas kauft.

*- Wie stehen Sie zu Plattformen wie Comparis oder auch Tripadvisor um Gesellschaften oder Berater zu bewerten?*

In der Schweiz sind wir wahrscheinlich noch etwas davon entfernt. Was heute zu beobachten ist, die Kundinnen und Kunden informieren sich sehr gerne online aber sie kaufen offline. Der Schweizer Konsument hat nach wie vor den persönlichen Austausch gerne. Die Schweizer denken bei einem Versicherungsabschluss wahrscheinlich noch etwas weiter, wenn zum Beispiel ein Schaden passiert und dann ist es für sie wichtig, dass man einen persönlichen Kontakt hat. Ich kenne Spanien sehr gut. Dort wird eine Autoversicherung gekauft, weil man es einfach muss und wenn man dabei noch 20 Euro sparen kann, dann ist das gut so. Auch wenn wir Schweizer etwas anders funktionieren, dürfen diese Plattformen nicht unterschätzt werden. Für uns ist es aber zentral, dass wir den Kunden direkt fragen, wenn wir ihn verstehen wollen. Wir investieren sehr viel in die Befragung der Kundschaft weltweit. Aktuell befragen wir die Kundinnen und Kunden auf fast 20 Touchpoints, wie sie die Zurich empfinden. Aufgrund der zahlreichen Feedbacks werden unsere Prozesse und Produkte optimiert und den Bedürfnissen angepasst. Auch wir auf Stufe Geschäftsleitung und das gesamte Managementteam telefoniert auf Feedbacks, um von den Kundinnen und Kunden die Beweggründe des Feedbacks detaillierter zu erhalten. Dabei werden gute und schlechte Rückmeldungen der Kundschaft berücksichtigt, damit wir aus allen Feedbacks lernen können. Für uns ist es zentral von den Kundinnen und Kunden zu wissen was sie wollen und wie sie uns empfinden. Das müssen wir nicht über Plattformen machen, wir müssen mit der Kundschaft direkten Kontakt haben. Für uns ist es ganz wichtig, dass wir eine Kundenkultur haben im Unternehmen. Und diese können wir nicht mit einer digitalen Plattform kreieren. Man kann feststellen, dass sich die gesamte Assekuranz mit zwei wichtigen strategischen Themen in den letzten 20 Jahren schwertut. Das eine sind auf der einen Seite die Kundinnen und Kunden und auf der anderen die Mitarbeitenden. Man hat versucht die beiden Themen mit Prozessen und Tools zu adressieren. Mit harten Fakten also und das geht nicht. Bei den Menschen geht es um die Softkomponenten und dort muss man gut sein. Die erfolgrichs-

ten Unternehmungen habe eine Kundenkultur und ihr erster Gedanke ist, was sie für die Kundschaft machen können und nicht wie die internen Prozesse noch verbessert werden können. Wir müssen uns von den internen Problemen lösen und versuchen die Kundschaft zu verstehen.

*- Wie wichtig sind die digitalen Technologien für Ihre Aussendienstmitarbeitenden und welche Anstrengungen wurden diesbezüglich bereits unternommen?*

Digital wird für den Aussendienst zukünftig eine Hilfe sein. Ich denke in Vertriebskanälen und es ist ein Fakt, dass wir einen Onlinekanal haben müssen. Wir können den Kundinnen und Kunden nicht sagen, wie sie zu uns kommen müssen. Wenn wir das machen würden, dann geht die Kundschaft zur Konkurrenz, so einfach ist es bei den „einfachen Produkten“ wie eine Auto- oder Hausratversicherung. Die müssen die Harmonisierung der einzelnen Kanäle vorantreiben. Wir müssen unseren Hauptkanal, den traditionellen Aussendienst, modernisieren. Modernisieren heisst hier, dass der Aussendienst weg vom Verkauf hin zur Beratung muss. Er muss weg vom Policendenken hin zum Kundendenken, er muss den Kundenwert ausschöpfen. Dann müssen weiter neue Kanäle wie Bankendistribution oder Partnerschaften generell, wie bereits angesprochen mit der Automobilindustrie, gepusht werden. Und es müssen digitale Möglichkeiten bereitgestellt werden, damit die Kundschaft selbst entscheiden kann, wie sie zu uns kommen will. Diese drei Sachen müssen zwingend gemacht werden. Ich bin überzeugt, dass auch in den nächsten zehn Jahren der Aussendienst unser Hauptkanal bleiben wird, aber nicht der traditionelle, sondern der beschriebene modernisierte. Ich will einen modernen Aussendienst bei der Zürich, der langfristig denkt und den Kundenwert kennt. Die modernen Kundenberaterinnen und -berater arbeiten so lange, bis der Kundenwert ausgeschöpft ist und er akzeptiert keine Ein-Kundenbeziehungen. Ebenfalls müssen die modernen Beraterinnen und Berater verstehen, dass die Kundschaft entscheidet und dass jeder Onlineabschluss für sie eine Chance ist, um die Kundinnen und Kunden weiter auszubauen. Wir haben aktuell ein Pilotprojekt, mit welchem wir productive analytics einführen. Wir wollen also bei einem neuen Autoversicherungskunden erkennen, welches das nächste passende Produkt für die Kundschaft ist. Genau wie es Amazon erfolgreich macht. Wir wollen damit den Aussendienstmitarbeitenden eine viel höhere Abschlusschance bei der Kundschaft geben, damit diese auch umfangreicher betreut werden kann. Das kann nur der neue moderne Aussendienst. Es ist gut möglich, dass ich mit dieser Idee völlig falsch liege. Ich bin aber der Meinung, dass man mit einem reinen digitalen Kanal lediglich einzelne neue Police abschliessen kann. Wir müssen die Kundinnen und Kunden aber in allen Lebensphasen beraten können und nicht nur bei einem einzelnen Abschluss. Wir müssen also die Risiken der Kundschaft erkennen und ihnen diese auch aufzeigen, das ist unsere Aufgabe. In der Zukunft werden die Fragen nach der richtigen Autoversicherung verschwinden. Die

Kundschaft wird sich die Fragen stellen, wie sie richtig Geld sparen können, damit sie ihren Kindern eine gute Schulausbildung bezahlen können. Oder wie kann ich sparen, damit ich auch im Alter mein Lebensstandard behalten kann? Wie kann ich Geld ansparen, damit ich meinen Eltern schauen kann, die auch immer älter werden? Diese hochkomplexen Themen sind zukünftig zentral für die Kundschaft und somit auch für uns als Versicherer.

*Das bedeutet, dass es in Zukunft auch andere Aussendienstmitarbeitende braucht?*

Ja das ist eindeutig, das Profil der Beratenden wird sich verändern und es ist keine Kritik an den heutigen. Es muss sich jede Person entscheiden, bin ich bereit mich auch in diese Richtung zu transformieren. Aber das muss ich ja auch, meine Rolle als CEO ist nicht mehr die gleiche wie noch vor zehn Jahren. Die Rolle ist heute komplett anders. Ich muss mich jeden Tag fit halten und ich muss eine Meinung haben zu den besprochen Themen. Wenn ich etwas nicht verstehe, dann muss ich selber schauen, dass ich es verstehe. Ich verbringe sehr viel Zeit mit den verschiedenen Generationen und ich spreche mit allen im Unternehmen. Ich will keine Hierarchien, denn ich will mit allen reden können. Dabei kann ich den Leuten sehr viel mitgeben und auch sie geben mir mindestens so viel zurück. Es entstehen neue Ideen wie auch aus den angesprochenen Kundenfeedbacks. Und das wird dazu führen, dass sich jede Kundenberaterin und -berater die ehrliche Frage stellen muss, wo ich heute bin und was wird in Zukunft von mir erwartet? Wo liegen die Differenzen und bin ich bereit diese zu schliessen? Aber auch jede Generalagentin und -agent muss sich diese Frage stellen, bin ich der beste Verkäufer oder bin ich der beste Leader und Coach. Wenn ich 50 Leute führen will, dann kann ich nicht die Ambitionen haben, die beste Verkäuferin oder der beste Verkäufer zu sein, ich muss der beste Leader und Coach sein für meine Leute. Und das wird die gesamte Industrie in der Schweiz massiv beschäftigen.



## 12.2 Umfrage

### 1 Zu welcher Altersgruppe gehören Sie?

Einzelwahl, geantwortet 192x, unbeantwortet 0x

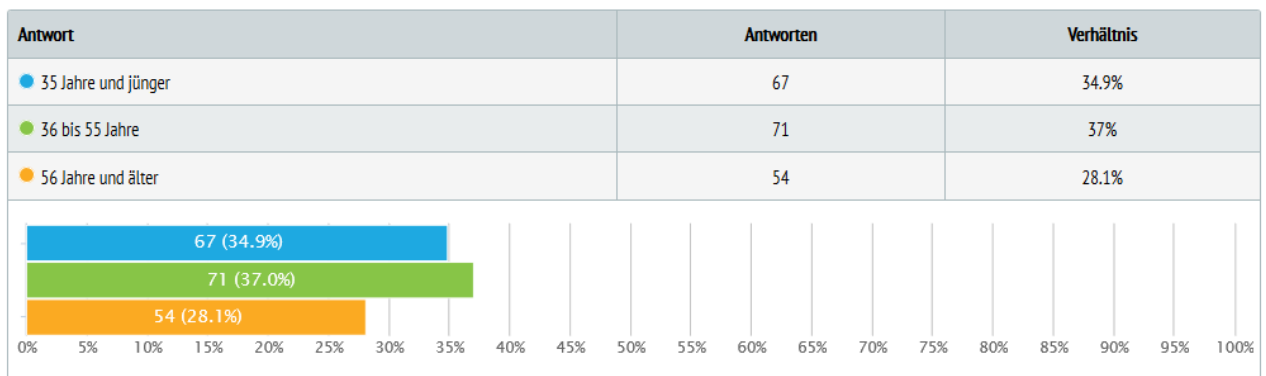


Abbildung 18: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Altersgruppe (Bolt, 2019)

### 2 Wie sind Ihre privaten Versicherungen verteilt?

Einzelwahl, geantwortet 192x, unbeantwortet 0x

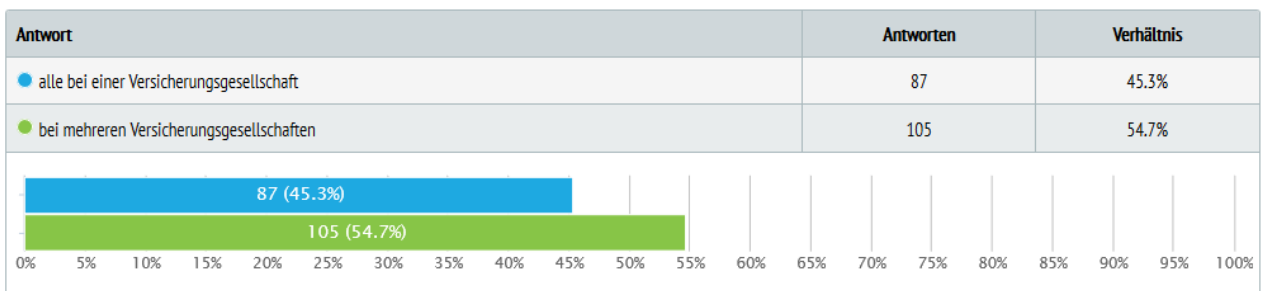


Abbildung 19: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Verteilung Versicherungen (Bolt, 2019)

### 3 Wie viele persönliche Versicherungsberater/innen betreuen Sie?

Einzelwahl, geantwortet 192x, unbeantwortet 0x

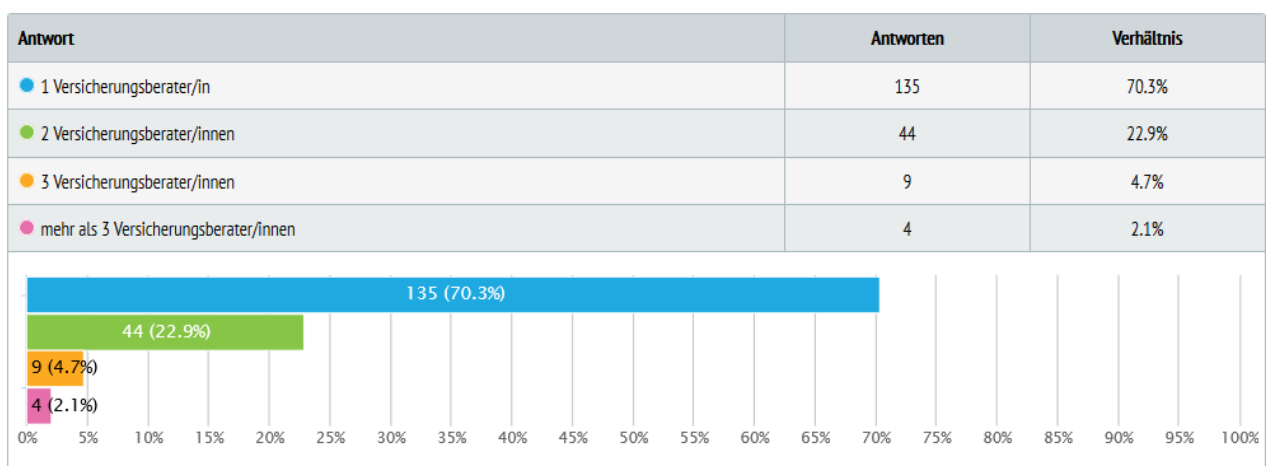


Abbildung 20: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Anzahl Versicherungsberater (Bolt, 2019)

**4** Wie häufig haben Sie mit Ihrem Versicherungsberater Kontakt?  
*Einzelwahl, geantwortet 192x, unbeantwortet 0x*

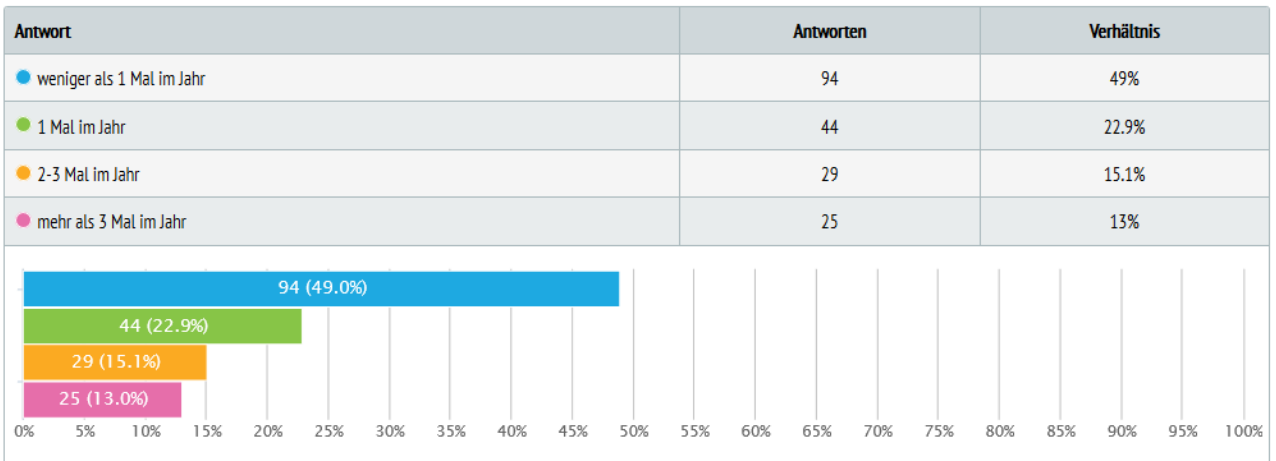


Abbildung 21: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Kontakthäufigkeit mit Berater (Bolt, 2019)

**5** Wie oft haben Sie durchschnittlich mit Ihrer Versicherung Kontakt (für Beratung, Offerten, Schadenfälle etc.)?  
*Einzelwahl, geantwortet 192x, unbeantwortet 0x*

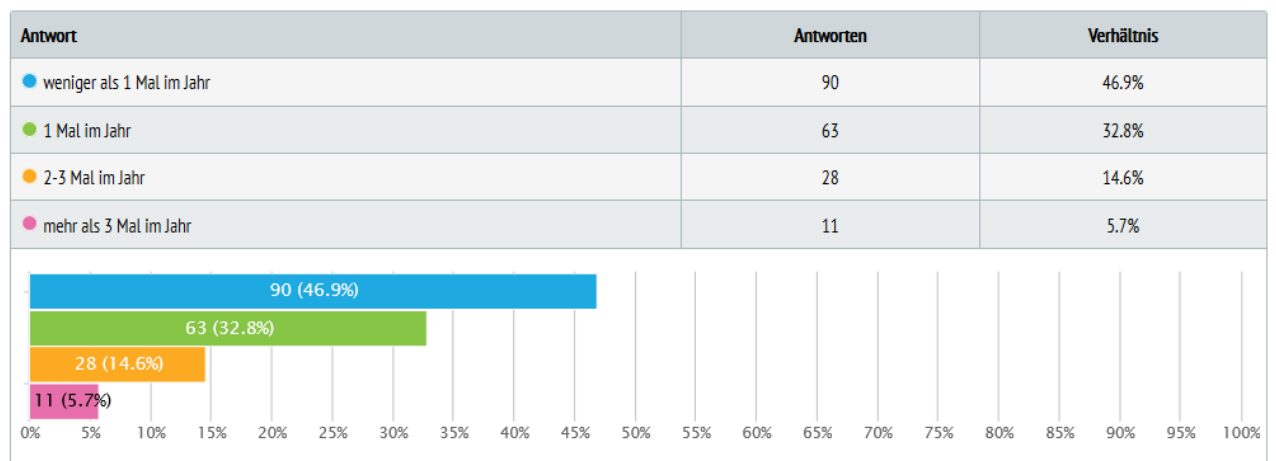


Abbildung 22: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Kontakthäufigkeit mit Versicherung (Bolt, 2019)

**6** Wie kommunizieren Sie mit Ihrer Versicherung?  
*Mehrfachauswahl, geantwortet 192x, unbeantwortet 0x*

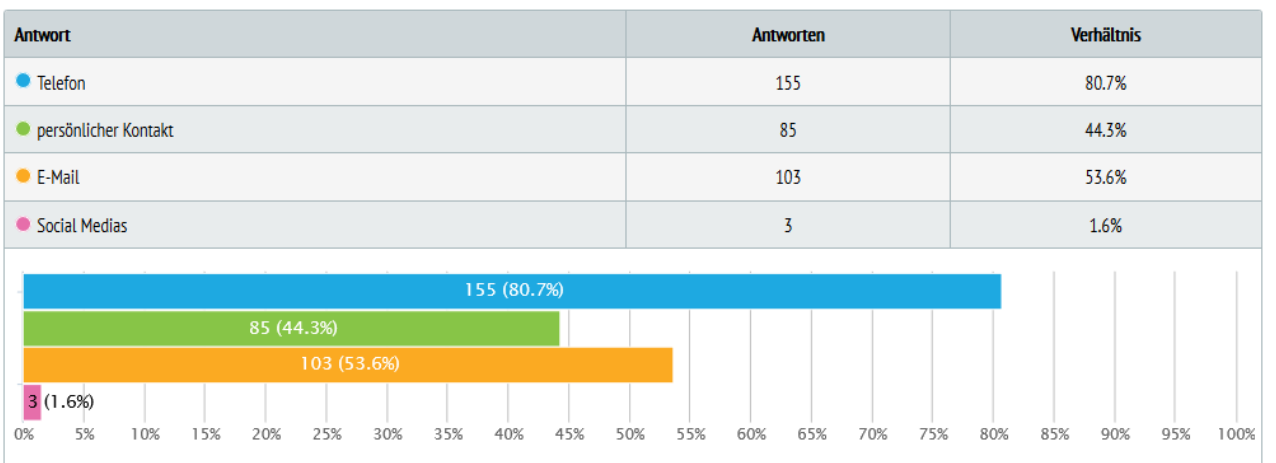


Abbildung 23: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Kommunikationsmittel mit Versicherung (Bolt, 2019)

**7** Wie schliessen Sie Ihre Versicherungen ab?  
 Mehrfachauswahl, geantwortet 192x, unbeantwortet 0x

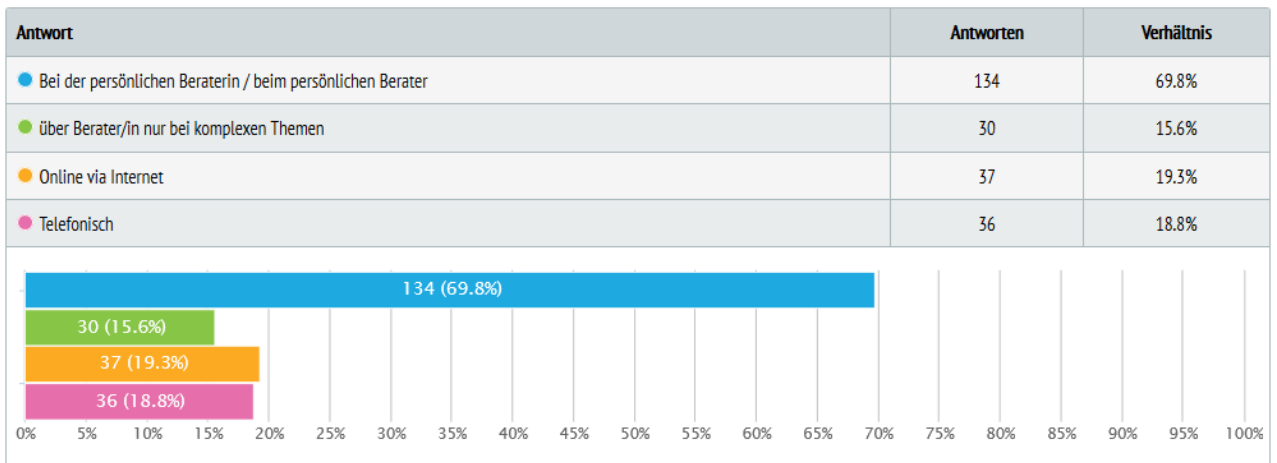


Abbildung 24: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Abschluss einer Versicherung (Bolt, 2019)

**8** Wenn Sie vor einem Abschluss die Angebote vergleichen, wie tun Sie dies?  
 Mehrfachauswahl, geantwortet 192x, unbeantwortet 0x

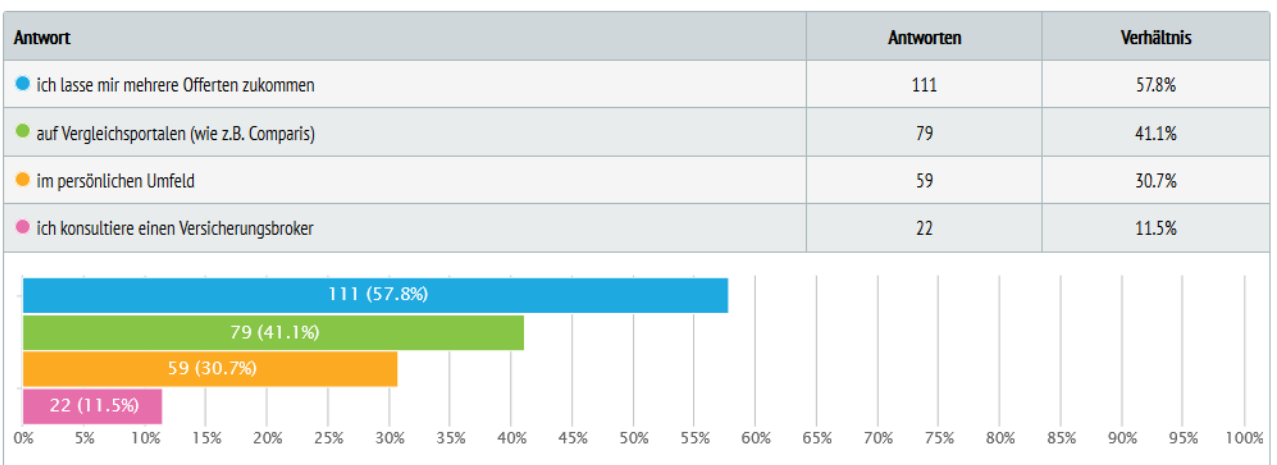


Abbildung 25: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Vergleich vor einem Versicherungsabschluss (Bolt, 2019)

9

Wie ordnen Sie für sich die Wichtigkeit der aufgeführten Punkte bei einem Versicherungsabschluss ein? (bitte in die richtige Reihenfolge bringen)

Bedeutungsreihenfolge, geantwortet 192x, unbeantwortet 0x

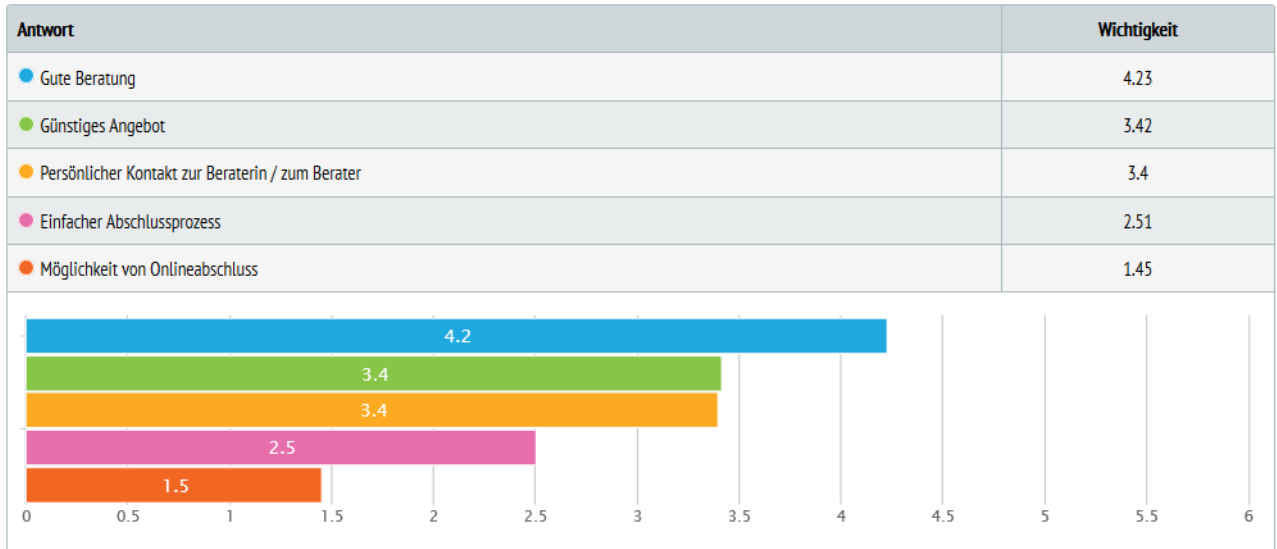


Abbildung 26: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Wichtigkeit bei einem Versicherungsabschluss (Bolt, 2019)

10

Wären Sie bereit sich in Zukunft von einem online Versicherungsberatungs-Roboter (mit künstlicher Intelligenz) beraten zu lassen?

Einzelwahl, geantwortet 192x, unbeantwortet 0x

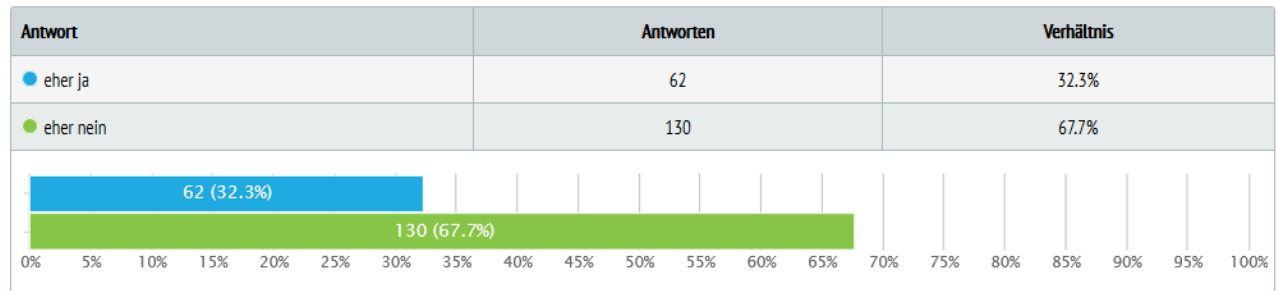


Abbildung 27: Umfrage Bachelorarbeit Claudio Bolt - Vertrauen in online Versicherungs-Roboter (Bolt, 2019)