



STARSEDPICURES.TUMBLR.COM



**TRENDSTUDIE**

# VERSICHERUNGEN 2020: KUNDEN, MAKLER, CHANGEPROZESSE

Nicole Ambacher  
Daniel Knapp  
Sven Gábor Jánoszy

Unsere Sponsoren:



Sehr geehrte Damen und Herren,

Ihre Branche, die Versicherungswirtschaft, befindet sich in einer Umbruchphase. Neue, digitale Akteure besetzen wichtige strategische Kundenschnittstellen und gewinnen in einigen Versicherungssparten stetig Marktanteile. Mobile Geräte verändern das Kundenverhalten und die Bedürfnisse der Kunden an den Dialog mit Versicherern. Um längerfristig im Markt erfolgreich zu sein, sind deshalb für die etablierten Versicherer und Makler neue Strategien und Geschäftsmodelle nötig.

Es ist nicht nur die Niedrigzins-Phase, die die traditionellen Prognosemodelle der Versicherungswirtschaft vor große Finanzierungsprobleme stellt. Noch dramatischer in seinen langfristigen Auswirkungen für die Branche könnte ein anderes Phänomen werden: Der Kontrollverlust über die Kundenschnittstelle! Die Frage, wem die Kunden in Versicherungsfragen in Zukunft vertrauen werden, ist die zentrale Herausforderung für etablierte Unternehmen. Wir sollten uns vor vorschnellen Urteilen hüten. Denn neue Technologien und vor allem neue Angreifer aus den Nachbarbranchen könnten die bisherigen Grundregeln der Branche ins Wanken bringen.

Die zentrale Frage dieser Studie ist: Wie können und müssen die etablierten Akteure der Versicherungsbranche, die Erstversicherer und die Makler, aber auch ihre Dienstleister und Vertriebspartner reagieren? Klar scheint zu sein: Sie müssen selbst ihr bisheriges Geschäftsmodell angreifen, weil sie andernfalls die Macht über ihr eigenes Geschäft verlieren. Die Versicherung hat eine große Zukunft - wenngleich diese anders aussieht als die Vergangenheit!

Unsere hier vorliegende Studie benennt die wesentlichen strategischen Treiber für die Zukunft Ihrer Branche. Sie erläutert welche Akteure welchen Trend treiben und aus welchem Grund. Aus den Roadmaps, Plänen und Erwartungen der trendprägenden Akteure zeichnet sie ein Zukunftsbild Ihrer Branche im Jahr 2020. Und sie zeigt anhand konkreter Strategieoptionen auf, was etablierte Versicherer und Makler heute tun müssen, um ihre Geschäftsmodelle der Zukunft aufzubauen!

Die in dieser Studie beschriebenen Trends sind als längerfristige strategische Orientierungshilfen zu verstehen. Seien Sie skeptisch bei Trendstudien, die prognostizieren, dass sich Ihre Branche von heute auf morgen vollständig verändert. Dies ist Unsinn! Die meisten Versicherer und Makler können ihre bisherigen Geschäfte noch jahrelang fortführen. Zwar mit ständig sinkenden Umsätzen, aber immerhin!

Deshalb ist diese Studie kein Aufruf zur Revolution. Es ist eine Einladung an die Branche, parallel zum langsam niedergehenden klassischen Geschäft, in überschaubaren Pilotprojekten neue Zukunftsansätze zu entwickeln und damit Schritt für Schritt mehr Umsatz zu generieren, als im etablierten Geschäft wegbriecht. Diese Studie ist eine Anleitung zum Zukunft-Gestalten. Ob Ihnen das gelingt, wird darüber entscheiden, ob Sie 2020 zu den Gewinnern oder Verlierern der heutigen Trends zählen werden.

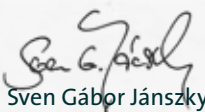
Aufgrund unserer Kooperation mit der Standard Life Versicherung sowie mit dem Technologiepartner Unify (ehemals: Siemens Enterprise Communications) ist diese Studie für Sie kostenlos. Bitte scheuen Sie sich nicht, mit uns und den Kooperationspartnern in Kontakt zu treten, wenn Sie die Ergebnisse der Studie zur Überprüfung Ihrer Strategien nutzen möchten. Wir stehen Ihnen gern zur Verfügung.

Ausdrücklich danken wir den beiden Kooperationspartnern für die jederzeit konstruktive und freundschaftliche Zusammenarbeit. Obgleich ihrer eigenen großen Expertise in der Branche, haben sie uns Wissenschaftlern ermöglicht, eine unabhängige und unbeeinflusste Analyse der Zukunftstrends vorzunehmen. Die Trendbeschreibungen, die Sie auf den folgenden Seiten finden, die Auswahl der Experten und Thesen sowie die Strategieempfehlungen für Ihr Innovationsmanagement entstammen zu 100% der wissenschaftlichen Arbeit unseres Researchteams. Dieser verantwortungsvolle Umgang unserer Kooperationspartner mit ihren eigenen Zukunftsmodellen, hat uns Forscher beeindruckt. Wir wünschen uns und allen Lesern dieser Studie, dass Sie an die Herausforderungen der Branche ähnlich openminded herangehen und ihre eigene Zukunft im Bewusstsein planen, dass man den Wandel nur beeinflussen kann, wenn man ihn aktiv gestaltet.

Machen Sie Ihr Unternehmen zukunftssicher! Wir freuen uns, wenn wir mit dieser Studie dazu beitragen können.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre

... und: Eine große Zukunft!

  
Sven Gábor Jánosky  
Direktor des  
zb AHEAD ThinkTanks

  
Nicole Ambacher  
Trendforscherin

  
Daniel Knapp  
Trendforscher



Sehr geehrte Damen und Herren,

wer die vorliegende Studie „Versicherung im Jahr 2020“ liest, wird die Branche an der ein oder anderen Stelle kaum wieder erkennen. Kein Zweifel: In den nächsten Jahren stehen Versicherer und Makler vor einem grundlegenden Wandel. Die fortschreitende Digitalisierung und das sich noch stärker verändernde Kundenverhalten sind zwei der wesentlichen Entwicklungen. Perspektivisch wird es entscheidend für den Erfolg sein, die Kundenschnittstellen zu besetzen.

Als britischer Versicherer kommt Standard Life aus einem Markt, von dem gerne behauptet wird, dass er dem deutschen einige Jahre voraus sei. Werfen wir einen Blick nach Großbritannien, so sehen wir eine deutliche Zweiteilung des Versicherungsmarktes in ein im Zuge der Digitalisierung stetig gewachsenes Geschäft mit standardisierten Online-Produkten sowie eine von unabhängigen Maklern dominierte, persönliche (Honorar-) Beratung. Während sich der Online-Bereich in Großbritannien vor allem auf Kunden mit niedrigen Einkommen fokussiert, legen die unabhängigen mehr denn je ihren Schwerpunkt auf die Beratung von vermögenden Kunden.

Von diesen Entwicklungen ist die Versicherungsbranche in Deutschland aktuell noch einige Schritte entfernt. Sie hat sich in der Vergangenheit nicht allzu innovativ gegeben, strikt an ihrem traditionellen Geschäftsmodell festgehalten und die Chancen des digitalen Wandels nicht genutzt. Andere Industrien und andere Länder waren wesentlich schneller. Gerade die Internetbranche hat inzwischen erkannt, welch großes Potenzial im Vertrieb von Versicherungsprodukten steckt und drängt immer mehr in den Markt. Bestes Beispiel dafür ist, dass Google inzwischen auch Versicherungen verkauft. Hier werden Versicherer gefordert sein, neue Strategien zu entwickeln, um die zunehmende Digitalisierung für sich zu nutzen.

Aber auch die Makler werden ihr bisheriges Geschäft verändern müssen. „Professionalisierung“ und „Qualifizierung“ sind die beiden Stichworte, die den Versicherungsvertrieb der kommenden Jahre bestimmen und darüber entscheiden werden, wer sich hält und wer aufgeben muss. Für anspruchsvolle Versicherungsvermittler, die sich professionell aufzustellen und auf qualitativ hochwertige Beratung statt reinen Abverkauf setzen, bieten sich sehr gute Chancen.

Um auch im Jahr 2020 erfolgreich sein zu können, werden sich also Versicherer und Makler fragen müssen, ob ihr bestehendes Geschäftsmodell (noch) zum Kundenverhalten passt bzw. welche Veränderungen nötig sind. Die vorliegende Untersuchung liefert wichtige Anhaltspunkte dafür, wie sich Versicherer und Makler neu aufstellen können und mit welchen Strategien sie die sich ändernden Rahmenbedingungen des Versicherungsvertriebs für sich nutzen können.

A handwritten signature in black ink that reads "D. Helmerich" with a stylized flourish at the end.

Andrea Helmerich,  
Head of Strategy & Business Planning,  
Standard Life



Sehr geehrte Damen und Herren,

Unify – bisher bekannt als Siemens Enterprise Communications – ist ein weltweit führendes Unternehmen für Kommunikationssoftware und -services. Auch wir beobachten die Veränderungen des Kommunikationsverhaltens in Berufs- und Privatleben mit großem Interesse.

Als Individuen haben wir gelernt, bei unseren vielfältigen Entscheidungen die wachsende Transparenz der Märkte zu berücksichtigen und auf die Empfehlungen anderer Konsumenten zu achten. Als Berufstätige werden wir mit einer neuen Art des Arbeitens konfrontiert. Arbeit heute ist etwas, das man tut. Kein Ort mehr, zu dem man hingeht. Virtuelle Teams, mobile Teammitglieder und Smartphones / Tablets als allgegenwärtige Arbeitsmittel beherrschen bereits in vielen Branchen den Berufsalltag.

All dies wird aus unserer Sicht auch enorme Auswirkungen auf die Versicherungsbranche haben. In einem eher traditionell geprägten Marktumfeld treffen vor allem an der Kundenschnittstelle neue Anforderungen und Erwartungen der Verbraucher auf Geschäfts- und Kommunikationsprozesse, die bei vielen Versicherern einer dringenden Innovation bedürfen.

Das Angebot von zb AHEAD, an diesem spannenden Blick in die Zukunft der Versicherungsbranche mitzuarbeiten, haben wir gerne angenommen. Bereits heute vereinen unsere OpenScape Unified Communications Lösungen unterschiedliche Netzwerke, Geräte und Applikationen auf einer einzigen, einfach bedienbaren Plattform, die Teams untereinander und an der Schnittstelle zu ihren Kunden einen umfassenden und effizienten Austausch über alle Kommunikationskanäle ermöglicht.

Ausgestattet mit einem eigenen Branchenvertrieb Insurance und unter Einbezug erfahrener Kommunikationsberater aus dem eigenen Hause, unterstützen wir Versicherungen dabei, die neue Art des Arbeitens im eigenen Unternehmen einzuführen, um dadurch die Teamleistung zu verstärken, das Geschäft zu beleben und die Business-Performance erheblich zu verbessern.

Dürfen wir auch für Ihr Haus ein zukunftssicheres Kommunikationskonzept entwickeln? Dann kommen Sie jederzeit gerne auf uns zu.

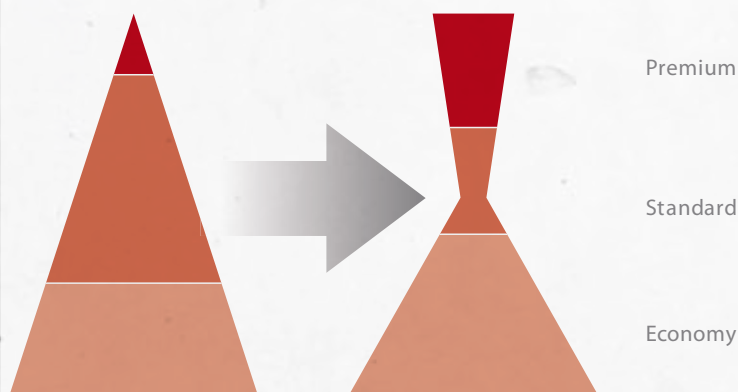
Volkmar Rudat,  
Vice-President Direct-Marketing,  
Unify

02	<b>Editorial</b>
03	<b>Grußwort Standard Life</b>
04	<b>Grußwort Unify</b>
06	<b>Management Summary</b> Versicherungen im Jahr 2020
08	<b>Unser Verständnis von der Zukunft</b> Trendcycle-Analyse statt Megatrends
09	<b>Die Studie</b> Delphi-Methode und qualitative Experten-Interviews
10	<b>The Big Picture</b> Wie Technologie die Lebenswelten Ihrer Kunden verändert
15	<b>Die Branchentrends: Die 6 wichtigsten Trendfelder der Versicherer</b>
32	1. Kundensegmente & Kaufkriterien
35	2. Kanäle & Technologien auf dem Weg zum Kunden
40	3. Arbeitsweisen & Struktur der Versicherer
45	4. Zukunft der Makler
47	5. Differenzierung der Versicherer vom Wettbewerb
	6. Veränderungsstrategien für Versicherer
49	<b>Strategieoptionen: So machen Sie Ihr Unternehmen zukunftssicher!</b>
52	Strategieoptionen für Versicherer
	Strategieoptionen für Makler
54	<b>Die Autoren</b> Wissenschaftler, Trendforscher, Strategieberater
56	<b>Die Experten</b> Investitionsentscheider, Strategiechefs, Zukunftsexperten
58	<b>Glossar</b>
61	<b>„Places of Inspiration“</b> Literatur, Studien, Artikel
63	<b>Impressum</b> Urheber, Kontakt, Lizenz

# VERSICHERUNGEN IM JAHR 2020

Die Versicherungsbranche erlebt derzeit einen grundlegenden Wertewandel ihrer Kunden. Im Wesentlichen geht es dabei um die Frage: Wem vertrauen die Kunden? Waren es vor einigen Jahren noch Marken, Makler und Vertreter, die das größte Kundenvertrauen genossen, so verschiebt sich durch den technologischen Wandel das Kundenvertrauen in großen Segmenten auf digitale Assistenzsysteme.

Dies führt zu einer durchgreifenden Veränderung unserer Märkte. Die ehemalige Marktpyramide mit den klar definierten Economy-, Standard- und Premiumsegmenten gibt es schon lange nicht mehr. Künftig gibt es nur noch zwei ernst zu nehmende Segmente: Den Economy-Bereich und das Premium-Segment.



Die sofort sichtbare Auswirkung dieser Entwicklung ist, dass das Standard-Segment erodiert. Es verschwindet nicht von heute auf morgen, aber Schritt für Schritt. Doch warum verschwindet es? Weil diesem Trend eine Entwicklung zugrunde liegt, die über das Sichtbare hinausgeht. Bisher funktionierten scheinbar alle Bereiche (von Economy bis Premium) nach der gleichen rationalen Logik: Dem Preis-Qualitäts-Vergleich. Entsprechend haben wir niedrige Preise und niedrige Qualität im Economy-Segment verortet, während wir höchste Preise und höchste Qualität im Premium-

Segment fanden. Logischerweise gab es dazwischen einen großen Standardbereich von mittleren Preis und mittlerer Qualität. Doch dies gilt nicht mehr!

Die wichtigste Zukunftsentwicklung ist, dass Economy- und Premiumsegment nach unterschiedlichen Logiken funktionieren. Während das bisherige Abwägen zwischen Qualität und Preis im Economy-Segment bleibt und innerhalb dieses Segments bis zu höchsten Qualitäten und höchsten Preisen geht, treffen die Kunden im Premium-Segment ihre Kaufentscheidung nicht nach Qualität und Preis, sondern nach deren Eignung als Identitätsmanager. Selbstverständlich gehen die Kunden dabei davon aus, dass die Qualität des Produkts jeweils so hoch ist, wie die auszudrückende Identität es erfordert. Gesondert geprüft wird die Qualität nicht mehr.

Da in Zukunft Economy- und Premiumsegment also nicht mehr durch die gleiche Grundlogik verbunden sind, gibt es auch keine Basis mehr für das Standardsegment dazwischen. Die Folge: Es verschwindet. Die Versicherungsbranche wird in der Zukunft diesen grundlegenden Wandel verstehen und ihre Verkaufsstrategien entsprechend ändern müssen.

**Im Economy-Bereich** waren die ersten Profiteure dieser Entwicklung die Vergleichsportale. Sie funktionieren heute nach wie vor auf Basis einer aktiven Suche der Kunden sowie eines weitgehend „unintelligenten“ Preisvergleichs.

In den kommenden Jahren werden Technologien der smarten Prognostik in die Verkaufsprozesse der Versicherungswirtschaft einziehen. Dann werden die digitalen Assistenzsysteme intelligent. Sie sind individuell und haben ihren Platz im Smartphone und auf den Displays der Kunden. Auf Basis von Datenanalyse verstehen sie, wie ihr Besitzer „tickt“ und welche Kundenbedürfnisse ihn treiben. Darüber hinaus verstehen sie auf Basis von situativen Daten auch, wie sich von

Moment zu Moment die Kundenbedürfnisse ihres Nutzers verändern. Sie sind Teil eines großen „intelligenten Touchpointmanagements“, das die von vielen verschiedenen digitalen Geräten gesammelten Daten verbindet und zu intelligenten Schlussfolgerungen zusammenführt. Die von den Geräten gegebenen Empfehlungen sind also nicht nur individuell verschieden, sondern auch situativ verschieden. Beides zusammen heißt: adaptiv.

*„We are seeing a growing trend of customers wanting to self-serve for more simple products.“*

Paul Matthews - CEO UK&Europe, Standard Life UK

In der Konsequenz werden Verkaufsprozesse aber auch Produkte und Dienstleistungen der Versicherungsbranche adaptiv werden, um bestmöglich in die

jeweilige Nutzungssituation des Kunden zu passen. Zudem werden die Kunden die Erfahrung machen, dass ihre digitalen Assistenten ihnen wesentlich passendere Angebote machen als herkömmliche Makler. Und selbst der eigenen Suche werden Kunden weniger vertrauen, als den Empfehlungen ihrer digitalen Assistenten. Denn deren Antworten auf die Fragen von Preis und Qualität, also Fragen die sich rational berechnen lassen ... sind schlicht besser!

Der Economy-Bereich des Jahres 2020 wird bestimmt durch intelligente Smartphones, passive Kunden und adaptive Angebote. In dieser Studie wurden innerhalb des Economy-Bereichs insgesamt sieben unterschiedliche Segmente von Kundeninteressen beschrieben.

**Das Premium-Segment** ist das Gegenteil von Economy. Hier suchen Kunden ganz bewusst nicht nach der rationalen Antwort auf Preis und Qualität. Hier schalten sie ihre digitalen Assistenten bewusst ab. Doch warum sollten sie das tun, wenn die doch so intelligent sind?

Die Antwort ist: Weil der Mensch in manchen Situationen nicht nach rationaler Preis-Leistungs-Logik agiert, sondern nach der Logik des „Identitätsmanagements“. Dies bedeutet: Menschen tun Dinge, deren Hauptzweck nicht die Erledigung von rationalen Notwendigkeiten ist. Stattdessen tun Menschen diese Dinge, um ihre eigene Identität auszudrücken. Sie wollen ihren Mitmenschen, ihren Kollegen, Freunden und Bekannten und natürlich auch ihrem eigenen Ego gegenüber beweisen, dass sie besonders sind: besonders öko, besonders kulturinteressiert, besonders sportlich, besonders innovativ, besonders sparsam, besonders luxusorientiert, besonders designaffin, besonders regional verwurzelt ... es gibt eine ganze (allerdings begrenzte) Anzahl von Identitäten.

Im Premiumsegment ist das treibende Kundenbedürfnis, sich mit Maklern und Unternehmen zu umgeben, mit denen sie die eigene Identität ausdrücken können und Produkte zu kaufen, mit denen sie die eigene Identität ausdrücken können.

## ZWEI GRUNDLEGENDE STRATEGIEN:

Diese starke Segmentierung in zwei Grundlogiken der künftigen Versicherungsmärkte führt zugleich zu zwei grundlegenden Strategien für alle Arten der Zukunftssicherung in der Versicherungswirtschaft.

Versicherer und Makler, die ihre Position im Economy-Bereich stärken wollen, müssen ihre Prozesse und Produkte mit der Logik des digitalen Handels verbinden. Es reicht hier nicht aus, die bisherigen Produkte nun auch Online verkaufen zu wollen. Vielmehr geht es um eine wirklich intelligente Verschmelzung von digitaler Logik und physischer Präsenz.

Versicherer und Makler, die ihre künftige Position im Premium-Bereich suchen, müssen sich als Identitätsmanager ihrer Kunden präsentieren. Dies betrifft sowohl die Marken, Produkte, Themenwirte aber auch Makler. Es geht um Identität und die Chance für die Kunden, die eigene Identität auszudrücken, indem man von einer bestimmten Versicherung oder einem bestimmten Makler ein bestimmtes Produkt kauft.

Die beiden großen Bereiche Economy und Premium, wurden in dieser Studie nochmals jeweils in einzelne Kundensegmente unterteilt, die sich nach den Kundenbedürfnissen, der Technikaffinität und dem Aktivitätslevel auf Seiten der Kunden und nach den genutzten Kundenschnittstellen, der Dialogstrategie und den verkaufbaren Produkten auf Seiten des Versicherers unterscheiden.

Für einen ausführlichen Einblick in die verschiedenen Segmente, lesen Sie bitte das Trendfeld: „Kundensegmente & Kaufkriterien“ auf den folgenden Seiten.

## TRENDCYCLE-ANALYSE STATT MEGA-TRENDS

Das Wichtigste vorab: Dies ist keine Studie über Megatrends. Denn wer mit Megatrends operiert, setzt voraus, dass es eine begrenzte Anzahl von Treibern gibt, die auf alle Geschäftsfelder gleichermaßen einwirken. Doch das stimmt nicht. Trends gibt es nur, weil Entwicklungen von jenen Menschen getrieben oder blockiert werden, welche die Autorität oder die Ressourcen haben, dass andere ihnen folgen.

Das Handeln von Menschen, und damit auch deren Entscheidungen für Investitionen, folgt immer spezifischen Interessen, Wünschen und Zwängen. Diese sind je nach Branche und Industriezweig unterschiedlich. Wir Trendforscher können dieses Verhalten der Entscheidungsträger beobachten, wir können sie versuchen zu verstehen, wir können Treiber und Blockaden analysieren und wir können Prognosen erstellen, wohin dieses Handeln der Akteure führt. In der Wissenschaft nennen wir das: Die qualitative Forschung. Auf diesem Ansatz basiert die vorliegende Studie.

Im Vergleich zu anderen Branchenstudien werden Sie in auf den folgenden Seiten vergeblich nach Prozentzahlen suchen. Wir Zukunftsforscher wissen, dass man die Zukunft weder messen noch zählen kann ... denn sie ist noch nicht geschehen. Für eine möglichst treffsichere Prognose dessen, was in Ihrer Branche in den kommenden Jahren bis 2020 geschehen wird, hilft keine noch so große repräsentative Befragung von Kunden oder angeblichen Experten. Denn wie viele sie auch befragen ... diese wissen auch nicht, was geschehen wird.

Die einzige Möglichkeit nahe an die noch entstehende Wirklichkeit heranzukommen ist es, jene trendprägenden Unternehmen und Akteure zu befragen, die mit ihren heutigen Entscheidungen bereits jene Technologien und Trends treiben, die in Zukunft auf uns alle zukommen. Mit diesen Akteuren kann man reden.

Man kann versuchen ihre Gründe und Zwänge zu verstehen. Man kann ihre Erwartungen und Roadmaps der kommenden Jahre in Erfahrung bringen. In der Schnittmenge dieser Akteure, sehen wir dann jene Trends die am stärksten getrieben werden ebenso wie Blockaden. Dies ist die realistischste Prognose für die Zukunft Ihrer Branche, die Forscher Ihnen anbieten können. Sie finden sie auf den folgenden Seiten.

Das Trendforschungsinstitut „zb AHEAD Think Tank“ ist spezialisiert auf das Erkennen von Treibern und Blockaden, die Analyse von Chancen und Risiken sowie das Konzipieren und Umsetzen von Geschäftsmodellen der Zukunft - jeweils individuell für den Trendcycle eines Unternehmens. Denn jene Akteure, die entscheidenden Einfluss auf das Geschäft einer Firma haben, sind von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Damit sind auch die Trendtreiber und Blockaden sowie die Chancen und die Risiken von Unternehmen zu Unternehmen verschieden - sogar innerhalb der gleichen Branche.

Wer verantwortungsbewusst mit seiner Zukunft umgeht, der wird nicht den „One-fits-all“-Megatrends angeblicher Trendgurus nachlaufen, sondern seine Strategien auf der Basis der Ziele und Roadmaps der Angreifer und Verteidiger in seinem Markt entwickeln.

Dies ist unsere Mission. Wir würden uns freuen, wenn wir Ihnen mit dieser Studie dabei helfen.



# DELPHI-METHODE UND QUALITATIVE EXPERTENINTERVIEWS

Bei der hier vorliegenden Studie handelt sich um eine qualitative, empirische Trendstudie auf Basis der Delphi-Methode. Dies ist eine nach dem antiken Orakel benannte Methode der Zukunftsforschung. Sie wurde Mitte des letzten Jahrhunderts in den USA entwickelt und wird zur Ermittlung von Prognosen verwendet. Da in den heutigen, komplexen Zeiten kaum noch ein einzelner Experte in der Lage ist, mehrere sich beeinflussende Expertisenfelder zu überblicken, werden in einer Delphi-Studie mehrere Fachleute mit spezialisiertem Wissen um ihre Einschätzungen gebeten. Die Befragung läuft über einen zweistufigen Prozess.

Während in der ersten Befragungswelle die Experten einzeln und individuell um ihre Einschätzung zu bestimmten Thesen entlang eines leitfadengestützten Experteninterviews gebeten werden, bekommen sie in der zweiten Befragungsrunde die aggregierten Ergebnisse der vorhergehenden Runde mitgeteilt. Den Experten ist freigestellt, ob sie bei ihren erneuten Einschätzungen des Sachverhaltes die Ergebnisse der vorhergehenden Welle mit in die eigenen, neuen Einschätzungen einfließen lassen, oder ob sie bei ihrer Einschätzung aus der ersten Welle bleiben.

Von besonderer Wichtigkeit bei diesem wissenschaftlichen Herangehen ist die Auswahl der Experten. Aus diesem Grund wurde nach einem ausführlichen Deskresearch der bereits vorliegenden Vorgängerstudien in einem Workshopformat zunächst der sogenannte „Trendcycle“ erarbeitet, also eine Aufstellung all jener Unternehmen innerhalb und außerhalb der Branche, die so ressourcenstark sind, dass ihre heutigen strategischen Entscheidungen einen wesentlichen Einfluss

auf die Zukunft der Branche haben ... entweder weil andere Akteure ihnen folgen werden ... oder weil sie mit ihrer Marktmacht ihre Geschäftsmodelle durchdrücken können. Aus jeder relevanten Akteursgruppe wurde ein Experte ausgewählt, der nicht nur über sein Unternehmen sprach, sondern in der Lage war, einen Überblick über seine Akteursgruppe zu geben. Bei den Experten handelt es sich um Akteure aus der Versicherungswirtschaft, Technologieanbieter sowie Angreifer außerhalb der klassischen Branche.

In den beiden Befragungswellen wurden dann die Investitionsentscheidungen, Geschäftserwartungen und Trendaussagen von Experten auf Basis von leitfadengestützten Experteninterviews analysiert und ausgewertet. Insgesamt wurden 30 Experten ausgewählt. Die Experten wurden jeweils in Einzelgesprächen mit Thesen konfrontiert und zu ihren Einschätzungen der Zukunftsentwicklungen befragt. In der Folge wurden die Expertenaussagen einer qualitativen Analyse unterzogen und in sechs Trendfelder strukturiert. Die Trendfelder verdichten die wesentlichen Aussagen der Experten in Zukunftsszenarien für die Versicherungswirtschaft bis zum Jahr 2020.

Zum Abschluss der Studie wurden aus den Trendfeldern Strategieoptionen für Versicherungsunternehmen und Makler abgeleitet. Diese Empfehlungen basieren auf einer Synthese der Trendfeldexploration, der Aussagen der Experten, der darauf aufbauenden Zukunftsszenarien sowie der Expertise des 2b AHEAD ThinkTanks in Strategien des Innovationsmanagements.

# WIE TECHNOLOGIE DIE LEBENSWELTEN IHRER KUNDEN BIS 2020 VERÄNDERT <sup>1</sup>

Die Lebenswelten der Kunden des Jahres 2020 werden durch viele Facetten geprägt. So steigt die durchschnittliche Lebenserwartung der Deutschen über 85 Jahre hinaus und geht in Richtung 90. Der 100. Geburtstag der Großeltern wird in vielen Familien eine Normalität geworden sein. Und auch in den anderen Familien steht die Frage im Raum, was die Menschen eigentlich im Alter zwischen 60-85 tun wollen? Urlaub? Arbeit? Die meisten werden wohl zwischen 50-60 nochmals eine Art Neustart in das dritte aktive Drittel ihres Lebens vollführen. Neustart ist wörtlich gemeint: Neuer Job, neues Heim, neue Beziehung ... das aktive Leben geht weiter. Der Eintritt der Rentenphase mit geringerer Aktivität und Mobilität verschiebt sich nach hinten. Halb werden die Menschen dies WOLLEN um 30 Jahre sinnvoll zu verbringen, halb werden sie es MÜSSEN, um die sonst drohende Altersarmut zu vermeiden.

Die Weltwirtschaft wird mehr und mehr von chinesischen Akteuren dominiert sein, nicht nur im Bereich der Produktionsarbeit, sondern auch im Bereich der Innovation und Konzeption. Allmählich wird Asien aus der Rolle der Billiglohnregion hinaus wachsen und seine verlängerten Werkbänke wiederum in Afrika suchen, zuerst in Nord- und Südafrika, Jahre später auch Zentralafrika.

Nicht nur global sondern auch in Deutschland strömen die Menschen vom Land in die Metropolen. Mietpreise in den boomenden Großstädten steigen, während ländliche Gebiete langsam verwaisen. Deutschland hat inzwischen eine lange angekündigte Veränderung erfahren. Wir leben in einer Ära der Vollbeschäftigung. Jede halbwegs ausgebildete Person hat einen Job. Und nicht nur das: Der Headhunter klingelt nahezu täglich,

denn es gibt etwa 3-4 Millionen unbesetzte Stellen in deutschen Unternehmen. Die Unternehmen empfinden dies als Katastrophe. Die Mitarbeiter nicht: Sie sitzen zum ersten Mal seit Jahrzehnten am längeren Hebel und können sich ihre Jobs aussuchen. Dies treibt die Löhne nach oben, sorgt aber vor allem dafür, dass etwa 40% der arbeitenden Menschen als „Projektarbeiter“ aller 2-3 Jahre das Projekt und das Unternehmen wechseln.

Vor diesem Hintergrund definieren sich einige der wesentlichen Grundwerte unseres Zusammenlebens um: Sicherheit bleibt wichtig, wird aber vor dem Hintergrund der immer verfügbaren Jobs durch andere Aspekte bestimmt. Vertrauen bleibt wichtig, wird aber in Zeiten größtmöglicher Transparenz nicht mehr an große Marken abgegeben, sondern muss ständig neu bewiesen werden. Nähe bleibt wichtig, wird aber nicht mehr in Metern gemessen, sondern in Zuneigung und Interaktionen.

Als größten Luxus werden die Menschen die eigene Gesundheit erleben. Denn durch Bodyenhancement aller Art wird Gesundheit mehr und mehr zum kaufbaren Konsumgut: Medizinische Nahrung sorgt dafür, dass wir kaum noch krank werden. Brainfood verspricht, auch unsere Hirnfunktionen bei Bedarf zu optimieren. Und die beginnende Produktion von menschlichen Organen als Ersatzteile führt im Luxussegment zu weiterer Lebensverlängerung.

Doch für den größten Wandel auf dem Weg ins Jahr 2020 sorgt die weiter um sich greifende Digitalisierung. Sie wird künftig alle Lebensbereiche mit Informations- und Kommunikationstechnologien durchdringen. Spätestens in zehn Jahren werden mehr als 95

<sup>1</sup> Diese Beschreibung des gesellschaftlichen Umfeldes war nicht Bestandteil der Experteninterviews dieser Studie. Sie entstammt dem Buch „2020 – So leben wir in der Zukunft“ von Sven Gabor Janszky und basiert auf vergangenen Studien des Trendforschungsinstituts „2b AHEAD ThinkTank“.

Prozent der erwachsenen Bevölkerung in Deutschland, Europa und den USA regelmäßig das Internet nutzen. Markant ist in dieser Hinsicht, dass bereits ab 2014 mehr Menschen das Internet über mobile Endgeräte als über stationäre Systeme nutzen werden. In den kommenden Jahren wird sich die Anzahl der Smartphone-Besitzer rasant steigern bis hin in eine Situation, in der kein Handy ohne Internetanschluss mehr verkauft werden wird.

Doch strategisch geht es schon lange nicht mehr um Computer und Smartphones. Die Nachfolger von iPad & Co. heißen: iTable, iwallpaper, iMirror, iCar, i-Schauwand, iRegal, i-ICE-Sitz und so weiter. Alle Gegenstände, die dadurch einen neuen Nutzen erhalten, werden nach und nach zu Internetgeräten werden. Zukunftsexperten sprechen in diesem Zusammenhang vom „Internet der Dinge“. Sie umfasst in Zukunft nicht nur ein Haus, sondern die ganze Stadt und die ganze Welt. Jeder Gegenstand erhält eine IP-Adresse.

Der Informationsfluss und das Synchronisieren der stationären und mobilen Gegenstände wird nahtlos und

die Steuerung passt sich durch Sensorik und Gestensteuerung mehr und mehr den zwischenmenschlichen Kommunikationsarten an. Der Zukunftsexperte eines großen Mobilfunkkonzerns sagt: „Wenn ich heutzutage in ein Hotelzimmer gehe, habe ich einen Bildschirm an der Wand, Telefon, Internetzugang. In 4-5 Jahren: Bekomme ich kein Zimmerschlüssel mehr, sondern einen Code, der wird auf mein Telefon gespielt, in dem Moment, wenn ich die Tür öffne, erkennt das Zimmer mein Gerät verbindet sich mit dem Internet mit sämtlichen Möglichkeiten der Kommunikation.“

Zugleich sorgen Flatrate-Tarife dafür, dass die Verbreitung stark zunimmt. Treiber sind die Telekommunikationsunternehmen, für die die reine Daten-Transportleistung künftig zur Nebensache wird. Sie wird so günstig wie möglich angeboten, damit die Geschäftsmodelle mit Apps und Mobile Commerce boomen. Versicherer und Makler müssen darauf einstellen, dass sowohl sie als auch ihre Kunden den Service des Internets permanent und überall verfügbar haben. Damit wird jeder Touchpoint zum Point of Sale. Dies ist Chance und Risiko zugleich.

## DIE TECHNOLOGIE KENNT DEN KUNDEN

Doch die neu entstandenen Internetgeräte (Spiegel, Tische, Autos, Wände, Fenster) werden damit nicht zu Computern, wie wir sie kennen. Denn zugleich entwickeln sich neue, nutzerfreundliche Bedienkonzepte und neue Mensch/Maschine-Schnittstellen. iPhone und iPad haben die Touch-Steuerung eingeführt. Als nächster Schritt wurde vor allem durch Microsoft die Gestensteuerung vorgestellt, die nicht einmal mehr eine Berührung des Gerätes erfordert. Apple- und Google-Entwickler legen zurzeit etwas mehr Wertschätzung in Sprachsteuerungssysteme. Gesten- und Sprachsteuerung werden 2020 existieren. Nach dem Jahr 2020 werden diese neuen Steuerungsarten ergänzt durch die heute noch futuristisch anmutende Gedankensteuerung (Brainwave-Recognition). Sie ist inzwischen dem Science-Fiction-Stadium konsequent entwachsen und wird sich in den kommenden Jahren ihre ersten Anwendungsfelder suchen.

Schon zeitiger als die Gedankensteuerung wird die Emotionserkennung in unsere Geräte Einzug halten. Dies bedeutet: Geräte erkennen die Emotionen ihrer Benutzer und können darauf adäquat reagieren. Ein Auto würde entsprechend ein anderes Fahrverhalten zeigen, wenn sein Fahrer angespannt und müde ist, als

wenn er ausgeruht und entspannt am Lenkrad sitzt. Experten rechnen mit einem Eintritt in den Premiummarkt um 2015 und eine schnelle Ausbreitung in den Massenmarkt. Die Schnelligkeit und Dynamik gewinnt diese Entwicklung aus dem nach wie vor gültigem Moorschen Gesetz, nach dem sich weiterhin die Rechenleistung der Chips aller 18 Monate verdoppelt und dem starken Preisverfall der Sensortechnik, die dafür sorgt, dass jegliche Sensoren in gigantischen Stückzahlen massenmarktfähig werden.

Versicherer und Makler müssen sich darauf einstellen, dass elektronische Geräte nicht nur den einzelnen Kunden erkennen, sondern auch seine augenblicklichen Emotionen. Kunden werden sich daran gewöhnen, mit Geräten auf „menschliche Art“ zu kommunizieren ... durch Sprache, Mimik, Gesten und später Gedanken. Kunden werden sich daran gewöhnen, dass sich die Technologie binnen Sekundenbruchteilen auf ihre individuelle Situation einstellt und adäquat reagiert. **Geräte werden auf diese Weise „menschlicher“ als Verkäufer, denn sie wissen mehr über ihr Gegenüber als herkömmliche! Dies birgt ein hohes Risiko für menschliche Verkäufer, aber auch eine große Chance, wenn man die Technologie souverän nutzt.**

## GERÄTE SIND BESSER ALS VERKÄUFER ... SIE ERINNERN SICH

In der Technologiewelt ist aktuell der Trend zur Cloud, einer der stärksten Treiber der Entwicklung. Kaum ein Unternehmen wird sich dem entziehen können. Die

direkte Folge der zentralen Datenspeicherung in einer Cloud ist, dass künftig eine Vielzahl neuer Geräte und Services verkauft werden, die dem Kunden genauso

nützlich sind, wie heutige PCs: Jeder Gegenstand bekommt früher oder später eine eigene IP-Adresse: der Badspiegel, die Kinderzimmerapete, der Küchentisch, der ICE-Sitz, das Büofenster, und so weiter. Die Voraussetzung, dass diese Geräte alle die gleichen Daten verwenden können, ist die Cloud.

Doch der zusätzliche Nutzen entsteht nicht durch Daten, so wie wir Sie bisher kennen: jene statischen Datenberge, die heute in den Datenbanken liegen. Unsere bisherige Vorstellung von Daten wird sich verändern. Es kommt das Erfassen und Auswerten von Bewegungsdaten des Nutzers hinzu. Objekterkennung, Bilderkennung und beobachtende Interfaces sorgen künftig dafür, dass Alltagsgegenstände das Verhalten ihrer Benutzer beobachten, diese Realwelt-Daten über die Cloud mit den abgelegten statischen Informationen kombinieren und über maschinelle Algorithmen oder Business Intelligence Systeme jeweils sekundengenau individuelle und situationsbezogene Prognosen über das momentane Bedürfnis des Nutzers erstellen. Deshalb geht es im Jahr 2020 nicht

mehr um Daten nach unserem bisherigen Verständnis. Es geht um die Bedürfniserkennung des Nutzers ... das Prognostizieren seiner Wünsche, bevor er sie ausgesprochen hat.

Versicherer und Makler müssen darauf einstellen, dass Geräte eine Eigenschaft bekommen, die den menschlichen Verkäufern im Massenmarkt abhanden gekommen ist: Sie können sich an den Kunden erinnern. Ein vernetztes Gerät wird im Jahr 2020 nicht nur den Kunden erkennen, sondern binnen Sekundenbruchteilen wissen, was dieser Kunde am letzten Touchpoint gesucht hat, was er zuletzt gekauft hat, was das Unternehmen zuletzt mit diesem Kunden besprochen hat usw. **Mit diesem Vermögen werden elektronische Assistenzsysteme den Kunden im Jahr 2020 vielfach bessere, individuellere und situativ angepasste Antworten geben können, als es menschliche Verkäufer vermögen. Makler müssen einen kompetenten Weg finden, wie sie diese Geräte als Assistenten nutzen und dennoch einen „menschlichen Mehrwert“ anbieten.**

## SMARTPHONES ALS INTELLIGENTE ASSISTENTEN ... DIE KOMMENDE AMPELGESELLSCHAFT

Trotz der rasanten Verbreitung von Smartphones aller Art und der damit einhergehenden Möglichkeit für Smartphone-Besitzer, damit alle neuartigen Anwendungen zu nutzen, darf eine Grundwahrheit der Technik- und Mediennutzung nicht vergessen werden: Nur eine kleine Minderheit unter uns sind aktive User, die neue Anwendungen aktiv suchen, ausprobieren und nutzen. Die übergroße Mehrheit der Menschen bleiben konsumierende Couch Potatos. Dies führt zum Problem, wenn heutige App-Anwendungen ein aktives Eingreifen und Steuern des Nutzers erfordern. Die Folge: Selbst wenn die Masse der Nutzer inzwischen Geräte besitzt die Apps haben, werden diese noch lange nicht genutzt.

Ein wesentlicher Zukunftsmarkt sind deshalb Systeme, die unabhängig von aktiver Steuerung ihrer Nutzer arbeiten. Sie „beobachten“ ihre Besitzer bei deren Alltagstätigkeiten, analysieren die Daten, erstellen daraus ‚Bedürfnisprofile‘ und filtern auf Grundlage dieser Profile permanent die Umgebung des Besitzers. Sie gewinnen ihre „Intelligenz“ durch den automatisierten Datenaustausch mit anderen, in der Nähe befindlichen Geräten. Auf diese Weise spielen sie (ungefragt) Empfehlungen in das Blickfeld des Nutzers ein, wenn dieser sich in einer Alltagssituation befindet, in der eine Entscheidung ansteht. Software-Hersteller beschreiben diese Assistenten nicht als ein Programm, sondern als Konglomerat vieler Einzelprogramme. Viele der benötigten Daten werden aus dem Bewegungsmuster der Anwender gewonnen, wobei das Bewegungsmuster neben den lokalen Standorten z. B. das Verhalten im Internet berücksichtigt.

**Wir werden intelligente Assistenten haben, die ihre Intelligenz aus den Daten des normalen Alltags der Kunden gewinnen.**

Zugleich erleben wir einen Paradigmenwechsel im Datenschutz. All diese Prognosen treten natürlich nur dann ein, wenn die Menschen ihre persönlichen Daten und Nutzungsdaten für eine solche alltägliche Analyse und Prognostik freigeben. Dies ist hochwahrscheinlich. Denn die gleichen Muster und Strategien erleben wir heute bereits, wenn wir uns in der Computerwelt des Internets bewegen. Unser Datenschutz durchläuft dabei einen grundlegenden Paradigmenwechsel. Die Annahme, dass Bürger Ihre Daten nicht freigeben wollen, ist die Denke der 80er Jahre. Die heutige Bevölkerung lebt in einer anderen Welt. Sie will ihre Daten nicht verheimlichen. Wir wollen unsere Daten freigeben! Datenschutz wird wichtiger, aber anders! Datenschutz der Zukunft heißt, dass der Bürger mit einem Klick die über ihn gespeicherten Daten ansehen, verändern und löschen kann. Es wird ein System geben, das dies sicherstellt. Unternehmen die als Trust-Center das Vertrauen der Kunden genießen haben strategisch die größten Chancen. Kein Unternehmen will ernsthaft seine Kunden nerven mit Massen-Streuwerbung, die 90% der Empfänger abschreckt und nur für 10% nützlich ist. Um aber diese 10% herauszufiltern müssen Unternehmen Kundendaten auswerten. Und dafür benötigen Sie das Vertrauen der Kunden. Die Kunden haben dafür großes Verständnis, denn es macht das Leben deutlich angenehmer, wenn man nur passende Werbung erhält.

Versicherer und Makler müssen sich darauf einstellen, dass wir im Jahr 2020 in einer „Ampelgesellschaft“ leben. Ihre Kunden haben sich daran gewöhnt, dass sie für alle Lebenslagen einen elektronischen Assistenten auf dem Smartphone haben, der passende Ratschläge, Bewertungen und Hinweise in jegliche Alltagssituationen einspielt. Doch diese virtuellen Informationen wollen Kunden nicht als Zahlenkolonne oder Text-

wüste haben. Sie wollen wissen: Passt das Produkt zu mir oder nicht? **Ihr Kunde wird seinem Smartphone im Jahr 2020 in den meisten Fällen mehr vertrauen als dem menschlichen Verkäufer. Und das ist gut so. Denn das Smartphone gibt ihm bessere Antworten! Der kompetente Verkäufer der Zukunft wird dafür sorgen müssen, dass sein Produkt sehr weit oben und sehr grün in der Ampel seiner Kunden erscheint.**

## NEUE AKTEURE GEWINNEN MACHT

Es gibt noch einen Technologietrend, der bislang nicht zur Sprache gekommen ist. Doch er wird die Zukunft wohl stärker als jeder andere Trend prägen: In den kommenden Jahren wird der Durchbruch des mobilen Payments erwartet. Das bedeutet: Das Smartphone wird zum Zahlungsmittel! Es löst Schritt für Schritt das Bargeld aber auch die Debit- und Kreditkarten ab. Verschiedene Technologien des Mobile Payments von verschiedenen Anbietern werden nebeneinander existieren. Diese strategische Macht wird bei jenem Unternehmen liegen, das die Herrschaft über die technologische Schnittstelle hat, über die das Payment läuft. Derzeit sind drei sich entwickelnde Haupttechnologien erkennbar: Einerseits sogenannte Smartcards, die Nachfolger von Kreditkarten, die durch einen Aufsatz auf das Smartphone gezogen werden und per App bezahlen. Sie belassen die Macht über die Daten beim Kredit-Kartenunternehmen. Andererseits arbeiten Telekommunikationsanbieter an eigenen mobilen Paymentverfahren, die über die Mobilfunkrechnung abgerechnet werden. Hier liegt die Datenmacht bei den Telekommunikationsunternehmen. Und zum Dritten werden die besagten NFC-Chips inzwischen in die ersten Smartphones eingebaut. Sie bringen die Macht über die Daten potenziell in die Hände des Smartphoneherstellers.

Aufgrund der strategischen Bedeutung der Macht über die Bezahlmethoden der Kunden, ist allen Beteiligten klar, dass sich hier ein tiefgreifender Wandel der Geschäftsmodelle ankündigt, der auf mittlere Sicht

zu neuen Gewinnern und andererseits zu Verlierern führen wird. So ist es kein Wunder, dass die Investitionen in die Entwicklung von Mobile Paymentssystemen in den vergangenen 24 Monaten rasant emporgeschritten sind. Die Multimillionen-Investments kommen dabei aus allen möglichen Branchen.

Versicherer und Makler müssen sich darauf einstellen, dass auf diese Weise Intermediäre einen wesentlichen Teil der Finanztransaktionen der Kunden übernehmen. All diese neuen Shopping- und Payment-Anbieter sind kein Teil der klassischen Verkaufsprozesse sondern schieben sich zwischen Verkäufer und Kunden. Sie treten als Vermittler auf, als „wissende Dritte“, die Kauf Tipps geben und den günstigsten und vertrauenswürdigsten Anbieter benennen. Intermediäre erhalten dafür einen Teil der Ersparnis zum ursprünglichen Shop-Preis. Es ist hochwahrscheinlich, dass auf diese Weise nicht nur elektronische Finanzassistenten auf den Smartphones der Kunden entstehen, sondern zugleich „Risikoassistenten“. Dies ist eine Software auf den Devices des Kunden, die automatisch aus den Bewegungsdaten das Risikoprofil des Kunden erhebt, ihn warnt und Zusatzangebote zur Abdeckung von Lücken machen. **Für Versicherer und Makler ergibt sich die Herausforderung, entweder selbst zum Intermediär zu werden, also in entsprechende eigene „intelligente“ Assistenzsysteme zu investieren, oder sich zeitig und intensiv in die vermutlich entstehenden Payment-Koalitionen einzubringen, um bei der Neuverteilung der Marktsegmente beteiligt zu sein.**

## Bedeutungsverlust der Verkäufer ... Die Devaluation des Expertentums

Wir müssen nicht drum herum reden: Neben den Chancen dieser Digitalisierungstrends gibt es für heutige Unternehmen auch große Risiken. Wenn wir im Jahr 2020 auf die vergangenen Jahre zurückblicken, wird es neben den Gewinnern auch eine Menge Verlierer gegeben haben. Denn was tun Verkäufer, wenn der Kunde dank Barcodescanner und Amazon viel besser weiß, ob das Produkt zu ihm passt, wie es andere Kunden bewertet haben, und ob es um die Ecke oder online billiger zu haben ist? Vom Experten zum Kassierer!

Das gilt im Übrigen nicht nur für Verkäufer. Was tun etwa Lehrer, wenn ihre Schüler per Ebook immer mehr wissen, als das Ministerium vorschreibt? Vom Experten zum Vorleser!

Was tun Handwerker, wenn Häuslebauer sich keine Heizung für ihr Haus mehr empfehlen lassen, sondern den Handwerker beauftragen jene bestimmte Heizung XY einzubauen, die angeblich die beste sein soll ... sagt das Internet. Vom Experten zum Handlanger!

Was tun Touristenführer, wenn in der Reisegruppe immer einer ist, der per Smartphone mehr über die Geschichte von Häusern zu berichten weiß, als der Führer jemals auswendig lernen kann? Vom Experten zum Schirmwedler!

Was tun Makler, wenn dem Wohnungssuchenden die für ihn individuell passende Immobilie Wohnung beim Gang über die Straße automatisch in die Brille eingeblendet wird? Vom Experten zum Türaufschließer!

Wir werden in den kommenden Jahren eine Devaluation (Bedeutungsverlust) des Expertentums erleben, die große Teile unserer Wirtschaft radikal ändert und neue Märkte entstehen lässt. Denn all jene Experten, die heute unsere Welt prägen, müssen sich fragen lassen, ob ihre Expertise künftig nicht schneller und individueller durch eine Software angeboten werden kann? Verkäufer, die ihren Job allein dadurch betreiben, dass sie Informationen sammeln, zusammenstellen und weitergeben ... werden verlieren. Sie werden ihre Marktanteile an die elektronischen Assistenten verlieren.

Doch dies ist kein Grund, jammernd den Kopf in den Sand zu stecken. Im Gegenteil. Wer aktiv mit diesem Trend umgeht, der wird zu den Gewinnern gehören.

**Die besseren Verkäufer, die die Fähigkeiten der digitalen Geräte für sich selbst als elektronische Assistenten benutzen und den Kunden zugleich Leistungen anbieten, die Geräte nicht können ... werden gewinnen.**



## DIE 6 WICHTIGSTEN TRENDFELDER DER VERSICHERER

### **TRENDFELD 1: KUNDENSEGMENTE & KAUFKRITERIEN**

Der Markt ist in Bewegung und das gilt auch für die Versicherungen. Die ehemalige Marktpyramide mit Economy-, Standard- und Premium-Bereichen gibt es in den meisten Branchen schon nicht mehr. Die befragten Experten sehen für die Versicherungsbranche ebenfalls einstimmig den fast gänzlichen Wegbruch des Standard-Bereichs zugunsten einer Ausdehnung des Economy-Bereichs und des Premium-Bereichs. Natürlich nicht von heute auf morgen! Doch im Jahr 2020 wird wohl vom heute riesigen Standardbereich nur noch ein kleinerer Rest übrig sein.

Die beiden gewinnenden Bereiche „Economy“ und „Premium“ unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Grundlogik. Im „Economy“-Bereich entscheidet sich der Kunde für jene Versicherung, die ihm den besten Preis für die von ihm gewünschte Qualität liefert. Das treibende Kundenbedürfnis ist die Rationalität ... das beste Preis-Leistungs-Verhältnis! Im „Premium“-Bereich dagegen entscheidet sich der Kunde für jene Versicherung, mit der er anderen Personen und seinem eigenen EGO demonstrieren kann, dass er „besonders“ ist. Das treibende Kundenbedürfnis ist das Verlangen, seine Identität zu demonstrieren! Der schrumpfende Standard-Bereich ist jenes Segment in dem vorerst noch alles beim Alten geblieben ist. Der Kunde hat seine bestehenden Verträge. Er hat den bestehenden Kontakt zum Makler. Er sieht keinen Grund für eine Veränderung.

Wesentlich bei der Betrachtung der Zukunftsmärkte der Versicherungswirtschaft ist, dass die genannten Bereiche in sich keine Monolithen sind. Innerhalb des Economy-Bereiches gibt es sechs Untersegmente. Diese tragen zwar die gleiche Grundlogik des Preis-Leistungs-Vergleichs in sich, unterscheiden sich aber deutlich voneinander. Innerhalb des Premium-Bereiches gibt es drei Untersegmente. Auch diese tragen die gleiche Grundlogik des Identitätsmanagements in sich, unterscheiden sich aber ebenso untereinander. Die Unterschiede zwischen den Kundensegmenten lassen sich kundenzentriert beschreiben, anhand der Kundenbedürfnisse, dem Kundenvertrauen in Technologie oder Menschen, der Kundenbereitschaft zur Datenfreigabe und dem Pro-Aktivitätslevel der Kunden. Jedes Kundensegment fordert wiederum unterschiedliche Arten von Produkten, Prozessen und Kommunikation von den Versicherern.

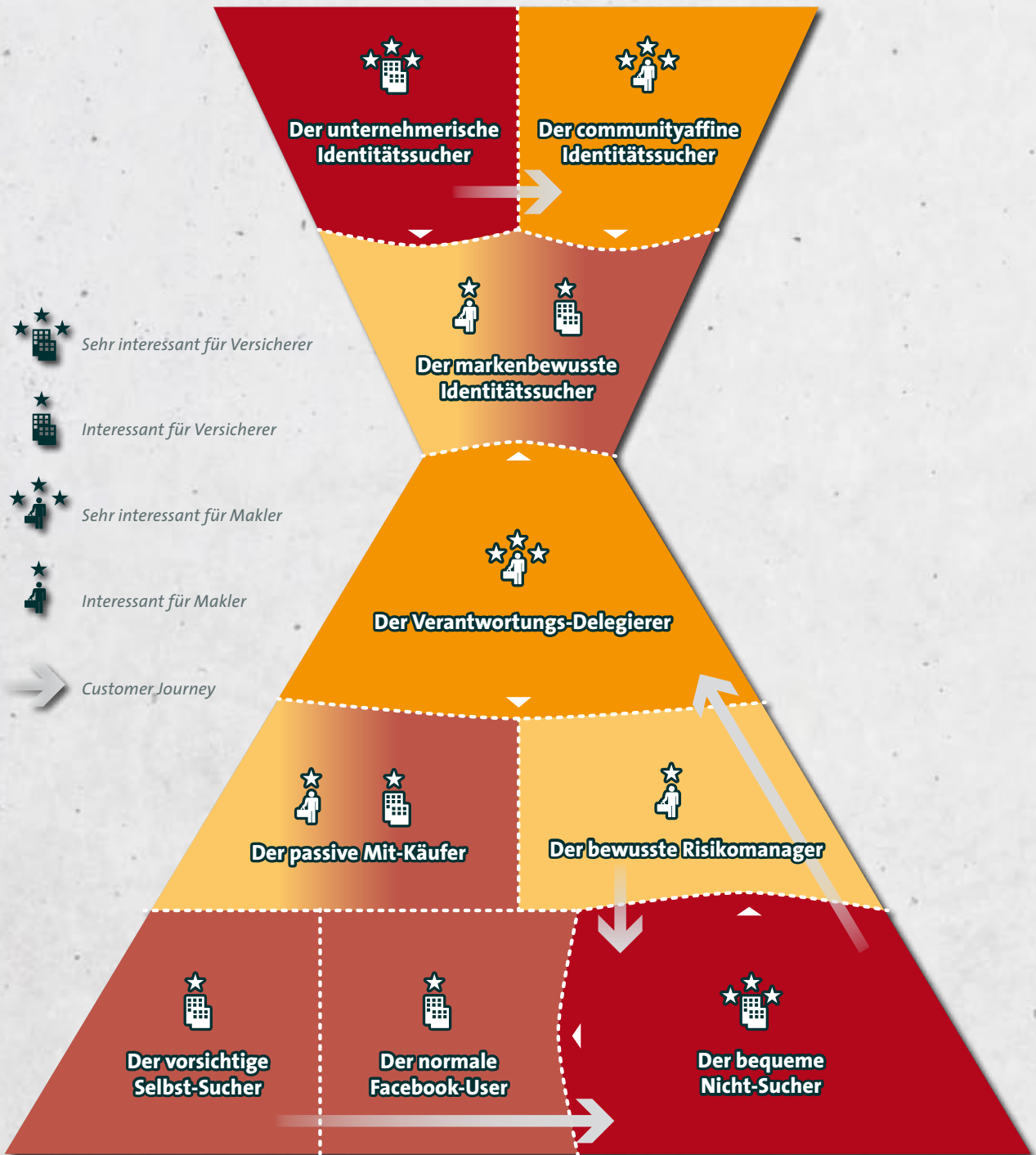
Die Anordnung der Segmente auf der Pyramide entspricht dabei ausdrücklich nicht einer Abstufung des Service-Levels zwischen den Segmenten. Vielmehr entspricht die Anordnung der vermuteten Größe der Marge, die für Versicherungen und Makler in den Segmenten erzielbar ist.

Natürlich sind die Grenzen zwischen den Segmenten trotz ihrer Schwerpunkte nicht gänzlich trennscharf. Es wird Kunden geben, die sich gleichzeitig in mehreren Segmenten bewegen oder die sich in ihrer Customer Journey von einem zu anderen Segment bewegen. Diese Segmentierung soll im Folgenden erläutert werden:

## PREMIUMBEREICH

Grundlogik:

Der Kunde entscheidet sich für jene Versicherung, mit der er anderen Personen und seinem eigenen EGO demonstrieren kann, dass er „besonders“ ist. Das treibende Kundenbedürfnis ist das Verlangen, seine Identität zu demonstrieren!



## ECONOMYBEREICH

Grundlogik:

Der Kunde entscheidet sich für jene Versicherung, die ihm den besten Preis für die von ihm gewünschte Qualität liefert. Das treibende Kundenbedürfnis ist die Rationalität ... das beste Preis-Leistungs-Verhältnis!



## DER VORSICHTIGE SELBST-SUCHER

Das alles überstrahlende Kundenbedürfnis für „vorsichtige Selbst-Sucher“ ist die Sehnsucht nach dem besten Preis. Bei der Suche vertraut der Kunde nur sich selbst. Weder Makler haben eine Chance, denen eine Profitgier und der Blick auf eigene Provisionen unterstellt wird. Noch ist dieser Kunde bereit, seine Daten einer Technologie oder Social Community zur Verfügung zu stellen. Das bedeutet nicht, dass er nicht technologisch affin wäre. Im Gegenteil! Er nutzt Internet und mobile Services, allerdings in sehr selbstbestimmter Art und Weise. Sein Aktivitätslevel ist hoch. Er investiert viel Zeit in die Suche nach der passenden Versicherung.

**Pre-Sales:** In der Pre-Sales-Phase ist der „vorsichtige Selbst-Sucher“ als proaktiver Sucher im Internet unterwegs. Er geht bevorzugt auf Vergleichsportale. Den Webseiten der Versicherungen misstraut der Kunde. Sie machen ihm in der Nutzung keine Freude, weil er sie für zu werblich hält. Allenfalls für Detailinformationen zu einzelnen Produkten kommt er auf eine Versicherungs-Website, um aber gleich danach wieder auf das „unabhängige“ Vergleichsportal zurück zu gehen.

**Sales:** Der Verkauf erfolgt in diesem Segment über die Vergleichsplattform. Auf Produktebene sind hier standardisierte und leicht vergleichbare Produkte verkaufbar. Typisch sind Sachversicherungen mit geringem Komplexitätsgrad. Tendenziell führt die Entwicklung zu niedrigen Basisangeboten mit niedrigen Preisen oder gar kostenlosen Freemium-Verträgen. Diese setzen darauf, dass der Kunde mit modularen Upselling-Angeboten monetarisiert werden kann, wenn der Basis-Vertrag erst unterzeichnet ist. Dafür ist allerdings die wesentliche strategische Frage: Wer erhält die Daten des Kunden beim automatischen Datenaustausch zwischen dem Vergleichsportal und dem IT-System des Versicherers?

**After Sales & Schadensfall:** Dies ist ein großes Problem in diesem Segment, da in der Regel bei heutigen Vergleichsportalen keinerlei Kundenbindung entsteht. Die Strategie der Vergleichsportale wird sein, durch die Integration von Maklern in den eigenen Service, selbst eine Kundenbindung zu halten. Hier spielt die Online-Schadensmeldung eine ebenso große Rolle, wie die Online-Kundenbetreuung durch virtuelle Avatare oder durch Ein-Klick-Videokonferenzen mit echten Beratern.

**Customer Journey:** Ein Teil der Kunden wird sich nicht ausschließlich in diesem Segment bewegen. Während ein Kunde in manchen Situationen hier in diesem Segment möglichst wenig Kontakt zu Versicherungen und Maklern möchte und Basisprodukte nutzt, fühlt sich der gleiche Kunde bei der Recherche zu komplexeren Produkten überfordert. Vor allem nach Familiengründung und Hausbau sowie bei der Notwendigkeit der Altersvorsorge benötigt er Beratung bei Produktauswahl durch einen Makler. In diesen Situationen agiert er im Segment „Der bewusste Risikomanager“. Hier sucht er gezielt Hilfestellung bei Themen, die er mit eigener Suche nicht lösen kann. Jedoch bleibt er dann nicht hier, sondern wird für folgende einfache Probleme wieder zum „vorsichtigen Selbst-Sucher“.

Zugleich wird sich eine Wanderungsbewegung zwischen den Kundensegmenten einstellen. „Der vorsichtige Selbst-Sucher“ wird erst zum „normalen Facebook-User“ und später zum „bequemen Nicht-Sucher“. Dieser Wechsel erfolgt nicht plötzlich, sondern der Kunde baut über mehrere Jahre Vertrauen in die Technologie auf. Er hat Bedarf für komplexere Produkte, will diesen Bedarf jedoch nicht mit Hilfe des Maklers erfüllen. Stattdessen macht er gute Erfahrungen mit mobilen Vertriebswegen und Social Communities bei Suche, Vergleich, Abschluss, Kommunikation und Bearbeitung im Schadensfall. Seine technische Ausstattung „wächst“ mit oder ist vorhanden, da er auch außerhalb seines Versicherungsbedarfs den digitalen Kanal nutzt. Für Versicherer ist die jeweils passende Kommunikation auf dieser customer journey eine Herausforderung. Sie müssen Lernkurven für den Kunden aufbauen und ihn Stück für Stück heranzuführen. Dabei ist aber der Aufbau einer Markenbeziehung schwierig, denn die Kunden vergleichen weiterhin und wollen zuerst selbst suchen. Eine Bindung an eine Versicherungsmarke ist nicht garantiert, wird jedoch durch die vermehrte Nutzung von situativen Produkten gestärkt.

**Strategie der Versicherer:** Wenn Versicherer in diesem Segment Geschäft machen wollen, dann muss ihre Strategie sein, die eigenen Produktdaten den Vergleichsportalen so standardisiert wie möglich und so transparent wie möglich den Vergleichsportalen zur Verfügung zu stellen. Hierfür muss das eigene IT-System sehr professionell und auf modernstem Stand mit teil-offenen Schnittstellen an die Systeme der Vergleichsplattformen angebunden sein. In der Pre-Sales-Phase werden Versicherer versuchen, mit Content Marketing über hervorragende Beispiele die rationale Logik der Vergleichsportale zu übertrumpfen und den Nutzen ihres Produkts über die rationale Logik der Standardvergleiche hinaus darzustellen.

Die Strategie der Versicherer in der Sales-Phase muss es sein, die Daten der Kunden zu erlangen. Dafür wird es Vereinbarungen mit den Vergleichsportalen geben müssen. Wenn die Datennutzung gewährleistet ist, wird die Strategie sein, den Kunden eine eigene Assistenzsoftware auf deren Smartphones zu bringen (elektronischer Risikoassistent) und damit den direkten Zugang zum Kunden dauerhaft zu sichern. Dies ist die Basis für spätere Upselling-Angebote. Auf dieser Weise wird versucht, den Kunden in das Segment „Der bequeme Nicht-Sucher“ zu überführen.

Der größte strategische Gewinn in diesem Segment entstände, wenn der Versicherer es schafft, ein eigenes Vergleichsportal aufzubauen. Diese muss den unabhängigen Portalen ähnlich sein in Transparenz und Unabhängigkeit und darf nicht nur eigene Produkte verkaufen. Der unschätzbare Mehrwert auf Seiten des Versicherers ist nicht der direkte Produktverkauf, sondern die strategische Macht über die Daten der Kunden.

**Strategie der Makler:** Dies ist kein typisches Maklersegment und wird auch keines werden. Allerdings besteht eine gewisse Chance auf Maklergeschäfte in der Zusammenarbeit mit Vergleichsportalen, die im After-Sales-Bereich teilweise eine Makler-Expertise aufbauen wollen.

## DER NORMALE FACEBOOK-USER

Auch für diesen Kunden ist das Bedürfnis vor allem der beste Preis. Allerdings: Dies ist nicht der billigsten Preis, sondern der beste Preis für die für ihn passende Qualität! Durch die normale Nutzung von Facebook und anderen Social Communities hat sich dieser Kunde daran gewöhnt, dass Unternehmen die dort verfügbaren Daten des Kunden auswerten um die „für ihn passende Qualität“ herauszufinden. Dies empfindet der Kunde als Mehrwert. Dafür lässt er bewusst seine Daten von Social Communities auswerten. Andererseits ist er nicht bereit, zusätzliche Apps oder elektronische Risikoassistenten bestimmter Versicherungen auf seinem Smartphone zu installieren. Dies ginge ihm zu weit. So wichtig ist ihm das Thema „Versicherungen“ nicht. Sein Aktivitätslevel ist eher gering. Er investiert kaum Zeit in die Suche nach der passenden Versicherung. Dies ist auch einer der Gründe, warum er niemals zu einem Makler gehen würde. Stattdessen hat dieser Kunde eine große Technologieaffinität. Seine Kundenschnittstellen sind Smartphones, Tablets und Laptops. Im Jahr 2020 auch Smart-Glasses, Smart-Watches, etc. Er ist nicht nur auf Facebook, sondern auch in anderen Online-Communities, vor allem in Nischen-Communities (vgl. [www.urlaubspiraten.de](http://www.urlaubspiraten.de)) antreffbar. Diese Communities genießen das große Vertrauen dieses Kunden.

**Pre-Sales:** In der Pre-Sales-Phase ist der „normale Facebook-User“ im Internet unterwegs, ohne aber proaktiv zu suchen. Er kann auf drei Arten angesprochen werden:

- durch normale Online-Werbung, die durch Tracking und Targeting Methoden individualisiert ist
- durch direkte Verhaltensempfehlungen in Communities, die zugleich auf bestimmte Produkte verweisen
- durch Affiliate-Programme, die bestimmte Angebote zeitlich begrenzen und kuratiert zusammenstellen

**Sales:** Der Verkauf erfolgt in diesem Segment über die Onlinebuchungssysteme der Versicherer. Auf Produktebene sind hier individualisierte Produkte auf Basis der Social Media Daten verkaufbar. Standardprodukte haben es schwer. Der Kunde erwartet zumindest eine Teilindividualisierung, da er dies aus anderen Branchen gewohnt ist. Typisch sind Sachversicherungen mit geringem Komplexitätsgrad, aber teilweise auch komplexere Produkte. Für den Versicherer ist die wesentliche strategische Frage in diesem Segment der Aufbau einer hohen Professionalität für Datenaggregation, Datenanalyse und Social Media. Das IT-System des Versicherers muss erkennen, aus welchen Kampagnen der Kunde kommt. Ein Social Media Monitoring ist Standard. Zugleich müssen eine Vielzahl teilindividualisierter Social-Media-Kampagnen oft parallel gefahren werden.

**After Sales & Schadensfall:** Die intelligente Weiterführung der Kundenbindung ist der große Pluspunkt dieses Segments. Da die Kundendaten (sowohl statische als auch Bewegungsdaten) beim Versicherer liegen, ist die Kundenbindung einfach. Jedoch ist dies zugleich eine Herausforderung, denn seitens der Kunden wird aus denselben Gründen eine Kommunikation aus einem Guss ohne Medienbrüche erwartet. Das Dialog-System muss um den Kunden herum aufgebaut sein. Egal über welchen Touchpoint und bei welchem Mitarbeiter sich der Kunde meldet, er muss immer mit der gleichen Intelligenz angesprochen werden. Die Schaffung eines „intelligenten Touchpointmanagements“, das zu jeder Zeit und an jedem Punkt weiß, was am letzten Touchpoint geschah, ist die zentrale Herausforderung für Versicherer. Dies bedeutet auch, dass der Kunde jederzeit auf die Kampagne und Gruppe zurückgeführt werden kann, aus der er kam. Durch weiteres Monitoring tritt die Versicherung in einen teils offenen, teils versteckten Dialog, um zu prüfen, ob die Merkmale des Kunden noch stimmen. Auf diese Weise können neue Sales-Anlässe vorausgesehen werden.

**Customer Journey:** Ein Teil der Kunden wird sich nicht ausschließlich in diesem Segment bewegen. Während ein Kunde sich in diesem Segment normalerweise Sicherheit über den Vergleich in Online-Communities holt, wird der gleiche Kunde für komplexe Themen eher einen Makler als Identitätswirt beauftragen, wenn er dies gleichzeitig als Möglichkeit zum Identitätsmanagement und zur Erweiterung seiner Community nutzen kann. Er löst sein Problem mit Hilfe des Maklers als Identitätswirt. Dann bewegt er sich im Segment „Der communityaffine Identitätssucher“.

Zugleich wird sich eine Wanderungsbewegung zwischen den Kundensegmenten einstellen. Kunden aus dem Segment „Der vorsichtige Selbst-Sucher“ bauen über mehrere Jahre Vertrauen in die Technologie auf. Sie haben Bedarf für komplexere Produkte und machen gute Erfahrungen mit mobilen Vertriebswegen und Social Communities bei Suche, Vergleich, Abschluss, Kommunikation und Bearbeitung im Schadensfall. Dann werden sie zum „normalen Facebook-User“. Wenn sie sich später auf dem Weg der Technologieaffinität weiter entwickeln, dann werden sie dieses Segment wieder verlassen und werden zu „bequemen Nicht-Suchern“.

**Strategie der Versicherer:** Wenn Versicherer in diesem Segment Geschäft machen wollen, dann muss ihre Strategie sein, so schnell als möglich eine umfassende Kompetenz in Social Media Marketing, Predictive Analytics und Smarter Prognostik aufzubauen. Zu diesem Zweck können strategisch zwei Wege gegangen werden. Entweder man bedient sich eines externen Social Media Marketing Dienstleisters. Strategisch nachhaltiger könnte aber die Etablierung einer entsprechenden Inhouse-Abteilung durch Zukauf oder Selbstaufbau sein. Dies scheint insofern lohnender, als die intelligente Datenaggregation über die eigene Website und weitere elektronische Schnittstellen zum bestimmenden Bottleneck dieses Segments werden. Vieles spricht dafür, die strategische Macht über diesen sensiblen Punkt im eigenen Haus zu haben.

Auch in diesem Segment entstünde ein großer strategischer Gewinn, wenn der Versicherer es schafft, den Kunden eine eigene Assistenzsoftware auf deren Smartphones zu bringen (elektronischer Risikoassistent) und damit den direkten Zugang zum Kunden dauerhaft zu sichern. Dies ist die Basis für spätere Upselling-Angebote. Auf dieser Weise wird auch hier versucht, den Kunden in das Segment „Der bequeme Nicht-Sucher“ zu überführen.

*Doch ACHTUNG! Besonders in diesem Segment werden die heutigen Vergleichsportale eine sehr ähnliche Strategie wie die Versicherer fahren. Auch sie versuchen mit diesen Methoden, die Kunden auf ihre Schnittstelle zu ziehen und zu halten. Hinzu kommt, dass dieses Segment auch für die sich entwickelnden P2P-Versicherungen ein attraktives Segment ist. Hier gilt es also schnell und konsequent zu Handeln.*

**Strategie der Makler:** Dies ist kein Segment für Einzelmakler. Allerdings haben die großen unabhängigen Maklerorganisationen das gleiche Potenzial diese Kundenschnittstelle zu besetzen, wie die Versicherer.



## DER BEQUEME NICHT-SUCHER

In diesem Kundensegment ist Convenience das schlagende Argument. Auch hier geht es um den besten Preis für die gewünschte Leistung. Allerdings ist in erster Linie entscheidend, die individuell und momentan passende Leistung zu erkennen. Und erst dann den besten Preis. Im Zweifel also lieber etwas teurer, wenn die Qualität stimmt. Der „bequeme Nicht-Sucher“ ist allerdings nur selbst aktiv, wenn es unbedingt sein muss. Seine Zeit ist ihm wertvoll. Sein Aktivitätslevel ist sehr gering. Er erwartet von seinem Versicherer, dass dieser sein Risikoprofil automatisch analysiert und permanent anpasst. Dafür ist der Kunde bereit, den Versicherer tief in seine Daten hineinblicken zu lassen. Er lässt nicht nur Bewegungsdaten über Facebook & Co. tracken, sondern installiert auf seinem Smartphone zusätzlich einen elektronischen Risikoassistenten. Er ist seine hauptsächliche Kundenschnittstelle. Dieser synchronisiert sich auch auf alle anderen Displays wie Tablets, Laptops, Uhren und Brillen. Der Assistent wertet alle Nutzungsdaten des Kunden über diese Geräte aus und aktualisiert täglich oder gar stündlich das Risikoprofil des Nutzers. Sobald sich das Risiko verändert, schlägt der elektronische Assistent passende Verhaltensweisen oder Produkte zur Reaktion vor. Dieser Kunde vertraut den Ratschlägen der Technologie weitestgehend. Denn sie spart Zeit, meldet sich proaktiv immer wenn es nötig ist und gibt ihm individuellere und situativ passendere Ratschläge als menschliche Berater es jemals tun.

**Pre-Sales:** Die alles entscheidende Frage in der Pre-Sales-Phase ist: Wer ist in der Lage, diesem Kunden seinen elektronischen Risikoassistenten auf das Smartphone zu bringen? Dies werden verschiedene Unternehmen versuchen. Einerseits Versicherer, andererseits Maklerorganisationen. Die werden ihren Kunden den Download als Teil des Servicepakets nahelegen. Und sie werden versuchen, ihre Nicht-Kunden über die App Stores und entsprechende Werbemaßnahmen zu erreichen. Aber auch Telekommunikationskonzerne und Smartphonehersteller werden diese Assistenten als normal dazugehörigen Teil ihres Geräts kostenlos anbieten. Ebenso die Betriebssystemhersteller von Microsoft über Apple bis Google, die eine entsprechende App bereits kostenlos vorinstalliert auf dem Desktop anbieten werden. Der Assistent wird für den Kunden also in der Regel kostenlos sein. Der Kunde wird die Wahl zwischen verschiedenen Anbietern haben.

**Sales:** Der Verkauf erfolgt in diesem Segment über diese Risikoassistenten ohne eine aktive Suche des Kunden. Der Assistent ermittelt durch Analyse der Daten des Kunden eine neue Risikosituation und schlägt ihm per Push-Nachricht auf dem Display eine passende Reaktion vor. Der Kunden klickt „ja“ oder „nein“. Wesentlich ist die Schnelligkeit und Convenience der Handhabung. Es sind bei der Ansprache nur wenige Klicks für den Kunden nötig. Sollte doch Papier und Unterschrift nötig werden, dann wird dies automatisiert zu späterem Zeitpunkt zugesandt. Auf Produktebene sind hier Produkte nicht nur individualisiert sondern adaptiv. Das bedeutet: Neben dem individuellen Zuschnitt sind sie auch noch situativ auf die jeweilige Situation angepasst. „One-for-all“-Standardprodukte haben hier keine Berechtigung.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden einige Kunden in diesem Segment in ihrem Vertrauen sogar noch weiter gehen. Sie geben dem elektronischen Assistenten die Vollmacht, selbstständig und allein Entscheidungen zu treffen und kleinere temporäre Verträge abzuschließen, um erkannte Veränderungen im momentanen Risikoprofil des Kunden zu managen. Dafür kann der Kunde seinem Assistenten in den Voreinstellungen gewisse Kostenbudgets und bestimmte Risikobereiche freigeben, innerhalb derer der elektronische Assistent selbstständig temporäre und modulare Produkte kauft. Dies ist für einfache, nicht-beratungsintensive Produkte wahrscheinlich: Kfz-Versicherungen, Hausratversicherungen, Haftpflichtversicherungen oder Versicherungen für Elektronikprodukte. Diese Produkte erscheinen dem Kunden nötig, aber nicht zentral für sein Leben, die finanzielle Belastung ist eher gering.

**After Sales & Schadensfall:** Auch hier sind Convenience und Zeitersparnis die zentralen Treiber. Die Feedbackschleifen sind so kurz wie möglich. Schadensfälle werden direkt über den elektronischen Risikoassistenten gemeldet. Per Fingertip kann über den elektronischen Risikoassistenten eine Verbindung ins Back Office zu einem menschlichen Berater hergestellt werden. In besonderen Situationen stellt der Assistent diese Verbindung auch proaktiv her. Der Kunde erwartet, dass der Assistent einen Schaden möglichst selbst erkennt und die notwendigen Schritte einleitet. Selbstverständlich ist auch hier das „intelligente Touchpointmanagement“ entscheidend, so dass seitens der Versicherung jeder Dialog über jeden Touchpoint wirklich intelligent geführt wird.

**Customer Journey:** Ein Teil der Kunden wird sich nicht ausschließlich in diesem Segment bewegen, sondern zugleich im Segment „Der unternehmerische Identitätssteuerer“. Während der gleiche Kunde in manchen Situationen die Flexibilität und Effizienz dieses Segments schätzt, geht es ihm in anderen Situationen darum, seine Identität auszudrücken und über Versicherungsprodukte in jene Identitätsträger zu investieren, die seinen Werten entsprechen.

Zugleich wird sich eine Wanderungsbewegung zwischen den Kundensegmenten einstellen. Hierbei gewinnt dieses Segment in großem Ausmaß Kunden aus dem Segment „Der normale Facebook-Nutzer“ hinzu. Dies sind

Kunden, deren Technologieaffinität weiter steigt, so dass sie beginnen elektronischen Assistenzsystemen zu vertrauen.

Parallel gewinnt dieses Segment Kunden aus dem Segment „Der bewusste Risikomanager“ hinzu. Diese Kunden erfahren in anderen Bereichen des Lebens und der Arbeit den technologischen Fortschritt und sehen die Vorteile von adaptiven Produkten. Der Makler kann ihnen die gleiche Verfügbarkeit und Adaptivität aber nicht bieten. Deshalb sehen sie sich nach Alternativen um und werden zu „bequemen Nicht-Suchern“.

Diese beiden Kundenwanderungsströme sorgen dafür, dass dieses Segment in seiner Gesamtheit wächst. Allerdings verliert es auf der anderen Seite auch Kunden an das Segment „Der Verantwortungs-Delegierer“. Die Begründung ist einfach: Grundsätzlich ist „Der bequeme Nicht-Sucher“ zwar sehr zufrieden, denn er hat einen effizienten Zugang zu adaptiven Produkten in seinem gewünschten Vertriebskanal. Trotzdem führt ein steigendes Einkommen, die geringer werdenden zeitlichen Ressourcen sowie die steigende Verantwortung für Familie und Kinder dazu, dass er die Verantwortung für das Risikomanagement an einen menschlichen Experten delegieren will. Dies führt zu einem Wechsel ins Segment „Der Verantwortungs-Delegierer“. Allerdings wechselt der Kunden nur dann, wenn der Makler wirklich als Life-Coach agiert und die Ansprüche des Kunden an effektive Nutzung der modernsten Technologie sowie adaptive Angebote und Produkte weiterhin gewährleistet. Entscheidend ist, dass der Kunde mit der Beratung durch den Makler genauso schnell an sein Ziel kommt und weiterhin flexibel reagieren kann. Bereits erhobene Daten müssen weiterverwendet werden können und trotzdem sollten Einschränkungen bei der Offenheit der Daten gewährleistet werden. Im Idealfall betrifft das auch die Rückholung von Daten aus dem gemeinsamen Datenverbund.

**Strategie der Versicherer:** Dieses Segment ist für Versicherer der Idealzustand einer nachhaltigen Geschäftsbeziehung mit dem Kunden. Aufgrund des Kundenvertrauens in den elektronischen Assistenten ist die Wechselwahrscheinlichkeit gering. Nach den Investitionskosten in die Modernisierung des IT-Systems sinken zugleich die Transaktionskosten rapide. Dies sind die Gründe, warum dieses Segment stark wachsen wird. Anbieter werden versuchen, Kunden aus anderen Segmenten des Economy-Bereichs in dieses Segment zu ziehen.

Allerdings muss die aktuelle Strategie darin bestehen, so schnell wie möglich das Display der Kunden und möglichst auch der Nicht-Kunden zu besetzen. Denn die Konkurrenz um diese Risikoassistenten wird groß sein, innerhalb und außerhalb der Versicherungswirtschaft. Wer als erstes den strategisch wichtigen Platz auf dem Smartphonedisplay besetzt, hat große Startvorteile.

Die Differenzierung zwischen den Anbietern erfolgt dann einerseits durch die Datenanalyse-Qualität ihrer Algorithmen, also der Frage ob der Kunde die angebotenen Ratschläge und Produkte als wirklich passend empfindet. Andererseits wird es eine Differenzierungsmöglichkeit beim Umgang mit den Daten geben. Es wird eine Gruppe von Kunden geben, denen es wichtig ist, dass die Macht über die Daten in ihrem eigenen Gerät liegt und jederzeit von ihm angesehen, geändert oder gelöscht werden kann. Andere Kunden werden akzeptieren, dass die Macht über die Daten bei der Versicherung oder bei der Telekom, oder dem App-Anbieter liegen, wenn diese anonymisiert weitergegeben werden. Generell gehört zur Strategie in diesem Segment dazu, den Kunden die Souveränität über ihre Daten zu geben. Sie müssen die Macht und eine sehr simple Handhabe dafür haben, alte Daten löschen zu lassen und Schlussfolgerungen, die die smarten Algorithmen gezogen haben, abzulehnen oder zu bestätigen.

Allerdings wird ein solcher restriktiverer Umgang der Kunden mit ihren Daten auf Seiten der Anbieter zu einer gewissen Skepsis führen. Das Motto: Wer nicht alle seine Daten zur passgenauen Analyse freigibt, der hat möglicherweise etwas zu verbergen. Entsprechend müssen diese Personen dann mit teureren Angeboten rechnen, weil Versicherer einen entsprechenden „Risikopuffer“ einkalkulieren.

**ACHTUNG!** Dieses Segment ist das vermeintlich lukrativste. Deshalb ist hier die Konkurrenz am größten. Neben Telekom, Google & Co. drängen auch hier die Vergleichsportale hinein. Sie werden mit einem etwas anderen Nutzenversprechen die gleiche Wirkung erreichen wollen: Sie werden als erstes nicht die beschriebenen „Risiko-profiler“ anbieten, sondern „Finanzassistenten“. Diesen Finanzassistenten kann der Kunde mitteilen, wie hoch sein Budget ist. Der Assistent schlägt daraufhin Einsparpotenziale durch den Wechsel von Anbieter vor. Diese Art von „Finanzassistenten“ sind die wahrscheinliche Folge der heutigen Multimillionen-Investitionen in „Mobile Payment“-Systeme.

**Strategie der Makler:** Dies ist kein Segment für Einzelmakler. Allerdings haben die großen unabhängigen Maklerorganisationen das gleiche Potenzial diese Kundenschnittstelle zu besetzen, wie die Versicherer. Es liegt auf der Hand, dass diese Maklerorganisationen ihre bereits bestehenden, teilweise hochintelligenten Algorithmen nicht nur für ihre Makler verfügbar machen, sondern eine Front-Schnittstelle zu den Kunden hin öffnen. Dies

wäre der schnellste Weg, hochintelligente elektronische Risikoassistenten auf den Markt zu bringen. Es ist sehr wahrscheinlich, dass es First Mover gibt, die den Startvorteil nutzen wollen.



## CHANCE FÜR VERSICHERUNGEN !

*Für dieses Segment prognostizieren die Experten über die kommenden Jahre die größte Steigerung. Technischer Fortschritt macht situative und adaptive Produkte möglich und das Kaufverhalten verlagert sich immer mehr in den unpersönlichen und digitalen Kanal. Der Wunsch nach Schnelligkeit und Zeitersparnis nimmt weiterhin zu. In Kombination mit dem Trend zum Vergleich und der Absicherung der Kaufentscheidung durch Schwarmintelligenz werden Produktvorschläge vermehrt angenommen und Bedenken bezüglich des Datenschutzes hinten angestellt.*

*Jedoch muss trotz Nutzung und Verteilung persönlicher Daten immer noch ein minimaler Datenschutz gewährleistet werden. Es besteht die Chance auf eine hohe Kundenzufriedenheit durch passende Produkte und eine starke Kundenbindung durch Nutzung der Software inklusive der hinterlegten Daten. Dazu werden digitale Assistenzsysteme entwickelt und gemeinsam Standards gesetzt. Es entstehen Verbundeffekte durch Integration in Produkte anderer Anbieter (Gesundheit, Mobilität).*

*Wenn es eine Versicherung geschafft hat, einen eigenen intelligenten Risikoassistenten auf dem Handydisplay eines Kunden zu installieren, dann sichert diese Software eine langlebige, stabile Kundenbeziehung. Noch interessanter für Versicherungen ist die Strategie, den eigenen Risikoassistenten auf dem Display der Nicht-Kunden zu installieren. Hier gibt es eine der größten Chancen, neue Kunden vom Wettbewerb zu gewinnen.*

## DER PASSIVE MIT-KÄUFER

Dieses Kundensegment ist direkt an den stationären Handel gebunden. Hier bewegen sich Kunden, die am Point of Sale ein werthaltiges Konsumgut kaufen und direkt für dieses Produkt eine Sachversicherung abschließen. Entsprechende Verkaufsorte sind vor allem Reisebüros, Elektromärkte, Kaufhäuser, Autohändler und ähnliche Orte. Dem Kunden geht es hier nicht explizit um eine Versicherung. Vielmehr geht es ihm um das gekaufte Konsumgut und darum, den Wert des gerade eingesetzten Geldes vor plötzlichem Verfall zu schützen. Dafür sucht er in der Regel nach der preisgünstigen Möglichkeit, der Absicherung eines definierten Sachwerts. Der „passive Mit-Käufer“ ist allerdings kaum selbst aktiv. Er benötigt eine starke Hinleitung und einen externen Kaufimpuls auf das Versicherungsprodukt zum Kaufzeitpunkt des Sachwertes. Dies wird durch die Verkäufer des Konsumproduktes geleistet. Sie agieren als „Themenwirte“, denn sie genießen das Kundenvertrauen für das jeweilige Konsumprodukt und transportieren den Impuls zum Versicherungskauf direkt an ihrem POS nebenbei mit! Entsprechend gibt der Kunde nur jene Daten frei, die beim Kauf des Konsumproduktes anfallen. Diese Daten liegen beim Themenwirt. Das Aktivitätslevel der Kunden ist gering. Ohne eine starke Hinleitung zum Versicherungskauf durch die Vertrauensperson beim Themenwirt, würden Sie das Konsumgut wahrscheinlich auch ohne Versicherungsprodukt kaufen. Die Technologieaffinität des Kunden spielt in diesem Segment eine untergeordnete Rolle.

**Pre-Sales:** Es gibt in diesem Segment keine klar beschreibbare Pre-Sales-Phase der Versicherer. Der Kaufimpuls entsteht über den Kauf eines Sachwertes, völlig unabhängig von Versicherungsprodukten. Wesentlich für die Hinleitung zum Versicherungsprodukt ist ein starkes (auch persönliches) Commitment des Verkaufspersonals beim Themenwirt. Dieses muss den Bedarf an einem Versicherungsprodukt erkennen oder anstoßen und direkt in den Sales-Prozess überleiten.

**Sales:** Der Verkauf erfolgt entweder über das Verkaufspersonal beim Themenwirt persönlich oder über eine Technologie, die direkt am POS zur Verfügung steht. Einige der befragten Experten gehen davon aus, dass Versicherungs-Terminals in den POS' eine wesentliche Rolle spielen werden. Wesentlich ist es, dem Kunden trotz des stark geleiteten Prozesses, den wahrgenommenen Kaufdruck nicht zu stark werden zu lassen. Eine Möglichkeit besteht darin, dem Kunden eine gefühlte Wahlmöglichkeit zur Preisgestaltung zwischen Standardvarianten A-B-C zu geben. Eine andere Möglichkeit ist, die Preisgestaltung dem Verkaufspersonal beim Themenwirt möglich zu machen. Auf Produktebene sind hier in der Regel einfache Sachversicherungen als Standardprodukte (ggf. in 3 Varianten) denkbar.

Eine strategisch wesentliche Frage in diesem Sales-Prozess ist, ob das Versicherungsprodukt unter der Marke des Versicherers oder unter der Marke des Themenwirts angeboten wird. Beide Varianten sind möglich. Wenn die Versicherung unter der Marke des Themenwirts angeboten wird, ist es denkbar, dass der Risikoträger im Hintergrund eine Versicherung ist, die ihr Produkt als White-Label zur Verfügung stellt. Ebenso denkbar ist aber auch,

dass der Themenwirt selbst zum Risikoträger wird. Dies hat derzeit regulatorische Grenzen, ist aber bis zum Jahr 2020 nicht auszuschließen. In allen Fällen muss es zu einer engen Partnerschaft und offenen Schnittstellen in den IT-Systemen von Versicherer und Themenwirt kommen.

Ein Untersegment dieses Segments bilden die Onlineshops der Themenwirte. Hier kommt es darauf an, die Hin- und Rückführung zu den Versicherungsprodukten ebenso stark zu betreiben, etwa dadurch dass die erzwungene Entscheidung für oder gegen eine Versicherung ein integrierter Teil des Check-Out-Prozesses ist. Die genannten Möglichkeiten zur Minderung des empfundenen Kaufdrucks gelten auch hier ebenso.

**After Sales & Schadensfall:** Im Regelfall wird in diesem Segment der Themenwirt in einem Schadensfall der erste Ansprechpartner sein. Er ist das „one-face-to-the-customer“ und wird den Schadenregulierungsprozess mit dem BackOffice der Versicherung im Hintergrund abwickeln. Die Möglichkeiten zu After Sales Anstrengungen sind in diesem Segment für die Versicherer sehr begrenzt. Allenfalls wenn es ihnen gelingt, über Vereinbarungen mit den Themenwirten die Daten der Kunden zu erlangen, können sie versuchen, dem Kunden auch hier eine eigene Assistenzsoftware auf deren Smartphones zu bringen (elektronischer Risikoassistent) und damit den direkten Zugang zum Kunden dauerhaft zu sichern. Die Wahrscheinlichkeit ist aber gering.

**Strategie der Versicherer:** Dieses Segment ist für Versicherer dann attraktiv, wenn sie in den Besitz qualitativ hochwertiger Kundendaten kommen. Dann können sie eine enge Kundenbindung herstellen. Wenn dies gelingt, sind die Transaktionskosten sehr gering und das Skalierungspotenzial sehr hoch. Wenn ein Versicherer es also schafft, mit einer modernen IT-Lösung eine White-Label-Plattform aufzusetzen, die von einer Vielzahl von Themenwirten genutzt wird, dann liegt in diesem Segment lukratives Geschäft. Nötig sind dafür sehr einfach verkaufbare Standardprodukte mit geringstem bürokratischem Aufwand sowie eine intelligente Strategie, wie die Themenwirte am Erlös ihrer Verkäufe beteiligt werden.

Eine interessante Strategie zur Differenzierung unter Versicherern ist, die strategische Hoheit über bislang unbelegte oder gar ungewöhnliche Verkaufsorten zu erlangen. Ein Beispiel dafür ist ERGO direkt Versicherung, die eine Zahnzusatzversicherung anbietet, die bereits nach Eintreten des Schadens, auf dem Zahnarztstuhl, abgeschlossen werden kann. Damit gewinnt die Versicherung im Wettbewerb die Hoheit über einen POS, den keine andere Versicherung belegt. Es gibt viele potenziell ähnliche und neue Verkaufsorte.

**Strategie der Makler:** Auch dies ist kein typisches Maklersegment. Allerdings besteht wohl die Möglichkeit für einzelne Makler, zu „Vertragsmaklern“ bestimmter Themenwirte zu werden. Insbesondere wenn die Versicherer selbst dieses Segment nicht offensiv besetzen, ergeben sich hier Möglichkeiten für Makler. Für diese wird allerdings die möglichst bruchfreie Integration des gesamten Prozesses zwischen dem IT-System des Wirts und dem IT-System der Versicherung zur Hauptherausforderung. Die genannten Terminals könnten eine Antwort darauf sein.

## DER BEWUSSTE RISIKOMANAGER

Die Kunden in diesem Segment sind aktive Risikomanager. In ihrem Leben spielt die Absicherung ihrer Risiken eine große Rolle. Aus diesem Grund gehen sie selbst aktiv auf die Suche nach passenden Angeboten. Zugleich sind sie sich aber der möglichen Auswertung ihrer Daten bewusst. Sie stehen dem Tracking und Targeting skeptisch gegenüber und fürchten manipuliert zu werden. Aus diesem Grund schließen sie ihre Versicherungen ausschließlich über ihren Makler ab. Sie vertrauen dem Makler. Sie geben ihm bereitwillig ihre Daten preis, wenn er sie von ihnen erfragt. Der Makler hat die Macht über ihre Daten. Dass er die Daten in seine Datenbanken und IT-Systeme übernimmt, bereitet ihnen keine Probleme. Dies heißt allerdings nicht, dass sie ihm alles glauben. Bevor sie zum Makler gehen, informieren sie sich ausführlich in Onlineportalen und nutzen Suchmaschinen genauso wie Websites der Versicherer oder Empfehlungen von Freunden. Doch wenn es um den konkreten Kauf geht, dann sitzen sie wieder im Büro des Maklers ... oder er im eigenen Wohnzimmer.

**Pre-Sales:** Da die Kunden in diesem Segment sehr risikoaffin sind, sind sie auch bereitwillige Empfänger von Informationen und Botschaften zu ihrem Risikoprofil. Allerdings übernehmen sie diese Informationen nicht ungeprüft. Sie bauen selbst eine gewisse Expertise für Versicherungsprodukte auf. In diesem Segment vollzieht sich die Pre-Sales-Phase hauptsächlich über Onlineportale, Suchmaschinen und Empfehlungen von Freunden. Allerdings sind die gewonnenen Erkenntnisse für den Kunden nicht von kaufentscheidender Bedeutung. Sie dienen nur dazu, den Makler im späteren Sales-Prozess zu kontrollieren. Die Loyalität zu einem für gut befundenen Makler ist hoch. Allerdings nur, wenn er tatsächlich Experte für das betreffende Risikogebiet ist. Wenn nicht, wird parallel nach einem weiteren Makler mit spezieller Expertise gesucht. Die Suche erfolgt über Suchmaschinen, Empfehlungen von Freunden sowie lokale Expertenportale (von gelbeseiten.de bis yelp.com).

**Sales:** Der Verkauf erfolgt nahezu ausschließlich im persönlichen Gespräch mit dem Makler. Die typischen Orte dafür sind bekannt: Das Büro des Maklers oder das Wohnzimmer des Kunden. Der Makler stellt wesentliche Fragen und gibt die Antworten in sein IT-System ein (Tablet), Möglicherweise erhält der Kunde zudem ein Standard-Assessment per Email vom Makler, in dem er gebeten wird, weitere Daten einzugeben. Aufgrund des Vertrauens zum Makler wird er dies auch tun. Wichtig ist dem Kunden, dass der Makler mit seinem Namen dafür bürgt, dass die Daten nicht missbräuchlich genutzt werden. Auf Produktebene gibt es in diesem Segment alle Kategorien von einfachen Sachversicherungen bis komplexen Produkten. Allerdings sind dies hauptsächlich teilindividualisierte Standardprodukte. Sie können auf Basis der dem Makler zur Verfügung stehenden Daten teilindividualisiert werden. Eine weitere Individualisierung oder gar adaptive Produkte werden verhindert, weil dem Makler keine Bewegungsdaten zur Verfügung stehen. Wesentlich für den Sales-Prozess in diesem Segment ist die intensive Technologienutzung durch den Makler. Erst die „Intelligenz“ des von ihm benutzten IT-Systems bringt dem Kunden eine Produktqualität und Teilanpassung an seine individuellen Bedürfnisse, die der bewusste Kunde akzeptiert. Aus diesem Grund sind für dieses Segment neben den Maklern auch die Data-Profiler und das genutzte IT-System von größter Bedeutung.

**After Sales & Schadensfall:** In diesem Segment ist der Makler der erste Ansprechpartner für jeden Schadensfall. Er ist das „one-face-to-the-customer“ und wird den Schadenregulierungsprozess mit dem BackOffice der Versicherung im Hintergrund abwickeln. Auch für Upselling-Möglichkeiten genießt der Makler das Vertrauen des Kunden. Der Kunde ist gegenüber Push-Aktivitäten des Maklers aufgeschlossen. Wenn dieser sich mit einem neuen Vorschlag oder Ratschlag meldet, wird dies positiv bewertet. Auch hierbei ist die Qualität des genutzten IT-Systems von größter Wichtigkeit. Dieses System muss dem Makler die Hinweise für mögliche Upsellings und After Sales Aktivitäten geben.

**Customer Journey:** Ein Teil der Kunden wird sich nicht ausschließlich in diesem Segment bewegen. Während ein Kunde in manchen Situationen mit komplexen Problemen hier in diesem Segment den Rat eines Maklers sucht, wird der gleiche Kunde in anderen Situationen bei einfacheren Problemen möglichst wenig Kontakt zu Versicherungen und Maklern haben wollen. Dann bewegt er sich zugleich im Segment „Der vorsichtige Selbst-Sucher“. Zugleich wird sich eine Wanderungsbewegung zwischen den Kundensegmenten einstellen. Dabei wird das Segment „Der bewusste Risikomanager“ Kunden verlieren an das Segment „Der bequeme Nicht-Sucher“. Der Grund ist, dass für einige Kunden die Interaktion mit dem Makler nicht ausreichend sein wird. Sie erfahren in anderen Bereichen ihres Lebens und ihrer Arbeit den technologischen Fortschritt und sehen die Vorteile von adaptiven Produkten. Diese Vorteile und entsprechend adaptive Prozesse und Produkte erwarten sie auch von ihrem Versicherungsmakler. Dieser stößt aber an seine Grenzen. Wenn sie sich vom Makler vernachlässigt oder nicht ausreichend gut beraten fühlen, sehen sie sich nach Alternativen um und bewegen sich in Richtung adaptiver Produkte im digitalen Kanal. Dann werden sie zu „bequemen Nicht-Suchern“.

**Strategie der Versicherer:** Dieses Segment wird den etablierten Versicherern vertraut vorkommen. Es ist eines der Segmente, die dem bisherigen Geschäftsmodell am ähnlichsten sind. Doch man sollte sich nicht täuschen: Das Segment wird mit den Jahren schrumpfen! Für die Versicherer gibt es ein wesentliches strategisches Bottleneck in diesem Segment: Das durch den Makler genutzte IT-System. Der Versicherer muss strategisches Interesse daran haben, dass der Makler das IT-System der Versicherung nutzt und als „menschlicher Sensor“ so viel wie möglich Daten über den Kunden erfragt und in das System einpflegt. Dies wird der Makler nur tun, wenn es zum einen zu besseren Produktangeboten für seinen Kunden sowie zu regelmäßigen Upselling-Anregungen führt. Auf der anderen Seite wird er es nur tun, wenn die Usability des Systems so einfach wie möglich ist. Der GAU für einen Versicherer wäre, wenn der Makler ein anderes IT-System benutzt. Dann verliert der Versicherer die Möglichkeit die Produkte für die Kunden dieses Segments attraktiv zu individualisieren und dem Makler Anreize für Zusatzverdienste zu geben.

**Strategie der Makler:** Auch dies ist ein typisches Maklersegment. Auch hier regiert das Vertrauen des Kunden zu seinem Makler. Allerdings darf der Makler dieses Vertrauen nicht überschätzen. Vertrauen ist kein Resultat von Emotionen, sondern von erfüllten Erwartungen. Sollte der Makler die „intelligenten IT-Systeme“ nicht intensiv nutzen und die Daten seiner Kunden einpflegen, dann werden die bewussten Kunden in diesem Segment nicht die besten Angebote bekommen und sich einen anderen Makler suchen.

Aus strategischer Sicht hat der Makler in diesem Segment eine wichtige Abwägung zu treffen. Integriert er sich weitestgehend in ein angebotenes IT-System, dann stehen ihm die IT-Systeme der Versicherer und vermutlich demnächst auch die IT-Systeme der Vergleichsportale zur Verfügung. Damit kann er seinen Kunden in der Regel qualitativ hochwertige Angebote machen. Andererseits gibt er mit den Kundendaten seine eigene strategische „Machtbasis“ gegenüber dem Versicherer aus der Hand.

Die Alternative ist die Entwicklung von eigenen IT-Systemen und elektronischen Risikoassistenten auf Maklerseite. Selbstverständlich wird nicht jeder Vertreter sein eigenes IT-System programmieren. Die Maklerorganisationen



haben jedoch mit ihren bestehenden IT-Systemen eine sehr gute Ausgangsposition. Diese werden sie nutzen. Und auch neben den bestehenden Maklerorganisationen ist es wahrscheinlich, dass es weitere Zusammenschlüsse von Maklern zu schlagkräftigen und wirtschaftlich funktionierenden Maklernetzwerken geben wird, die ohne den Ballast der herkömmlichen, überfrachteten IT-Systeme, einfache und schnelle neue Angebote schaffen werden.

## DER VERANTWORTUNGS-DELEGIERER

Auch in diesem Segment genießen die Makler das weitestgehende Vertrauen ihrer Kunden. Diese sind wie in allen Economy-Segmenten auf der Suche nach den Produkten mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis. Doch im Unterschied zu den Kunden im Segment „Der bewusste Risikomanager“ sind die Kunden hier weniger proaktiv. Die Entwicklung ihres Lebensumfelds ist geprägt davon, dass sie mehr Geld verdienen, weniger Zeit haben aber zugleich eine wachsende Verantwortung für Familie und Kinder spüren. Dies sorgt dafür, dass sie die Verantwortung für ihr Risikomanagement gern delegieren möchten. In ihrem Leben spielt die Absicherung ihrer Risiken natürlich eine Rolle. Aber keine große. Sie gehen nicht selbst aktiv auf die Suche nach passenden Angeboten. In dieser Hinsicht vertrauen sie ihrem Makler. Die geringere eigene Kompetenz und Aktivität kompensieren die Kunden durch eine vermehrte Datenfreigabe. Allerdings nicht überall und an jeden. Sondern an ihren Makler und dessen Technologie. Durch ihre recht hohe Technologie-Affinität gehen die Kunden in diesem Segment recht souverän mit Apps und elektronischen Assistenzsystemen um. Auf Empfehlung ihres Maklers installieren sie auf ihrem Smartphone seine App und den entsprechenden Risikoassistenten. Ohne Maklerempfehlung hätten sie das nicht getan. Doch auf Ratschlag des Maklers ihres Vertrauens lassen sie sich von den Vorteilen überzeugen. Ihnen ist bewusst, dass diese Technologie Daten sammelt und auswertet. Sie akzeptieren das, weil der Makler ihnen dies empfohlen hat und sie spürbar besser Angebote bekommen.

**Pre-Sales:** Die Kunden in diesem Segment suchen nicht selbst nach Informationen. Sie wechseln auch ihren Makler nicht. Wenn sie einen Stamm-Makler haben, dann bleiben sie. Wenn sie keinen haben, dann lassen sie sich von Bekannten einen Makler empfehlen. Die Pre-Sales-Phase ist für dieses Kundensegment eine reine Push-Phase. Der Makler spricht sie direkt und persönlich mit hoher Nutzenargumentation auf ein neues Risiko oder ein günstiges Angebot an. Denn übliche Massen-Werbeaktionen verpuffen in diesem Segment ungehört. Doch trotz des niedrigen eigenen Aktivitätslevels der Kunden, ergibt sich hier eine recht enge Kundenbindung. Grund ist der intelligente Risikoassistent auf dem Smartphone der Kunden. Diese Software erkennt auch ohne eine Kundenaktivität durch die Analyse der Bewegungs- und Kommunikationsdaten die laufenden Veränderungen im Risikoprofil des Kunden. Wenn der Kunde daraufhin mit einer konkreten Nutzenargumentation angesprochen wird, fühlt er sich verstanden und gewertschätzt. Allerdings muss die Ansprache durch den Makler erfolgen und nicht durch die Software selbst.

**Sales:** Der Verkauf erfolgt in diesem Segment über den Makler, der seinerseits nur der ausführende Akteur für die Vorschläge des intelligenten Risikoassistenten ist. Der Assistent ermittelt durch Analyse der Daten des Kunden eine neue Risikosituation und meldet es dem Makler. Dieser nimmt Kontakt zum Kunden auf und schlägt ihm eine passende Reaktion vor. Auf Produktebene sind hier Produkte nicht nur individualisiert sondern adaptiv. Das bedeutet: Neben dem individuellen Zuschnitt sind sie auch noch situativ auf die jeweilige Situation angepasst. „One-for-all“-Standardprodukte haben hier keine Berechtigung. Typische Verkaufsorte sind das Büro des Maklers oder das Wohnzimmer des Kunden.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden einige Kunden in diesem Segment in ihrem Vertrauen sogar noch weiter gehen. Sie geben dem Makler die Vollmacht, selbstständig und allein Entscheidungen zu treffen und kleinere temporäre Verträge abzuschließen, um erkannte Veränderungen im momentanen Risikoprofil des Kunden zu managen. Dafür vereinbart dieser mit seinem Makler gewisse Kostenbudgets und bestimmte Risikobereiche, innerhalb derer der Makler selbstständig temporäre und modulare Produkte kauft. Dies betrifft einfache, nicht-beratungsintensive Produkte. Auch komplexere Produkte werden durch den Makler an den Kunden verkauft, allerdings einzeln und nicht mit Pauschalvollmacht.

**After Sales & Schadensfall:** Auch in diesem Segment ist der Makler der erste Ansprechpartner für jeden Schadensfall. Er ist das „one-face-to-the-customer“ und wird den Schadenregulierungsprozess mit dem BackOffice der Versicherung im Hintergrund abwickeln. Im After Sales ist der Kunde gegenüber Push-Aktivitäten des Maklers aufgeschlossen, solange die mit einer ehrlichen, authentischen Nutzenargumentation einhergehen. Dies Anlässe und Empfehlungen dafür liefert dem Makler der intelligente Risikoassistent.

**Customer Journey:** Die vielversprechendste Quelle für Neukunden in diesem Segment sind Kunden, die aus dem Segment „Der bequeme Nicht-Sucher“ kommen. Hier wird sich eine Wanderungsbewegung einstellen. Zwar sind „bequeme Nicht-Sucher“ sehr selbstbestimmt und kompetent im Umgang mit Versicherungen. Doch die Ver-

änderung ihres sozialen Umfeldes führt dazu, dass sie potenziell das Segment wechseln. Etwa ein steigendes Einkommen, die geringer werdenden zeitlichen Ressourcen sowie die steigende Verantwortung für Familie und Kinder führen dazu, dass Kunden die Verantwortung für ihr Risikomanagement an einen menschlichen Experten delegieren wollen. Dies führt zu einem Wechsel ins Segment „Der Verantwortungs-Delegierer“. Allerdings wechselt der Kunde nur dann, wenn der Makler wirklich als Life-Coach agiert und die Ansprüche des Kunden an effektive Nutzung der modernsten Technologie sowie adaptive Angebote und Produkte weiterhin gewährleistet.

**Strategie der Versicherer:** Dieses Segment kommt den bisherigen Geschäftsmodellen der etablierten Versicherer und Makler nahe. Basis ist eine Vertrauensbeziehung zwischen Makler und Kunde. Dennoch funktioniert das Segment anders als bisher. Denn mit der starken Technologiefokussierung auf den elektronischen Assistenten kommen bisher nicht gekannte adaptive Produkte ins Spiel. Es wird permanente Upselling-Anlässe geben, auf die das IT-System hinweist. Vorausgesetzt: Es ist intelligent genug. Die Strategie der Versicherer in diesem Segment muss sein, die Makler dazu zu bringen, möglichst das IT-System des Versicherers auf das Display des Kunden zu bringen. Denn nur dieser strategisch wichtigste Ort, sichert dem Versicherer, dass er konstant vom modularen Upselling profitiert.

**Strategie der Makler:** Dies ist ein typisches Maklersegment. Stärker als in allen anderen Segmenten regiert hier das Vertrauen des Kunden zu seinem Makler. Doch auch hier steht der Makler vor der bereits genannten strategischen Entscheidung: Integriert er sich weitestgehend in ein angebotenes IT-System eines Versicherers oder eines Vergleichsportales? Oder setzt er auf ein eigenes IT-System? Dann würde er die strategische „Machtbasis“ der Kundendaten gegenüber dem Versicherer in der Hand behalten. Erneut gilt, dass nicht jeder Einzelmakler sein eigenes IT-System haben kann, aber dass die Maklerorganisationen durchaus dazu in der Lage sind. Und auch neben den bestehenden Maklerorganisationen wird es weitere Zusammenschlüsse von Maklern zu schlagkräftigen und wirtschaftlich funktionierenden Einheiten mit eigener IT-Intelligenz geben.

Wesentlich ist hier, dass der Ratschlag des Maklers nicht mehr nur für Versicherungsprodukte geschätzt wird, sondern mehr und mehr auch für Verhaltenstipps und Ratschläge rund um das Risikomanagement des Kunden. Er wird Schritt für Schritt vom Verkäufer zum echten Lifecoach. Natürlich kann ein Versicherungsmakler nur in den seltensten Fällen zum professionellen Berater für andere Lebensbereiche werden. Aus diesem Grund werden mit hoher Wahrscheinlichkeit Beraternetzwerke entstehen ... sogenannte Lifecoaching-Teams. In ihnen arbeitet der Makler als spezialisierter Risikoberater zusammen mit spezialisierte Finanzberatern, Healthcare-Beratern, Fitnessberatern, Bildungsberatern, Karriereberatern, Mentaltrainer, etc. Diese Entwicklung zum Lifecoach wird zudem durch regulatorische Bestrebungen weg von der Provisionslogik in der Versicherungswirtschaft, hin zu einer Honorarlogik gepusht. Honorare werden nicht für den Verkauf von Produkten, sondern für Beratungsleistungen gezahlt. Je stärker die Treiber für eine Honorarlogik werden, desto stärker werden die Beratungsbestrebungen der Makler werden.



## **CHANCE FÜR MAKLER !**

*Dieses Kundensegment wird über die kommenden Jahre tendenziell größer. Dies resultiert aus dem Trend zur Nutzung von Coaching-Leistungen, der sich in vielen Lebensbereichen bereits verstärkt zeigt und sich auch auf Versicherungen ausdehnt. Menschen sind es immer mehr gewohnt, mit Hilfe von Beratern berufliche und persönliche Ziele zu erreichen und nutzen diese Optimierung auch für ihre Risiko-Absicherung.*

*Zudem erwarten viele Experten, dass Datenschutz in Zukunft zum Luxusgut wird. Der Makler hat in diesem Segment die Chance, sich als vertrauenswürdige Instanz und Hüter der Daten zu positionieren. Er löst den Konflikt zwischen dem Wunsch nach Privatsphäre und der Notwendigkeit zur Preisgabe von persönlichen Informationen auf. Durch den persönlichen Abgleich haben die Daten über den Kunden eine hohe Qualität und ermöglichen Individualisierung und Adaptivität.*

*Als Herausforderung stellt sich jedoch die dazu notwendige hohe Kompetenz des Maklers dar. Er benötigt Fachwissen im Versicherungsbereich sowie in angrenzenden Themengebieten, wie Finanzen, Immobilien, Gesundheit, aber auch Kompetenzen in der Gestaltung der persönlichen Betreuung. Diese langjährige Bindung muss erarbeitet werden und sie wird immer wieder auf die Probe gestellt.*

*Eine mögliche Lösung ist der Zusammenschluss von Maklern verschiedener Themengebiete zu Kompetenzteams sowie die Nutzung von elektronischen Assistenzsystemen im Beratungsprozess. Der Makler muss(!) in diesem Segment zur Personenmarke werden. Der Makler hat somit die Chance auf eine enge Kundenbindung und hohes Vertrauen beim Kunden. Dies führt auch zu persönlichen Empfehlungen an weitere Kunden. Durch den persönlichen Abgleich haben die Daten über den Kunden eine hohe Qualität und ermöglichen Individualisierung und Adaptivität.*

## DER MARKENBEWUSSTE IDENTITÄTSSUCHER

Mit diesem Segment beginnt der Premium-Bereich. In diesem Bereich fällen Käufer die Kaufentscheidung nicht nach dem Preis-Leistungs-Verhältnis. Stattdessen nutzen sie Produkte, Marken und Personen, um ihre Identität auszudrücken. Die einfachste Möglichkeit mit einer Versicherung seine eigene Identität auszudrücken gibt es dann, wenn die Versicherungsgesellschaft oder ein Versicherungsprodukt explizit für eine Identität steht. Denkbar sind Versicherungen, die für Umweltschutz stehen, für Nachhaltigkeit, für Sportlichkeit, für Innovationskraft, für Intellektualität, für Luxus, für Reichtum, für Bodenständigkeit, für Heimatverbundenheit, für Design, für Kunst, für Regionale Zugehörigkeit ... usw. Es gibt zahlreiche Identitäten zu denen potenzielle Kunden sich zugehörig fühlen. Der Vertrieb gelingt über Ausschließlichkeitsvertreter, die die Identität der Marke transportieren und über digitale Assistenten mit starker Markenidentität.

**Pre-Sales:** Bevor eine Versicherung als Identitätsträger für ihre Kunden wirken kann, muss in der breiten Öffentlichkeit oder zumindest in der Fachöffentlichkeit dieser Identitäts-Community bekannt sein, dass diese Versicherung für die jeweilige Identität steht. Bevor ein Kunde durch den Kauf eines Versicherungsprodukts seine Identität gegenüber seinen Freunden, Bekannten, Kollegen, Sportfreunden, Familienangehörigen und nicht zuletzt seinem eigenen Ego gegenüber ausdrücken kann, müssen all diese Personen zunächst wissen, dass diese Versicherung genau für diese Identität steht. Aus diesem Grund funktioniert die Pre-Sales-Phase für dieses Segment sehr stark nach der bisherigen Logik der Imagewerbung in klassischen Massenmedien. Die Notwendigkeit dieser Imagewerbung für Premium-Bereiche in vielen Märkten, wird das Überleben eines Teils der klassischen Massenmedien sichern. Die Ansprache der potenziellen Kunden in der Pre-Sales-Phase erfolgt zu großen Teilen wohl im Direktmarketing durch Alleinvertreter der jeweiligen Versicherung.

**Sales:** Der Verkaufsprozess kann in diesem Segment sowohl persönlich als auch digital erfolgen. Wesentlich ist es, dass der Kunde den Bedarf spürt, ein ungedecktes Risiko abzuschließen. Die Art und Weise wie er von diesem Risiko erfährt, ist je nach seiner Technologieaffinität entweder über intelligente Assistenten oder das persönliche Gespräch mit dem Makler. Doch der entscheidende Unterschied zu den Segmenten im Economy-Bereich ist die Nutzenargumentation im Sales-Prozess. Es wird zwar von einem zu deckenden Absicherungsbedarf ausgegangen. Dann wird aber nicht mit Preis und Leistung argumentiert, sondern mit der Identität für die das Produkt oder der Anbieter steht.

**After Sales & Schadensfall:** Da das oberste Ziel des Kunden mit dem Kauf des Produkts der Ausdruck seiner Identität ist, wird sich die After-Sales-Strategie darauf konzentrieren, dem Kunden genau dies möglich zu machen. Aus diesem Grund wird der Versicherer eigene Identitäts-Communities unter seinen Kunden gründen. Er wird seine Kunden in der Kommunikation selbst zu Experten für diese Identität stilisieren. Und er wird dafür sorgen, dass weitere Produkte angeboten werden, mit denen der Kunde die gleiche Identität transportieren kann.

**Strategie der Versicherer:** Es scheint recht unwahrscheinlich, dass heutige etablierte Versicherungsmarken zu Identitätsträgern für eine bestimmte Identität werden. Selbst wenn sie sich als starke Marken verstehen und viel in das eigene Image investiert haben, stehen sie kaum signifikant für bestimmte Identitäten. Sie sind und bleiben Massenkonzerne mit einer entsprechenden Story und Geschichte. Wer von ihnen tatsächlich in diesem Kundensegment ein Geschäft aufbauen will, der wird sich eine Mehrmarkenstrategie geben. Die Gründung von Nebenmarken, die jeweils eine eigene Story für ihre Ziel-Identität aufbauen erscheint dagegen realistisch. Diese neuen Marken können jung sein, sie brauchen keine langjährige Geschichte. Allerdings brauchen sie authentische Personen und authentische Handlungen welche die Identität und ihre Community unterstützen.

Mit der gleichen Logik werden nicht nur heutige Versicherer ihre Nebenmarken etablieren, sondern auch neue Peer-to-Peer-Versicherungen, die basierend auf einem Clubgedanken eine Community versammeln, die für eine bestimmte Identität steht.

**Strategie der Makler:** Wengleich dieses Segment in seiner Ausprägung wohl kein Massensegment werden wird, bestehen hier Chancen für Makler. Denn Alleinvertreter werden gebraucht, um die Identität der Marke zu kommunizieren. Sie müssen nicht zwingend exakt diese Identität in ihrer eigenen Person verkörpern. Aber sie müssen in der Lage sein, die Kunden psychologisch zu lesen. Sie müssen verstehen, welche Identität jeder Kunde ausdrücken möchte. Sie müssen die Rolle des ersten Peers übernehmen, der dem Kunden „garantiert“, dass das Identitätsmanagement mit dieser Marke und diesem Produkt funktioniert.

## DER UNTERNEHMERISCHE IDENTITÄTSSUCHER

Es wird nicht wenige Anbieter geben, die einen Teil ihres Geschäfts in dem lukrativen Premium-Bereich mit seinen hohen Margen, den loyalen Kunden und starken Bindungen machen wollen. Doch nicht alle von ihnen werden dafür ihre eigene Marke unter eine einzige Identität stellen oder viele Nebenmarken gründen wollen. Ein alternativer Weg führt in dieses Kundensegment.

Hier stellen die Versicherer ihr Produkt als White-Label-Lösung für starke Identitätsträger außerhalb der Versicherungsbranche zur Verfügung. Diese werden zum Wirt und verkaufen das Versicherungsprodukt an ihre Kunden mit. Der Vertrieb erfolgt über den Identitätswirt unter der Marke des Identitätswirts. Das Kundenvertrauen und die Kundendaten liegen beim Identitätswirt. Der erzielte Erlös wird zwischen dem Identitätswirt und der Versicherung als Risikoträger geteilt. Der Kaufanreiz für den Kunden liegt nicht darin, dass dies die für ihn bestmögliche Versicherung ist. Der Kaufanreiz liegt vielmehr darin, dass der Kunde weiß, dass der Identitätswirt am Versicherungsverkauf mitverdient. Der Kunde will dem Identitätswirt durch den Kauf bewusst etwas Gutes tun. Der Kunde handelt unternehmerisch und schlägt zwei Fliegen mit einer Klappe: Durch den Kauf eines Versicherungsprodukts investiert er in den Identitätswirt und drückt zugleich seine Zugehörigkeit zu dieser Identität aus. Dies ist eine der stärksten Möglichkeiten des Identitätsmanagements für Kundengruppen, die ihre Kaufentscheidungen aus diesem Grund fällen.

Damit dieses vielversprechende Kundensegment realistisch erschließbar wird, sind nach heutiger Sichtweise natürlich einige regulatorische Änderungen nötig. Derzeit ist der Vertrieb von Versicherungsprodukten durch Nicht-Versicherungsexperten untersagt. Einige der befragten Experten prognostizieren diese Deregulierung und damit das Erstarken dieses Segments. Sollte die Deregulierung an dieser Stelle nicht, oder nicht zeitnah, kommen, dann gilt als wahrscheinlich, dass die entsprechenden Kunden aushilfsweise in das Segment „Der communityaffine Identitätssucher“ ausweichen und entsprechende Identitätsprodukte über Makler kaufen wollen.

**Pre-Sales:** Es gibt in diesem Segment keine aktiv betriebene Pre-Sales-Phase auf Seiten des Versicherers. Die Kaufanbahnung erfolgt über den Identitätswirt, der das Produkt unter seiner Marke seiner Community anbietet. Persönliche Multiplikatoren und mobile Geräte sind die hauptsächlichen Kundenschnittstellen.

**Sales:** Der Verkaufsprozess wird in der Regel über ein Onlineportal unter der Marke des Identitätswirts erfolgen. Dieses Portal wird dem Identitätswirt durch den Versicherer in Form eines White-Label-Portals zur Verfügung gestellt. Die Abwicklung aller Prozesse bis hin zur Rechnungsstellung und Erlösteilung übernimmt das Back-Office des Versicherers. Jegliche Kommunikation zum Kunden erfolgt aber im Namen des Identitätswirts. Auf Produktebene sind hier Produkte vor allem einfache Sachversicherungen. Aber auch komplexere Produkte sind denkbar.

**After Sales & Schadensfall:** Auch im Schadensfall übernimmt das Back Office des Versicherers die Prozesskoordination. Erneut kommuniziert es unter der Marke des Identitätswirts. Die Möglichkeiten zu After Sales Anstrengungen sind in diesem Segment für die Versicherer begrenzt. Die Daten der Kunden liegen beim Identitätswirt. Dieser pflegt mit seinen Themen auch seine Community. Allenfalls kann es dem Versicherer gelingen, über Vereinbarungen mit dem Identitätswirt dem Kunden einen elektronischen Risikoassistenten (unter der Marke des Identitätswirts) auf sein Smartphone zu bringen. Damit können Veränderungen im Risikoprofil erkannt werden und modulare Upselling-Angebote gemacht werden.

**Customer Journey:** Ein Teil der Kunden wird sich nicht ausschließlich in diesem Segment bewegen. Während ein Kunde in manchen Situationen in diesem Segment über Versicherungsprodukte in Identitätsträger investiert, die seinen Werten entsprechen, ist der gleiche Kunde manchmal auch im Segment „Der bequeme Nicht-Sucher“, wenn es ihm darum geht, flexibel und effizient die Kaufentscheidungen für das beste Preis-Leistungs-Verhältnis zu treffen.

Zugleich wird sich eine Wanderungsbewegung zwischen den Kundensegmenten einstellen, vom „unternehmerischen Identitätssucher“ zum „communityaffinen Identitätssucher“. Der Grund liegt auf der Hand: Einige Kunden sind zwar weiterhin ihrer Identität verbunden und wollen diese durch Versicherungsprodukte ausdrücken. Jedoch spüren sie die Notwendigkeit für eine umfassendere Betreuung bei komplexen Themen. Diese umfassende Betreuung kann nicht durch fachfremde Identitätsträger (Greenpeace & Co.) geleistet werden. Aus diesem Grund erhalten sie durch ein Empfehlungsmarketing innerhalb der Identitätsnische Kontakt zu Maklern, die ebenfalls als Personenmarke für diese angestrebte Identität stehen, aber zugleich auch eine fachliche Beratungsexpertise aufbringen. Wesentlich ist, dass für diese Kunden ihre Identität weiterhin ein zentraler Bestand-

teil des Lebens ist und der Umgang mit den eigenen Versicherungen exakt diese Identität ausdrücken muss. Der Makler muss daher selbst ein Identitätswirt mit höchster Glaubwürdigkeit sein.

**Strategie der Versicherer:** Dieses Kundensegment besteht heute bereits aus einigen handverlesenen, singulären Kooperationen zwischen Versicherungen und großen Identitätsmarken. Doch das Potenzial ist viel größer: Durch ein modernes IT-System könnte bereits heute eine rasant skalierende White-Label-Plattform etabliert werden, die jedem großen und kleinen Identitätsträger die Möglichkeit zum niedrigschwelligen Angebot eines eigenen Versicherungsprodukts gibt. Dieses Kundensegment gewinnt seine Stärke nicht durch einige große Identitätsträger wie Greenpeace oder BUND. Die Bedeutung des Segments entsteht durch die unzähligen kleinen Identitätswirte, von KITA „Märchenwiese“ bis Sportclub „Grün-Weiß“.

**Strategie der Makler:** In diesem Segment gibt es keine Geschäftsmöglichkeiten für Makler.



## CHANCE FÜR VERSICHERUNGEN !

*Dieses Segment wird tendenziell über die kommenden Jahre größer werden. Eine Vielzahl der Kunden sucht nach Möglichkeiten, die eigene Identität auszudrücken. Sobald es die Angebote dafür gibt, werden diese Kunden auch Versicherungsprodukte zum Ausdruck ihrer Identität nutzen.*

*Dies bedeutet: Kunden möchten Versicherungsprodukte kaufen, die den Namen eines bekannten Identitätsträgers tragen. Das bedeutet: Die Kunden kaufen diese Produkte nicht, um das beste Preis-Leistungs-Verhältnis zu bekommen. Sie kaufen die Produkte, weil sie damit eine andere identitätsstiftende Institution unterstützen, quasi in diesen Identitätsträger investieren. Es gibt unzählige Identitätsträger von Greenpeace über Fußballclubs bis KITAs, Schulen und Kirchenhören. Sie sind die Basis für die Greenpeace-Versicherung, Bayern München Versicherung, KITA „Märchenwiese“ Versicherung, Sportclub „Grün-Weiss“-Versicherung, etc.*

*Die Versicherung muss in diesem Segment als Marke in den Hintergrund treten. Sie bietet ihre Produkte als „White Label“ und für den Identitätsträger einfach individualisierbar an. Die Grundlogik ist, dass der Identitätsträger sämtliche Marketing- und Vertriebsaktivitäten übernimmt. Die Versicherung übernimmt die restlichen Prozesse. Der Verkaufserlös wird geteilt, das heißt: Der Identitätsträger erhält einen prozentualen Anteil am Gewinn. Dies wird offensiv kommuniziert. Entsprechend weiß der Kunde genau, dass er durch den Kauf dieses Versicherungsprodukts, seinen Identitätsträger aktiv unterstützt.*

*Die Versicherung kann in diesem Segment durch ein modernes „WhiteLabel-IT-System“ gleichzeitig hunderttausenden kleinsten Identitätsträgern das Angebot eines eigenen Versicherungsprodukts ermöglichen. Obwohl die Community jedes einzelnen Identitätsträgers klein ist (beginnend bei etwa 50 Leads in einer KITA), ergibt sich über das IT-System eine extrem hohe Zahl potenzieller Endkunden, ohne dafür teure Personalkosten oder Provisionen zahlen zu müssen.*



## DER COMMUNITYAFFINE IDENTITÄTSSUCHER

Auch die Makler können von der Entwicklung des Premium-Bereichs profitieren. Denn es wird eine Vielzahl von Kunden geben, die mit der Wahl ihres Versicherungsexperten ihre Identität zum Ausdruck bringen wollen, dafür aber keine Intermediäre nutzen. Der Grund ist, dass sie einen persönlicheren Kontakt zu einem Versicherungsexperten suchen, den sie bei den Intermediären nicht finden. Als Alternative bieten sich Makler an, die als Identitätsträger ebenfalls für eine bestimmte Identität stehen. Diese Identitäten sind nicht als Marketingstrategie aufgesetzt sondern werden authentisch von dem jeweiligen Makler gelebt. So wird es Makler geben, zu denen Mediziner-Kunden gehen, weil sie eine Person ihresgleichen vor sich sehen. Es wird Makler mit spezialisierten Identitäten für Reiter, Sportler, Familien, Ökofreunde, ... geben. Dabei ist das Aktivitätslevel der Kunden durchaus hoch. Sie suchen aktiv nach entsprechenden Identitätswirten unter den Maklern und nach deren Produkten. Die Technikaffinität der Kunden spielt eine untergeordnete Rolle.

**Pre-Sales:** In der Pre-Sales-Phase positioniert sich der Makler in seiner Identitäts-Community als Communitymanager. In der Fachöffentlichkeit seiner Community muss er bekannt sein. Nur dann können Kunden sicher sein, dass sie durch die Beauftragung dieses Maklers ihre eigene Identität gegenüber der Community ausdrücken können. Aus diesem Grund funktioniert die Pre-Sales-Phase für dieses Segment vor allem in authentischem Imageaufbau für die Personenmarke des Maklers.

**Sales:** Der Verkaufsprozess wird entweder persönlich im Büro des Maklers, im Wohnzimmer des Kunden oder am Ort der Identitäts-Community vollzogen. Je nach Technologieaffinität des Kunden und Entfernung des Kunden vom Makler gibt es aber auch Online-Kommunikation und Onlinekauf. Das Regionalitätsprinzip ist in diesem Segment aufgehoben. Ob der gleiche Wohnort eine Rolle spielt, hängt von der Art der Community ab. Welche Versicherungsprodukte von welchem Versicherer er vertreibt, ist für den Erfolg in diesem Segment nebensächlich. Dennoch nutzt der Makler für seine Arbeit intensiv das IT-System seiner Versicherung um seinen Kunden möglichst individuelle und adaptive Angebote zu machen. Die dafür nötigen Daten geben die Kunden dem Makler bereitwillig Preis. Bei technologieaffinen Kunden bringt er seinen elektronischen Risikoassistenten auf das Smartphone der Kunden, idealerweise unter seinem Namen und seiner Marke. Dafür ist intensive Zusammenarbeit mit den Data Profilern und dem Back Office der Versicherer nötig. Auf Produktebene sind hier teilindividualisierte Standardprodukte mit Branding des Maklers gefragt, darunter alle Produkte von einfachen Sachversicherungen bis zu komplexeren Produkten.

**After Sales & Schadensfall:** Der Makler ist natürlich auch im Schadensfall der erste Ansprechpartner. Er managt den Schaden ohne Aufwand für den Kunden direkt mit dem Back Office der Versicherung. Im After Sales ist der Kunde gegenüber Push-Aktivitäten des Maklers aufgeschlossen, solange diese mit einer ehrlichen, authentischen Nutzenargumentation einhergehen. Die Anlässe und Empfehlungen dafür liefert dem Makler der intelligente Risikoassistent sowie die regelmäßigen Treffen in der gemeinsamen Community.

**Customer Journey:** Ein Teil der Kunden wird sich nicht ausschließlich in diesem Segment bewegen. Während ein Kunde in diesem Segment normalerweise mit einem Makler zusammen arbeitet, weil dieser Makler als Personenmarke für die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Community und Identität steht, wird der gleiche Kunde für einfachere Themen am Makler vorbei direkt in seiner Online-Community agieren und sich dort Empfehlungen, Rat und Sicherheit holen. Dann bewegt er sich im Segment „Der normale Facebook-User“.

Zugleich wird sich eine Wanderungsbewegung zwischen den Kundensegmenten einstellen. Die Makler im Segment „Der communityaffine Identitätssucher“ werden dabei vom Segment „Der unternehmerischen Identitätssucher“ profitieren. Sie können Kunden abwerben, die als „unternehmerische Identitätssucher“ zwar ihre Identität ausdrücken können, aber bei komplexeren Themen von den fachfremden Identitätsträgern (Greenpeace & Co.) nicht gut beraten werden. Makler mit starker Personenmarke, die für die gleiche Identität stehen, können diese Kunden gewinnen.

**Strategie der Versicherer:** Die Versicherer werden in diesen Segment die Arbeit der Identitätsmakler unterstützen. Denn das Segment verspricht die höchsten Margen, wenngleich die Transaktionskosten aufgrund der individuellen Kundenpflege sehr hoch sind. Versicherer stellen den Maklern in diesem Segment vor allem ihre IT-Systeme zur Verfügung. Der Makler ist in diesem Segment nicht von einer einzelnen Versicherung abhängig. Er wird sich stattdessen für jene Versicherung entscheiden, die ihm einerseits die höchsten Margen bringt, ihn zugleich aber durch ein modernes IT-System in die Lage versetzt, seinen Kunden individuelle und adaptive Produkte anzubieten und damit sein Image in der Community weiter zu pflegen.

**Strategie der Makler:** Jeder Makler in diesem Segment kann nur wenige Identitäten glaubhaft verkörpern. Es sind jene Identitäten, die er auch außerhalb seines Berufes authentisch lebt. Der Ausbau dieser Identität zu einer weithin wahrnehmbaren Personenmarke ist die Hauptstrategie des Maklers. Daneben liegt sein Augenmerk

vor allem darauf, seinen existierenden Kunden die bestmöglichen Produktangebote zu verschaffen. Hierfür geben die Versicherer ihm in diesem Segment die Freiheit, die Produkte in gewissem Rahmen eigenmächtig in Leistung und Preis zu verändern. Wenngleich das IT-System normalerweise einen Einheitspreis für das Produkt vorschlägt, so ist der Makler in diesem Segment frei, herauszufinden was das Produkt dem Kunden wert wäre und dementsprechend den Preis nach oben oder nach unten zu korrigieren.

Die wesentliche Strategie des Maklers für individuelle Produkte liegt in der Pflege der Daten im IT-System. Er ergänzt die Intelligenz des Systems durch seine Menschenkenntnis und Intuition. Mit der Eingabe neuer Datenpunkte verfeinert er die Prognosemodelle für jeden seiner Kunden. Damit verbessert er zugleich auch den Algorithmus des IT-Systems und optimiert die Prognosemodelle für künftige Kunden. Von Seiten des Versicherers wird jeder Makler aufgrund seiner Aktivität bei der Optimierung des IT-Systems durch eigene Daten bewertet. Gleichzeitig und parallel kann der Makler auch in einem Economy-Segment tätig sein, etwa als Lifecoach im Segment „Der Verantwortungs-Delegierer“ oder für „bewusste Risikomanager“.



## **CHANCE FÜR MAKLER !**

*Dieses Segment wird über die kommenden Jahre tendenziell größer werden. Eine Vielzahl der Kunden sucht nach Möglichkeiten, die eigene Identität auszudrücken. Sobald es die Angebote dafür gibt, werden diese Kunden auch den Makler als Identitätsträger nutzen.*

*Dies bedeutet: Kunden nutzen die Leistungen eines Maklers nicht, um das beste Preis-Leistungs-Verhältnis zu bekommen. Sie nutzen den Kontakt zum Makler vielmehr, weil der Makler deutlich sichtbar ein Identitätsträger ist. Das bedeutet: Er ist ein Experte für Reiten, oder Medizin, oder Kultur, oder Sport, oder, oder, oder ... und dies ist in diesen jeweiligen Communities bekannt. Durch den Kontakt zu diesem Makler beweisen die Kunden ihrer Community (ihren Kollegen, Freunden, Familien, etc.), dass sie zu dieser bestimmten Identität dazugehören.*

*Sowohl der Makler in seiner Persönlichkeit, seinem Lebenslauf, seinen Aktivitäten und seiner Kommunikationsform muss dieser Identität entsprechen, als auch die von ihm selbst genutzten und vom ihm vertriebenen Produkte. Er kann seinen Kunden keine Identität „vorspielen“. Entweder er lebt diese Identität authentisch, oder nicht! Ein Makler kann nur wenige Identitäten gleichzeitig haben, er kann jedoch gezielt nach Gemeinsamkeiten suchen. Auch wird er durch gezieltes Content Marketing sichtbar für den Kunden. Die Teilnahme an Offline- und Online-Events innerhalb einer Community ist ein wichtiger Vertriebsweg, ebenso die Nutzung von Bewertungsportalen. Die Bewertung durch andere Personen innerhalb der Identität ist ein zentrales Entscheidungskriterium.*

*Natürlich gibt es sehr verschiedene Identitäten, die jeweils nur ein recht kleines Kundensegment haben. Aber in der Summe der verschiedenen Identitäten wächst dieses Segment. Zusätzlich kombinieren Kunden gleichzeitig verschiedene Identitäten.*



## TRENDFELD 2: KOMMUNIKATIONSKANÄLE & TECHNOLOGIEN AUF DEM WEG ZUM KUNDEN

Kommunikation ist in der Versicherungsbranche eine große Herausforderung. Der Ruf der Branche ist angeschlagen und das Produkt für viele Menschen nicht „sexy“. Doch auch bei einem wenig greifbaren Produkt wie einer Versicherung wünschen sich die Kunden eine Inspiration durch die Darstellung von echten Beispielen. Trotz komplexen Themen wünschen sie sich eine individuelle Ansprache. Das Ziel muss es sein, durch das Verständnis des Kunden maßgeschneiderte Lösungen von der Informationsaufbereitung über das Angebot hin zur Kaufentscheidung zu entwickeln. Dafür sind dialogorientierte Kommunikation, einfache Kommunikation und kundenfreundliche Kommunikation die Basis.

## WÜNSCHE DER KUNDEN IM MITTELPUNKT

Kommunikation ist das Aushängeschild einer Versicherung und schafft eine Beziehung zwischen Kunden, Makler und Versicherungsunternehmen. Die Versicherung der Zukunft wird nicht nur an den Kanälen und an der perfekten Verkaufsstrategie arbeiten, sondern als Ausgangspunkt die Relevanz eines Produktes für den einzelnen Kunden in den Mittelpunkt stellen. Sie wird den Kunden also nicht nur als Risiko sehen, sondern nach den persönlichen Treibern im Leben der Kunden fragen und sich dem Nutzerversprechen von morgen nähern. Ein ständiger Dialog mit dem Kunden ist die Chance, Vertrauen aufzubauen. Dabei wünschen sich die Kunden Inhalte, die zu ihrem Bedarf, ihrer Persönlichkeit und ihren Interessen passen. Schnelligkeit und Einfachheit sind die Paradigmen der Kunden von morgen. Kommunikation über Distanzen hinweg finden mehr und mehr Kunden als befremdlich und wollen direkt mit kompetenten Ansprechpartnern in Kontakt sein. Doppelte Kommunikation ist ihnen besonders lästig. Sie erwarten, dass ihre persönlichen Daten, ihr Tarif und bisherige Inhalte von Beratung und Anfragen dem Gegenüber bekannt sind. Die Kunden beurteilen Kommunikation mit Versicherungen immer mehr unter Effizienzpunkten.

Die Kunden werden in Zukunft verstärkt das Gefühl von Aufgehobenheit und Vertrauen in Unternehmen suchen. Sie erwarten Service und Kulanz von Versicherungen dafür, dass sie sich in einer Vielzahl von Möglichkeiten für ihren Anbieter entschieden haben. Das Leben vieler Kunden ist geprägt vom Wunsch nach mehr Flexibilität. Sie wollen selbst bestimmen, wie und wann sie für Versicherungen erreichbar sind.

*Dort wo das Gespräch entsteht, musst du in der Lage sein, eine Lösung anbieten zu können.*

Dr. Christian Reichmayr - Head of Multi Channel Management, UniCredit Group

## KANÄLE UND SCHNITTSTELLEN

Die Kommunikationskanäle der Zukunft sind divers und bestehen nebeneinander. Die Experten sind sich einig, dass sich Kundenschnittstellen immer mehr von den ortsgebundenen hin zu den ortsunabhängigen und von den persönlichen zu den unpersönlichen Schnittstellen verschiebt. Die zentrale Aufgabe der Versicherungsunternehmen ist es, Medienbrüche zwischen den einzelnen Kommunikationskanälen zu verhindern.

Smartphone und Tablet werden zur wichtigsten mobilen Schnittstelle zum Kunden. Zusätzlich sind Terminals im Handel Kontaktpunkte zur Erstansprache bis zum Vertragsabschluss. Moderne Technologien unterstützen



Kommunikation von Kunden und Maklern durch die Übertragung von Wort, Bild und Ton und machen persönliche Treffen an unterschiedlichen Orten zur Realität. Bisher vor allem rein privat genutzte Geräte werden immer mehr auch zu Kaufabschlüssen wie dem Kauf einer Versicherung eingesetzt. Doch auch die direkte persönliche Kommunikation hat nicht ausgedient. Das persönliche Gespräch hat wichtige Funktionen vor allem in Segmenten, wo komplexe Zusammenhänge zu erklären sind und sensible Daten zur Entscheidungsfindung vom Kunden (noch) nicht elektronisch preisgegeben werden wollen.

Zwischen online und offline gibt es keine scharfe Trennlinie mehr. Sie fließen ineinander. Kunden nutzen nicht nur einem Kanal, sondern wählen je nach Anforderung und Ressourcen in Bezug auf Zeit, Komplexität und Erfahrung aus. Auch die Kombination der Kanäle gewinnt an Bedeutung. Die Experten prognostizieren die Kombination von persönlichem Beratungsgespräch mit elektronischen Assistenzsystemen. So können beispielsweise vor dem Gespräch Informationen zur Vorfilterung, während des Gesprächs Umgebungsinformationen und Kundenhistorie und nach einem Gespräch die Beratungsdokumentation bereitgestellt werden. Gleichzeitig kann auch der Makler mit persönlicher Begleitung die elektronische Abwicklung von Versicherungskäufen unterstützen. Durch Einbindung seiner Expertise in Portale hat er die Möglichkeit der Kontaktaufnahme, einer Vorsegmentierung und danach der Zuweisung zu einem elektronischen Assistenten.

## ELEKTRONISCHE KUNDENKANÄLE IM ECONOMY-MARKT

Effizienz ist die wichtigste Messlatte der Kunden im Economy-Markt. Die Kundenkanal wird zum Optimierer: Einfach, schnell und mit den zentralen Informationen zu einem Produkt. Die Experten prognostizieren für die Zukunft eine fast ausschließliche Abwicklung über elektronische Systeme. Wer also den Zugang zum Kunden hat, kann diesen für einen Abschluss nutzen. Effizienz erfordert die Bereitstellung aller relevanten Informationen, so dass diese vom potenziellen Kunden oder von seinem elektronischen Assistenten gesichtet werden kann. Kunden im Economy-Segment wollen Produkt und Bedingungen verstehen oder vertrauen dem „Verständnis“ ihres elektronischen Assistenten. Und das auch ohne den Umweg über ein persönliches Gespräch mit einem Makler. Die Kunden suchen digitale Helfer, um den eigenen Dokumentationsaufwand zu verringern.

Die Kunden sehen in einem elektronischen System nicht nur den „halben Makler“ sondern einen „besseren“ Makler. Sie erkennen echte Vorteile für sich: Fehler bei einer Maschine werden aufgrund der hohen Reichweite schnell erkannt und eine Maschine hat keinen schlechten Tag. Damit sind Nachteile durch menschliche Interaktion minimiert.

Voraussetzungen für diese Entwicklung sind ein gutes Produkterlebnis. Unterstützend wirkt eine nachvollziehbare Überprüfung durch unabhängige Organisationen. Vertrauen bieten hier zum einem Verbraucherschutz-Organisationen und zum anderen Bewertungen in sozialen Netzwerken.

*Alle Information durch alle Kanäle aufzubereiten, dann das individuelle Angebot vorzutragen und zur Entscheidung zu bringen. Das ist etwas, was man im persönlichen Gespräch - ganz gleich ob Auge in Auge oder virtuell - besser kann als im standardisierten Automatismus.*

Jan Hickisch - VP Global Solution Marketing, Unify

## PERSÖNLICHE KUNDENKANÄLE IM PREMIUM-MARKT

Individuelle und persönliche Betreuung ist eine wichtige Messlatte im Premium-Markt. Der Kundenkanal wird zum Motivator: Die Kunden wünschen sich einen Ausblick auf ein Ziel und den Weg, den sie dafür gehen müssen. Die Experten prognostizieren, dass hier persönliche Kommunikation in einer Beratungssituation den Großteil aller Abschlüsse begleitet. Komplexer Zusammenhänge müssen dem Kunden erklärt werden und dabei die ganz individuelle Kundensicht berücksichtigt werden.

Bei manchen Themen empfinden die Kunden eine Scheu, ihre Daten preiszugeben. Um dem zu begegnen, ist eine hohe Expertise des Maklers wichtig. Denn die Kunden wollen sich gut beraten wissen und sich emotional auf ein Produkt einlassen.

Das Prinzip der Kundenbindung verändert sich durch die zunehmende Kommunikation in sozialen Netzwerken nach Ansicht der Experten nicht. Sie sehen die Netzwerke als Fortführung und Ergänzung von physischen Netzwerken wie Vereinen oder Stammtischen durch ein anderes Medium. Für den Makler ist es jedoch eine Chance. Das Regionalitätsprinzip der Maklerberatung wird aufgeweicht und er kann seinen Radius in Zukunft erweitern. Durch die technische Unterstützung ist gemeinsames Lesen, Kommentieren, Erklären und Dokumentieren mit dem Kunden möglich, auch wenn nicht beide an einem Ort sind.

## **EREIGNIS-BASIERTE KOMMUNIKATION IN DREI STUFEN**

Die Zukunft der Kommunikation wird nicht nur durch die Kanäle bestimmt, sondern durch das Timing der Ansprache an den Kunden. Ereignis-basierte-Kommunikation wird ein wichtiger Pfeiler, der die Kundenkanäle ergänzt. Das Ziel ist es, an den für den Kunden relevanten Kaufsituationen präsent zu sein. So muss er seinen Versicherungsbedarf nicht selbst erkennen, sondern wird unterstützt. Diese Entwicklung ist bereits heute sichtbar und wird sich in den nächsten Jahren immer weiter ausdehnen. Die erste Stufe der Ereignis-basierten Kommunikation wird eine Präsenz von Versicherungen sein, die nicht auf das Individuum abgestimmt ist. Die Experten prognostizieren Terminals in Shops des stationären Handels, an denen der Kunde sich informieren und anhand von elektronischen Programmen die Versicherung direkt abschließen kann. Mögliche Orte dafür sind Banken, Flughäfen, Sportgeschäfte, Elektronikgeschäfte sowie Autohäuser.

Eine zweite Stufe der Ereignis-basierten-Kommunikation ermöglicht die Reaktion von Versicherern auf tatsächliches Verhalten der Kunden. Die Grundlage dafür ist die Sammlung von persönlichen Daten, die dann die Grundlage für individuelle Ansprache sind. Kommunikation mit Kunden wird proaktiv: Nach einem Berufswechsel, nach einem Grenzübertritt bei der Urlaubsreise, beim Abschluss eines Mietvertrages oder eines Kaufvertrages für ein Auto.

Die dritte Stufe der Ereignis-basierten Kommunikation ist eine Kommunikation in Echtzeit. Das Verhalten der Kunden wird dabei durch ständigen Datenstrom analysiert und auf diese Analyse ist dann die persönliche Ansprache aufgebaut. Die Experten prognostizieren die Kommunikation bei der Autofahrt, bei der Urlaubsreise und beim Verwalten von Einrichtungsgegenständen in einer Wohnung oder dem Haus. Die Ereignis-basierte Kommunikation gibt dem Kunden die Möglichkeit, die Relevanz von komplementären Versicherungsprodukten zu erkennen und sofort reagieren zu können. Erfolgreiche Versicherungen der Zukunft schaffen es, Point of Needs ihrer Kunden zu identifizieren und diese zu besetzen.

## **SCHNITTSTELLEN ZUM KUNDEN**





STARSEEDPICTURES.TUMBLR.COM

## TRENDFELD 3: ARBEITSWEISEN & STRUKTUR DER VERSICHERER

Die Online-Technologie wird die Arbeitsweisen und Struktur der Versicherer massiv verändern. Die Experten stufen den deutschen Markt bisher als eher vorsichtig ein. Doch für die Versicherung der Zukunft wird eine Änderung der generellen Einstellung prognostiziert, die sich stark an der Internet-Branche orientiert. Andere Branchen nutzen digitale Kanäle, brechen damit traditionelle Prozesse auf und zwingen die Versicherungen gleichzuziehen. Die Versicherungen der Zukunft haben sich die Umsetzungsstrategien der Angreifer zu eigen gemacht und sind mit vielen kleinen, agilen und umtriebigen Projekten erfolgreich. Anstatt die Zukunft als potentielles Risiko mit möglichen Kosten zu betrachten, wird vor allem das Erlöspotential durch Nutzung der entstehenden Kundendaten in den Vordergrund gestellt. Trotz hoher Kosten wird die Erschließung neuer Märkte in Angriff genommen.

*Der Versicherungs-Vertrieb muss in der Lage sein, außerhalb der Kernprodukte seiner reinen Versicherung einen Rat geben zu können. Als Lebensberater.*

Stefan Riedel - Generalbevollmächtigter Insurance, IBM

### SCHNELLIGKEIT, EINFACHHEIT UND SICHERHEIT

Im Economy-Segment werden sich Kunden noch mehr an Online-Transaktionen gewöhnen. Die Kunden erwarten, dass einfache Versicherungsprodukte online und ohne persönlichen Kontakt gefunden, verglichen und gekauft werden können. Sie erwarten eine kundenfreundliche Umsetzung des Kaufprozesses, der ihnen Spaß macht, mit modernen Schnittstellen zu ihren mobilen Geräten und einer guten grafische Aufbereitung. Sie versprechen sich von den Online-Transaktionen vor allem Zeitgewinn und erwarten eine einfache Kommunikation und schnelles Feedback vom Versicherungsunternehmen. Der Zeitgewinn wird für den Kunden neben der Qualität des Produktes zum zentralen Kaufkriterium.

Je höher die Interneterfahrung, desto leichter lassen sich die Kunden von reinen Online-Angeboten überzeugen, bei denen persönlicher Kontakt nicht notwendig ist. Hierbei sticht vor allen die Generation Y hervor. Diese Generation ist ganz selbstverständlich mit der Informationssuche, Bewertung und Abschluss eines Kaufs aufgewachsen und ist mit reinen Prozessen über das Internet ohne persönlichen Kontakt oft glücklicher. Die Generation Babyboomer ist mit dem Internet nicht ganz so selbstverständlich vertraut. Jedoch sind auch für diese Zielgruppe Online-Banking, Informationssuche im Internet mit Wikipedia und Google und Online-Reisebuchungen mittlerweile selbstverständlich. Auch bei älteren Menschen ist das Internet keineswegs eine Tabuzone. Gehört doch eine immer größer werdende Gruppe von Menschen zu den sogenannten Silver Surfern, für die das Internet Alltag ist und die wenig Scheu vor der Nutzung haben.

Tendenziell ist der Umgang mit Versicherungsprodukten bei Jüngeren eher ängstlich, da oftmals das Verständnis fehlt und die Zeit für die Einarbeitung nicht vorhanden ist. Die Konsequenzen ihrer Kaufentscheidung sind für sie nicht greifbar und das baut eine Hürde im Abschluss von Versicherungen auf. Die Auswahl stellt für diese Kunden das viel größere Problem dar. Der digitale Assistent übernimmt in Zukunft die Rolle des Beraters: Er bietet eine einfache Kaufentscheidung und erklärt deren Auswirkung. Bei Älteren ist es genau umgekehrt. Sie haben bereits Erfahrung im Abschluss von Versicherungen und können ein Produkt meist gut in der Relevanz einschätzen und die Folgen ihrer Kaufentscheidung überblicken. Jedoch stehen sie vor der Hürde des Prozesses, der ihnen die Suche nach passenden Angeboten und den Abschluss einer Versicherung erschwert. Hier liegt laut den Experten das größte bisher ungenutzte Potenzial. Die Aufgabe für die Versicherung ist es, den Prozess zu erleichtern.

## ROLLE DER MAKLER: PERSÖNLICHE BERATUNG, KOMPETENZ UND DIALOG

In anderen Segmenten erwarten die Kunden Nähe und Sicherheit. Nähe bedeutet hierbei eine persönliche Beratung, die weit über eine einfache Produktberatung hinausgeht. Sie wünschen sich, dass der Makler ihre Gesamtsituation versteht, sie unabhängig berät und sehen den Makler als Begleiter zur Sicherstellung ihres Lebensstandards, bspw. bei Familiengründung und Altersvorsorge.

Eine mangelnde Erfahrung im Umgang mit Versicherungsprodukten gepaart mit einer generellen Scheu vor Versicherungsmaklern führen bei vielen potenziellen Kunden zu einer Starre. Die Komplexität des Produktes scheint zu hoch und der bequeme Weg, die eigenen Informationslücken als Grundlage der Auswahl eines Produktes zu schließen, ist aus deren Sicht nicht vorhanden. Eine feste Partnerschaft und Kinder des Kunden bringen einen Wechsel im Auswahlverhalten mit sich. Die Versicherung wird vom Kunden als Weg betrachtet, seine Verantwortung gegenüber der eigenen Familie auszudrücken. Hierbei steigt gleichermaßen die Komplexität des Produktes und die Bereitschaft zur Beratung steigt an. Hier ist es den Kunden wichtig, kein Produkt von der Stange zu erwerben, sondern sie wünschen sich individuelle Lösungen.

Die Kunden erwarten, dass der Makler nicht durch Aktionismus ihre Privatsphäre stört, sondern stattdessen in einen regelmäßigen Dialog mit ihnen tritt. Die Kunden im Premium-Segment erwarten, dass man sich Zeit für sie nimmt und sie bei wichtigen Anliegen auch bevorzugt behandelt werden. Sie wollen nicht warten, sondern sind durch VIP-Bereiche auf Konzerten, beim Check-In am Flughafen sowie durch besondere Mitgliederbereiche auf Webseiten daran gewöhnt, im Service und Reaktionszeit Bevorzugungen zu erwarten. Sich wohl fühlen mit dem Produkt und dem Prozess von der Suche bis zum Schadensfall, ist eine Kernerwartung von Kunden im Premium-Segment. Das Produkt soll sich in den allgemeinen Lebensstandard einfügen, dabei spielt der Preis am Ende eine eher untergeordnete Rolle.

## KAUFKRITERIUM VERTRAUEN

Vertrauen ist das verbindende Glied zwischen allen Marktsegmenten. Der Wunsch, der Unsicherheit des Lebens proaktiv zu begegnen, wird auch in Zukunft wichtig sein. Die Grundlage für die Entscheidung für ein Versicherungsprodukt war in der Vergangenheit das eigene soziale Umfeld. Daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern, auch wenn sich die Definition von sozialem Umfeld und der Weg, eine solche Empfehlung zu bekommen, durch das Internet und die sozialen Netzwerke stark verändern werden. Hier sind zwei Trends erkennbar. Der eine Trend führt zu immer größer werdendem Vertrauen in digitale Assistenten, vor allem in den Segmenten „Der vorsichtige Selbst-Sucher“, „Der normale Facebook-User“ und „Der bequeme Nicht-Sucher“. Maschinen und Algorithmen werden als vertrauenswürdig empfunden, weil sie in immer mehr Bereichen des Alltags dieser Kunden selbstverständlich geworden sind. Dies gilt in Zukunft nicht mehr nur für die einfachen Produkte. Auch bei komplexeren Themen ist dann der erste Ansprechpartner für den Beratungsbedarf der digitale Assistent. Der gegenläufige Trend unterstützt das Vertrauen in eine Person aus Fleisch und Blut: Der Makler als Wegweiser und Coach für die Kundensegmente „Der Verantwortungs-Delegierer“ und „Der communityaffine Identitätssucher“.

*Das Wichtigste ist Vergleichbarkeit und Transparenz für den Verbraucher. Damit er abwägen und vergleichen kann, was andere Produkte kosten und welche konkreten Leistungsparameter enthalten sind. Damit wird er zunehmend konditioniert.*

Petra Berghaus-Wagner - Vorstand, Transparo

## VERGLEICHBARKEIT ALS OBERSTE PRÄMISSE VOR DEM KAUF

Transparenz wird in Zukunft ein zentraler Faktor für den Abschluss einer Versicherung sein. Der Vergleich jeglicher Produkte wird zum gelernten Nutzerverhalten. Erfolgreich getätigte Kaufentscheidungen bauen Vertrauen zum Produkt und einer Marke auf. Für alle Hotelpreise bekommt der Kunde heute sofort eine Übersicht, Portale übernehmen den Vergleich von Tarifen für Strompreise,

der Mietspiegel vergleicht die ortsüblichen Mieten. Dies wird der Kunde in Zukunft selbstverständlich auch von Versicherungen erwarten. Bewertungen anderer Nutzer sind der Gradmesser dafür, wie transparent ein Unternehmen mit seinen Produkten umgeht, um den Vergleich von Produkten zu ermöglichen. Der Weg, Transparenz zu erreichen unterscheidet sich jedoch. Vor allem im Kundensegment „Der bequeme Nicht-Sucher“ und „Der bewusste Risikomanager“ ist es wichtig, den Vergleich über Portale zu tätigen. Diese Kunden haben starkes Vertrauen in digitale Systeme und sehen darin den Vorteil der Unvoreingenommenheit. Für Kunden des Typs „Makler als Lifecoach“ ist Transparenz ebenfalls wichtig, diese wird jedoch vor allem durch die Beratung durch den Makler erfüllt. Dieses Segment vertraut der Kompetenz des Maklers, diese Aufgabe für ihn zu übernehmen.

## DIGITALE PROZESSE IM INNEREN

Durch ökonomische Ausgestaltung der Prozesse wird ein besserer Zugang zum Kunden erreicht. Software ist hier der Schlüssel zur Skalierung, sie stellt den Informationsfluss für eine hohe Zahl von individuell betreuten Kunden sicher. Versicherungen müssen schnell reagieren können und haben daher reaktive Prozesse innerhalb des Unternehmens aufgebaut. Versicherungen der Zukunft beziehen ihre Kunden aktiv in die Produktentwicklung ein.

Dazu nutzen sie digitale Kollaborationssysteme, sowohl zur Kommunikation mit den Vertretern und Maklern als auch mit Lead Usern. Bedarf und Akzeptanz bezüglich neuer und bestehender Produkte wird erhoben und damit auch ein ständiger Dialog aufrechterhalten. Online-Kollaboration wird als selbstverständliche Haltung verstanden und schafft einen Rahmen für Austausch der Mitarbeiter verschiedener Berufsgruppen und Zugriff auf relevante Informationen für alle. Der Betrieb wird sowohl durch speziell geschulte Inhouse-Abteilungen als auch durch Serviceverträge mit Dienstleistern sichergestellt.

*„Ich brauche keine Islands of Information. Sondern Vernetzung zwischen den Sparten. Und Vernetzung der unterschiedlichen Informationen aus unterschiedlichen Quellen.“*

Thomas Schwenk - Business Unit Manager Finance Solutions, USU

## BIG DATA ALS GRUNDLAGE DER TARIFIERUNG

Die Experten erwarten, dass trotz exponentieller Erhöhung der Datenmenge die Analysetechnik in einem kontinuierlichen Prozess Schritt halten kann.

Versicherungen, die Data Mining richtig umsetzen, haben entscheidende Vorteile. Sie stecken Ressourcen in das System der Produktberechnung und sind in der Lage, anstatt normaler Statistik über die Grundgesamtheit, nun individuelle Profile zu erstellen. Dadurch kann die Schadenshöhe für einzelne Personen prognostiziert werden. Versicherungen nähern sich damit dem optimalen Tarif an, der an das individuelle Risiko angepasst ist und trotzdem den Schadensausgleich für alle sichert.

Durch die individuelle Tarifierung und die Ausrichtung auf Nischen ist das Konzept der Grundgesamtheit weiter aufgebrochen worden. Das Kapital zur Deckung möglicher Schadenssummen ist passend zur Individualisierung der Kunden in viele kleinere kundennahe Einheiten aufgeteilt. Um trotzdem eine möglichst hohe Grundgesamtheit zu erreichen, werden vergleichbare Nischen und Kundensegmente in einer nächsthöheren Kapitalschicht zusammengefasst. Diese Kapitalschicht ist nicht so nah am Kunden und wird mit etwas weniger individuellem Kundenverständnis verwaltet. Hier kann aber immer noch beurteilt werden, ob bestimmte Risiken der Nischen getragen werden können. Dieses Prinzip setzt sich im Unternehmen weiter fort. Je weiter weg vom individuellen Kunden, desto größer wird die erreichte Grundgesamtheit.

Einige Versicherungen verstärken ihre Bestrebungen, ein passendes Arbeitsumfeld für Data Science Spezialisten zu schaffen. Diese wichtigen, neuen Abteilungen einer Versicherung des Jahres 2020 können zugekauft oder aufgebaut werden. Als Wissenschaftler legen die betreffenden Mitarbeiter verstärkt Wert auf Anerkennung der eigenen Arbeit und sehen deren Relevanz für das Endprodukt als Arbeitsmotivation. Sie möchten Wissen aufbauen, im Team schnell Ergebnisse schaffen und spannende Probleme lösen. Sie benötigen Manager, die die Brücke zu anderen Abteilungen schlagen, um Anforderungen passend auszurichten.

Um dies umzusetzen, ist von den Mitarbeitern lebenslanges Lernen gefordert. Sie müssen schnell in neue Themen hineinwachsen. Versicherungen können durch interne Ausschreibungen und Wettbewerbe passende Mitarbeiter mit Unternehmergeist finden. Diese schlagen die Brücke zwischen den vorhandenen Strukturen und externen und internen Spezialisten für Data Mining.

## ONLINE-KOLLABORATION BEI BERATUNG UND VERTRAGSABSCHLUSS

Die Benutzerfreundlichkeit steht im Mittelpunkt, um auch den Kunden direkt in die neuen Kommunikationsprozesse einbinden zu können. Kollaborationssysteme ermöglichen in Zukunft nicht nur die gemeinsame Nutzung unterschiedlicher Kanäle wie Video, Audio und Dokumente, sondern liefern auch eine Gesamtsicht auf die zur Konversation notwendigen Daten. Jeder Nutzer kann dabei individuelle Schwerpunkte legen, welche Dienste er benötigt und seine Oberfläche entsprechend konfigurieren. Schneller Zugang zu Dokumenten wie Notizen, Emails und transkribierte Audio- Dateien ist durch Suchfunktionen gewährleistet. Die Software ist dabei kein geschlossenes System, sondern ermöglicht durch gut dokumentierte Schnittstellen die Anbindung weiterer Spezial-Software. So können auch Reports zur bisherigen Interaktion mit Kunden oder Kollegen zur Verfügung gestellt werden.

Die Historie aller Teilnehmer wird jederzeit abrufbar, egal welcher Weg der Kontaktaufnahme zuvor benutzt wurde. Dabei speichern die Kollaborationssysteme automatisch den aktuellen Stand jeder Sitzung und sorgen für eine reibungslose Übergabe bei einem Gerätewechsel, zum Beispiel von Desktop-PC zu Tablet. Jeder Nutzer hat einen stets aktuellen Kontext der Diskussion und ihrer Ergebnisse. Wer die Sitzung verpasst hat, kann sie zeitversetzt abrufen. Die Software analysiert, welchen Weg der jeweilige Nutzer für welche Problemstellung bevorzugt und macht Vorschläge zur besten Kontaktaufnahme. Das wichtigste Ziel ist es, Medienbrüche für den Kunden zu vermeiden und damit die Gefahr des Nichtabschlusses zu verringern.

Dabei wird nicht nur Bild und Ton übertragen, sondern auch zusätzliche sensorgestützte Daten wie Umgebungsinformationen und bei Bedarf auch Körperfunktionen. Durch Cognitive Computing werden Nuancen, bspw. bezüglich Zufriedenheit und Verständnis, nun auch maschinell ausgewertet und zusätzlich eingeblendet. Vor allem Mimik-Faktoren wie Augenbewegungen können erfasst werden, aber auch durch Analyse von Tonlage und Wortwahl zusätzlich zur Sachebene, werden Emotionen ausgewertet und als Entscheidungsgrundlage verwendet. Dies hilft bei der Herstellung von Nähe zwischen den Teilnehmern. Der Gesprächsverlauf wird so für die Teilnehmer leichter erfassbar.

## DATENVERBÜNDE ENTSTEHEN

Die Nutzung von persönlichen Kundendaten hat sich im Jahr 2020 gewandelt. Versicherer haben Zugang zu weit mehr persönlichen Daten als dies bisher der Fall ist und nutzen sie, um ihren Kunden passgenaue Angebote anzubieten. Um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen wurde ein versicherungsübergreifender Datenverbund geschaffen, unter deren Markendach die teilnehmenden Versicherer Daten austauschen dürfen und sich dabei zur Datensicherheit verpflichten.

Soziale Netzwerke ermöglichen einen hohen Grad der Automatisierung und führen zu weniger Verwaltungsaufwand und geringere Schadenshöhe durch Nachbarschaftseffekte, die eine Selbstkontrolle unter den Mitgliedern ermöglichen. Risikofaktoren, private und berufliche Interessen dienen als Grundlage der Prävention von Schadensfällen und On-Demand-Angeboten.

Ein Teil der Kunden gewährt dem Datenverbund sogar Einblick in ihre Social Media Profile und ihr Einkaufsverhalten. Facebook, Google und Co. haben inzwischen zusätzlich zur öffentlichen Suche auch Schnittstellen zum automatisierten Zugriff in Betrieb. Nach Autorisierung durch den Kunden erhält der Datenverbund somit auch als privat gekennzeichnete soziale Daten.

In Zukunft sind individuelle Vorhersagen anstatt der Ableitung pauschaler Trends möglich. Die vielfach vorhandene Datenhoheit wird in Zukunft weniger ausgeprägt sein und anstatt heutiger Informationsinseln, sind einzelne Sparten untereinander vernetzt und arbeiten mit Daten aus unterschiedlichen Quellen. Zum Start wurde ein Grunddatenbestand anonymisierter Kundenprofile bei Maklerorganisationen und Online-Händlern eingekauft.

Dieser wird kontinuierlich ausgebaut und verfeinert. Sowohl der Kunde selbst, aber auch teilnehmende Makler aktualisieren bei jeder Interaktion den Datenbestand. Kunden können wählen, ob ihre Daten im Verbund anonymisiert ausgetauscht werden, oder ob sie auf die jeweilige Person zurückgeführt werden können. Auch werden Datensätze nochmals unterteilt, um besonders sensible Datengruppen unterschiedlich zu behandeln. Beispielsweise unterliegen Daten zur Gesundheit speziellen Richtlinien bezüglich Datensicherheit und Teilnehmerkreis und werden stärker vor Missbrauch geschützt. Je nach Offenheit, erhält der Kunde als Dank zusätzliche Leistungsparameter bis hin zu einem kostenlosen Basisschutz.

Zur Aufbereitung und Kontrolle der Datenprofile, werden neben Plausibilitätsalgorithmen auch die Makler eingesetzt. Makler können den automatisch vorgeschlagenen Tarif abwandeln und bei beratungsintensiven Produkten können Makler mit Erfahrung und Menschenkenntnis die Angaben der Kunden überprüfen und gegebenenfalls bereinigen. Gerade für Kunden, bei denen nur wenige Daten über Online-Kanäle erfassbar sind, kann das von Vorteil sein. Der Makler nutzt seinen Spielraum für den Kunden, muss sich aber langfristig auch daran messen lassen, wie gut er das Risiko eingeschätzt hat.

*Vorne werden die Vertriebs-, Online- und Infrastrukturspezialisten den besten Zugang zum Kunden haben. Dazwischen wird es die Prozess- und IT-Spezialisten geben, die alles miteinander verknoten und vernetzen. Und hinten raus werden die Risikoträger die Risiken professionell und erfahren absichern. Es wird keiner nur im eigenen Saft schwimmen können. Es werden sich die Stärken der Unternehmen, aus den unterschiedlichsten Branchen, zusammen tun müssen. Das ist eine Chance für die, die sich als Teamplayer etablieren.*

Dr. Ernit Schlossberger – Dr. Schlossberger Management Consulting

## SPEZIALISTEN FÜR JEDEN PROZESSSCHRITT KOOPERIEREN FÜR DEN GESAMTERFOLG

Die Experten erwarten, dass viele Versicherungen Kooperationen eingehen, bei denen die Kundenschnittstelle nicht durch den Makler, sondern von intermediären Online-Angeboten im Bereich Handel und Telekommunikation bedient wird. Sie agieren in diesem Segment nur noch als Risikoträger und haben keine eigene Bindung zum Kunden. Ihre Expertise liegt in passgenauem Profiling und Risikermittlung unter Verwendung der externen zugelieferten Daten der Intermediäre.

Das Problem ist vielfach nicht die Technik, sondern die Integration in bestehende Systeme und die Übertragung der Erkenntnisse in das Produkt und in den Prozess. Die Experten erwarten daher, dass Versicherungen in Zukunft vom Kunden ausgehend teilweise neue Software zur Bestandsführung, Kundenakquise und Tarifierungssysteme im Einsatz haben, die über Schnittstellen an Alt-Systeme angebunden sind.

Die Experten sehen eher eine Verschärfung der Regularien im Sinne des Verbraucherschutzes. Langfristig bietet konsequente, nutzerzentrierte Innovation einen erfolgsversprechenden Ansatz, da der Verbraucherschutz letztlich nur vor Fehlverhalten schützen soll.

## DIALOG MIT DEM KUNDEN

In Zukunft steht echtes Interesse an Kundenbedürfnissen im Vordergrund. Das Ziel ist positive Kommunikation, transparente Produkte und das Werben mit der kulantesten und professionellen Schadensregulierung. Für Profit sorgt Transparenz anstatt undurchsichtige Produktgestaltung. Versicherungen treten deshalb vermehrt in den Dialog mit ihren Kunden. Sie nutzen dazu Seed Group Marketing. Hier werden gezielt Personen identifiziert, die eine Vorreiterposition im Bereich Social Media haben und damit optimale Auslöser einer Nachricht zur weiteren Verbreitung sind. Diese Personen werden gezielt angesprochen und bekommen Informationen, die sie dann in ihrem persönlichen Netzwerk streuen. Open Innovation kann engagierte Lead User mit der Produktentwicklung verzahnen und eine enge Kundenbindung schaffen.

In Zukunft wird eine ganzheitliche und vernetzte Beratung durchgeführt werden. Spezialisten aus unterschiedlichen Sparten arbeiten eng zusammen. Sie sind näher am Kunden und haben eine gemeinsame Sicht auf die Kundendaten. Dabei zählt nicht nur Fachwissen, sondern auch eine verkäuferisch gute Ausbildung. Jeder Mitarbeiter kann darüber hinaus auch ein optimales Serviceverhalten für seinen Bereich sicherstellen. Das direkte Gespräch zwischen Makler und Kunden wird abgelöst durch eine Vielzahl von neuen Möglichkeiten. Das Gespräch kann mit technischer Unterstützung oder auch rein webbasiert stattfinden und ergänzt damit das Servicespektrum. Die Auswahl der Form geschieht auf Grundlage des Produktes und der Wünsche des Kunden.

Der Anteil an Dokumentation an der Beratungsleistung steigt weiter, jedoch sehen die Experten einen Zeitausgleich durch intelligente computergestützte Systeme, die synchron zur Beratung die Dokumentationsaufgaben rechtssicher erfüllen.

Getrieben vom Wunsch der Kunden nach Transparenz, betreiben Versicherungen auch eigene Plattformen zur Bewertung von Maklern und Ausschließlichkeitsvertretern. Im Rahmen des spezialisierten Backoffice übernehmen Versicherungen Aufgaben des Community Managements wie die Kontaktaufnahme bei negativen Bewertungen, Bereinigung von ungültigen Bewertungen sowie die Antwort bei aufkommenden Fragen oder Anmerkungen von Kunden.

Der Fokus liegt vor allem auf der Gewinnung von Neukunden. Versicherungen können jedoch nur eingeschränkt aus ihren Bestandsdaten den Bedarf neuer Kunden-Segmente ermitteln, da sich Alt- und Neukunden in ihrem Bedarf zu sehr unterscheiden. Um diese Lücke zu schließen, halten die Experten es für realistisch, dass Makler auch für Kundendaten bezahlt werden, die im Verlauf der Akquise erhoben werden. Die Experten schätzen dann jedoch das Regionalitätsprinzip als problematisch ein. Vergütungsmodelle und Aufgaben im Online-Vertrieb müssen entsprechend überarbeitet werden.



## TRENDFELD 4: ZUKUNFT DER MAKLER

Die Zukunft bringt für die Makler zahlreiche Herausforderungen. Die Digitalisierung hat einen großen Einfluss auf die Kundenbeziehung, so wird auch der Makler transparent in digitalen Kanälen unterwegs sein. Das Premium-Segment und das Economy-Segment haben unterschiedliche Spielregeln und erfordern die Übernahme neuer Tätigkeitsfelder und Herangehensweisen.

### DER MAKLER GEHT ONLINE

Online-Systeme und Makler nähern sich an. In den nächsten Jahren wird eine Konvergenz stattfinden.

Der Makler der Zukunft bewegt sich aktiv in Richtung der heute noch als Bedrohung wahrgenommenen Online-Communities. Er nimmt aktiv teil und hat den Mut, seine Leistung transparent bewerten zu lassen. Das Empfehlungsmarketing funktioniert online nach den gleichen Prinzipien wie im persönlichen Umfeld, jedoch erweitern Online-Communities die Reichweite erheblich. Das Regionalitätsprinzip erhält nun eine neue Dimension. Die einst festen Grenzen der Zuständigkeit verschwimmen immer mehr und der Makler kann seine Tätigkeit ausbauen. Das Büro ist zukünftig kein relevanter Ort mehr für ihn. Er ist nicht mehr am Ort gebunden, denn die Vernetzung und Nutzung der digitalen Systeme im Wohnzimmer des Kunden wird viel stärker akzeptiert.

Eine persönliche Webseite wird zum digitalen Aushängeschild mit Außenwirkung. Maklerorganisationen können die Makler hier durch Templates für Webseiten, Hilfe bei der Einrichtung der Seite und auch beim Erstellen von Content unterstützen. Für Makler ohne Organisation im Rücken bedeutet dies, dass er einen Teil seiner Arbeitszeit in den Aufbau seiner digitalen Identität stecken muss, um sichtbar zu sein.

*Die besten Makler werden ihre Kompetenz mittels fortschrittlicher Web-Technologien in einem größeren regionalen Spektrum ausführen können.*

*Dr. Errit Schlossberger – Dr. Schlossberger Management Consulting*

### DER MAKLER WIRD GLÄSERN

Die Leistung des Maklers wird transparent durch neue überregionale Bewertungssysteme. Spezielle Maklerportale, aber auch die Integration seiner Leistungen in Vergleichsportale, ermöglichen es dem Erstkunden, eine Auswahl des für ihn passenden Spezialisten zu treffen. Die Kunden möchten vor allem

durch die Historie der Beratungsqualität Rückschlüsse zu ihrer eigenen Situation ziehen und nutzen dies als Entscheidungsmerkmal. Neu ist jedoch, dass der Meinungs austausch in digitalen Kanälen von den Kunden breiter gestreut wird. Die Makler der Zukunft werden das als Chance begreifen und ihre Reputation aktiv gestalten. Transparenz in der Beratungsqualität und Produkteigenschaften führt zu mehr Vertrauen in Versicherungsprodukte und Versicherungsunternehmen. Ein Teil der Makler wird dies für die eigene Reputation nutzen, für einen anderen Teil der Makler ist die Marke des Versicherers entscheidend.

Getrieben vom Wunsch der Kunden nach Transparenz werden Versicherungen auch eigene Plattformen zur Bewertung von Maklern und Ausschließlichkeitsvertretern betreiben. Im Rahmen des spezialisierten Backoffice übernehmen Versicherungen Aufgaben des Community Managements wie beispielsweise die Kontaktaufnahme bei negativen Bewertungen oder die Bereinigung von ungültigen Bewertungen.



## MAKLER IM PREMIUM-BEREICH

In Zukunft werden Makler stark im Premium-Bereich tätig sein. Als Voraussetzung sehen die Experten eine höhere Ausbildung und Qualifikation. Vor allem wird der Makler der Zukunft weit mehr das Vertrauen seiner Kunden gewinnen müssen, um einen langjährigen Kontakt aufzubauen. Auch hier ist seine Beratungsqualität transparent sichtbar, jedoch ist nicht nur die reine Kundenbewertung entscheidend, sondern vor allem die gelebte und bewiesene Identität des Maklers.

Der Makler nutzt zur Profilierung Erfahrungswissen, welches im Internet nur schwer abbildbar ist. Auch sammelt er mehr Erfahrung über das tatsächliche Verhalten der Versicherungen im Schadensfall und kann dies im Sinne der Kunden mit der öffentlichen Darstellung abgleichen. In einigen Segmenten erfolgt zusätzlich zum Profiling durch Assistenzsysteme auch eine persönliche Beratung durch Makler. Sie erfassen im Gespräch auch den zunächst impliziten Bedarf des Kunden. Der Makler wird von einem spezialisierten Backoffice beim direkten Kundenkontakt unterstützt. Dieses übernimmt die Vor- und Nachbereitung der Termine. Der Makler erhält bereits vor dem Kundentermin ein kurzes Briefing: Was hat der Kunde bislang gemacht und was könnte er nun wollen? Wie wird darauf reagiert? Und was könnte es ihm wert sein? Im Idealfall werden proaktiv Fragen prognostiziert, die der Kunde noch haben könnte und die mögliche Preisspanne für Leistungsparameter bereits ermittelt.

Die Beratung erfolgt auch ortsunabhängig, indem kollaborative Kommunikationssysteme genutzt werden. Makler sehen auch die Historie des Kunden und können trotz eines Wechsels der Kundenschnittstelle nahtlos an den letzten Kontext anschließen. Alle Teilnehmer können Dokumente gemeinsam durchgehen, der Beratungsverlauf wird automatisch protokolliert sowie in Schriftform überführt.

*Brokers have no chance but to go upmarket. From the customer's perspective it is very clear: „Before I give you cheque about 1000 pounds, you need to give me advice. You need to be sure that the advice you are giving me is high quality. And not just saying ‚here is a simple product which you buy‘.“*

John Gill - Chief Risk Manager UK&Europe, Standard Life UK

Der Makler der Zukunft kennt die Konsequenzen eines Schadens und zeigt dem Kunden aktiv einen Versicherungsbedarf auf. Auch außerhalb der Kernprodukte bietet er Unterstützung und wird mehr zum persönlichen Assistenten und Lebensberater, auch wenn nicht alle Makler ein solches umfassendes Finanz- und Lifestyle-Coaching leisten können. Die Top-Seller werden durch ihre sympathische Intelligenz erfolgreicher sein und ihre physische Präsenz ist auch in Zukunft nicht ersetzbar.

Unterstützung in Form eines spezialisierten Backoffice wird für den Makler in Zukunft omnipräsent sein. Dies ist notwendig, um trotz einer hohen Zahl von Kunden einen regelmäßigen Dialog zu führen. Nur dadurch erkennen die Kunden des Maklers überhaupt die Option, ihn als relevanten Ansprechpartner zu nutzen. Während die Recherche im Internetportal zur Gesprächsvorbereitung dient und zusätzliche Informationen liefert, ist es auch in Zukunft die Aufgabe des Maklers, tief in das Leben seiner Kunden einzutauchen. Sein Mehrwert ist nicht Preis und Geschwindigkeit, sondern die Reduktion der Komplexität bei Themenstellungen, die eine starke Auswirkung auf das Leben seiner Kunden haben.

Um Kunden aktiv begleiten zu können, ist auch eine Veränderung der Honorarstruktur möglich. Vom Provisionsmodell hin zur Honorarberatung durch den Makler. Dabei übernimmt der Kunde direkt die Bezahlung des Maklers auf der Grundlage seiner Beratungsleistung. Und diese muss aus der Sicht des Kunden seinen Preis wert sein.

Für die Kunden entsteht durch die direkte Bezahlung eine hohe Transparenz der Leistung des Maklers. Bei guter Beratungsleistung ermöglicht die Honorarberatung eine kontinuierliche Betreuung durch den Makler und eine langfristige Bindung an den Kunden. Der Makler übernimmt ein Portfolio für längere Zeit und bleibt am Kunden, anstatt zum nächsten Abschluss zu gehen.

*Es muss dazu kommen, dass Versicherungsunternehmen durch das Zusammenwirken von kleinen Spezialisten-Teams zu einer Gesamtaussage für den Kunden kommen, die einen Mehrwert bietet. Vom Bausparen bis zur Altersvorsorge. In jeweils bester Qualität.*

Thomas Schwenk - Business Unit Manager Finance Solutions, USU

## DIFFERENZIERUNG DURCH MAKLER-TEAMS

Für eine umfassende Beratung in vielen Themenfeldern ist viel Spezialwissen nötig. Eine Differenzierung durch die Zusammenarbeit in schlagkräftigen Teams ist für den Makler eine gute Option. Für Maklerorganisationen ist es wichtig, einen planbaren, schnellen Zugriff auf Spezialwissen zu haben. Sie sind damit in der Lage Expertengruppen für den Bedarf eines Kunden individuell zu besetzen. Der einzelne Makler innerhalb der Organisation kann sich darauf verlassen, gezielt damit werben und den Kunden bei Bedarf vermitteln. Der Einzelmakler kann mit anderen Einzelmaklern Kooperationen eingehen, um ebenfalls den Wettbewerbsvorteil

der verteilten Expertise zu nutzen. So werden bei Bedarf weitere Experten zur Beratung hinzugezogen, in Zukunft verstärkt durch Online-Kollaborationssysteme.

## DIFFERENZIERUNG DURCH IDENTITÄTSMANAGEMENT IM PREMIUM-SEGMENT

Versicherungsprodukte sind für einen Teil der Kunden ein Ausdruck ihrer Identität, und der Makler ihr Zugang zu diesem Produkt. Um genau für diese Kunden eine Lösung anbieten zu können, kann sich der Makler als Identitätsmanager differenzieren. Dies erfordert eine hohe Beratungskompetenz. Er muss sich gleichzeitig authentisch in der jeweiligen Nische bewegen, um für seine Kunden glaubwürdig zu sein. Er spezialisiert sich für bestimmte Themen oder für den Umgang mit spezifischen Zielgruppen. Für Maklerorganisationen bedeutet das Diversivität im Gesamtteam. Nur so können unterschiedliche Identitäten abgedeckt werden. Für Einzelmakler ist das Identitätsmanagement Chance und Risiko zugleich. Sind nicht ausreichend Kunden innerhalb einer Identität erreichbar, ist diese Form der Differenzierung nicht lohnenswert. Und nur wenige Identitäten können gleichzeitig authentisch transportiert werden. Die Folge wird sein: Ein Makler der im Premium-Bereich eine bestimmte Identität verkörpert, wird zugleich im Economy-Segment „Der bewusste Risikomanager“ tätig sein können.

## DIFFERENZIERUNG DURCH LIFECOACHING IM GEHOBENEN ECONOMY-BEREICH

Der Makler im gehobenen Economy-Bereich kann sich als Lifecoach positionieren und den gewünschten Lifestyle eines Kunden in allen Lebensbereichen unterstützen. Das setzt eine enge Bindung zum Kunden über einen längeren Zeitraum und ein hohes Fachwissen voraus. Der Makler muss zuerst den Kunden kennen und dann das beste Produkt auswählen können.

Hier werden vor allem komplexere Risikoabsicherungen behandelt, die eine hohe Auswirkung auf das Leben der Kunden haben. Vor allem für Familien, wenn mehrere Personen passend abgesichert werden sollen, ist persönliche Beratung durch einen gut ausgebildeten Makler zentral. Als Ausgangsbasis wird auch hier ein Risiko-Profil durch einen digitalen Assistenten ermittelt, jedoch kann der Makler durch seine langjährige Erfahrung mit dem Kunden eher eine Passgenauigkeit herstellen. Seine Kunden erwarten einen regelmäßigen Dialog und sehen ihn als Begleiter zur Sicherstellung ihres Lebensstandards, bei Familiengründung und Altersvorsorge. Dies setzt jedoch voraus, dass der Makler auch als passender Ansprechpartner wahrgenommen wird. Daher wird die Qualität seiner Beratung weitaus transparenter öffentlich kommuniziert.

## MAKLER IM ECONOMY-SEGMENT

Nicht alle Makler können den Anforderungen des Premium-Markts genügen und spezialisieren sich daher ganz bewusst auf die Anforderungen des Economy-Segments. Dabei sind für viele Makler in Zukunft automatische Vergleichssysteme alternativlos. Dies ist vor allem eine Frage der Effizienz. Sobald der Online-Vertrieb ökonomisch durchführbar ist, und durch den Verbund mit weiteren Produkthanbietern Skaleneffekte wirksam werden, führt dies zu einer starken Zunahme des Umsatzes im Economy-Segment. Einige Experten erwarten, dass ein Großteil der Makler in zehn Jahren ihren Umsatz durch höhere Mengeneffizienz im elektronischen Geschäft macht. Viele Makler werden sich zwischen Kostenführerschaft und Serviceführerschaft entscheiden müssen. Nur durch die Nutzung von Software zum Vergleich und Profilierung können sie trotz Produkten mit geringen Margen ökonomisch arbeiten. Für einen Teil der Makler werden die hieraus resultierenden Skaleneffekte ein besserer Ansatzpunkt sein, um für möglichst viele Kunden als relevanter Ansprechpartner gesehen zu werden, als eine Investition in die öffentliche Vergleichbarkeit ihrer Leistung.

Für eine rein physische Präsenz benötigt der Makler hier eher eine niedrigere Qualifikation. Er agiert als Kontaktter und Assistent mit dem Fokus auf die Erstansprache in relevanten Kaufsituationen, um den Kunden durch den digitalen Assistenten zu lotsen. So ist er Ansprechpartner für weitere Fragen bei Markenevents, im stationären Handel, bei Freizeitaktivitäten und Communities auf Zeit.

In Zukunft wird dieser Vertrieb weit professioneller aufgebaut werden. Der Makler erhält Hinweise zur Zusammensetzung der potentiellen Kunden, mit denen er vor Ort in Kontakt kommt. Die Kunden werden so eher das Gefühl einer individuellen Ansprache erhalten, was seine Stellung durch positives Empfehlungsmarketing innerhalb der Communities verbessert.

Der ROPO-Effekt (Research Online, Purchase Offline) lässt in Zukunft nach. Das Vertrauen der Kunden in die verbesserten Systeme wächst. Der Kunde passt sich bei Standardprodukten den Gegebenheiten an und sucht nicht aktiv nach einem anderen Weg. Viele Makler nutzen heute schon einfache Assistenzsysteme zur Berechnung von Tarifen. Eine Standardberatung ist durch hinterlegten Kontext im Beratungsprogramm möglich, dann sogar zu komplexen Themen.

Im Economy-Segment hat nicht nur der Makler einen Ruf zu verlieren, sondern auch die Maschine. Liefert sie aufgrund von fehlerhafter Berechnung schlechtes Profiling und bietet unpassende Produkte an, so betrifft dies gleich eine hohe Zahl von potentiellen Kunden. Während der Makler sich durchaus in einzelnen Beratungsgesprächen Ausrutscher erlauben kann, müssen automatische Systeme eine hohe Kontinuität erreichen. Der Makler kann sich dies zunutze machen und wieder Tätigkeitsfelder mit Unterstützung der Technik erschließen, die bislang nicht mehr lohnend waren. Er wird eine viel größere Menge kleinerer Geschäfte mit effizienten Prozessen erledigen können. Ohne diese Skalierung durch Technologie ist er im Economy-Segment nicht lebensfähig.

## DIFFERENZIERUNG DURCH INTEGRATION IN VERGLEICHSPORTALE

Der Makler hat die Möglichkeit, sich über die Präsenz auf Portalen mit seiner Leistung für den Kunden sichtbar zu machen. Der Makler kann als zuschaltbarer Experte im Online-Kanal fungieren und so Vergleichsportale für sich erobern. Eine Kombination aus Assistent und persönlicher Beratung ist ein vielversprechendes Konzept. Eine erste Bestandsaufnahme durch eine automatische Profilierung wird für den Makler aufbereitet und dient als Grundlage für ein persönliches Angebot. Menschliche Schwächen werden durch automatische Systeme ausgeglichen. Ein guter Mix aus Qualität der zugelieferten Versicherungsprodukte in Kombination mit eigenem Mehrwert ermöglicht in Zukunft ein deutlich nachhaltigeres Geschäft: Für den Makler und den Kunden.

Maklerorganisationen haben die Möglichkeit, für ihre Makler eine Plattform zu schaffen. Auch sind Kooperationen denkbar, bei denen die Portale Schnittstellen für Maklerorganisationen bereitstellen. Der Einzelmakler hat den Zugang zu diesen Ressourcen nicht, ist aber nicht außen vor. Er kann auf seiner Webseite einen Vergleichsrechner integrieren und diesen in der Beratung nutzen. Die Anwendung macht eine erste Bestandsaufnahme und ist dann die Grundlage der Beratung durch den Makler.

## AUFGABENFELDER UND KOMPETENZEN

Der Makler sorgt für Kundenverständnis. Er schärft das elektronische Profil zusätzlich zum elektronischen Assistenten mit persönlichen Informationen und seiner Erfahrung. Dabei kommuniziert er nicht nur mit den Kunden, um für sie passende Versicherungsprodukte anzubieten, sondern auch mit den Produktherstellern, um den Bedarf der Kunden zurückzuführen. Die Kunden werden so aktiv in die Produktentwicklung einbezogen und er bleibt ihre vertraute Kontaktstelle für alles rund ums Thema Vorsorge und Finanzen.

Für den Makler der Zukunft ist die Beherrschung der Kundenschnittstelle die größte Chance, auch für die Versicherer Mehrwert zu erzeugen. Er wird das Management der Risikosteuerung übernehmen und die Selektion der Kunden für die jeweiligen Versicherungsnischen übernehmen. Aus Gründen des Datenschutzes werden individuelle Faktoren ohne Rückschluss auf den Kunden nur direkt mit der Versicherung ausgetauscht. Der Makler kann Kompetenz zu Kunden-Profilierung aufbauen und bereits im Außendienst Datenaggregation machen. Mit den bereinigten Daten, die der Makler liefert, ermöglicht er den Versicherungen eine Risikokalkulation. Seine Daten dienen der klaren Einteilung der Kunden in Segmente. Er sorgt für die Übertragung der Risiken aus Kundenperspektive und bildet die Brücke zur Rückführung des Bedarfs zu den Versicherern.

In Zukunft wird der Makler vor allem Zutrauen im Umgang mit den neuen Medien benötigen. Er muss IT-affin sein und digital kommunizieren können. Mit diesen neuen Kompetenzfeldern wird er in der Lage sein, durch Nutzung der Technik seine bestehenden Kompetenzen auch überregional einzusetzen. Die Gruppe der Makler ist nicht homogen. Es wird Makler geben, die den Transit nicht gut schaffen. Die Versicherungen sind hier in der Pflicht mit Daten und nutzbaren Assistenzsystemen den Makler zu unterstützen. Auch wenn es zuerst un bequem erscheint, so ist es notwendig, von der Internetbranche zu lernen.

*Die Anforderungen an Versicherungsmakler haben sich dramatisch erhöht. Der Versicherungsmakler muss heute neben seiner versicherungsfachlichen Expertise ein voll ausgebildeter Digital-Marketier sein. Er muss wissen wie Facebook funktioniert, was man mit Twitter macht, wie die Usability einer Webseite funktioniert, wie ich Tracking-Codes einbaue, wie ich Web Analytics auswerte und bei Google relevante Keywords manage.*

Petra Berghaus-Wagner - Vorstand, Transparo

## ORGANISATION

In Zukunft werden Maklerbüros wie eigenständige Unternehmen geführt. Es wird aktiv in Digital-Marketing investiert und Dienstleistungen In-House ausgeführt bzw. zugekauft. Entscheidend ist hier die geschickte Kombination von on/offline. Der Makler muss ein sicheres Gespür für den richtigen Zeitpunkt in der always-online Gesellschaft haben. Dabei sind vor allem sehr flexible Vertriebszeiten wichtig. Viele der Angreifer auf das Geschäftsmodell der Makler tauchten auf, weil sie in der Lage waren, extrem schnell und flexibel zu reagieren.

Dabei gelingt es laut den Experten nur wenigen Versicherungen, den direkten Kontakt zum Kunden zu halten oder über Makler und Ausschließlichkeitsvertretern neue Kunden zu generieren. Sie erreichen dies vor allem durch Bereitstellung von Software. Diese versetzt den Makler in die Lage, effizienter zu arbeiten und mehr Kontakte zu generieren und zu bearbeiten.

Die Makler nutzen zukünftig Redaktionssysteme für Content Marketing, die es ihnen erlauben, sehr schnell versicherungsrelevante Themen in digitalen Kanälen zu publizieren, um Aufmerksamkeit und Bedarf zu erzeugen. Versicherungen bieten dazu spezielle Schulungen für Digital-Marketing an.

Makler nutzen spezialisierte Dienstleister der Versicherungen, die ihnen bei der Integration digitaler Assistenten zu Tarifierung und Kundenmanagement in ihre Webseiten zur Seite stehen. Die Assistenten agieren als Risiko-Profiler und analysieren gemeinsam mit dem Kunden den Versicherungsbedarf. Sie vermitteln bei Anschlussfragen auch mögliche Termine zur persönlichen Beratung. Die Kundenbindung erfolgt auch durch zeitlich begrenzte Vergünstigungen, die nur registrierten Mitgliedern zugänglich sind.

Die Experten erwarten jedoch, dass viele Versicherungen Kooperationen eingehen, bei denen die Kundenschnittstelle nicht durch den Makler, sondern von intermediären Online-Angeboten im Bereich Handel und Telekommunikation bedient wird. Sie agieren nur noch als Risikoträger und haben keine eigene Bindung zum Kunden. Ihre Expertise liegt in passgenauem Profiling und Risikoeermittlung unter Verwendung der externen zugeliferten Daten der Intermediäre.



## TRENDFELD 5: DIFFERENZIERUNG DER VERSICHERER VOM WETTBEWERB

Eine Differenzierung durch soziale und adaptive Eigenschaften der Versicherungsprodukte, durch kostenlose Einstiegsprodukte oder Flatrate-Angebote sowie durch Unternehmenskultur und Markenidentität sind mögliche Wege, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

### DIFFERENZIERUNG DURCH SOZIALE UND ADAPTIVE PRODUKTE

Bei vielen Kunden wächst der Wunsch nach Vernetzung mit anderen Kunden. Dies bietet den Kunden die Möglichkeit, Erfahrungen auszutauschen und sich gegenseitig Tipps zu geben. Zudem gewinnt der Clubgedanke in Zukunft vermehrt an Bedeutung. Die Kunden können über die emotionale Bindung zu einem für sie wichtigen Alltagsgegenstand erreicht werden. Beispielhaft setzt das der ADAC mit seinen „Gelben Engeln“ um. Der Automobilclub wird vom Kunden nicht als Versicherung wahrgenommen. Die negative Schadenssituation einer Autopanne wird durch das Serviceversprechen der schnellen und unkomplizierten Hilfe positiv dargestellt. Die hohe emotionale Bindung an das Auto verstärkt diesen Effekt weiter.

Eine weitere Möglichkeit der Produktdifferenzierung sind verhaltensorientierte Produkte. Die Analyse von Big Data ist der Schlüssel, um Produkte aus einer großen Menge an Daten an den einzelnen Kunden anzupassen. Dies wirkt sich auf die Nutzung und die Abrechnung von Versicherungsleistungen aus: Usage-on-Demand und Pay-as-you-live werden zur Realität. Das ist nicht nur Zukunftsmusik. Denn bereits heute sind neue Berechnungsmodelle anhand der Analyse großer Datenmengen möglich. Mathematische Wahrscheinlichkeiten können bereits in individuelle Tarife umgesetzt werden. Bisher chaotische Datensysteme können systematisiert und erfasst werden. Doch diese Entwicklung steht trotzdem noch am Anfang. Die Aktualität und Sicherheit in den Berechnungen wird steigen. Das Ziel ist es, die vorhandenen Daten zu nutzen, neue Daten zu gewinnen und diese zum besseren Verständnis des Kunden zu nutzen. Auf der Grundlage eines hervorragenden datengestützten Verständnisses können dann auch neue Produkte entwickelt werden. Versicherungen können hier Alleinstellungsmerkmale schaffen und Produkte anbieten, die wenig vergleichbare Konkurrenz haben. Die Grundlage ist dabei Spezialwissen über individuelle Risikokalkulation. Versicherungen von Morgen sind in der Lage, Risikokalkulationen ohne einen persönlichen Kontakt zum Kunden und damit auch ohne bereits bestehende Kundenhistorien zu erstellen.

*Da stellt sich ganz einfach die Frage, ist es nicht billiger, mich auf den Markt zu stellen und einmal laut zu brüllen: „Jeder ist bei mir kostenlos krankenversichert“? Wenn das, was ich durch Upselling und durch die gewonnenen Daten an Mehrwerten generiere, größer ist als das, was ich für die Basisversicherung ausgeben muss.*

Jens Dissmann - Head of Ecosystem & Developer Experience, Nokia

### DIFFERENZIERUNG DURCH KOSTENLOSE EINSTIEGSPRODUKTE

Um Kunden zu gewinnen, setzen Freemium-Anbieter auf kostenlose Einstiegsprodukte. Diese werden mit diversen Zusatzleistungen kombiniert, die dann wiederum kostenpflichtig sind. Die Internetbranche macht es vor: E-Mail-Anbieter bieten eine kostenlose Mailadresse an. Zusätzlicher Speicherplatz, SMS-Benachrichtigungen oder auch das Versenden von großen Dateianhängen sind

jedoch kostenpflichtig und dienen der Monetarisierung der kostenlosen Einstiegsangebote. Dieses Vorgehen ist laut den Experten auch für Versicherungsanbieter denkbar, die beispielsweise kostenlose Basis-Haftpflichtversicherungen an Studierende anbieten können, deren Deckungssumme stark begrenzt ist. Sie können ihren Basistarif ausweiten, wenn sie das Studium beendet haben und im Laufe ihres Lebens weitere Versicherungsentscheidungen treffen. Diese Kunden binden sich an eine Marke und die Markterschließungskosten für weitere Produkte sinken dramatisch.

## DIFFERENZIERUNG DURCH PAKETLÖSUNGEN

Flatrate-Anbieter gehen einen anderen Weg und bieten ihren Kunden eine Paketlösung mit vielen Einzelkomponenten. Ein sehr erfolgreiches Modell der Musikportale, die für einen Monatspreis die gesamten Leistungen an Musikdownload, Musikererkennung und Strukturierung in Ordnern bereitstellen. Auch hier sind Versicherungsmodelle denkbar, die dem Kunden eine Komplettlösung verschaffen. Eventuell ist die Schadensdeckung geringer, aber der Preis für das Gesamtpaket für den Kunden günstiger. Eine Ablehnungsmöglichkeit der Kunden ist aus Sicht der Experten für die Versicherungen aber gerade in diesem Modell wichtig, um eine Risikostreuung zu erhalten. Der Vorteil für die Versicherungen kann sein, dem Kunden mehrere Produkte verkaufen zu können. Sie können wiederum den Kunden mit dem Versprechen zu überzeugen, sich nur einmal um einen Abschluss mit einem Anbieter kümmern zu müssen.

## DIFFERENZIERUNG DURCH KOOPERATION

Die Experten sehen auch eine starke Differenzierung durch gezielte Bündelung und Aufbau von kompetenten Service-Leistungen. Produkthersteller liefern gute Beratungskonzepte und passende Produkte, Vertriebspezialisten haben eine gute Ausbildung und Sachkenntnis und das Backoffice sorgt für Kundennähe, direkten Dialog und Marketing. Es bilden sich Effizienzcluster, die in Kooperation die einzelnen Kompetenzen zusammenschließen, um als Teamplayer erfolgreich zu sein.

Die Differenzierung eines Unternehmens ist auch durch Kooperation mit anderen Marken möglich. Im Versicherungsmarkt ist hierbei eine Erweiterung des Geschäftsmodells auf B2B-Kunden denkbar. Aufgrund der ähnlichen Abläufe und Anforderungen im Bereich B2C können Produkte angepasst werden. Kooperationen mit anderen Branchen wie beispielsweise Datenaggregatoren sind denkbar. Ebenso die Integration von Versicherungen in andere Produkte und der Endverkauf als Gesamtprodukt. Die Experten sehen hier die Kombination von Ski und Unfallversicherung oder dem Auto und der Kfz-Versicherung. Hierbei können sowohl die beiden Marken eine Symbiose bilden, oder die Versicherungsmarke als White-Label-Lösung in den Hintergrund treten. Dabei ist es möglich, in der Kooperation mit anderen Marken oder unter dem Dach anderer Marken spezielle Angebote zu erstellen, die nicht mehr als Kernmarke erkannt werden oder in Kombination zur Schaffung neuer Marken dienen können.

*Es geht immer um die Kundenschnittstelle, es geht um die Datenaggregation. Da hat die Versicherungswirtschaft sicherlich auch Nachteile, weil sie immer datenschutzrechtlich ganz andere Limitationen hat. Und da muss der Versicherer sein Ökosystem erweitern. Er kann auf der einen Seite die Marke bewerben, mit dementsprechenden Produkten. Er kann aber auch sehr viel stärker noch in spezialisierte Services gehen. Diese können unter White-Labeling abgegriffen werden oder es entstehen neue Marken.*

Stefan Riedel - Generalbevollmächtigter Insurance, IBM

## DIFFERENZIERUNG DURCH UNTERNEHMENSKULTUR UND MARKENIDENTITÄT

Eine Differenzierung für den Kunden ist auch über die Unternehmenskultur möglich. Als Versicherung ist es in der Zukunft wichtig, durch eine starke Marke einen Identifikationswert für den Kunden bieten. Der Kunde im Premium-Segment möchte Authentizität. Diese kann nur erreicht werden, wenn die Unternehmenskultur „innen“ das hält, was sie „außen“ verspricht. Ein Beispiel ist hier die Kommunikation mit dem Kunden. Wenn ein Versicherer die Online-Kommunikation im Economy-Markt einführen möchte, muss Online-Kommunikation

auch im internen Tagesgeschäft zum Alltag gehören: In Meetings, im Dialog mit Partnern und innerhalb von Teams. Kunden wollen nicht als Versuchsfeld dienen, sondern die Prinzipien eines Produktes im Unternehmen wiederfinden. Dazu müssen die Kompetenzen aller Mitarbeiter genutzt werden und die Geschäftsleitung muss mit der Belegschaft an einem Strang ziehen. So kann aus Sicht der Experten der Transport eines Markenversprechens gelingen, dass für den Kunden erkennbar ist und an das er sich langfristig bindet.



## TRENDFELD 6: VERÄNDERUNGSSTRATEGIEN FÜR VERSICHERER

Um der kommenden Dynamik zu begegnen, werden fundamentale Veränderungen nötig sein, die weit über eine Entwicklung neuer Policen oder Beitragsformeln hinaus gehen. Viele Unternehmen und Mitarbeiter der Branche wünschen sich tiefgreifende und schnelle Veränderungen, einen agilen Markt mit Konkurrenz und frische Ideen. Den Verbraucherschutz sehen die Experten in der Pflicht, nicht alte Strukturen durch zu starke Regulierung zu zementieren. Eine tragfähige Zukunftsstrategie der Versicherer schließt aber gerade deshalb Kooperation mit Regulierern ein, um gemeinsam Innovationen und gesetzliche Vorgaben in Einklang zu bringen.

Doch diese Herausforderung werden nicht alle Unternehmen schaffen. Experten konstatieren manchen Versicherungsunternehmen eine Schockstarre aus Unsicherheit vor den Veränderungen, vor denen sie nun "wie ein Kaninchen vor der Schlange" gelähmt stillhalten. Die Herausforderungen werden den Markt spalten. Die Vorreiter werden Marktanteile ausbauen können und nahezu uneinholbar werden für Unternehmen, die sich dem Wandel verschließen.

## BIG DATA ALS SCHLÜSSELTECHNOLOGIE

Das Internet wird das bestimmende Medium der Branche. Die Experten sehen Data-Mining als Grundlage, auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein. Bisher war der Vertrieb stark im Fokus der Versicherungsunternehmen. Dies wird durch die Möglichkeiten der Gewinnung und Verarbeitung von großen Datenmengen abgelöst und öffnet in Zukunft neue Perspektiven. Um sich den Zugang zu dieser Ressource zu sichern, können entweder Experten in die verschiedenen Abteilungen des Unternehmens geholt werden oder die Expertise durch spezialisierte Geschäftseinheiten integriert werden. Eine weitere Strategie ist es, innovative Technologieanbieter als Investition aufzukaufen und deren Kompetenz in Kooperation zu nutzen, um Veränderungsprozesse zu gestalten.

*Ich glaube, das eigene Unternehmen kann es nicht. Sondern du musst aus dem eigenen Korsett raus und dann bist du durchaus in der Lage vielleicht so etwas zu tun.*

Dr. Christian Reichmayr - Head of Multi Channel Management, UniCredit Group

## AUS DEM EIGENEN KORSETT AUSBRECHEN

Die Linienstruktur des klassischen Versicherungsunternehmens ist oftmals ein zu enges Korsett für die Neugestaltung von Prozessen und Produkten. Hier sind Projekte außerhalb klassischer Hierarchiestrukturen, eigene Ausgründungen und Speedbootprojekte oder Tochterunternehmen Möglichkeiten, neuen Ideen den Spielraum zu geben, den sie brauchen. Veränderungsprozesse beginnen klein und in definierten Innovationskernen innerhalb einer Organisation. Um diese aber wachsen zu lassen ist eine innovationsfreundliche Grundhaltung wichtig. Versicherungen müssen lernen, in Zukunft auch auf den ersten Blick Ideen zuzulassen, um auf deren Grundlage an Innovationen zu kommen. Ideen dürfen nicht unterbunden und fremde Ideen nicht sanktioniert werden. Das Vorbild ist hierbei die Softwarebranche, die seit Jahren passende Prozesse etabliert hat, um komplexe Aufgaben durch Perspektivenwechsel und Ideen von außen mit neuen Ansätzen "zu knacken".

Wichtig für Versicherungen wird sein, kurze Entscheidungswege zu etablieren, um Ideen nicht im Keim zu ersticken. Change Management sehen die Experten deshalb einhellig als wichtige Aufgabe der Führungsebene

mit vorgelebten Leitbildern. Es braucht zukünftig mehr denn je eine Kultur und die dazugehörigen Strukturen, um Innovationen fördern. Hierzu werden in der Führungsetage der Zukunft Entrepreneure gebraucht, die ihren Fokus darauf setzen Unternehmertum zu fördern. Es werden Führungskräfte nötig sein, die proaktiv persönlich für den Wandel einstehen. Diese sind Keimzellen der Veränderung, deren Strahlkraft Prozesse verändern kann.

Um wirklichen Wandel zu erreichen, ist dabei die Offenheit der Mitarbeiter zentral. Es ist wichtig, veränderungsbereite Mitarbeiter zu identifizieren, und diese nicht mit Verzögerungen zu frustrieren. Es müssen Teams geschaffen werden, die ihre Diversivität bezüglich Alter und Kompetenz nutzen können, um feste Strukturen zu lockern. Hier sehen die Experten die Möglichkeit, durch unternehmensweite Ausschreibungen Mitarbeiter zu finden, die Veränderungen mitgestalten wollen und können. Bewährte Mitarbeiter müssen freigestellt werden und passgenaue Teams zusammengestellt werden. Das Ziel muss es sein, in diesen Teams eine Vernetzung von Spezialisten rund um und für den Kunden zu erreichen.

*Die Internetbranche macht es vor. Die probieren halt einfach. Die machen für 500 Euro ein Produkt was nicht schön ist, aber so einigermaßen funktioniert. Dann wird eine Woche getestet. Dann wird modifiziert und wenn nach vier Wochen nichts rausgekommen ist, dann weiß man, wahrscheinlich funktioniert es nicht. Und wenn man sieht, es kommt was raus, dann macht man weiter. Ich kann die Zukunft nicht voraussagen, aber ich weiß, welches der intelligentere Weg ist, heraus zu finden was passieren wird.*

Dr. Sebastian Herfurth - Geschäftsführer, Friendsurance

## INNOVATION BRAUCHT RAUM ZUR ENTWICKLUNG

Veränderung gibt es nicht zum Nulltarif, Veränderungsprozesse sind keine Selbstläufer. Alle Veränderungen brauchen Investition, darin sind sich alle Experten einig. Dabei gibt es in anderen Branchen unterschiedliche Ansätze: Die modernen, innovativen Unternehmen investieren zwischen 2% und 15% ihres Jahresumsatzes in Innovation und Entwicklung.

Zunächst müssen dabei zukunftsweisende Referenzprojekte angestoßen werden, diesen Projekten Raum zur Entwicklung gegeben und in der engen Interaktion mit dem Endkunden die Idee validiert werden. Bei Erfolg kann das dahinterliegende Geschäftsmodell mit mehr Ressourcen ausgestattet werden. So können in der Kombination mit bestehenden Modellen die eigenen Produkte oder Strukturen ergänzt und nach und nach abgelöst werden. Begleitende Workshops mit den Mitarbeitern sind wichtig, um das Wissen von innovativen Keimzellen in die gesamte Belegschaft zu transportieren und die Mitarbeiter mit in den Prozess zu integrieren.

## ANPASSUNG DER IT-STRUKTUR IST NOTWENDIG

Auch in Zukunft werden Innovationen in einem Prozess mit Menschen entwickelt, angestoßen und implementiert. Jedoch unterstützt Software nun als Enabler die Projektkoordination, Kommunikation und Dokumentation von Veränderungsprozessen. Die Zukunft erfordert eine Anpassung der IT-Infrastruktur der Versicherungsunternehmen. Diese sind heute meist veraltet, und können sich nicht schnell genug an Änderungen der Geschäftsprozesse anpassen. Das Gesamtsystem innerhalb kurzer Zeit umzustellen, ist aus Sicht der Experten nahezu unmöglich. Die Lösung liegt in der Erweiterung einzelner Prozesse, die dann mit offenen Schnittstellen zwischen Software-Lösungen in bereits bestehende Systeme integriert werden können. Den größten Bedarf sehen die Experten im Bereich Bestandsführung und Kundenakquise-Systemen. Diese Bereiche werden in Zukunft zentral für die Neugestaltung von Kundenbeziehungen sein und sind damit wichtige Stellschrauben, um das Kontinuum einer Erneuerung voranzubringen.



## SO MACHEN SIE IHR UNTERNEHMEN ZUKUNFTSSICHER

Die auf den vorangehenden Seiten genannten Trends werden die Zukunft der Versicherungsbranche prägen, unabhängig davon, ob und wie die einzelnen Akteure der Branche auf die Herausforderungen reagieren. Die Trends werden getrieben durch die technologische Entwicklung und durch ressourcenstarke Angreifer aus anderen Branchen, die in die Versicherungsbranche eindringen werden.

Doch diese Studie soll nicht ausschließlich eine Benennung der Trends liefern. Vielmehr soll sie den heutigen Hauptakteuren der Branche, den Versicherern und den Maklern, die verschiedenen Möglichkeiten einer adäquaten Reaktion aufzeigen. Denn Sie stehen der Entwicklung nicht hilflos gegenüber. Wer die Trendfelder ernst nimmt, der wird das eigene Geschäftsmodell in diesem Rahmen adaptieren und sich eine erfolgreiche Zukunft gestalten können.

Dafür gibt es verschiedene Optionen, die wir Trendforscher und Strategieberater Ihnen im Kommenden vorschlagen möchten. Vorweg geschickt: Die folgenden Strategieoptionen wurden nicht von den Interviewpartnern und Experten in den beiden Wellen der Delphi-Studie genannt. Sie sind vielmehr das Ergebnis der Analyse und Interpretation der Trendfelder durch die Autoren der Studie und die Strategieberater des 2b AHEAD ThinkTanks.

### STRATEGIE-OPTIONEN FÜR VERSICHERER

Falls Sie einen signifikanten Veränderungsprozess in Ihrem Unternehmen einleiten wollen, dann benötigen Sie neben einem Zielbild, also einer klaren Zukunftsvision, zudem auch noch die Grundregeln für den Weg dorthin. Jeder Changeprozess braucht ein Leitbild der Innovationskultur! Stellen Sie Themen wie Fehlerkultur, Kommunikation im Team und Wertschätzung von unternehmerischem Engagement in den Mittelpunkt. Erarbeiten Sie dieses Leitbild mit den Mitarbeitern gemeinsam: in Meetings, Workshops und Klausurtagungen. Dieses Leitbild muss von der obersten Führungsebene aktiv, offensiv und kontinuierlich vertreten werden.

- 1** Investieren Sie Geld in Innovation. Die innovativen Unternehmen in der Welt investieren zwischen 2% ihres Jahresumsatzes (Bsp: Apple) und 15% ihres Jahresumsatzes (Bsp: Google) in Innovation. Wie viel würden Sie selbst für eine Versicherung ausgeben, die garantiert: Wenn sich die Geschäftsmodelle der Branche verändern, sind Sie dabei? Investieren Sie dieses Geld sowohl in inkrementelles Innovationsmanagement als auch in disruptive Speedbootprojekte.
- 2** Bauen Sie Inkubatoren auf! In Zeiten von starkem technologischen Wandel, werden disruptive Innovationen wichtiger. Diese erreichen Sie nicht mit der Behäbigkeit des Gesamtunternehmens, sondern in Speedboot-Teams, die disruptive Modelle schnell entwickeln, testen und ggf. auch wieder beenden. Speedboot-Teams warten nicht bis zur Perfektion des Produkts. Sie bringen es auf den Markt und testen. Die Softwarebranche sagt: "Wenn du dich für deine erste Version nicht schämst, hast du mit der Veröffentlichung zu lange gewartet". Speedboot-Teams fürchten nicht die Nachahmung der Konkurrenz, sondern haben ihre Kunden im Blick. Fragen Sie die Kunden nach ihrer Meinung und binden sie ein.

- 3 Schaffen Sie in Ihren Unternehmensstrukturen Innovationszentren und „Kompetenzinseln“ für Zukunftskompetenzen. Dies sind Teams, die exzellent sind für digitalen Kundendialog und Data-Mining. Nutzen Sie diese Teams als Tipping Points, um Innovationskultur in andere Bereiche auszustrahlen. Stellen Sie geeignete Mitarbeiter für diese Teams frei.
- 4 Investieren Sie vor allem in Ihre IT-Infrastrukturen. Machen Sie Ihr existierendes Kernsystem intelligent. Integrieren Sie alle Touchpoints, alle Geräte, alle Partner und Makler in Ihr IT-System. Stellen Sie den Kunden in den Mittelpunkt der Systemlogik. Schaffen Sie ein Frontend für Kunden, mit dem die Endkunden die Intelligenz Ihres IT-Systems sinnvoll nutzen können.
- 5 Schaffen Sie eine moderne Infrastruktur, die die teaminterne Kommunikation und die Kommunikation mit Kunden und Geschäftspartnern einfach macht. Integrieren Sie dabei Sprache, Video, Email, Chat, Social Media und Kollaborationstools in einer anwenderfreundlichen Gesamtlösung, die auch für mobile Teilnehmer intuitiv nutzbar ist.

Und vor allem: Entwickeln Sie ihre Zukunftskonzepte nicht allein! Entwickeln Sie diese gemeinsam mit allen Akteuren, die in den kommenden Jahren einen Einfluss auf Ihr Produkt sowie die Nutzungsweise und -umgebung des Produktes durch Ihre Kunden haben. Dies ist Ihr „Trendcycle“. Darin sind nicht nur Ihre Wettbewerber, Kunden und Zulieferer, sondern insbesondere jene Technologieanbieter, die derzeit die Lebensweise Ihrer Kunden verändern. Beziehen Sie alle Teile Ihres Trendcycles in die Zukunftsentwicklung ein, auch die Regulierer.

### **Die folgenden Strategieoptionen ergeben sich für die Entwicklung neuer Produkte und neuer Geschäftsmodelle der Versicherer:**

Es ist in dieser Studie deutlich geworden, dass es unrealistisch wäre davon auszugehen, dass der Versicherungsmarkt der Zukunft eine homogene Kundengruppe mit ähnlichen Bedürfnissen und Wünschen hat. Stattdessen gibt es unterschiedliche Segmente, die sich insbesondere hinsichtlich der Technologieaffinität, den Kommunikationsweisen und dem Maklervertrauen der Kunden unterscheiden.

Aufgrund dieser Unterschiede müssen die verschiedenen Segmente mit sehr unterschiedlichen Strategien adressiert werden. Die Grundvoraussetzung dafür ist aber, dass Sie zunächst die strategische Entscheidung treffen, in welchem Segment Sie tätig sein wollen. Denkbar ist auch, dass sie in mehreren Segmenten oder sogar allen Segmenten tätig sind. Doch dann müssen Sie parallel sehr unterschiedliche Strategien und ggf. unterschiedliche Marken positionieren.

## **ECONOMY**

Wenn Sie diese Entscheidung getroffen haben und sich ein oder mehrere Segmente im unteren Economy-Bereich orientieren, dann stellen Sie den einzelnen Kunden in den Mittelpunkt des Geschäftes. Das Erkennen der ausgesprochenen und unausgesprochenen Kundenbedürfnisse ist hier der Kern Ihres Geschäfts. Werden Sie exzellent in Kommunikation und Datenanalyse. Incentivieren Sie dies bei Ihren Mitarbeitern!

- 6 Etablieren Sie ein intelligentes Channelmanagement, das den Kunden stets intelligent behandelt, egal auf welchem Kanal er kommuniziert. Schaffen Sie in Ihrer Unternehmensstruktur die Trennung zwischen den Kanälen ab.
- 7 Entwickeln Sie einen elektronischen Risikoassistenten für den Endkunden. Bringen Sie diesen Assistenten auf das Smartphonedisplay Ihrer Kunden und gleich darauf Ihrer Nicht-Kunden. Motivieren Sie Ihre Makler, den Risikoassistenten auf die Kundendisplays zu bringen.
- 8 Binden Sie die Makler in Ihr IT-System ein. Stellen Sie den Maklern Ihren elektronischen Risikoassistenten zur täglichen Arbeit, Datenaggregation und -analyse zur Verfügung.
- 9 Schaffen Sie intern neue Incentivierungssysteme für Ihre Mitarbeiter, die einen Kunden nicht an einen bestimmten Mitarbeiter binden und Mitarbeiter motiviert, Daten zu sammeln und persönlich mit Kunden zu kommunizieren.

Für die meisten Versicherer wird es zur größten Herausforderung werden, eine wirkliche Expertise und Exzellenz in einem Bereich aufzubauen, der bislang nicht zu den Domänen der Versicherungsgesellschaften zählt: Big Data und smarte Prognostik. Um diesen strategisch wichtigsten „Roadblock“ der Geschäftsmodelle der Zukunft

zu setzen, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Eine entsprechende Expertise durch den Kauf oder die Übernahme eines geeigneten IT-Dienstleisters aufzubauen, erscheint zielführender, wenngleich auch kostenintensiver als der Aufbau einer eigenen Abteilung.

## **CHANCE!** „Star Alliance der Versicherer“

*Um die Chancen der etablierten Player der Branche gegen die ressourcenmächtigen Angreifer von Google bis Tesco zu wahren, erscheint eine strategische Zusammenarbeit verschiedener, befreundeter Versicherungskonzerne sinnvoll. In einem gemeinsamen Joint Venture ist die Chance gegeben, zeitnah ein Data-Mining-Unternehmen zu errichten, das exzellent in Datenaggregation und –analyse wird. Selbstverständlich sind dabei kartellrechtliche Bestimmungen zu beachten. Die Möglichkeit sollte nach dem Vorbild der „Star Alliance“ und der anderen Kooperations-Netzwerke in der Luftfahrtbranche bestehen.*

Doch neben der veränderten Kundenkommunikation über Omnichannel-Management und intelligentes Data-Mining führt der Wandel der Branche zu neuen adaptiven Produkten und neuen Vertriebsformen.

- 10** Entwickeln Sie für den Vertrieb über elektronische Assistenten neue Berechnungssysteme, mit denen Sie individuelle Produkte anbieten können und dennoch eine Absicherung nach einer Grundgesamtheit und „Logik der großen Zahl“ möglich ist.
- 11** Entwickeln Sie adaptive Produkte, die sich im Laufe des Product Lifecycles an die sich ändernden Nutzungsbedingungen des Kunden anpassen. Adaptivität bedeutet: Individuell plus situativ!
- 12** Entwickeln Sie Freemium- und Flatrate-Produkte, bei denen die Basis-Version kostenlos ist, aber modular durch „Luxus“-Module ergänzt werden.
- 13** Machen Sie für den Vertrieb über Vergleichsportale ihre Standardprodukte vergleichbar mit anderen Versicherern. Seien Sie transparent insbesondere zu Vergleichsportalen. Sie sichern sich dadurch eine hohe Auffindbarkeit in Vergleichsportalen.
- 14** Erobern Sie für den Vertrieb über Intermediäre neue Orte für den Versicherungsverkauf und besetzen Sie diese, bevor die Konkurrenz es tut. Entsprechende Orte sind: Zahnarztpraxen, Sportgeschäfte, Elektronikmärkte, Hotels, etc. Kooperieren Sie mit den entsprechenden „Themenwirten“.
- 15** Prüfen Sie, ob die Auslandsmärkte, insbesondere Emerging Markets (Asien, Afrika), für Sie erreichbar sind. Hier gibt es hohes, unerschlossenes Potenzial für digitales Versicherungsgeschäft.



## PREMIUM

Der Premiumbereich mit der Logik des Identitätsmanagements ist für die Versicherungsbranche ein bislang weitgehend brachliegender Markt. Während andere Commodity-Branchen die Potenziale dieses Marktes längst erkannt haben (etwa die Energiebranche, die Telekommunikations- und die Mineralwasserbranche), gibt es von Versicherern bislang kaum ernsthafte Strategien in diesen Bereich vorzudringen. Hier liegt Geschäftspotenzial für die richtigen Strategien:

- 16 Prüfen Sie, ob Sie selbst zur „Identitätsmarke“ werden können. Falls das nicht der Fall ist, prüfen Sie die Gründung von Nebenmarken, die glaubhaft für bestimmte Identitäten stehen.
- 17 Entwickeln Sie Produkte, die explizit für bestimmte Identitäten stehen und mit denen Endkunden ihre Identität gegenüber Freunden, Familie, Kollegen und gegenüber dem eigenen EGO ausdrücken können.
- 18 Bieten Sie für den Vertrieb über Intermediäre und „Identitäts-Wirte“ Ihre Produkte als Whitelabel an, so dass jeder Wirt es zu seinem Produkt machen kann. Teilen Sie die Erlöse mit den „Identitäts-Wirten“!

## STRATEGIE-OPTIONEN FÜR MAKLER

Auch Makler, sowohl Einzelmakler aber auch Maklergesellschaften, stehen vor der strategischen Grundfrage, in welchem Segment Sie tätig sein wollen. Möglich erscheinen drei Segmente im Economy-Segment und zwei Segmente im Premium-Segment. Besonders interessant erscheinen dabei die Strategie des Maklers als Life-Coach im Segment „Der Verantwortungs-Delegierer“ und die Strategie des Identitäts-Managers im Segment „Der communityaffine Identitätssucher“. Es erscheint auch für Makler eine klare Entscheidung nötig, weil die zu verfolgenden Strategien gänzlich unterschiedlich sind.

## ECONOMY

Im Economy-Bereich stehen Makler vor der Herausforderung, nicht hinter der Entwicklung der Datenanalyse und Dateninterpretation zurück zu bleiben, da diese in diesem Segment die Grundlage des Kundenkontaktes und des Kundenvertrauens ist. Dies ist für Einzelmakler kaum zu bewerkstelligen. Eine wesentliche Strategieoption für sie wird deshalb sein, sich zu Maklerteams und professionellen Maklerunternehmen zusammen zu schließen. Maklerunternehmen agieren dann nicht nur als Verkäufer, sondern haben eine unternehmerische Führung, professionelle Data-Mining-Abteilungen, Marken- und Onlineprofis sowie ein dialogorientiertes Back-Office.

- 19 Positionieren Sie sich in Online-Maklerportalen! Machen Sie Ihre Leistungen transparent. Erzählen Sie über sich, zeigen Sie Ihr Foto! Lassen Sie sich in Maklerportalen bewerten. Nur wer in virtuellen Welten nahbar wird, wird auch in virtuelle Verkaufsprozesse einbezogen.
- 20 Wenn Sie eine Maklerorganisation sind, entwickeln Sie einen eigenen elektronischen Risikoassistenten, den sie unter Ihrer Marke auf die Smartphonedisplays Ihrer Kunden bringen. Verbinden Sie ihn mit einem eigenen Data-Mining-System und bringen Sie alle Daten Ihrer Kunden hier hinein. Die Macht über die Daten, sichert Ihnen das Geschäft. Wenn Sie Einzelmakler sind, fordern Sie die Unterstützung Ihrer Versicherungspartner bei der Entwicklung eigener elektronischer Risikoassistenten ein.
- 21 Stellen Sie Ihrem Kunden die Vorteile der elektronischen Assistenten vor. Bringen Sie Ihren Assistenten auf das Smartphonedisplay der Kunden. Dies ist der strategisch wichtigste Ort für Sie, wenn Sie im Low Economy Bereich Geschäft machen wollen.
- 22 Streben Sie danach, die Smartphonedisplays der Nicht-Kunden zu besetzen. Bringen Sie Ihre eigene App auf die Displays der Nicht-Kunden. Hier entstehen auf einfachste Weise Neukunden.
- 23 Falls Sie kein eigenes Data-Mining-System haben, nutzen Sie das System Ihres Versicherers.

## **CHANCE ! Honorarvertrieb**

*Sowohl das Geschäft der Identitätsträger im Premiumbereich als auch die Tätigkeit der Life-Coaches im gehobenen Economy-Segment basieren auf einem uneingeschränkten Vertrauen der Kunden gegenüber dem Makler, dem Versicherer oder dem Identitätswirt. Das Vertrauen wird immer angegriffen werden durch die Logik des Provisionsvertriebs. Egal ob dieser offen oder verdeckt gehandhabt wird, trägt er immer das Misstrauen in sich, dass Empfehlungen nicht aufgrund der Qualität der Produkte, sondern aufgrund der Höhe der Provisionen ausgesprochen werden.*

*Prüfen Sie, ob Sie in Ihren Premium-Strategien und beim Vertrieb über Life Coaches die Provisionslogik Ihres Geschäftes durch eine Honorarlogik ersetzt werden kann. Schütten Sie die bisherigen Provisionen transparent an die Kunden aus und nehmen Sie stattdessen Honorare für Ihre Dienstleistungen. Erwarten Sie nicht, dass Sie auf diese Weise einen Massenmarkt erobern. Jedoch ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass hier ein leicht zu hebender bislang unerschlossener Premiumbereich schlummert.*

## **PREMIUM**

Die wesentliche Strategieempfehlung für die Zukunft der Makler führt in den Premiumbereich. In diesem Bereich können Makler einen echten Mehrwert stiften, zu dem elektronische Assistenzsysteme nicht in der Lage sind. Allerdings werden nicht alle heutigen Makler in diesem Bereich Platz finden können. Nur wenige werden in der Lage sein, ihren Kunden tatsächlich die Möglichkeit eines Identitätsmanagements anzubieten.

- 24** Positionieren Sie sich nicht mehr als Verkäufer, sondern als persönlicher Assistent. Im Premiumbereich werden Makler zu Life-Coaches. Sie beraten die Kunden in Lebenslagen, weit über Versicherungsprodukte hinaus. Dieses Segment im Premiumbereich ist das vielversprechendste Segment für Makler.
- 25** Prüfen Sie, ob Sie als Life-Coach von Provisionsmodell ins Honorarmodell wechseln können. Wenn Sie alle Provisionen transparent machen und an die Kunden ausschütten und sich im Gegenzug mit Honoraren von den Kunden für die eigene Dienstleistung bezahlen lassen, dann schaffen Sie ein echtes Vertrauensverhältnis zu den Kunden.
- 26** Positionieren Sie sich nicht als Produkt-Experte, sondern als Identitäts-Experte. Es reicht schon heute nicht mehr aus, viel über Produkte zu wissen, denn Technologie weiß mehr. Es reicht künftig auch nicht mehr aus, viel über den Kunden zu wissen, denn auch das wird Technologie besser können. Als Identitätsmanager stehen Sie als Identifikationsfigur für ein bestimmtes Thema und bieten ihren Kunden Identifikationsfläche und/oder Reibefläche.
- 27** Überwinden Sie das Regionalitätsprinzip. Wenn Sie sich als Identitätsmanager und/oder Themen-Wirt als Experte für eine Nische positionieren, sinkt die Anzahl der potenziellen Kunden in der Region. Auf der anderen Seite steigt die Anzahl der potenziellen Kunden außerhalb ihrer Region.

# WISSENSCHAFTLER, TRENDFORSCHER, STRATEGIEBERATER

Diese Studie wurde durch ein Researchteam des Trendforschungsinstituts „zb AHEAD ThinkTank“ unter Leitung des wissenschaftlichen Direktors Sven Gabor Janszky erstellt. Autoren sind die Trendforscher Nicole Ambacher und Daniel Knapp.



**NICOLE AMBACHER** ist Trendforscherin und arbeitet im Rahmen dieser Studie im Research Team des „zb AHEAD ThinkTank“. Sie ist Absolventin des Masterstudiengangs Zukunftsforschung an der Freien Universität in Berlin. Nicole Ambacher hat während ihres Studiums ihre Praxisphase beim Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung mit dem Arbeitsschwerpunkt zu Vorausschau in Unternehmen absolviert. Als Zukunftsforscherin hat sie sich auf Corporate Foresight spezialisiert und berät Unternehmen bei der Auswahl, Durchführung und Evaluation von Methoden der Zukunftsforschung.

Zuvor hat sie Ihr Bachelor-Studium der Pflegepädagogik abgeschlossen. Nicole Ambacher ist seit vielen Jahren im Gesundheitswesen tätig. Sie war in West Afrika und in Wales tätig, lernte dabei unterschiedliche Gesundheitssysteme kennen und führte Forschungsprojekte durch. Als Dozentin lehrt sie an verschiedenen Hochschulen und Bildungseinrichtungen mit dem Schwerpunkt auf Strukturen des Gesundheitswesens, E-Health und Versorgungsformen für Menschen mit Demenz.

Nicole Ambacher ist Gründungsmitglied im Arbeitskreis „Gesundheit“ der Friedrich-Ebert-Stiftung und Mitglied im Netzwerk Zukunftsforschung.



**DANIEL KNAPP** ist Trendforscher und im Rahmen dieser Studie im Research Team des „zb AHEAD ThinkTank“ tätig. Daniel Knapp ist Diplom-Ingenieur der Informatik mit dem Schwerpunkt auf digitale Medien und freiberuflich als Software-Entwickler und technischer Berater tätig. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Konzeption und Implementierung von Enterprise Web Applications.

Er ist Experte für den digitalen Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft und hat seit 1997 Projekt- und Leitungserfahrung in unterschiedlichen Unternehmen in der Gründungs- und Wachstumsphase. Er hat Branchenerfahrung in den Bereichen E-Health, IT-Großhandel und Hotel und Tourismus. Als konzeptionelle Schnittstelle zur Produktentwicklung ist er Sparring-Partner für die Geschäftsführung und für den Fit zwischen Business- und IT-Anforderungen verantwortlich.

Als Dozent lehrt er im Rahmen des Businessplan-Wettbewerbs. Er war Redner der re:publica 13 zur Zukunft der Personalisierten Medizin und der DIFI-Tagung für Innovationsmanagement zu Methoden der Zukunftsforschung in Unternehmen.



**SVEN GÁBOR JÁNOSKY** ist Trendforscher und wissenschaftlicher Direktor des Trendforschungsinstituts „zb AHEAD ThinkTank“. Auf seine Einladung treffen sich bereits seit zwölf Jahren alljährlich 250 CEOs und Innovationschefs der deutschen Wirtschaft und entwerfen die Zukunfts-Szenarien für die kommenden zehn Jahre. Seine Trendbücher „2025 – So arbeiten wir in der Zukunft“ und „2020 – So leben wir in der Zukunft“ prägen die Zukunftsstrategien verschiedener Branchen. Mit seinem Management-Strategiebuch „Rulebreaker – Wie Menschen denken, deren Ideen die Welt verändern“ wurde er im Jahr 2010 zum Sprachrohr der Querdenker und disruptiven Innovatoren in der deutschen Wirtschaft.

Der Zukunftsforscher lehrte an verschiedenen Universitäten, hat heute Dozenturen im internationalen Masterstudiengang „Leadership“ an der Karlsruhochschule International University sowie an der Universität Leipzig. Er ist Präsident des Verwaltungsrates der zb AHEAD ThinkTank AG in St. Gallen, Aufsichtsrat der Karlsruhochschule International University, Mitglied des Beirats der Management Circle AG, geschäftsführender Gesellschafter der MDKK Mitteldeutsche Kommunikations- und Kongressgesellschaft in Leipzig und Kopf der „Rulebreaker-Agentur“, der ersten Spezialagentur für disruptive Innovationen.

Als Berater coacht Jánosky Manager und Unternehmen in Prozessen des Trend- und Innovationsmanagements, führt und moderiert Kreativprozesse zu Produktentwicklung und Geschäftsmodellen der Zukunft. Jánosky ist ein gefragter Interview-Experte in Deutschlands wichtigen Wirtschaftsmedien zum Thema Innovationen und Trends und Keynotespeaker auf Strategietagungen und Kongressen.

Er war Vize-Jugend-Mannschafts-DDR-Meister im Schach 1988. Er bestieg den Kilimandscharo und lief 2013 seinen 19. Marathon.

# INVESTITIONSENTSCHEIDER, STRATEGIECHEFS, ZUKUNFTSEXPERTEN

Für diese Studie wurden die Investitionsentscheidungen, Geschäftserwartungen und Tendaussagen von 30 Zukunftsexperten aus verschiedenen Bereichen auf deren Einfluss auf die Geschäftsmodelle der Versicherungswirtschaft analysiert. Die Mehrheit der Experten wurde in leitfadengestützten Einzelgesprächen zu ihren Prognosen und Erwartungen für Geschäftsmodelle der Zukunft befragt.

Folgende Experten standen der Studie zur Verfügung:



**Bernd Andres**  
Vorstand Vertrieb & Marketing,  
CosmosDirekt



**Petra Berghaus-Wagner**  
Vorstand,  
Transparo



**Prof. Dr.-Ing. Dr. rer. nat. h.c. mult. Karlheinz Brandenburg**  
Direktor, Fraunhofer-Institut für  
Digitale Medientechnologie



**Hans-Ulrich Buß**  
Präsident,  
VGA Bundesverband der  
Assekuranzführungskräfte



**Thorsten Dirks**  
CEO,  
E-Plus Gruppe



**Jens Dissmann**  
Head of Ecosystem &  
Developer Experience,  
Nokia



**Peter M. Endres**  
Ehem. Vorstandsvorsitzender,  
ERGO Direkt Versicherungen



**Prof. Dr. Michael Feindt**  
Founder & Chief Scientific  
Advisor, Blue Yonder und  
Professor, KIT



**John Gill**  
Chief Risk Manager UK &  
Europe,  
Standard Life UK



**Ute Haupt**  
Head of International Consumer  
Insights & Innovation,  
TUI Travel



**Dr. Ing. Bernd Heinrichs**  
Managing Director  
Industrial Solutions  
- IOT - EMEAR,



**Dr. Sebastian Herfurth**  
Geschäftsführer,  
Friendsurance



**Jan Hickisch**  
Vice President  
Global Solution Marketing,  
Unify



**Dr. Sven Hischke**  
Executive Project Manager  
IP Transformation Technology &  
Intelligent Network,  
Telekom



**Prof. Dr. Dr. Gerald Hüther**  
Professor Neurobiologie,  
Georg-August-Universität  
Göttingen



**Peter Jaeger**  
Senior Director Developer  
and Platform Evangelism (DPE),  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Microsoft Deutschland





**Stefan Jenzowsky**  
Head of Business Unit  
Multimedia,  
Siemens Convergence Creators



**Christoph Keese**  
Executive Vice President,  
Axel Springer SE



**Andrew Kortina**  
Co-Founder,  
Venmo



**Paul Matthews**  
CEO UK&Europe,  
Standard Life UK



**Claus Mischler**  
Head of German Product  
Development,  
Standard Life



**Thomas Mührke**  
Geschäftsführer / Sr. Director  
Engineering,  
Adobe Systems Engineering



**Dr. Norbert Pyhel**  
FIRM Business Consulting,  
Figures in (Re-) Assurance &  
More



**Dr. Christian Reichmayr**  
Head of Multi Channel  
Management,  
UniCredit Group



**Stefan Riedel**  
Generalbevollmächtigter  
Insurance,  
IBM



**Dr. Errit Schlossberger**  
Inhaber,  
Dr. Schlossberger  
Management Consulting



**Max Schön**  
Leiter,  
Stiftung 2° Deutsche  
Unternehmer für Klimaschutz



**Karl Matthäus Schmidt**  
Vorstandssprecher,  
quirin bank AG



**Thomas Schwenk**  
Business Unit Manager  
Finance Solutions,  
USU



**Dr. Yair Sharan**  
Interdisciplinary Centre for  
Technology Analysis and Fore-  
casting, Tel Aviv University



**Götz Wenker**  
Ex-Geschäftsführer,  
Swiss Life Select und AWD

Bitte beachten Sie, dass sich alle Begriffserklärungen auf die in dieser Studie verwendete Bedeutung beziehen und die Begriffe im Allgemeinen andere Sachverhalte beschreiben können.

## **Adaptivität**

Produkteigenschaft, welche Waren oder Dienstleistungen beschreibt, die zugleich individuell und situativ sind und sich somit den jeweiligen Bedürfnissen des Nutzers anpassen.

## **Affiliate-Programm**

Ein Vertriebssystem, basierend auf dem Prinzip der Vermittlungsprovision, bei dem Vertriebspartner (Affiliates) als Schnittstelle zwischen dem Anbieter und den Kunden dienen. Die Vermittlung erfolgt dabei zumeist über das Internet.

## **Assistenzsysteme, digitale/elektronische**

Digitale Anwendungen (z.B. Smartphone-App) zur Kundenberatung und -betreuung. Versicherungen können ihren Kunden darüber unter anderem individuelle Risikoanalysen und Produkte anbieten.

## **B2B – Business to Business**

Produkte von Unternehmen für Unternehmen oder Firmenkooperationen.

## **B2C - Business to Customer**

Produkte von Unternehmen für Privatkunden

## **Big Data**

Bezeichnet enorme Daten-Mengen, welche von Menschenhand alleine nicht mehr auswertbar sind. Diese Daten entstehen hauptsächlich durch die Internetnutzung, aber auch durch Kameras, Mikrophone etc. Zur Verarbeitung dieser Daten-Mengen sind neue Technologien und Analyse-Systeme notwendig.

## **Bodyenhancement**

Körperoptimierung jeglicher Art zur Verbesserung der physischen und mentalen Fähigkeiten und der äußerlichen Erscheinung.

## **Brainfood**

Nahrungsmittel zur Verbesserung der geistigen Leistungsfähigkeit oder zur Stressreduzierung.

## **Brainwave-recognition**

Gehirnwellen-Erkennung beispielsweise zur Steuerung von Computern oder Prothesen allein über Gedankenaktivität.

## **Channelmanagement**

Organisation von Kundenschnittstellen und –Kommunikationskanälen.

## **Cloud**

Ein IT-Modell bei dem Daten nicht mehr auf der eigenen Hardware, sondern im Internet gespeichert werden und somit jederzeit, an jedem Ort mit Internetverbindung zugänglich sind.

## **Cognitive Computing**

Selbst lernende Computer-Systeme, welche dem menschlichen Gehirn nachempfunden sind und auf eine natürliche Weise mit Menschen interagieren, indem sie Reaktionen des Gegenübers erfassen, auswerten und entsprechend reagieren.

## **Communities auf Zeit**

Spontan entstehende Gruppen, die sich lediglich aufgrund gemeinsamer Aktivität oder Versammlung am gleichen Ort bilden z.B. bei einem Fußballspiel oder in einem Café und sich direkt im Anschluss wieder auflösen.

## **Customer Journey**

Die persönliche Entwicklung eines Kunden von einem Kundentypus zu einem anderen, ausgelöst durch Ereignisse, veränderte Lebensumstände, neue Bedürfnisse oder Erfahrungen des Kunden.

## **Data Mining**

Verarbeitung großer Datenmengen mit statistischen Verfahren zum zusätzlichen Erkenntnisgewinn über Muster und Zusammenhänge zwischen Daten.

## **Data-Profiling**

Vorhandene Metadaten (Informationen über bestimmten Daten) werden verwendet, um neue Metadaten zu ermitteln und damit

gegebenenfalls die vorhandenen zu korrigieren. Somit können beispielsweise die Stichwortsuche optimiert oder Angebote individualisiert werden.

## **Delphi-Methode**

Ein Methodenkonzept der Zukunftsforschung, bei welchem Experten in zwei Befragungswellen um ihre Einschätzung zu bestimmten Thesen entlang eines leitfadengestützten Experteninterviews gebeten werden.

## **Economy-Segment**

Marktsegmente, welches sich durch eine rationale „Preis-Leistungs-Verhältnis“ Logik auszeichnet. Durch den zunehmend intelligenter und effizienter werdenden Preisvergleich verdrängt dieses Segment das Standard-Segment stetig.

## **Standard-Segment**

Zunehmend verschwindendes Marktsegment, welches sich durch moderaten Preis und mittlere Qualität auszeichnete.

## **Premium-Segment**

Marktsegment, welches nicht auf der Logik „Preis-Leistungs-Verhältnis“ basiert, sondern auf der Logik des „Identitätsmanagements“, dem Wunsch Identität durch Produkte auszudrücken.

## **Ereignis-basierte Kommunikation**

Kommunikationskonzept, welches darauf basiert Kunden-Situationen zu bestimmen und dementsprechend die Kundenansprache zu modifizieren und individueller zu gestalten. Mögliche Auslöser sind Lebensphasen-Wechsel, Abschluss von Verträgen oder Ortsaufenthalte.

## **Freemium**

Verkaufskonzept, bei dem zunächst kostenlose Einstiegsprodukte angeboten werden, die dann mit kostenpflichtigen Zusatzleistungen kombiniert werden können.

**Grundgesamtheit**

Statistische Menge der zu betrachtenden Teilpopulation. Beispielsweise alle potentieller Kunden (Zielpopulation) zur Einschätzung von Marktanteilen oder alle bestehenden Kunden mit bestimmten Merkmalen zur statistischen Risikoeinschätzung.

**Identitätsmanagement**

Bezeichnet die Koordinierung der Selbstdarstellung in unterschiedlichen Lebensbereichen und gegenüber unterschiedlichen Bezugsgruppen, insbesondere durch den Konsum bestimmter Produkte.

**Identitätswirt**

Zwischenhändler, der für eine bestimmte Identität steht und diese durch Produkte an andere Personen vermittelt.

**Incentivierungssysteme**

Anreizsystem zur Verstärkung der Arbeitsleistung und -motivation von Mitarbeitern durch bestimmte Formen der Entlohnung materieller und immaterieller Art.

**Kompetenzinseln**

Teams mit exzellenten Kenntnissen, die zur Bearbeitung für einen speziellen Themenbereiche gegründet wurden, und welche dadurch unternehmensinterne Experten in für den Themenkomplex darstellen.

**Kundenschnittstelle**

Potentielle Situationen oder Orte, an denen Kunden direkt und persönlich angesprochen werden können sowie vermittelnde Personen, über welche das Unternehmen und die Kunden miteinander in Kontakt kommen können.

**Life-Coach**

Trainer und Ratgeber für alle Lebensbereiche zur Optimierung des eigenen Lebensstils und zur Unterstützung bei Entscheidungsfindungen.

**Logik der großen Zahlen**

Individuelles Risiko ist nicht zuverlässig und endgültig berechenbar, aber durch Erfahrungswerte sind Wahrscheinlichkeiten von Ereignissen in Gruppen bestimmbar. Durch sehr große Fallzahlen sind

diese Wahrscheinlichkeiten äußerst zuverlässig und können somit als Berechnungsgrundlage für Risiko dienen.

**Mensch/Maschine-Schnittstelle**

Interaktionssituationen und -orte zwischen Menschen und Geräten und Verwendung technischer Gegenstände wie Smartphones, Computer, Sensoren etc.

**Mobile Payment**

Drahtlose Bezahlung über das Mobiltelefon.

**Moorsches Gesetz**

Gesetz laut dem sich die Rechenleistung und Komplexität der Schaltkreise in etwa alle 18 Monate verdoppelt.

**Omnichannelmanagement**

Weiterführung des Multichannel-Ansatzes. Von Pre-Sales bis After-Sales sind durch die digitale Entwicklung und Sensorik zahlreiche neue Kanäle und Datenarten entstanden, diese Kanäle und Daten intelligent miteinander zu verknüpfen und daraus die Kundenansprache zu optimieren, wird als Omnichannel-Management bezeichnet.

**On-Demand-Angebote / Usage-on-Demand**

Die Nutzung von Waren und Dienstleistungen flexibel je nach aktueller Nachfrage und Anforderung sofort erwerbbar und verwendbar sind. Derartige Dienstleistungen stehen für die Zeit, in der sie benötigt werden, dem Kunden im gewünschten Umfang zur Verfügung.

**„One-fits-all“-Megatrend**

Vorhergesagte Entwicklungen im sozialen, ökonomischen, politischen oder technischen Bereich, die angeblich alle Branchen gleichermaßen betreffen und deren Geschäftsmodelle grundlegend verändern werden.

**P2P-Versicherung (Peer-to-Peer Versicherung)**

Zusammenschluss mehrerer Personen z.B. Freunde (peers) zu einer Versicherungsgemeinschaft, die bei kleineren Schäden füreinander

haften und für Ausgleich sorgen.

**Pay-as-you-live**

Bezahlungskonzept, nach welchem das Produkt nicht zum Besitz gekauft wird, sondern nur zum Nutzen erstanden wird z.B. Carsharing, Video-on-Demand oder E-Books.

**Point of Needs**

Orte oder Situation, an denen Kunden ein Versicherungsbedürfnis habe, z.B. beim Kauf eines neuen Luxusgutes.

**Point of Sale (POS)**

Verkaufsort aus Sicht des Konsumenten, beispielsweise eine Filiale.

**Predictive Analytics/ Smarte Prognostik**

Vorausschauende Analyse bezeichnet ein Vorgehen, welches verschiedene statistische Methoden wie Data Mining kombiniert und Fakten sammelt, um Prognosen aufstellen zu können. Diese Technik ermöglicht es beispielsweise Kunden-Bedürfnisse im Vorfeld zu erkennen und somit bereits ein individualisiertes Angebot bereitzuhalten, wenn der Kunde es benötigt.

**Product Lifecycle**

Beschreibt den Lebenszyklus eines Produktes von der Konzeption und Erstellung bis zum Kundenservice nach Erwerb.

**Push-Strategie**

Der Verkäufer gibt initiativ Informationen an den Kunden, welche für diesen interessant sein könnten, aber nicht angefordert wurden.

**Regionalitätsprinzip**

Territoriale Beschränkung des Geschäftsgebiets öffentlich-rechtlicher Versicherungsunternehmen auf eine bestimmte Region zur Verminderung von Konkurrenz.

**Roadblock**

heißt so viel wie Straßensperre und bezeichnet hier Blockaden und Steine die den Konkurrenzunternehmen in den Weg gelegt werden können, um zu verhindern dass diese die Innovation einfach kopieren oder das neue Geschäftsmodell ebenfalls anbieten können.

**Roadmaps**

Projektplan (wortwörtlich „Straßenkarte“) zur groben Vorbereitung auf zukünftige, längerfristige Entwicklungen und zur besseren Übersicht notwendiger Maßnahmen.

**ROPO-Effekt (Research Offline, Purchase Online)**

Wechselwirkung zwischen Online und Offline-Kanälen. Hier ist gemeint: Die Kunden informieren sich zunächst offline und nutzen die Beratungskompetenz des stationären Handels, vollziehen jedoch den Kauf online über kostengünstigere Onlineshops

**Seed Group Marketing**

Marketingstrategie, bei der Personen mit Vorreiterposition in ihrem Gebiet gezielt angesprochen werden oder Gratis-Produkte erhalten. Diese Personen streuen die Informationen dann in ihrem persönlichen Netzwerk oder empfehlen das entsprechende Produkt ihrer Community weiter.

**Silver Surfer**

Ältere Internetnutzer ab 50 Jahren, für die das Internet Alltag ist und die wenig Scheu vor der Nutzung haben.

**Skaleneffekte**

Positive Effekte aus erhöhter Produktion wie beispielsweise sinkende Durchschnittskosten und verbesserte Planbarkeit durch statistische Gleichmäßigkeit.

**Social Media Marketing**

Werbung über soziale Netzwerke wie zum Beispiel Unternehmensprofile auf Facebook oder Twitter.

**Speedbootprojekte**

Kleine, flexible Unternehmenseinheiten, die in kürzester Zeit und mit eigenständigem Budget neue Geschäftsmodelle ausarbeiten, im kleinen Stil umsetzen und ihre Tragfähigkeit auf dem Markt testen.

**Star Alliance**

Luftfahrtallianz der Fluggesellschaften zur Effizienz- und Qualitätssteigerung. Vorbild für Formen der strategischen Zusammenarbeit verschiedener Unternehmen.

**Targeting Methoden**

Gezielte Werbung auf Grundlage bestehender Kundeninformationen für wirkungsvolleres Marketing, aufgrund höherer Kundenrelevanz, beispielsweise durch Schalten bestimmter Werbe-Banner im Internet basierend auf bisherigen online Käufen.

**Themenwirt**

Zwischenhändler, welcher bereits Kundenkontakt und-vertrauen besitzt und somit das Thema Versicherung für den Kunden attraktiver übermitteln kann.

**Tipping Points**

Veränderung einer Organisation oder Entwicklungsrichtung durch einzelne Schlüsselpersonen oder Teams, welche einen großen Einfluss nehmen und somit richtungsweisend sind.

**Touchpointmanagement**

Organisation der Kundenbeziehung zu Unternehmen über bestimmte Berührungspunkte wie Mitarbeiter, Serviceleistungen oder technische Geräte.

**Tracking Methoden**

Nachverfolgung von Kundenaktionen im Internet zum Erhalt persönlicher Kundendaten, welche zur Individualisierung von Angeboten und Werbung verwendet werden.

**Trendcycle**

Aufstellung all jener Unternehmen innerhalb und außerhalb der Branche, die so ressourcenstark sind, dass ihre heutigen strategischen Entscheidungen einen wesentlichen Einfluss auf die Zukunft der Branche haben.

**Trust-Center**

Eine vertrauenswürdige dritte Instanz, auch als „Trusted Third Party“ bezeichnet, zur Bescheinigung der Identität und der Vertrauenswürdigkeit des Kommunikationspartners.

**Upselling-Angebote**

Hochwertigere Produkte, welche auf günstigeren Produkten aufbauen und zusätzlichen Komfort oder exklusive Zusatzleistungen bieten.

**Usability**

Die Nutzbarkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung für einen Kunden. Dies schließt den Anwendungskontext der Nutzung sowie die zu erreichenden Effekte und Ziele ein, um Kundenzufriedenheit zu optimieren.

**White-Label**

Produkte, welche ohne oder mit unterschiedlichen Labels dem Kunden angeboten werden, auch als Weißprodukte bezeichnet.

# LITERATUR, STUDIEN, ARTIKEL

**ozelf Abendblatt (2013): Jeder zweite Versicherungskunde trifft seine Kaufentscheidung online im Internet. Ein Artikel von Matthias Holzmann.**  
Veröffentlicht am 30.11.2013  
<http://www.ozelf.net/allgemein/jeder-zweite-versicherungskunde-trifft-seine-kaufentscheidung-online-im-internet-232615>.

**Accenture (2012): Assekuranz 2015 - Eine Standortbestimmung.**  
Accenture\_Assekuranz\_2015\_Studie\_Deutsch\_11\_2010.pdf

**Alecto GmbH (2012): Webseite von friendsurance,**  
[www.friendsurance.de](http://www.friendsurance.de). Letzter Aufruf am 11.11.2013

**BearingPoint (2013): Studie: Social Media in der Versicherungsbranche - Bestandsaufnahme zum aktuellen Stand von Social Media bei Versicherungen. BearingPoint GmbH. Frankfurt.**  
[https://www.bearingpoint.com/de-de/7-5614/download-mit-ausweis-app/?rdeLocaleAttr=de&c=de&file\\_name=download\\_restrict/0626\\_WP\\_DE\\_Studie\\_Social\\_Media\\_final\\_PR.pdf&rdeLocaleAttr=de&c=de#](https://www.bearingpoint.com/de-de/7-5614/download-mit-ausweis-app/?rdeLocaleAttr=de&c=de&file_name=download_restrict/0626_WP_DE_Studie_Social_Media_final_PR.pdf&rdeLocaleAttr=de&c=de#)

**Berger, J. (2013): Contagious - Why Things catch on. Simon & Schuster Verlag. New York**

**Brandenburg, K. (2011): Wieso Innovation in Zeiten der Unsicherheit Verantwortung ist. Rede beim Zukunftskongress 2011 des 2b AHEAD ThinkTank Leipzig. 15.07.2011.**  
<http://www.zbahead.com/nc/tv/rede/video/wieso-innovation-in-zeiten-der-unsicherheit-verantwortung-ist/>

**Cash Online (2013): GDV wertet Öffentlichkeitsarbeit auf.**  
Veröffentlicht am 26.11.2013  
<http://www.cash-online.de/versicherungen/2013/gdv-wertet-oeffentlichkeitsarbeit-auf/144384>.

**Computerwoche (2012): Wie die Allianz AG alte und neue Welt vereint.**  
Veröffentlicht am 26.01.2012.  
<http://www.computerwoche.de/a/wie-die-allianz-ag-alte-und-neue-welt-vereint,1234165>

**Dirks, T. (2013): Umgang mit Kunden. In: Jánoszy, S.G. (2013): Neuvermessung der Werte.**  
Geplante Veröffentlichung April 2014. Goldegg Verlag GmbH. Berlin und Wien

**Endres, P. (2013): Werte und neue Bereiche für Versicherungen. In: Jánoszy, S.G. (2013): Neuvermessung der Werte.**  
Geplante Veröffentlichung April 2014. Goldegg Verlag GmbH. Berlin und Wien

**Günther, R. (2010): Versicherungen: Haftungsrisiken für Webentwickler, Social-Media- und Web-Agenturen richtig absichern.**  
Artikel Magazin t3n.  
Veröffentlicht am 18.02.2013.  
<http://t3n.de/news/versicherungen-haftung-webworker-267199/>

**Handelsblatt (2013): Schwere Zeiten für Versicherungsvertreter.**  
Veröffentlicht am 19.08.2013  
<http://www.handelsblatt.com/finanzen/vorsorge-versicherung/nachrichten/provisionen-schwere-zeiten-fuer-versicherungsvertreter/8658688.html>.

**Heinrichs, B. (2013): The Internet of Everything. Rede beim Zukunftskongress 2013 des 2b AHEAD ThinkTank Leipzig. 05.07.2013.**  
<http://www.zbahead.com/nc/tv/rede/video/the-internet-of-everything/>

**Heise Autos (2013): Forscher wollen vorausfahrende Autos „durchsichtig“ machen. Ein Artikel von Florian Pillau.**  
Veröffentlicht am 28.10.2013.  
<http://www.heise.de/autos/artikel/Forscher-wollen-vorausfahrende-Autos-durchsichtig-machen-2034961.html>

**Heise Online (2013): Netzwerktheoretiker untersuchen virales Marketing. Artikel im Technology Review.**  
Veröffentlicht am 21.10.2013.  
<http://www.heise.de/tr/artikel/Netzwerktheoretiker-untersuchen-virales-Marketing-1972130.html>

**Heise Online (2013): eCall: Tor für neue Telematik-Dienste. Artikel im Technology Review.**  
Veröffentlicht am 09.09.2013.  
<http://www.heise.de/newsticker/meldung/eCall-Tor-fuer-neue-Telematik-Dienste-1952865.html>

**Hüther, G. (2011): So verändert sich unser Hirn im Umfeld von Unsicherheit. Rede beim Zukunftskongress 2011 des 2b AHEAD ThinkTank Leipzig. 05.07.2013**  
<http://www.zbahead.com/nc/tv/rede/video/so-veraendert-sich-unser-hirn-im-umfeld-von-unsicherheit/>

**IBM (2013): Powerful interaction points. Saying goodbye to the channel. Ein Artikel von Christian Bieck.**  
<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-gbs-insurance-interaction.html>

**Initiative D21 e.V. und TNS Infratest (2013): D21 - Digital - Index - Auf dem Weg in ein digitales Deutschland?!**  
Studie veröffentlicht im Mai 2013

**Institut für Versicherungswirtschaft (2012): Innovation und neue Geschäftsmodelle - auch in der Versicherungswirtschaft? Ein Vortrag von Prof. Dr. Walter Ackermann. Universität St. Gallen.**  
Veröffentlicht am 03.05.2012.  
<http://www.ivw.unisg.ch/~media/Internet/Content/Dateien/InstituteUndCenters/IVW/PDFs/Innovation%20%20neue%20Geschftsmodelle%20formatiert.ashx>

**Janitos Versicherung AG (2013): Vertriebschwerpunkte im Wandel.**  
Pressemitteilung vom 21.02.2013.  
<http://www.lifep.de/inaktiv/janitos-versicherung-ag/Janitos-Versicherung-AG-Jahresauftaktveranstaltung-unter-dem-Motto-Vertriebsschwerpunkte-im-Wandel/boxid/388952>

**Jánoszy, S. G. (2013): Die Zukunft des Verkaufens. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks. Leipzig.**  
Veröffentlicht am 21.01.2013  
[http://www.zbahead.com/trendstudien/zukunft\\_des\\_verkaufens](http://www.zbahead.com/trendstudien/zukunft_des_verkaufens).

**Jenzowsky, S. (2012): Die Regeln des Regelbruchs: Das Rulebreaker-Manifest. Rede bei den Executive Days 2011 des 2b AHEAD ThinkTank Leipzig. 20.07.2012.**  
<http://www.zbahead.com/nc/tv/rede/video/das-rulebreaking-manifest-attacker-statt-defender/>

**Keese, C. (2011): Wie Unsicherheit zum Geschäftsmodell wird. Rede beim Zukunftskongress 2011 des 2b AHEAD ThinkTank Leipzig. 20.06.2013.**  
<http://www.zbahead.com/nc/tv/rede/video/von-den-medien-lernen-unsicherheit-als-geschaeftsmodell/>

**Kortina, A. (2013): Keine Scheine, keine Münzen, keine Kreditkarten: Die Geldbörse der Zukunft. Rede beim Zukunftskongress 2013 des 2b AHEAD ThinkTank Leipzig. 07.1.2013.**  
<http://www.2bahead.com/nc/tv/rede/video/keine-scheine-keine-muenzen-keine-kreditkarten-die-geldboerse-der-zukunft/>

**Ladbury, A. (2012): Commercial Risk Europe. Risk Distribution Report.**  
<http://www.commercialriskeurope.com/uploads/files/special-reports/CRE-Risk-Distribution-Report-2012.pdf>

**Möbius, C. et al. (2013): Risikomanagement in Versicherungsunternehmen, 2. aktualisierte und korrigierte Auflage,**  
 Reihe BA Kompakt, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg

**Mührke, T. (2011): Entscheidungsprozesse in Zeiten digitaler Assistenten. Rede beim Zukunftskongress 2011 des 2b AHEAD ThinkTank Leipzig. 15.07.2011.**  
<http://www.2bahead.com/nc/tv/rede/video/11-testvideo-als-mp4/>

**Napoli, P. (2009): Navigating Producer-Consumer Convergence: Media Policy Priorities in the Era of User-Generated and User-Distributed Content. THE DONALD MCGANNON COMMUNICATION RESEARCH CENTER. Fordham University. Fordham**

**Pyhel, N. (2013): Werte und Sicherheit. In: Jänszky, S.G. (2013): Neuvermessung der Werte.**  
 Geplante Veröffentlichung April 2014. Goldegg Verlag GmbH. Berlin und Wien

**PwC Insurance (2012): 2020 Turning change into opportunity. Hauptautoren Jamie Yoder, Anand Rao und Mansoor Bajowala.**  
 Veröffentlicht im Januar 2012

**PwC/ Haufe Online-Redaktion (2013): Was bedeutet die Digitalisierung für den Vertrieb? Ein Artikel von Dr. Nikolas Beutin und Dr. David Pumberger.**  
 Veröffentlicht am 09.08.2013  
[http://www.haufe.de/marketing-vertrieb/vertrieb/vertrieb-2030-die-neun-megatrends/was-bedeutet-die-digitalisierung-fuer-den-vertrieb\\_130\\_192770.html](http://www.haufe.de/marketing-vertrieb/vertrieb/vertrieb-2030-die-neun-megatrends/was-bedeutet-die-digitalisierung-fuer-den-vertrieb_130_192770.html)

**Schmidt, K.M. (2013): Kundenvertrauen. In: Jänszky, S.G. (2013): Neuvermessung der Werte.**  
 Geplante Veröffentlichung April 2014. Goldegg Verlag GmbH. Berlin und Wien

**Schön, M. (2013): Die Veränderung der Werte. Rede beim Zukunftskongress 2013 des 2b AHEAD ThinkTank Leipzig. 26.09.2013.**  
<http://www.2bahead.com/nc/tv/rede/video/die-veraenderung-der-werte/>

**Schwarz, J.O. et al. (2013): Die Zukunft der Europäischen Versicherungswirtschaft: Ergebnisse einer Delphi-Studie. In: Insurance & Innovation (2013): Ideen und Erfolgskonzepte von Experten aus der Praxis.**  
 Verlag Versicherungswirtschaft. Ausgabe 05/2013

**Sharan, Y. (2012): Wie uns unsere Privatsphäre abhanden kommen wird. Rede beim Zukunftskongress 2012 des 2b AHEAD ThinkTank Leipzig. 19.07.2012.**  
<http://www.2bahead.com/nc/tv/rede/video/wahrnehmung-von-privatsphaere-aus-einer-globalen-perspektive/>

**Spiegel Online (2013): Peter Moore - Nintendo schreibt man nicht einfach ab.**  
 Veröffentlicht am 20.08.2013  
 Druckversion des Artikel vom 20. August 2013, SPIEGEL ONLINE - Nachrichten - Netzwerk,

**Süddeutsche Zeitung (2013): Google verschiebt Versicherungsportal.**  
 Veröffentlicht am 15.7.2013.  
 Süddeutsche Zeitung GmbH. München

**Van Eimeren, B und Frees, B. (2012): Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2012.**  
 Artikel veröffentlicht in media Perspektiven. Ausgabe 7-8/2012. Verlag Media Perspektiven. Frankfurt am Main

**Versicherungsbote (2012): Vom Ausschliesslichkeitsvertreter zum freien Versicherungsmakler**  
 Veröffentlicht am 26.10.2012  
<http://www.versicherungsbote.de/id/87419/Vom-Ausschliesslichkeitsvertreter-zum-freien-Versicherungsmakler-/?PHPSESSID=eoab54363774a21d6fc58915e2f93c41>

**Versicherungsbote (2013): Neues Werbeformat für Versicherungen auf Google. Ein Artikel von Marko Petersohn.**  
 Veröffentlicht am 30.08.2013  
<http://www.versicherungsbote.de/id/4781515/Neues-Werbeformat-fuer-Versicherungen-auf-Google/>

**Versicherungsbote (2013): Pools einigen sich auf „Berliner Erklärung“.**  
 Veröffentlicht am 13.09.2013.  
<http://www.versicherungsbote.de/id/4782340/Pools-einigen-sich-auf-Berliner-Erklaerung/>

**Versicherungsforen Leipzig (2012): Versicherungsforen -Themendossier Telematik in der Kraftfahrt-Versicherung. Ausgabe 08/2012.**  
 Veröffentlicht am 27. April 2012.  
[http://www.versicherungsforen.net/portal/media/leistungen/veranstaltungen/konferenzen\\_1/2012\\_1/telematik/2012-Nro8-Apr\\_Telematik.pdf](http://www.versicherungsforen.net/portal/media/leistungen/veranstaltungen/konferenzen_1/2012_1/telematik/2012-Nro8-Apr_Telematik.pdf)

**Versicherungsmagazin (2012): Große Mehrheit der Vermittler ist Kleinverdiener. Ein Artikel von Professor Dr. Matthias Beenken**  
 Veröffentlicht am 02.05.2012

**Wütherich, M.V. et al. (2013): Financial Modeling, Actuarial Valuation and Solvency in Insurance.**  
 Springer-Verlag. Berlin und Heidelberg

**WhoFinance GmbH (2013): Beraterportal.Finanzberatung & Vermögensberatung – Bewertungsportal für Finanzberater.**  
<http://www.whofinance.de>,  
 Letzter Aufruf 11.11.2013

## URHEBER:

Diese Trendstudie wurde herausgegeben durch das Trendforschungsinstitut „2b AHEAD ThinkTank“ in Kooperation mit der Standard Life Insurance und der Unify GmbH & Co. KG. Verantwortlich im Sinne des Presserechts ist der wissenschaftliche Direktor des 2b AHEAD ThinkTanks, Sven Gábor Jánszky. Für Fragen, Anmerkungen und Kommentare wenden Sie sich bitte an ihn über seine persönliche Assistentin Frau Melanie Schneider unter folgenden Kontaktmöglichkeiten:

## KONTAKT:

2b AHEAD ThinkTank GmbH  
Gerichtsweg 28  
D-04103 Leipzig  
Telefon: +49 341 12479610  
Telefax: +49 341 12479611  
Email: melanie.schneider@2bahead.com

## LIZENZ:

Der Text ist unter der Lizenz „Creative Commons/ Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported (CC BYNC-SA 3.0)“ verfügbar. Einzelheiten sind in den Nutzungsbedingungen beschrieben: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/legalcode>



Sie finden diese Studie veröffentlicht auf der Website des 2b AHEAD ThinkTanks unter <http://www.2bahead.com>

### Für Zitate wird folgende Zitierweise empfohlen:

Ambacher, N., Jánszky, S., Knapp, D. (2014):  
Versicherungen 2020: Kunden, Makler, Changeprozesse.  
Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks. Leipzig.  
[http://www.2bahead.com/trendstudien/versicherungen\\_2020](http://www.2bahead.com/trendstudien/versicherungen_2020).  
Veröffentlicht am: 17.02.2014, Gefunden am XX.XX.XXXX