

M. Beenken D. Knörrer
J. Moormann D. Schmidt (Hg.)

Digital Insurance

Strategien, Geschäftsmodelle, Daten



Frankfurt School
Verlag

M. Beenken D. Knörrer
J. Moormann D. Schmidt (Hg.)

Digital Insurance

Strategien, Geschäftsmodelle, Daten



Frankfurt School
Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Besuchen Sie uns im Internet: <http://www.frankfurt-school-verlag.de>

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN (print): 978-3-95647-128-5

ISBN (epub): 978-3-95647-129-2

ISBN (pdf): 978-3-95647-130-8

ISBN (mobi): 978-3-95647-131-5

1. Auflage 2018 © Frankfurt School Verlag | efiport GmbH, Adickesallee 32-34, 60322 Frankfurt am Main

Vorwort

Versicherungsunternehmen stehen gerade in Deutschland unter massivem Ertragsdruck. Die Ursachen liegen, oberflächlich betrachtet, im historisch niedrigen Zinsumfeld und dem wachsenden Regulierungsdruck. Die zurzeit wohl größte disruptive Kraft ist aus unserer Sicht jedoch die Digitalisierung. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien in Kombination mit immer leistungsfähigeren mobilen Endgeräten machen Inhalte und Daten ubiquitär verfügbar. Versicherungskunden erwarten, dass sie ihren Versicherer jederzeit und über alle Kanäle erreichen können und dass mit ihnen am jeweiligen Kontaktpunkt kontextbezogen interagiert wird.

Während der Kunde noch vor wenigen Jahren zur Klärung seiner Versicherungsangelegenheiten direkt Kontakt mit seinem Vermittler aufnehmen musste, werden heutzutage, insbesondere für wenig erklärungsbedürftige Produkte, Internetvergleichsportale genutzt und auch Verträge auf diesem Weg abgeschlossen. Aber gleichzeitig nimmt der Beratungsbedarf bei komplexen Versicherungsprodukten, z.B. im Gesundheits-, Pflege- und Vorsorgebereich, zu. Gerade in diesen sehr persönlichen Lebensbereichen sind die Ansprüche an die Qualität der Beratung, örtliche Nähe und Vertrauenswürdigkeit weiterhin hoch.

Auf dieses veränderte Kundenverhalten muss dringend reagiert werden. Aus strategischer Sicht geht es für Versicherer darum, die Nahtstelle zum Kunden weiterhin zu besetzen und das Feld nicht den zunehmend aggressiver auftretenden Insurtechs zu überlassen. Die Antwort auf den „hybriden Kunden“ muss lauten: effektives Omnichannel-Management. Die Vielzahl der Vertriebskanäle und Anlässe, an denen der Kunde zum Versicherer, dessen Marke oder Partnern Kontakt hat, muss noch vernetzungsorientierter als bisher geplant und gesteuert werden. Letztlich muss das Zusammenwirken in Richtung hoher Beratungsqualität bei gleichzeitig maximaler Abwicklungseffizienz optimiert werden. Dieses (noch sehr grobe) Rezept verspricht positive(re) Kundenerlebnisse und dauerhaften Unternehmenserfolg.

Zentraler Erfolgsfaktor für effektives Omnichannel-Management ist das Vorhandensein von qualitativ hochwertigen Daten. Um Versicherungskunden kontextrelevant beraten zu können, müssen sowohl unternehmenseigene Daten als auch eine stetig größer werdende Vielfalt unternehmensexterner Daten aus unterschiedlichsten Quellen entlang der gesamten Customer Journey – gegebenenfalls auch branchenübergreifend – zusammengeführt, aufbereitet, analysiert, verdichtet und dem Versicherungsvertrieb zur Verfügung gestellt werden. Von besonderer Relevanz ist hierbei der Vertrieb über Makler, denn dieser Kanal trägt bei vielen Versicherungsunternehmen überproportional viel zum Prämienvolumen bei.

Zudem lassen sich Makler, anders als Einfirmenvertreter, nicht unmittelbar in die IT-Landschaft eines Versicherers integrieren, sondern interagieren mit zahlreichen Versicherungsunternehmen und deren jeweiliger IT. Mit intelligent vernetztem „Datenkapital“ können Vermittler als „hybride“ Berater maßgeschneiderte Angebote schnell und gezielt platzieren. Hybride Berater verstehen es, das vernetzte Datenkapital zu erweitern und abschlussorientiert zu nutzen, und zwar insbesondere deshalb, weil sie im Gegensatz zu Chatbots im Kundengespräch über die erforderliche empathische Reaktionsfähigkeit verfügen. Versicherungsunternehmen müssen ihren hybriden Beratern deshalb über geeignete Schnittstellen oder Softwareapplikationen einen einfachen Zugang zu Daten und Analyseergebnissen verschaffen.

Effektives Omnichannel-Management auf Basis digitaler Technologien lässt aufgrund des erforderlichen Aufbaus von vernetztem Datenkapital Branchengrenzen verschwimmen. Wurde bis vor Kurzem nach einigen gescheiterten Versuchen dem Allfinanzkonzept in Deutschland keine Chance mehr gegeben, steht das Thema – unter der Bezeichnung „Bancassurance“ – vielerorts wieder auf der Agenda des Top-Managements. Zudem wird die horizontale Wertschöpfungskette erweitert, indem sich Versicherungsunternehmen thematisch öffnen und sich vom Risikoträger zum Unterstützer hinsichtlich Risikovermeidung und sicherer Lebensgestaltung entwickeln.

Was in der Theorie einfach klingt, stellt in der Praxis häufig große Herausforderungen dar. Unsere Recherchen im Vorfeld dieses Buchprojekts haben gezeigt, dass trotz der strategischen Relevanz des Themas die allgemeine Diskussion rund um Digitalisierung und intelligentes Datenmanagement in der Versicherungsbranche noch allzu sehr geprägt ist von „altem Wein in neuen Schläuchen“, zu viel Verheißung und zu wenig Konkretem. Auffällig ist, dass Digitalisierung oft noch als Maßnahmenbündel zur Verbesserung der Prozesseffizienz gesehen wird. Zudem ist zu beobachten, dass eine gewisse Skepsis bezüglich Geschäftsmodellen besteht, die zu wesentlichen Teilen auf der Nutzung von vernetztem Datenkapital basieren. Vielfach ist auch unklar, welche Handlungsfelder jenseits der IT zu bearbeiten sind, um im Wettbewerb mithalten zu können.

Um die zunehmende Relevanz von Daten zu verstehen und um Daten vertriebsorientiert beschaffen, analysieren und interpretieren zu können, müssen u.a. passende Aus- und Weiterbildungsformate im Bereich der Datenmanagementkompetenz entwickelt werden. Digitalisierungsinduzierte Prozessveränderungen hängen mit Organisationsentwicklung zusammen, was wiederum ein effektives Change Management erfordert. Dies war für uns der Anlass, uns dem Dreiklang bestehend aus Strategien, Geschäftsmodellen und den damit einhergehenden Möglichkeiten des Datenmanagements zu widmen.

Wir bedanken uns bei allen Autoren ganz herzlich für die Bereitstellung ihrer Erfahrungen und ihr großes Engagement, durch das sie zum Gelingen dieses Buchs beigetragen haben. Darüber hinaus geht unser Dank an Dr. Stefan Berge (mexxon consulting GmbH & Co. KG) und Dr. Christian Durchholz (bbg Betriebsberatungs GmbH) für die erhebliche organisatorische und inhaltliche Unterstützung. Dr. Thomas Lorenz danken wir für die konstruktive Begleitung des Buchprojekts von Seiten des Frankfurt School Verlags.

Wir hoffen, dass dieses Sammelwerk zu einem guten Verständnis der aktuellen Herausforderungen und Chancen beiträgt, Handlungsimpulse setzt und weitere Denkanstöße liefert. In diesem Sinne wünschen wir allen Lesern eine anregende Lektüre, interessante Erkenntnisse und viel Erfolg bei der praktischen Umsetzung.

Dortmund, Bayreuth, Frankfurt a.M.,
Bad Homburg v.d.H., im September 2018

PROF. DR. MATTHIAS BEENKEN
DIETER KNÖRRER
PROF. DR. JÜRGEN MOORMANN
DIETMAR SCHMIDT

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Herausgeber	XIII
Autorenverzeichnis	XV
Strategien	1
#DigitAAAHlisierung – eine persönlich-kritische Würdigung in vier Thesen ... <i>Martin Pöll</i>	3
#handschlag: Der Mensch im Zentrum der Digitalisierung	29
<i>Tobias Warweg/Julia Palte</i>	
Bancassurance 2.0: Werden Banken die digitalen Versicherungsmakler der Zukunft?	45
<i>Dietmar A. Kottmann</i>	
Beratung digital oder persönlich? Der Multikanalvertrieb als Antwort auf den hybriden Kunden	65
<i>Oliver Brüß</i>	
Die digitale Zukunft der Lebensversicherung: transparent und hochflexibel.....	87
<i>Rainer M. Jacobus</i>	
Die Zukunft der persönlichen Beratung im digitalen Zeitalter	109
<i>Rolf Wiswesser</i>	
Digitale Kollaboration als Schlüssel für mehr Erfolg, Wachstum und Kundenorientierung im Versicherungsvertrieb 4.0.....	131
<i>Siegfried Lautenbacher/Reiner Will</i>	
Digitalisierung der Versicherungsbranche – ein Muss oder ein Hype?.....	159
<i>Matthias Beenken</i>	
Digitalisierung nutzen – Mehrwerte für Kunden, Vertriebspartner und das Unternehmen schaffen.....	179
<i>Klaus G. Leyh/Stephan Spieleder</i>	

Jenseits des Hypes – wo die digitale Transformation der Versicherer steht und wie es weitergeht	203
<i>Jörg Mußhoff</i>	
Megatrend Digitalisierung: Versicherer zwischen Buzzwords, Schockstarre und Betriebsamkeit	221
<i>Gerrit Böhm</i>	
Multimediale Kundenerlebnisse 4.0.	243
<i>Thomas A. Fornol</i>	
Steigerung von Vertriebspotenzialen und Kundenbindung durch Optimierung der Cash Journey	271
<i>Jens Warkentin/Mike Jung</i>	
Survival of the Smartest: Brokertech als Erfolgsfaktor für die Vorsorge von morgen	301
<i>Markus Drews/Julia Zogel/Anja Bilstein</i>	
Geschäftsmodelle	323
Die Private Krankenversicherung: Vom Rechnungserstatter zum Gesundheitsmanager	325
<i>Andreas Eurich/Pepe Strathoff</i>	
Digitalisierung im Bankenvertrieb: erfolgreich in exklusiven Bank-Partnerschaften	341
<i>Heinz-Jürgen Kallerhoff</i>	
Digitalisierung im Maklervertrieb am Beispiel der ERGO	363
<i>Michael Fauser</i>	
Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft aus Sicht eines Rückversicherers	373
<i>Jürgen Stoffel</i>	
Kunde, Berater, App – menschliche Beratung, digital unterstützt	395
<i>Christian Glanz</i>	
Optimierung und digitale Neuausrichtung von Geschäftsprozessen etablierter Vertriebswege	413
<i>Eric Bussert</i>	

Payment-Strategien für digitale Geschäftsmodelle in der Assekuranz	435
<i>Marcus W. Mosen</i>	
Versicherungsunternehmen – Vom passiven Risikomanager zum Solution Provider	457
<i>Martin Seibold/Martin Pluschke</i>	
Versicherungsvertrieb und Digitalisierung aus Sicht eines Insurtechs	483
<i>Carlos Reiss/Simon Farr</i>	
Vom Portalansatz zum branchenübergreifenden Plattformgedanken: fin4u – die neutrale Financial-Home-Lösung des ALTE LEIPZIGER – HALLESCHE Konzerns	501
<i>Sascha Kwasniok/Julius Kretz/Frank Kettner</i>	
Daten	527
Der neue Rechtsrahmen für Digital Insurance durch die Europäische Datenschutz-Grundverordnung	529
<i>Ralf B. Abel</i>	
Die Chancen des Daten-Pooling für die Versicherungswirtschaft	549
<i>Martin Ripke/Oliver Ollrogge</i>	
Digitales Kundendatenmanagement zwischen EU-DSGVO und intensiver Datennutzung	569
<i>Dirk Pietrzyk</i>	
Einflussfaktoren auf die Weitergabe persönlicher Daten – Eine Untersuchung am Beispiel von Pay-how-you-drive-Tarifen	595
<i>Antje Niemann/Manfred Schwaiger/Nicole Heß</i>	
Maklerbetreuung # BigData.	625
<i>Peter Kofmann</i>	
Smartes Datenmanagement als Wettbewerbsvorteil auf dem Weg zum Versicherungsvertrieb X.0.	641
<i>Dieter Knörner/Dietmar Schmidt/Klaus-Jürgen Baum/Christian Durchholz</i>	

Herausgeber

Prof. Dr. Matthias Beenken



stätigkeit sind betriebswirtschaftliche und regulatorische Herausforderungen des Versicherungsvertriebs.

Prof. Dr. Matthias Beenken lehrt Versicherungswirtschaft an der Fachhochschule Dortmund. Der gelernte Versicherungskaufmann verfügt über mehr als 30 Jahre Berufspraxis, u. a. als angestellte und als selbstständige Führungskraft im Versicherungsvertrieb sowie als Verlagsleiter. Seit 2004 ist er als freiberuflicher Fachjournalist tätig. Berufsbegleitend studierte er Betriebswirtschaftslehre mit Abschlüssen als Diplom-Betriebswirt (FH) und als Diplom-Kaufmann. An der Universität Köln wurde er mit einer Arbeit zum Markt der Versicherungsvermittlung unter veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen promoviert. Schwerpunkt seiner Lehr-, Forschungs-, Publikations- und Vortrag-

Dieter Knörner



dingesellschaft der Ökorenta Unternehmensgruppe. In 2018 gründete er gemeinsam mit der mexxon GmbH, die VDS VertriebsDatenServices GmbH in Bayreuth, als gemeinsamer Gesellschafter. Dieter Knörner nimmt aktuell Aufsichtsratsmandate bei der DMA gGmbH, der Auricher Werte GmbH und der BCA AG wahr.

Dieter Knörner ist Gesellschafter und Geschäftsführer der bbg Betriebsberatungs GmbH in Bayreuth. Er war 20 Jahre bei einer mittelständischen Genossenschaftsbank in verschiedenen Funktionen tätig, von 1987 bis 1993 als Vorstand. Parallel war er als Geschäftsführer der Versicherungsmaklertochter der Bank tätig. 1994 trat er als Gesellschafter-Geschäftsführer in die bbg Betriebsberatungs GmbH in Bayreuth ein. Die bbg Betriebsberatungs GmbH ist der führende Anbieter für Informations- und Kommunikationsdienstleistungen in der Finanz- und Versicherungswirtschaft. 2015 trat er als Geschäftsführer in die Ökorenta Invest GmbH in Aurich ein. Die Ökorenta Invest GmbH ist die Holdinggesellschaft der Ökorenta Unternehmensgruppe.

Prof. Dr. Jürgen Moormann



Prof. Dr. Jürgen Moormann ist Professor für Bank- und Prozessmanagement an der Frankfurt School of Finance & Management. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen der strategischen Neuausrichtung, des Business Engineering und des Prozessmanagements von Unternehmen der Finanzbranche. Seit 2014 ist er Inhaber der Concardis-Stiftungsprofessur. Er ist Gründer und Co-Head des ProcessLab – eines Forschungszentrums der Frankfurt School of Finance & Management, das sich mit verschiedensten Aspekten des Prozessmanagements in der Finanzbranche beschäftigt. Prof. Dr. Jürgen Moormann ist Autor einer Vielzahl von Journal-Publikationen sowie Mono-

graphien und Herausgeber mehrerer Sammelwerke. Nach seiner Berufsausbildung bei der Commerzbank AG und dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Kiel und Zürich war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Finanzwirtschaft der Universität Kiel. Im Anschluss an seine Promotion war er fünf Jahre in der Unternehmensberatung tätig.

Dietmar Schmidt



Dietmar Schmidt ist geschäftsführender Inhaber der mexxon consulting GmbH & Co. KG und der mexxon GmbH (www.mexxon.com). Nach seinem kaufmännischen Diplom-Studium leitete er bereits mehrere Business- und IT-Beratungsunternehmen. Zuletzt vertiefte er seine Kernkompetenz „Daten“ bei einer der größten deutschen Auskunftsteilen, deren Geschäfte er führte. Der Schwerpunkt seiner in 2005 gegründeten Management- und Technologieberatung liegt somit auf datenbasierten Prozessoptimierungen und Smart-Data-Lösungen. Fokussiert ist die mexxon-Gruppe insbesondere auf Unternehmen von Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Telekommunikation, Handel, Inkasso

und Immobilien. In 2018 gründete er gemeinsam mit Dieter Knörner die VDS Vertriebs-DatenServices GmbH in Bayreuth als gemeinsamer Gesellschafter. Dietmar Schmidt ist Herausgeber und Autor mehrerer Publikationen und tritt bei Kongressen regelmäßig als Spezialist für Smart-Data- und Digitalisierungslösungen auf.

Autorenverzeichnis

Prof. Dr. Ralf B. Abel	Rechtsanwalt, Datenschutzbeauftragter, Hamburg; ehem. Professor für Öffentliches Recht, Informations- und Datenschutzrecht, Hochschule Schmalkalden; Legal Expert, EuroPriSe, Bonn; Sprecher des Präsidiums; GDD-Datenschutz-Akademie, Bonn
Klaus-Jürgen Baum	Partner, mexxon consulting GmbH & Co. KG, Bad Homburg v.d.H.
Prof. Dr. Matthias Beenken	Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Versicherungswirtschaft, Fachhochschule Dortmund, Dortmund
Anja Bilstein	Referentin Presse und Öffentlichkeitsarbeit, Canada Life Assurance Europe plc, Niederlassung für Deutschland, Köln
Dr. Gerrit Böhm	Vorstand, Volkswohl Bund Versicherungen, Dortmund
Oliver Brüß	Vorstand Vertrieb und Marketing des Gothaer Konzerns, Köln
Eric Bussert	Vorstand, HanseMerkur Holding AG, HanseMerkur Krankenversicherung a.G., HanseMerkur Krankenversicherung AG, HanseMerkur Lebensversicherung AG, HanseMerkur Reiseversicherung AG, HanseMerkur Allgemeine Versicherung AG, Hamburg
Markus Drews	Hauptbevollmächtigter, Canada Life Assurance Europe plc, Niederlassung für Deutschland, Köln
Dr. Christian Durchholz	Geschäftsführer, VDS VertriebsDatenServices GmbH, Bayreuth
Dr. Andreas Eurich	Vorstandsvorsitzender, Barmenia Versicherungen, Wuppertal
Simon Farr	Chief Technology Officer, asuro GmbH, Frankfurt am Main

Dr. Dr. Michael Fauser	Vorstandsvorsitzender, ERGO Lebensversicherung AG, ERGO Vorsorge Lebensversicherung AG und Vorstand ERGO Deutschland AG, Düsseldorf; DKV Deutsche Krankenversicherung AG, Köln
Thomas A. Fornol	Mitglied der Geschäftsleitung, Leiter Maklervertrieb, Swiss Life AG Niederlassung für Deutschland, Garching
Christian Glanz	Vorstand, Deutsche Vermögensberatung AG, Frankfurt am Main
Dr. Nicole Heß	Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Ludwig-Maximilians-Universität, München
Rainer M. Jacobus	Vorstandsvorsitzender, IDEAL Versicherungsgruppe, Berlin
Mike Jung	Leiter Cash Direktinkasso, AXA Konzern AG, Köln
Heinz-Jürgen Kallerhoff	Vorstandsmitglied, R+V Versicherung AG, Wiesbaden
Frank Kettner	Vorstand, ALTE LEIPZIGER Lebensversicherung a.G., HALLESCHE Krankenversicherung a.G., ALTE LEIPZIGER Holding AG, Oberursel
Dieter Knörner	Geschäftsführender Gesellschafter, bbg Betriebsberatungs GmbH, Bayreuth
Peter Koßmann	Leiter Vertriebsorganisation, Württembergische Vertriebspartner GmbH, Stuttgart
Dr. Dietmar A. Kottmann	Partner Financial Services, Oliver Wyman GmbH, München
Julius Kretz	Leiter App-Marketing, ALTE LEIPZIGER Lebensversicherung a.G., HALLESCHE Krankenversicherung a.G., Oberursel
Dr. Sascha Kwasniok	Referent für Konzern-/Unternehmensstrategie, ALTE LEIPZIGER Lebensversicherung a.G., HALLESCHE Krankenversicherung a.G., Oberursel

Siegfried Lautenbacher	Geschäftsführer, Beck et al. Services GmbH, München
Klaus G. Leyh	Vorstand, Versicherungskammer Bayern Versicherungsanstalt des öffentlichen Rechts (Holding), München
Marcus W. Mosen	Aufsichtsrat, Senior Advisor, Concardis Payment Group GmbH, Eschborn
Dr. Jörg Mußhoff	Senior Partner, Leiter Financial Services Gruppe, Düsseldorf
Dr. Antje Niemann	Ehemalige wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Ludwig-Maximilians-Universität, München
Oliver Ollrogge	Marketing & PR Manager, CRIF Bürgel GmbH, Hamburg
Julia Palte	Partner, EY Innovalue Management Advisors GmbH, Hamburg
Dirk Pietrzyk	Managing Director, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main
Martin Pluschke	Vorsitzender der Geschäftsführung, CodeCamp:N GmbH, Nürnberg
Dr. Martin Pöll	Vorstandsvorsitzender, TELIS FINANZ AG, Regensburg
Carlos Reiss	CEO, asuro GmbH, Frankfurt am Main; Vorstandsvorsitzender, Hoesch Group AG, Frankfurt am Main; Co-Founder, Hoesch & Partner GmbH, Frankfurt am Main
Martin Ripke	Executive Director Key Account Management, CRIF Bürgel GmbH, Hamburg
Dietmar Schmidt	Geschäftsführer, mexxon GmbH und mexxon consulting GmbH & Co. KG, Bad Homburg v.d.H.

Prof. Dr. Manfred Schwaiger	Professor, Fakultät für Betriebswirtschaft, Vorstand, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Ludwig-Maximilians-Universität, München
Dr. Martin Seibold	Vorstand, NÜRNBERGER Beteiligungs-Aktiengesellschaft, Nürnberg
Dr. Stephan Spieleder	Vorstand, Versicherungskammer Bayern Versicherungsanstalt des öffentlichen Rechts (Holding), München
Jürgen Stoffel	Managing Director IT/CIO, Hannover Rück SE, Hannover
Dr. Pepe Strathoff	Vorstandsassistent, Barmenia Versicherungen, Wuppertal
Jens Warkentin	Vorstand, AXA Konzern AG, Köln
Dr. Tobias Warweg	Vorstand, HDI Vertriebs AG, Köln
Dr. Reiner Will	Geschäftsführender Gesellschafter, ASSEKURATA Assekuranz Rating-Agentur-GmbH, Köln
Dr. Rolf Wiswesser	Vorstand, Allianz Versicherungs AG, München
Julia Zogel	Senior Referentin Presse und Öffentlichkeitsarbeit, Canada Life Assurance Europe plc, Niederlassung für Deutschland, Köln

Strategien

#DigitAAHlisierung – eine persönlich-kritische Würdigung in vier Thesen

Martin Pöll

1 Einleitung

2 Dimensionen der Digitalisierung

- 2.1 Dimension Verwaltung
- 2.2 Dimension Verkauf
- 2.3 Dimension Vertrieb
- 2.4 Dimension Big Data
- 2.5 Dimension Produkt

3 Vier Thesen zur Digitalisierung der Finanzindustrie

- 3.1 These 1: Veränderung
- 3.2 These 2: Marktselektion
- 3.3 These 3: Produkte
- 3.4 These 4: Chance

4 Fazit – operative Ableitungen für Finanzdienstleister

1 Einleitung

Digitalisierung – ein Schlagwort, das ich jeden Tag wahrnehme, wenn ich einen Newsletter öffne, eine auf meinem Schreibtisch liegende Zeitschrift aufschlage oder auch den Gesprächen in der Branche lausche. Digitalisierung ist in diesen Tagen allgegenwärtig und jeder spricht von ihr und über sie, schildert mir detailliert die Vorgehensweisen, wie in seinem Unternehmen Digitalisierung vorangetrieben wird, wie sie die zukünftige Arbeitsweise in unserer gesamten Branche beeinflussen wird und welche großen Auswirkungen sie auf Erfolg und Misserfolg von Unternehmen, Beratern und Versicherern haben wird.

Zusammenfassend ist es immer der gleiche Tenor: die Zukunft liegt in der Digitalisierung, digitalisiert euch, sonst werdet ihr keinen Erfolg mehr haben.

So manches Mal denke ich bei mir: „AAAH! Hört mir auf mit dieser Digitalisierung!“

Bevor jedoch die Frage zu beleuchten ist, ob dieser Aufruf zur Digitalisierung tatsächlich gerechtfertigt ist und die Notwendigkeit der Digitalisierung vor uns steht, muss man sich die Frage stellen, was eigentlich unter Digitalisierung zu verstehen ist. Denn eines ist neben dem Aufruf zur Digitalisierung auch deutlich sichtbar: Eine einheitliche Definition dieses Begriffs oder gar der gesamten Vorgehensweise scheint es nicht zu geben. Vielmehr versteht jeder darunter offenbar etwas anderes, verschiedenste Vorgehensweisen und zukünftige Ausrichtungen werden unter dem Begriff der Digitalisierung subsumiert, so dass kaum jemand weiß, wovon der andere spricht, wenn er über die Digitalisierung in seinem Unternehmen erzählt. Manchmal kann man sich des Gefühls nicht erwehren, dass der Begriff immer benutzt wird, wenn zum Ausdruck gebracht werden soll, dass man sich modern und innovativ mit den Arbeitsmethoden einer – in vielen Bereichen – doch ziemlich traditionellen Industrie beschäftigt.

2 Dimensionen der Digitalisierung

Aus meiner Sicht ist daher angezeigt, die verschiedenen Dimensionen der Digitalisierung kurz zu beschreiben, um einen Einblick zu geben, wie ich Digitalisierung definiere, aus welchen einzelnen Bestandteilen sie sich zusammensetzt und insbesondere auch, welche Auswirkungen sie auf welchem Teil unserer täglichen Arbeit oder auch unserer strategischen Ausrichtung hat.

2.1 Dimension Verwaltung

Aus meiner Sicht beinhaltet die Dimension der Verwaltung einen ganz wesentlichen Teil der Digitalisierung. Darunter verstehe ich die Schnittstellenvereinheitlichung im Hinblick auf den Datenaustausch zwischen Vermittlern, Produktpartnern und letztlich auch Kunden, darüber hinaus die Anpassung von internen Arbeitsprozessen an neue Technologien.

Während früher – und in vielen Bereichen auch heute – Arbeitsprozesse von Papier bzw. der neuen Form von Papier, nämlich PDF-Dokumenten, geprägt sind, wird die Digitalisierung dazu führen, dass interne Arbeitsprozesse nicht mehr auf dieser Basis abgewickelt werden; den Sachbearbeitern, zu einem späteren Zeitpunkt gegebenenfalls auch maschinellen Sachbearbeitern, werden Daten auf anderer Basis zur Verfügung stehen. Dies geht einher mit der bereits genannten Schnittstellenvereinheitlichung, die bewirkt, dass Informationen, also Daten, zwischen Produktpartnern, Vermittlern und auch Kunden auf elektronischem Wege ausgetauscht und dann auf dem Front End des jeweiligen Nutzers abgebildet werden.

Schnittstellenvereinheitlichung und die Digitalisierung interner Arbeitsprozesse gehen also Hand in Hand und werden im Ergebnis auch zu einer Verschlinkung der Arbeitsprozesse führen. Dies hängt v. a. mit der Geschwindigkeit des Austausches der Daten zusammen, darüber hinaus aber auch mit der Verarbeitbarkeit, mit der Verarbeitungsgeschwindigkeit und letztlich mit der Bequemlichkeit, die mit dem Datenaustausch zu einer Verbesserung verwaltungsinterner Prozesse führen wird. Im Übrigen kann ich hier bereits vorwegnehmen, dass die Dimension Verwaltung zu erheblichen Kosteneinsparungen und damit auch zu einer Konzentration auf weitere Dienstleistungen gegenüber dem Kunden, die es bisher in dieser Form noch nicht gab, führen kann und wird.

2.2 Dimension Verkauf

Wie in vielen, wenn nicht den meisten anderen Branchen, so hat sich auch in der Finanzdienstleistung das Käuferverhalten nach meiner Wahrnehmung in den letzten Jahren massiv verändert. Während der Kunde früher im Wesentlichen die Empfehlung seines (menschlichen) Beraters aufgenommen und diese als Grundlage des Verkaufs angenommen hatte, so verhält sich der Kunde heute hybrid. Er informiert sich online im Internet über das Produkt und auch die Bedarfssituation, er vergleicht, vielleicht sogar mit Hilfe von Vergleichsprogrammen, und macht sich ein Preisbild, während in vielen Fällen dann der Abschluss offline, das heißt über seinen Berater erfolgt.

Hinzu kommen in letzter Zeit weitere Verkaufshilfen, Robo Advisor, also maschinelle Hilfen, die ohne einen menschlichen Berater den Kunden zum Abschluss eines Produktes im Bereich der Finanzdienstleistung führen sollen. Letztlich tauchen neue Formen der Kommunikation zwischen dem Produktpartner, dem Kunden und dem Vermittler auf, beispielhaft seien an dieser Stelle Videotelefonie, Blogs oder auch Kommunikationsformen wie WhatsApp genannt.

Dazu kommt Onlinemarketing, das es über die Suchmaschinenoptimierung (SEO) erlaubt, Kunden bei bestimmten Fragestellungen zu Landing-Pages zu lotsen und sie damit mit einem Produkt vertraut zu machen. Der Verkauf von Produkten der Finanzdienstleistung hat sich massiv verändert, und diese Dimension des Verkaufs wird sich auch in den nächsten Jahren weiter verändern, wie dies in vielen anderen Branchen bereits der Fall gewesen ist. Wer hätte vor Jahren darüber nachgedacht, den Hauptteil seiner Einkäufe online über die heute gängigen großen Plattformen abzuwickeln?

2.3 Dimension Vertrieb

Auch die Dimension Vertrieb, also die Anbindung von neuen Beratern und deren nachhaltige Einarbeitung auf Vermittlerseite, ist einer Digitalisierung zugänglich, auch der Vertrieb wird zukünftig massiv von den neuen Möglichkeiten beeinflusst werden. In erster Linie sehe ich in diesem Zusammenhang eine Auswirkung aus der Dimension Verwaltung, wenn nämlich Verwaltungsprogramme, mit denen Vermittler ihre Kunden und die zugehörigen Kundendaten verwalten, in eine neue Dimension gehoben werden können.

Die Sammlung von Daten und deren Nutzung wird einen weit größeren Anteil einnehmen, als dies bisher der Fall gewesen ist. In anderen Branchen und auf anderen Wegen wird bereits seit langer Zeit ein riesiger Datenschatz auf den Maschinen von Produktanbietern und Vermittlern angesammelt, denken wir einfach an die großen Verkaufsplattformen im Internet. Die Nutzung dieses Datenschatzes wird für den Vermittler und auch für den Produktgeber in Zukunft von größter Bedeutung sein, und damit wird auch die vertriebliche Dimension erheblich beeinflusst – nur wer sich dieser Digitalisierung öffnet und sie nachhaltig nutzt, wird zukünftig den Anforderungen der Kunden, letztlich aber auch denen der Produktgeber gerecht werden können.

2.4 Dimension Big Data

So wie dies für die Dimension Vertrieb gilt, so ist die Sammlung, Auswertung und Nutzung von Daten auch für die Beziehung zwischen Produktgeber und Kunde, gleichfalls aber für die Beziehung zwischen Vermittler und Kunde, von entscheidender Bedeutung. Die Verwaltung von Kundendaten, die Sammlung von Informationen über den Kunden,

sein Kaufverhalten und auch seine Gewohnheiten, die Auswertung dieser Kundendaten, deren Nutzung sowie im Ausfluss davon auch die Information des Kunden auf der Basis der zur Verfügung stehenden Daten, wird einen großen Raum einnehmen.

Man stelle sich vor, es kann – wie dies in den großen Verkaufsportalen im Internet bereits möglich ist – ein Bedarf des Kunden vorhergesagt oder zumindest eingeschätzt werden. Wie groß sind dann die Möglichkeiten, die sich auch in der Finanzdienstleistung daraus ergeben?

2.5 Dimension Produkt

Wie bereits zur Dimension Verkauf ausgeführt, verhält sich der Kunde in der heutigen Zeit anders als er dies noch vor Jahren im Hinblick auf Finanzdienstleistungsprodukte getan hat. Er informiert sich in vielen Fällen umfassend im Internet über die angebotenen Lösungen und möchte gleichzeitig in der Abkehr von Massenprodukten eine Individualisierung seines eigenen Bedarfs erkennen und wählt ebensolche Produkte aus.

Es kommt hinzu, dass die Kunden sehr stark auf den einzelnen Lebensabschnitt bezogene Lösungen für ihre finanziellen Themen suchen, was oft auch mit dem Begriff der gebrochenen Erwerbsbiografien beschrieben wird – anders als früher ändern sich die Lebensverhältnisse der Kunden heute häufiger und damit auch der zugrunde liegende Bedarf.

Die Notwendigkeit von individualisierten Lösungen, die sich auf den einzelnen Lebensabschnitt des Kunden beziehen und ihn in vielen Fällen nicht mehr lebenslang begleiten, die Abkehr vom Massenprodukt und letztlich auch die erhöhte Informationsdichte beim Kunden werden dazu führen, dass Produkte im Rahmen der Digitalisierung eine umfassende Überarbeitung erfahren werden.

Die oft mit einem einzigen Wort, nämlich Digitalisierung, beschriebene Veränderung unserer Branche in der Zukunft, die aber bereits angefangen hat, hat für mich daher viele Dimensionen, die auch ineinandergreifen, sich gegenseitig beeinflussen und voneinander abhängen. Wenn ich an die heute viel diskutierte Technologie des autonomen Fahrens bei Kraftfahrzeugen denke, so drängt sich ein Vergleich zur Digitalisierung in der Finanzdienstleistungsbranche auf: Autonomes Fahren funktioniert auch nur, wenn hunderte oder gar tausende von Sensoren ihre Informationen an das zentrale System leiten und das Zusammenspiel dieser Sensoren erst das autonome Fahren ermöglicht. Ähnlich verhält es sich aus meiner Sicht bei der Digitalisierung in der Finanzdienstleistungsbranche: Das Zusammenspiel der verschiedenen Dimensionen, deren Ausgewogenheit und die verschiedenartigen Ansätze in den Dimensionen sind es, die in einem harmonischen Zusammenspiel den Erfolg ergeben können.

Und damit bin ich zurück am Beginn dieses Beitrags: Oft wird in den Gesprächen, in den Berichten nur eine Dimension herausgegriffen und dabei – so meine Meinung – vergessen, dass nur das Zusammenspiel vieler Dimensionen die Digitalisierung richtig beschreibt.

Um was geht es daher in diesem Beitrag? Ich möchte die verschiedenen Dimensionen der Digitalisierung in der Finanzdienstleistungsbranche, wie ich sie kurz skizziert habe, detaillierter aufzeigen.

Ich möchte dann auch die Verzahnung, die Abstimmung der einzelnen Dimensionen aufeinander, beschreiben und daraus Rückschlüsse ziehen, die ich in Thesen, die sich in den einzelnen Dimensionen und dimensionsübergreifend bewegen, formuliere. Und letztlich möchte ich dann die operativen Ableitungen dieser Digitalisierung, also auch der von mir aufgestellten Thesen, für ein Unternehmen in der Finanzdienstleistungsbranche formulieren.

3 Vier Thesen zur Digitalisierung der Finanzindustrie

Ausgangspunkt meiner weiteren Ausführung sollen nun folgende vier Thesen sein, die ich im Hinblick auf die Digitalisierungen der Finanzdienstleistungsbranche wie folgt formuliere:

1. Die Digitalisierung wird die Finanzdienstleistung grundlegend verändern.
2. Die Digitalisierung führt zu einer harten Marktselektion – und zum Ende des reinen Produktvermittlers.
3. Die Digitalisierung führt zu simplen Produkten – bei denen maschinelle Beratungsansätze Teile der Beratung übernehmen.
4. Die Digitalisierung bietet die Chance, in der Verknüpfung der Dimensionen Verwaltung, Verkauf, Produkt, Big Data und Vertrieb aus einer grundlegenden Änderung der Finanzdienstleistung heraus eine Renaissance des Menschen als Berater herbeizuführen.

3.1 These 1: Veränderung

These 1: Die Digitalisierung wird die Finanzdienstleistung grundlegend verändern.

Die Veränderung der Finanzdienstleistung wird sich aus meiner Sicht in hohem Maße im Zusammenspiel der Dimensionen Big Data, Verkauf und Produkt realisieren.

Aus meiner – nunmehr 25-jährigen – Erfahrung im und mit dem Markt der Finanzdienstleistung war bisher sehr weitgehend folgendes Modell vorhanden: Die vorhandenen Einzelinformationen über einen Kunden, die ein Vermittler, oftmals in einem Gespräch nach der Empfehlung, eingeholt hat, führten zu einer Bedarfssituation beim Kunden, etwa im Bereich der sehr beliebten und ja auch zum Beispiel auf Maklermessen oft diskutierten Absicherung der Arbeitskraft. Im Anschluss daran erfolgte und erfolgt durch den Vermittler der Verkauf eines standardisierten Produkts, hier etwa einer Berufsunfähigkeitsversicherung, welches den beim Kunden aufgedeckten, gegebenenfalls durch den Vermittler erst geweckten Bedarf deckt.

Nach dem Verkauf des Produkts erfolgt die Bestandsnahme¹ der Kundendaten, so dass in vielen Fällen – sowohl beim Produktgeber, als auch beim Vermittler – ein Ein-Vertrags-Haushalt entsteht. Gerade die Fokussierung auf bestimmte Produktgruppen oder auch sogar einzelne Produkte, wie diese in den letzten Jahren in sehr hohem Maße der Arbeitskraftabsicherung und der Berufsunfähigkeitsversicherung passiert ist, führt zu dieser Situation.

Vermittler haben sich im zunehmenden Maße, so meine Einschätzung, auf den Absatz einzelner Produkte spezialisiert. Diese Argumentation höre ich sehr oft: Nur mit einer entsprechenden Spezialisierung sei eine bedarfsgerechte Abdeckung beim Kunden möglich. Gerade aber wegen der Spezialisierung führte dies dazu, dass der Kunde nicht in seiner ganzheitlichen Lebenssituation betrachtet wurde, sondern eben nur der Ausschnitt daraus mit einem standardisierten Produkt abgedeckt wurde. Und aus diesem Grund bestehen bei vielen Vermittlern und Produktgebern Kundenbeziehungen nur aus einem einzigen Vertrag.

Ich möchte an dieser Stelle nicht verschweigen, dass es im Markt der Finanzdienstleistung Ausnahmen von diesem Prinzip gibt. Beispielhaft kann ich in diesem Zusammenhang das TELIS-System[®], also die TELIS-Ellipse, anführen. Bereits seit dem Jahr 1992 war und ist der Verkauf einzelner Produkte systemseitig bereits ausgeschlossen. Vielmehr muss der Berater, der Unternehmensberater für den privaten Haushalt, in einer Finanzanalyse nahezu 1.000 Einzeldaten aus dem Haushalt des oder der Kunden aufnehmen, bis zum Ende des Jahres 2017 noch händisch und auf Papier, seit 2018 auch digital.

Erst aus dieser Datenaufnahme entsteht ein dreiteiliges Finanzgutachten, welches eben nicht nur eine einzelne Bedarfssituation beim Kunden auswertet und anschließend abdeckt, sondern die gesamte Lebenssituation des Kunden und seiner Familie beleuchtet

¹ Bestandsnahme bezeichnet die Aufnahme und Speicherung der Kundendaten und der dazugehörigen Verträge im Bestand des Versicherers; dies folgt der internen Logik Antrag-Bestand-Leistung in den internen Systemen eines Versicherers.

und daraus Empfehlungen für die Abdeckung von Risiken vornimmt. Auf der Basis der vorhandenen Liquidität im Haushalt und auch unter Verbesserung dieser Liquidität – mit einem wirtschaftlichen Gesamtvorteil von mindestens 10% des Jahresnettoeinkommens im Haushalt – werden die einzelnen Problemfelder, so etwa die genannte Arbeitskraftabsicherung, aber auch der Schutz erworbener Werte, die Altersvorsorge und v.a. Ziele und Wünsche des Kunden, vom Berater mit dem Kunden zusammen abgearbeitet.

Es entsteht kein Ein-Vertrags-Haushalt, sondern im Schnitt der letzten 25 Jahre ein Haushalt mit knapp neun Verträgen in der Betreuung des Unternehmensberaters für den privaten Haushalt. Spannend ist in diesem Zusammenhang, dass der Beratungszyklus mit dieser – aus meiner Sicht bedarfsgerechten – Abdeckung von Risiken nicht abgeschlossen ist. Mit Themen wie 24-Stunden-Betreuung, Vertrags- und Ablaufmanagement, Mandantenportal oder auch der längstens im Abstand von 24 Monaten stattfindenden Datenaktualisierung wird der Kontakt zum Haushalt aufrechterhalten und die Bedarfssituation des Kunden in einem Rhythmus von längstens 24 Monaten aktualisiert – so dass sich neue Verkaufsansätze für den Berater und auch den Produktgeber ergeben.

Was will ich damit sagen? Der Markt wird noch immer sehr stark von Vermittlern getragen, die eines oder wenige Produkte beim Kunden platzieren. Aber es gibt eben auch Ausnahmen – die sich seit langer Zeit etabliert haben.

Doch wollen wir einen Blick in die Zukunft werfen. Aus meiner Sicht informiert der – digitale – Kunde sich heute online, nachdem er – ebenfalls in vielen Fällen online – einen Bedarf bei sich selbst entdeckt hat. Empfehlungen oder auch Berichte im Freundes- oder Bekanntenkreis führen oftmals dazu, dass Kunden sich einer gegebenenfalls bereits bestehenden oder entstehenden Bedarfssituation bewusst werden, woraufhin sie versuchen, sich über das Produkt oder die Bedarfssituation online zu informieren.

Online informieren ist der erste Schritt, aber die heutigen Möglichkeiten lassen es auch zu, einen Vertrag im Hinblick auf den Bedarf online abzuschließen, gar im Rahmen eines individuellen Produkts. Vergleichsprogramme, wie sie heute im Internet vertreten sind, erlauben es in vielen Fällen, einen direkten Abschluss online vorzunehmen. In einer Vielzahl von Fällen scheidet der Abschluss jedoch an verschiedenen Faktoren, so etwa der Komplexität des angebotenen Produkts, dem fehlenden Verständnis des Kunden für die Verzahnung von Bedarfssituation und Produkt oder auch einfach an der mangelnden Entscheidungsfreudigkeit des Kunden im Hinblick auf das angebotene Produkt. Auch in der Zukunft wird der Kunde dann Kontakt zu einem Vermittler aufnehmen, wobei sich dieser Kontakt jedoch durchaus anders gestalten kann, als dies jetzt oder in der Vergangenheit der Fall ist bzw. war.

Bereits bei seiner Onlinesuche wird der Kunde zukünftig in der Lage sein, einen Vermittler mit seinem Problem zu betrauen, gegebenenfalls sogar unter Einschaltung einer ma-

schinellen Hilfe, eines Robo Advisors. Der Kunde wird also die Möglichkeit haben, einen Vermittler anzusprechen und mit ihm direkt zu kommunizieren, so etwa über einen Blog, Videotelefonie, einen direkten Anwahlversuch in der klassischen Telefonie oder auch auf anderem Wege. Ich gehe davon aus, dass der Kunde nach der Kontaktaufnahme mit dem Vermittler seine Onlinenachforschung und auch den darauf gerichteten Vergleich fortsetzen wird, so dass der Vermittler mit ihm zusammen am Schluss des Rechercheprozesses die Möglichkeit hat, den Vertrag abzuschließen. Anschließend erfolgt, wie bisher, eine Bestandsnahme des – wiederum – Ein-Vertrags-Haushalts.

Welche Veränderungen ergeben sich jetzt für die einzelnen Dimensionen?

In der Dimension Big Data wird der Kunde bei seiner Suche nach dem richtigen Produkt eine sehr umfangreiche Datenspur bei seinen Recherchen hinterlassen. Um die Vergleichsmöglichkeiten im Internet zu nutzen, muss der Kunde, wenn auch zunächst anonymisiert, bei einem Abschluss aber dennoch personalisiert, zahlreiche Daten aus seinem persönlichen Umfeld bekannt geben, um die Bedarfssituation überhaupt eingrenzen zu können. Wie bei einem Kauf über einen der großen Internetanbieter, wird der Kunde auch hier eine Information hinterlassen, die es im Nachgang dem Produkthanbieter oder gegebenenfalls auch dem Vermittler erlaubt, dem Kunden weitere Angebote zu machen, weil nunmehr Details aus seiner persönlichen Bedarfssituation erkennbar sind.

In der Dimension Verkauf ändert sich der Verkaufsprozess von der Bedarfserkennung bis zur Bedarfsdeckung entscheidend. Wie beschrieben, ist in vielen Fällen Ausgangspunkt für die Bedarfsweckung beim Kunden nicht mehr der Vermittler, der – über eine Empfehlung oder im Rahmen der Kaltakquise – einen Kunden anspricht, den Bedarf weckt und ihn anschließend deckt. Vielmehr wird der Kunde selbst, wie geschildert, seinen Bedarf entdecken und anschließend versuchen, diesen zu decken, wobei es zum Direktabschluss oder auch zur Kontaktaufnahme mit dem Vermittler kommen wird. Die Veränderung der Dimension Verkauf erkennen wir bereits im Onlinehandel im Vergleich zum stationären Handel im großen Umfang. Dies wird sich in hohem Maße auch auf den Verkauf im Bereich der Finanzdienstleistung erstrecken.

Letztlich ist auch die Dimension Produkt umfassend betroffen. Während heutzutage standardisierte Produkte im Vordergrund stehen, bei denen sich eine Individualisierung im Höchsthfall über einzelne Risikokriterien (im Bereich der Arbeitskraftabsicherung z.B. über die Berufsgruppe) ergeben, sucht der Kunde in einer Zeit, in der er sich selbst als Individuum sieht und sich auch so behandelt fühlen möchte, nach individuellen Lösungen für seinen Bedarf.

Da Recherche, Suche und Vergleich über das Internet für ihn wesentlich leichter möglich sind, als dies früher in einer Zeit von Beitragstabellen gewesen ist, wird auch die Dimension des Produkts zu einer zunehmenden Individualisierung, zu einer wachsenden