

INNOVATIONSMARKETING
IDEATION

TRENDSTUDIEN

INNOVATIONSMANAGEMENT

LEBENSWELTEN 2020
TECHNOLOGIEPROGNOSEN

GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG

MARKTENTWICKLUNG

ENTERPRISE 2020
KEYNOTES

TRENDVORTRÄGE

26.AHEAD

THINK!TANK

Deutschlands innovativste Denkfabrik

INNOVATION
KUNDENBEDÜRFNISSE 2020

TRENDWORKSHOPS

CONSULTING

LEADERSHIP FUTURE SAIL

TRENDS

STUDIES

STRATEGIEENTWICKLUNG

BUSINESS WAR GAMING

STRATEGY

MARKET BUILDING

BLAUE OZEANE

CONFERENCE

KILIMANDSCHARO PROGRAMM

TRENDFORSCHUNG

SOCIAL MEDIA 2020

KUNDENDIALOG 2020

TRENDANALYSEN

NEUPRODUKTENTWICKLUNG

RULEBREAKING

INVESTITIONSANALYSEN

ARBEITSWELTEN 2020

WORKSHOPS

NEUPRODUKTENTWICKLUNG

ARBEITSWELTEN 2020

INVESTITIONSANALYSEN

TRENDSTUDIE

DAS OMNICHANNEL - MANAGEMENT DER ZUKUNFT:

WIE VERSICHERER IHREN KUNDENDIALOG ZUKUNFTSSICHER GESTALTEN

Michael Carl
Kai Enzweiler

In Kooperation mit:



THE
POWER
TO KNOW.



03	Editorial
05	Grußwort KPMG
06	Grußwort SAS
07	Management Summary Das Omnichannel-Management der Zukunft
09	Die Studie Trendcycle-Analyse statt Mega-Trends
10	Die Methoden Delphi und qualitative Experteninterviews
11	The Big Picture Wie Technologie die Lebenswelten Ihrer Kunden bis 2025 verändert
15	Das Omnichannel-Management der Zukunft Die 6 wichtigsten Trendfelder der Versicherer
16	1. Der Kundendialog der Zukunft
20	2. Wie der Omnichannel-Ansatz unser Erleben von Versicherungsunternehmen verändern wird
23	3. Wie Versicherer ein Omnichannel-Management zukunftssicher gestalten
26	4. Wie sich Tätigkeitsprofile durch das Omnichannel-Management verändern werden
31	5. Incentivierung – Modelle der Erfolgsbeteiligung
32	6. Produktchancen
35	Strategieempfehlungen So machen Sie Ihr Unternehmen zukunftssicher
38	Die Autoren Wissenschaftler, Trendforscher, Strategieberater
39	Die Experten Investitionsentscheider, Strategiechefs, Zukunftsexperten
40	Places of Inspiration Literatur, Studien, Artikel
41	Glossar
43	Die Kooperationspartner
44	Impressum Urheber, Kontakt, Lizenz



Sehr geehrte Damen und Herren,

Ihre Branche, die Versicherungswirtschaft, befindet sich am Beginn einer tief greifenden Umbruchphase. Die technologische Entwicklung verändert die Lebenswelten Ihrer Kunden in allen Bereichen. Allein schon die Allpräsenz des mobilen und stationären Internets führt zu einem gewandelten Kundenverhalten und zu neuen Bedürfnissen der Kunden an den Dialog mit Versicherern.

Neue, digitale Akteure besetzen wichtige strategische Kundenschnittstellen. Branchenübergreifend stehen derzeit alle Unternehmen, deren Geschäft im Massensegment auf dem strategischen Zugriff auf die Kundenschnittstellen zu den Endkunden beruht, vor einer gewaltigen Herausforderung. Diese Unternehmen sehen sich ganz neuen Anforderungen an Flexibilität und Agilität ausgesetzt.

Viele Unternehmen stellen ihren Kunden längst eine große Zahl von Kommunikationskanälen bereit. Dieser Schritt zu einem Multichanneling war notwendig, reicht aber perspektivisch nicht aus. Versicherungsunternehmen stehen vor der Herausforderung, die Kommunikation über alle Kanäle, über alle Sparten und über alle Phasen des Vertriebs und der Kundenbetreuung hin zu koordinieren und zu integrieren. Dieses Omnichannel-Management, zu Ende gedacht, verändert daher weit mehr als nur die unmittelbare Interaktion in Ihrer Kundenbetreuung. Omnichannel-Management bedeutet nicht weniger, als den Kunden auf neue Weise in den Mittelpunkt der Kommunikation und des gesamten Geschäftsmodells zu rücken.

Heute legen wir Ihnen unsere neue Studie „Das Omnichannel-Management der Zukunft: Wie Versicherer ihren Kundendialog zukunftssicher gestalten“ vor. Sie nimmt unsere Trendstudie „Versicherungen 2020“ zur Grundlage und geht einen Schritt weiter. Sie zeigt auf, wie der Omnichannel-Ansatz das Erleben des Kundendialogs in Zukunft verändern wird, wie Versicherer ein zukunftssicheres Omnichannel-Management aufbauen können, welche organisatorischen und strukturellen Konsequenzen dies hat und wie auf diese Weise neue Produktchancen für die Versicherungsbranche entstehen.

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 in den kommenden fünf bis zehn Jahren. Und sie zeigt anhand konkreter Strategieoptionen auf, welche Schritte Versicherer gehen müssen, um das Omnichannel-Management 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 schlicht Unsinn. Die meisten Versicherer und Makler können ihre bisherigen Geschäfte noch jahrelang fortführen. Zwar mit ständig sinkenden Umsätzen, aber immerhin.

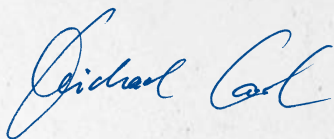
Diese Studie ist eine Anleitung zum Zukunft-Gestalten. Sie ist eine Einladung an die Branche, parallel zum langsam niedergehenden klassischen Geschäft, in überschaubaren Pilotprojekten neue Zukunftsansätze zu entwickeln und damit Schritt für Schritt mehr Umsatz zu generieren, als im etablierten Geschäft wegbricht. 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 KPMG sowie dem Technologiepartner SAS Institute 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. Sie haben uns Wissenschaftlern ermöglicht, eine unabhängige und unbeeinflusste Analyse der Zukunftstrends vorzunehmen. Wir wünschen uns und allen Lesern dieser Studie, dass Sie an die Herausforderungen der Branche ähnlich aufgeschlossen herangehen und ihre eigene Zukunft im Bewusstsein planen: Den Wandel kann nur beeinflussen, wer 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!



Michael Carl
Director Analysis & Studies
2b AHEAD ThinkTank



Kai Enzweiler
Trendforscher
2b AHEAD ThinkTank

Leipzig, 26. Februar 2015



Liebe Leserinnen und Leser,

alles scheint im Umbruch, auch die Versicherungsbranche: Online, offline, mobile – wie erreicht man die Kunden am besten? Was wir heute sehen, ist jedoch erst die Spitze des Eisbergs. Die Digitalisierung stellt ganze Geschäftsmodelle infrage und setzt Unternehmen unter Innovationsdruck. Der Handel ist revolutioniert worden, die Telekommunikations- und Medienwelt ebenfalls – viele weitere wichtige Branchen stehen noch vor dieser Veränderung oder sind gerade mittendrin. Die Verschmelzung der Vertriebs- und Marketingkanäle ist in vollem Gange. Dazu kommt: Die wachsenden Anforderungen der Kunden setzen den Vertrieb zunehmend unter Druck. In einer digital vernetzten Welt müssen Dienstleistungen übergreifend, allgegenwärtig, individuell und vor allem authentisch sein.

Der Service der Zukunft stellt sich auf die spezifischen Bedürfnisse des Einzelnen ein, funktioniert dabei aber ganzheitlich – und zwar unabhängig von Zeit, Raum, Kanälen und Endgeräten. Wer künftig nah am Kunden sein will, muss sich auf mehr Vertriebs- und Kommunikationswege einlassen – und diese adäquat orchestrieren. Die Lösung: Omni-Channeling. Echtes Omnichannel-Management integriert Prozesse und Entscheidungen zugunsten eines individuellen und intelligenten Auftritts in allen erdenklichen Schritten der Kundeninteraktion. Dabei verschmelzen die Kanäle zu einem Markenauftritt.

Ein zukunftssicheres Geschäftsmodell wird mehr denn je davon geprägt sein, wie gut sich Versicherer mit ihren Produkten und Services um die Schnittstellen der digitalen Identität ihrer Kunden kümmern. Diese Frage ist nur vordergründig technologischer Art: Neben smarterer Datenanalyse und IT-Know-how bedarf es adaptionsfähiger Strukturen, Strategien und einer entsprechenden Führungskultur.

Die in der vorliegenden Studie formulierten Handlungsempfehlungen sollen Versicherungen helfen, ein professionelles Omnichannel-Management zu etablieren. Unternehmen, die diesen Weg erfolgreich gehen und dabei die Chancen zur Differenzierung nutzen, werden vom Kunden belohnt – und zwar mit Loyalität und Vertrauen.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Dr. Frank Ellenbürger
Partner, Bereichsvorstand Insurance
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



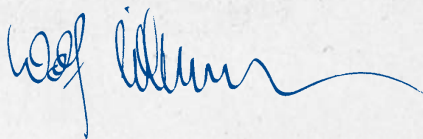
Sehr geehrte Damen und Herren,

Digitalisierung treibt den Wandel in der Geschäftswelt voran – und nicht zuletzt auch die Art, wie Unternehmen mit ihren Kunden kommunizieren. Das haben Branchen wie Publishing, Telekommunikation oder der Einzelhandel bereits früh erkannt. Andere stehen noch am Anfang, wenn es darum geht, das digitale Potenzial in der Kundenkommunikation auszuschöpfen. Die tiefgreifenden Veränderungen, mit denen sich Versicherer und Makler in den nächsten Jahren auseinandersetzen müssen, wurden bereits an anderer Stelle postuliert. Die Trendstudie „Das Omnichannel-Management der Zukunft“ stellt nun die Frage, wie diese Veränderungen aussehen und welche Herausforderungen eine Assekuranz meistern muss. Am Ende stehen konkrete Handlungsempfehlungen, die Versicherungen helfen, ihren Kundendialog zukunftssicher zu machen.

Einen wichtigen Anteil an der digitalen Transformation hat das Prinzip der ganzheitlichen Kommunikation. Die Verknüpfung verschiedener Kanäle und Kontaktpunkte ist Grundvoraussetzung für eine wirksame Kundenansprache. Im Unternehmen müssen Abteilungen zusammenarbeiten, um Einzelaktivitäten in einer Gesamtstrategie zu bündeln. Ein weiterer Punkt ist das Markenverständnis: Versicherer sind nicht mehr Vertreter einzelner Leistungen, sondern treten als Anbieter von Sicherheit für persönlich prägende Lebensabschnitte wie Berufseinstieg oder Renteneintritt auf. Die Entwicklung geht also weg vom produktorientierten hin zum kundenzentrierten Unternehmen. Am anderen Ende steht die Personalisierung, die den Kunden als individuelles Wesen begreift. Das heißt, Versicherer adressieren ZielKUNDEN statt ZielGRUPPEN.

Warum SAS sich des Themas in einer Trendstudie annimmt? Wir haben zum einen Expertise aus mehr als 30 Jahren Zusammenarbeit mit der Versicherungsbranche. Zum anderen verfügt SAS über die wohl leistungsfähigste analytische Infrastruktur, die genau diese Orchestrierung der verschiedenen Kanäle und Kontaktpunkte ermöglicht. Mit dem Konzept des sogenannten „Customer Decision Hub“ als Instanz, bei der sämtliche Kundeninteraktionen, Regelwerke und Entscheidungsszenarien über alle Kundenkontaktpunkte hinweg zusammenlaufen, sind Versicherer in der Lage, ihre Kunden mit einer Stimme und in Echtzeit anzusprechen. Dies ermöglicht eine Kommunikation auf Augenhöhe, bei der der Kunde mit auf seine ganz persönliche Situation zugeschnittenen, adaptiven und situativen Produkten angesprochen wird.

Herkömmliches CRM reicht also nicht mehr aus. Benötigt wird eine umfassende strategische Steuerung, bei der das Channel-Management des Marketings mit dem Channel-Management des Vertriebs zusammenwächst. Mit einem Geschäftsmodell, das auf diese Weise die Customer Experience in den Mittelpunkt stellt, sind Versicherer auf die Herausforderung des digitalen Wandels vorbereitet – und erschließen sich erhebliche Geschäftspotenziale. Gerne lade ich Sie ein, diese Argumentation anhand der Trendstudie auf den Prüfstand zu stellen.



Wolf Lichtenstein,
Geschäftsführer
SAS Institute GmbH



DAS OMNICHANNEL-MANAGEMENT DER ZUKUNFT

Wie alle Unternehmen stehen Versicherer derzeit vor einer gewaltigen Herausforderung in der Kundenkommunikation: Wie werden Kunden und Unternehmen in Zukunft interagieren, vor, während und nach einem Abschluss? Befördert durch die fortschreitende Digitalisierung aller Lebensbereiche, die umfassende Vernetzung mobiler und stationärer Alltagsgegenstände und Technologien wie intelligente Sensorik und smarte Prognostik entstehen laufend neue Kommunikationskanäle, Kontaktpunkte und Datenarten; etliche weitere werden folgen. Das Kundenvertrauen verschiebt sich in großen Segmenten auf digitale Assistenzsysteme. Das Management dieser Kanäle und Kontaktpunkte wird zukünftig entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sein, Geschäftsmodelle, Organisation und Produkte verändern und prägen. Dies trifft auch auf die Versicherungsbranche zu.

Die unterschiedlichen Kanäle und Daten intelligent miteinander zu verknüpfen und so den Kundendialog zu optimieren, ist das Ziel des Omnichannel-Ansatzes. Der Kunde wird es zukünftig selbstverständlich erwarten, sich in einem Umfeld bewegen zu können, das ihm erlaubt, jederzeit über einen Kanal seiner Wahl in den Dialog mit einem Unternehmen einzusteigen. Das ist der wirkliche Anspruch eines kanal- und kontaktpunktübergreifenden Omnichannel-Managements: Der Kundendialog soll vollständig über alle Kontaktpunkte und ihren gesamten Verlauf stimmig begleitet und gestaltet werden. Die Akteure der Versicherungsbranche, die sich nicht auf diese veränderte Kundenerwartung einlassen, werden zukünftig einen Nachteil haben.

Die vorliegende qualitative Studie untersucht die Auswirkungen der technologischen Entwicklungen und sich wandelnden Kundenerwartungen auf die Geschäftsmodelle und Organisationsprinzipien von Versicherungsunternehmen. Basis der Untersuchung sind Interviews mit Experten, Akteuren und Innovatoren der Branche.

Für ein effektives Omnichannel-Management werden Versicherungen zu neuen Formen der Zusammenarbeit finden müssen. Tätigkeitsprofile werden sich grundlegend wandeln, der Verkaufsprozess selbst wird sich verändern. Der Omnichannel-Ansatz wird sich zudem auf die Incentivierung auswirken; die Studie schlägt vor, hier die Entwicklung des langfristigen Kundenwerts als Grundlage zu nehmen. Schließlich werden die intelligente Verknüpfung von Daten und die Technologien der smarten Prognostik völlig neue Chancen der Produktentwicklung und Leistungserbringung eröffnen. Digitale Assistenzsysteme verstehen auf Basis von situativen Daten, wie sich von Moment zu Moment die Bedürfnisse ihres individuellen Nutzers verändern. Hierfür die passenden adaptiven Produkte anbieten zu können, wird der neue Standard auch in der Versicherungsbranche.

Die Studie schließt mit Strategieempfehlungen zur Umsetzung eines zukunftssicheren Omnichannel-Managements in Ihrem Versicherungsunternehmen.

MESSAGE HOUSE

Omnichannel-Management stellt die Kundenbeziehung auf eine neue Grundlage. Versicherungen, die ihre Kundenkommunikation heute schon über alle Berührungspunkte integrieren und vernetzen, stellen sich zukunftssicher auf. Dies bietet entscheidende Vorteile – für Ihre Wettbewerber oder für Sie!

Kunden erwarten zukünftig eine Omnichannel-Erfahrung! Diese neue Form des Kundendialogs wird unsere Lebenswelten prägen – und damit auch die Erwartungen von Kunden an die Versicherung ihres Vertrauens.

Der Omnichannel-Ansatz führt zu neuen Berufsbildern und verändert Tätigkeitsprofile im Kern Ihres Unternehmens!

Der Omnichannel-Ansatz eröffnet neue Produktchancen für alle Marktteilnehmer. Auf diese Veränderungen müssen Sie reagieren. Grundlage dieser neuen Produkte ist das Vertrauen der Kunden in Sie und Ihre digitalen Assistenzsysteme!

#1: Schaffen Sie Datentransparenz. 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.

#2: Schaffen Sie die technologischen Voraussetzungen und vernetzen Sie die Kommunikationswege, damit Kunden jederzeit am Kontaktpunkt ihrer Wahl mit Ihnen in den Dialog treten können!

#3: Um ein effektives Omnichannel-Management einzuführen, müssen Sie Ihre Abteilungen durchlässiger machen und zu neuen Formen der Zusammenarbeit finden! Brechen Sie Ihre Sparten auf!

#4: Vertrieb, Marketing, Entwicklung, Innovation: Definieren Sie neue Funktionen für Ihre bisherigen Abteilungen!

#5: Sie müssen sich als Arbeitgeber neu positionieren: Werden Sie zu einem attraktiven Arbeitgeber für innovative Köpfe!

#6: Positionieren Sie Ihre Marke so, dass Kunden Sie als Anbieter von Sicherheit für Lebensabschnitte wahrnehmen und nicht mehr nur als Anbieter von Policen!

#7: Der Wert eines Kunden bestimmt sich langfristig, nicht nur durch den aktuellen Abschluss.

#8: Bilden Sie mit Hilfe neuer Technologien intern ab, wer welchen Anteil am langfristigen Kundenwert hat, und machen Sie dies zur Grundlage der Incentivierung!

#9: Mit Ihren digitalen Assistenten zeigen Sie Ihren Kunden, wie genau Sie konkrete Kundenbedürfnisse verstehen. Auf dieser Basis wächst das Vertrauen Ihrer Kunden nachhaltig.

#10: Der Omnichannel-Ansatz führt zu Produkten, die individuell auf einen Kunden zugeschnitten sind und situativ wechselnde Bedürfnisse integrieren können.

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 der Versicherungsbranche in den kommenden Jahren 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 der Versicherungsbranche, die Forscher Ihnen anbieten können. Sie finden sie auf den folgenden Seiten.

Das Trendforschungsinstitut „2b 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 UND QUALITATIVE EXPERTENINTERVIEWS

Bei der hier vorliegenden Studie handelt es 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 vorhergegangenen 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 Desk-research 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 über die Partner der Studie hinaus um Akteure aus der Versicherungswirtschaft, Technologieanbieter sowie Angreifern außerhalb der klassischen Branche.

In den beiden Befragungswellen wurden dann die Investitionsentscheidungen, Geschäftserwartungen und Tendaussagen von Experten auf Basis von leitfadengestützten Experteninterviews analysiert und ausgewertet. 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 abgeleitet. Diese Empfehlungen basieren auf einer Synthese der Trendfeldexploration, der Aussagen der Experten, der darauf aufbauenden Zukunftsszenarien sowie der Expertise des 2b AHEAD Think Tanks in Strategien des Innovationsmanagements.



WIE TECHNOLOGIE DIE LEBENSWELTEN IHRER KUNDEN BIS 2025 VERÄNDERT

Die Lebenswelten der Kunden des Jahres 2025 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 Jahren 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. Hier entsteht eine neue Zielgruppe für Versicherer, die nach spezifischen Absicherungsprodukten für diesen verlängerten Lebensabschnitt sucht.

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. Somit werden Asien und Afrika mit steigendem Wohlstand als Märkte für Versicherungsprodukte weiter wachsen. Hier werden insbesondere Smart Devices als Vertriebskanal eine Rolle spielen.

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 verwaisten. 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. Die Personalknappheit wird auch Versicherer dazu nötigen, ihre Attraktivität als Arbeitgeber neu zu entwickeln und zu kommunizieren.

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. Für Versicherer ein ideales Spielfeld: Sie müssen diese Chance mit passenden Produktlösungen nutzen. Produkte werden sich flexibler an die Bedürfnisse von Kunden anpassen, die mehr und mehr nach Selbstverwirklichung streben und dabei auch ungewöhnliche Wege gehen. Vertrauen bleibt wichtig, wird aber in Zeiten größtmöglicher Transparenz nicht mehr an große Marken abgegeben, sondern muss ständig neu bewiesen werden. Umso wichtiger wird für Versicherer ein kontinuierlicher Kontakt mit ihren Versicherten, der weit über die heute wenigen Kontaktpunkte pro Jahr hinausgeht. Nähe bleibt wichtig, wird aber nicht mehr nur in Metern gemessen, sondern auch und vor allem in Zuneigung und Interaktionen.

Als größten Luxus werden die Menschen die eigene Gesundheit erleben. Denn durch Body-Enhancement 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 der beginnende Einsatz von mensch-

lichen Ersatzteil-Organen führt im Luxussegment zu weiterer Lebensverlängerung. Lebens- und Krankenversicherern eröffnen sich hier ganz neue Produktchancen, sowohl für bestehende Produkte als auch für innovative Gesundheitslösungen.

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 Prozent der erwachsenen Bevölkerung in Deutschland, Europa und den USA regelmäßig das Internet nutzen. Markant ist in dieser Hinsicht, dass bereits ab 2015 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, iSchaufensterscheibe, 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. Mit den damit verbundenen neuen Datenflüssen eröffnen sich für Versicherer neue Möglichkeiten im Underwriting, Pricing, Claims, Handling und in der Betrugsaufdeckung.

Der Informationsfluss und das Synchronisieren der stationären und mobilen Gegenstände werden nahtlos und die Steuerung passt sich durch Sensorik und Gestensteuerung mehr und mehr den zwischenmenschlichen Kommunikationsarten an. Versicherer werden in Zukunft Wege finden müssen, um diese neue Interaktion in der Kundenkommunikation für ihr Geschäft zu nutzen. 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.“ Bereits heute im Einsatz: Biometrische Verfahren. Venenscanner erstellen auf Basis der individuellen Venenstruktur der Hand einen sicheren und nicht kopierbaren Schlüssel.

Zugleich sorgen Flatrate-Tarife dafür, dass die Verbreitung der umfassenden Vernetzung 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 normaler Alltag sein. 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 in den kommenden Jahren mit wachsender Selbstverständlichkeit unter anderem Teil medizinischer Assistenzsysteme werden.

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 einer schnellen 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. Die technologischen Hürden für eine automatisierte und individuelle Kundenansprache entfallen weitgehend.

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.

Systeme sind besser als Verkäufer ... Sie erinnern sich

Doch der zusätzliche Nutzen der vernetzten Geräte der Zukunft 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 Analytics Systeme jeweils sekundengenau individuelle und situationsbezogene Prognosen über das momentane Bedürfnis des Nutzers erstellen. Offen ist, inwieweit diese Geräte dafür einer eigenen Intelligenz bedürfen oder diese als Teil eines „Smart Grid“ funktionieren, über den sie situativ, aber zentral gesteuert werden. In jedem Fall 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 sich darauf einstellen, dass Geräte und Systeme eine Eigenschaft bekommen, die den menschlichen Verkäufern im Massenmarkt abhandengekommen 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 menschliche Verkäufer vermögen. Makler müssen einen kompetenten Weg finden, wie sie diese Geräte und Systeme 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 weitaus meisten Menschen bleiben konsumierende Couch Potatoes. Dies führt immer dort zu Problemen, wo 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. Technologie-Lieferanten 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. Teile der Bevölkerung leben bereits in einer anderen Welt. Sie wollen ihre Daten nicht verheimlichen, sondern freigeben. Datenschutz ist auch ihnen eminent wichtig, aber anders. Datenschutz in diesem Sinne 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 Textwüste 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 die Zukunft wohl stärker als jeder andere prägen wird: 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 Kreditkartenunternehmen. Andererseits arbeiten Telekommunikationsanbieter an eigenen mobilen Paymentverfahren, die über die Mobilfunkrechnung abgerechnet werden. Hier liegt die Datenmacht bei den Telekommunikationsunternehmen. Und zum Dritten werden inzwischen NFC-Chips in Smartphones eingebaut. Sie bringen die Macht über die Daten potenziell in die Hände des Smartphoneherstellers.

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 Kauftipps geben und den günstigsten Anbieter, die vertrauenswürdigste Versicherung 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

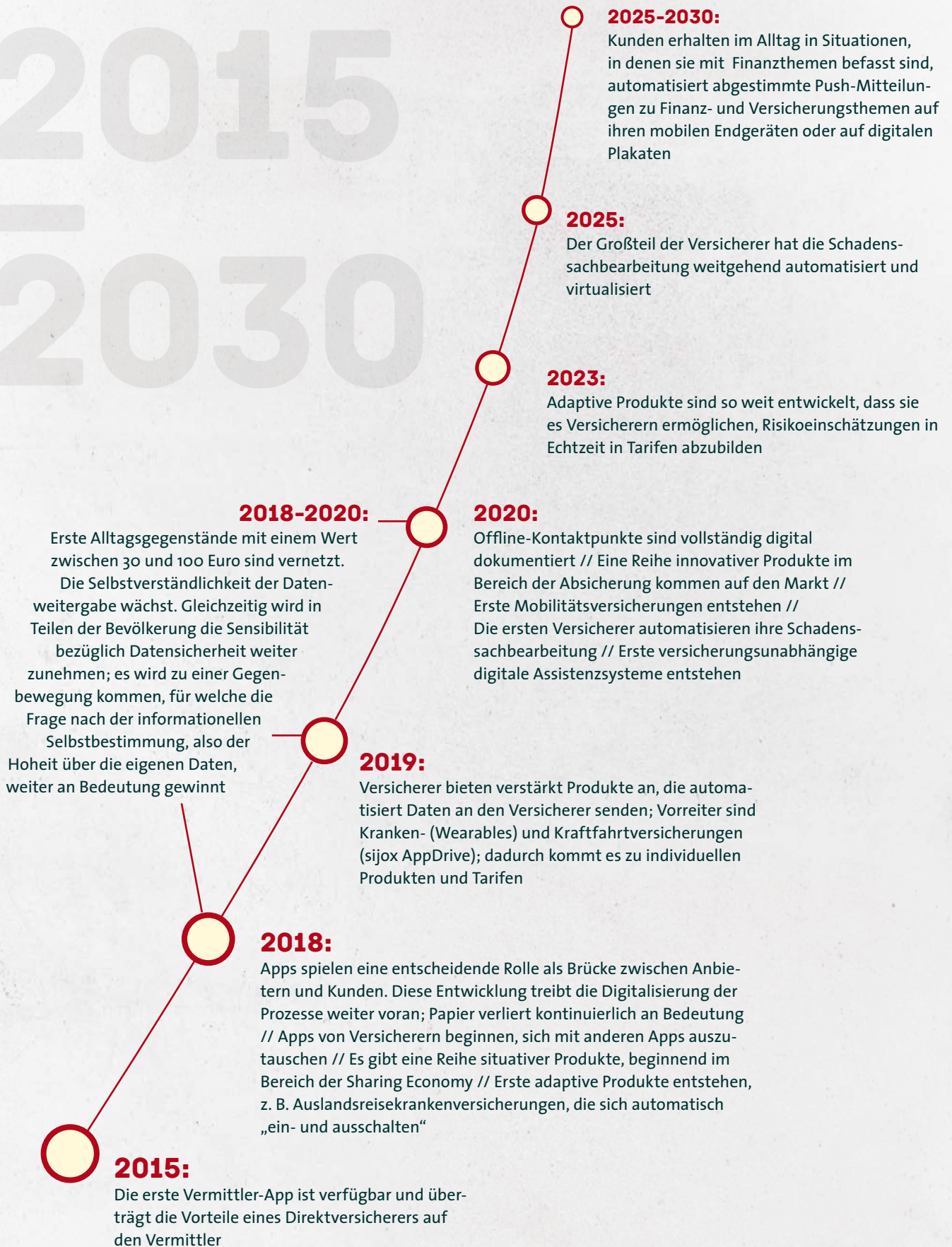
Wir müssen nicht drum herum reden: Neben den Chancen dieser Digitalisierungstrends gibt es für heutige Unternehmen auch große Risiken. Wenn wir im Jahr 2020 auf die vergangenen Jahre zurückblicken, wird es neben den Gewinnern auch eine Menge Verlierer gegeben haben. Denn was tun Verkäufer, wenn der Kunde 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 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, für den werden sich neue Chancen eröffnen. **Die besseren Verkäufer, die die Fähigkeiten der digitalen Systeme und Geräte für sich selbst als elektronische Assistenten benutzen und den Kunden zugleich Leistungen anbieten, die Geräte nicht erbringen können, werden einen zukunftsentscheidenden Vorteil gewinnen. Wer die Kundenkommunikation über alle Berührungspunkte integrieren und vernetzen kann, eben ein echtes Omnichannel-Management aufbaut, stellt sich heute schon zukunftsicher auf.**

2015 - 2030



DIE 6 WICHTIGSTEN TRENDFELDER DER VERSICHERER

1. DER KUNDENDIALOG DER ZUKUNFT

„Die Bereitschaft zu gestalten und die Herausforderung des digitalen Wandels anzunehmen ist bei traditionellen Versicherern bislang sehr unterschiedlich ausgeprägt. Insgesamt dynamischer agieren, begünstigt durch ihre agileren Strukturen, Direktversicherer, die häufig auch als Impulsgeber des Marktes bzw. Vorreiter in ihrer Unternehmensgruppe gelten.“

Roland Brezina, SAS

Branchenübergreifend stehen derzeit alle diejenigen Unternehmen vor einer gewaltigen Herausforderung, deren Geschäft im Massensegment auf dem strategischen Zugriff auf die Kundenschnittstellen zum Endkunden beruht. Ob in Handel, Versicherungen oder Tourismus – überall hat ein rasanter Wandel der Kundenbedürfnisse über alle Etappen des Kundendialogs hinweg eingesetzt. Von der Verkaufsanbahnung bis zur Kundenbetreuung nach dem Erstabschluss sind durch die digitale Entwicklung zahlreiche neue Kanäle entstanden, welche die Kommunikation verändert haben. Natürlich ist das nicht das Ende der Entwicklung. Die Innovationsgeschwindigkeit nimmt eher zu als ab! Zwar sind derzeit einige Konsolidierungen in den Social Media Kanälen, bedingt durch Übernahmen oder die Einstellung einzelner Dienste, zu erwarten, doch zugleich entstehen durch neue Sensorik an anderer Stelle neue Datenarten und neue Kanäle. Sie führen in der Konsequenz zu neuen Datenströmen und der Anforderung einer noch intelligenteren Datenanalyse. Auch wenn die Formate heute noch nicht abschätzbar sind, wird die Dynamik, mit der sich neue Kontaktpunkte herausbilden, weiter zunehmen und ein hohes Maß an Flexibilität erfordert, um zukünftige Veränderungen schnell adaptieren zu können.

In der Konsequenz werden die Versicherungsunternehmen gefordert sein, ihre Omnichannel-Fähigkeiten zu verbessern. Hier ist die Vernetzung und Koordination der Kontaktpunkte vom Kunden her gedacht und strukturiert. Er erlebt die Marke immer und an jedem Kontaktpunkt gleichermaßen intelligent und mit der gleichen Experience. Die Kontaktpunkte sind miteinander verbunden, alle Kommunikation und Interaktion führt zu einer stimmigen Markenwahrnehmung durch den Kunden, die kontinuierlich zu einer konsistenten Customer Experience beiträgt.

Mittlerweile haben sich die einschlägigen Technologieanbieter auf die veränderten Anforderungen eingestellt und bieten heute Lösungen, die tendenziell offener (d.h. weniger proprietär) und integrationsfähiger aufgebaut sowie auf die schnelle Verarbeitung großer Datenmengen ausgerichtet sind. Auch haben sich hier mittlerweile viele Spezialanbieter etabliert, die sich auf dezidierte Dienste oder funktionale Teilbereiche des Omnichannel-Managements fokussieren. Doch auch die Versicherer sind nicht untätig. Sowohl die Allianz als auch die Axa haben vor einiger Zeit Digital Accelerator Teams gegründet, die helfen sollen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und zu implementieren. Doch damit wird es nicht getan sein: Der Omnichannel-Ansatz geht sehr viel tiefer. Er erfordert das Aufbrechen der traditionellen Sparten, neue Formen der Zusammenarbeit und eine kundenzentrische Unternehmenssteuerung.

Wir beschreiben den Alltag im Leben von Christian Ghorbani, Lara Riedl, Benedikt Thielen und Steffi Zimmermann. Lara und Steffi sind Jugendfreundinnen, die beide ihre Ausbildung zur Kauffrau für Versicherungen und Finanzen durchlaufen haben. Lara ist anschließend bei einem Versicherungsunternehmen in den Vertrieb eingestiegen und berät 2020 Kunden des Versicherers, während Steffi als unabhängige Maklerin ihr Glück versucht. Christian ist Laras Vorgesetzter und verantwortlich für das Omnichannel-Management in Laras Unternehmen. Benedikt beendete vor kurzem seinen Master und beschäftigt sich als Berufseinsteiger zum ersten Mal mit Versicherungsthemen. Davor haben das seine Eltern für ihn übernommen.

Trends und Entwicklungen

Die Welt wird in den nächsten Jahren zunehmend mobil. Bereits heute laufen in den USA über 50% des Internet Traffics über mobile Endgeräte. Das mobile Internet und die zugehörigen Endgeräte werden sich für uns zu einem „digitalen siebten Sinn“¹ entwickeln. Auch in Deutschland wird die Nutzung von Laptops und Desktop-PCs zugunsten mobiler Smart Devices weiter abnehmen. Technologische Möglichkeiten wie Augmented Reality und Mobile Learning treiben dies, sowohl auf Kundenseite als auch von der Anwendungsentwicklung her. Damit wird die Menge der ortsbezogenen Daten weiter zunehmen und über alle Branchen hinweg die Produktentwicklung beeinflussen.

Auch die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden wird zunehmend digitalisiert werden: Online-Kontaktpunkte werden immer wichtiger. Für den Versicherungsmarkt bedeutet dies: Der Marke eines Versicherers wird zusammen mit Tech-Enabled Solutions wie digitalen Assistenzsystemen und Finanzcoachs in den kommenden Jahren die zentrale Rolle für die Kundenbeziehung im Versicherungsmarkt spielen. Dazu wird es notwendig sein, dass der Kunde Serviceerlebnis und Markenversprechen besser mit den jeweiligen Versicherungsunternehmen verbinden kann, als dies gegenwärtig der Fall ist.

Diese Entwicklung wird beschleunigt, da durch Apps, Wearables und das Internet der Dinge in den kommenden Jahren eine Vielzahl neuer Kontaktpunkte entstehen und den Versicherungsmarkt grundlegend verändern werden. Kunden werden es zukünftig gewohnt sein, über eine Vielzahl von Kontaktpunkten und Kommunikationskanälen mit Unternehmen interagieren zu können. Auch im Versicherungsmarkt wird es keinen linearen Kaufprozess zwischen Kunde und Vermittler mehr geben, sondern Kunden, die eine Vielzahl unterschiedlicher Kontaktpunkte und Kanäle nutzen. Das ist die zukünftige Customer Journey.

In 3 bis 5 Jahren wird es in der Versicherungsindustrie für den Kunden eine funktionierende Omnichannel-Erfahrung geben. Diese Entwicklung wird schritt-

weise erfolgen. Gegenwärtige Startups werden hier Entwicklungshilfe leisten und als externe Dienstleister den Versicherungsunternehmen neutrale Plattformen anbieten, über die Versicherer mit dem Kunden über alle Kommunikationskanäle kommunizieren können. Dieser Trend kann dazu führen, dass Versicherer sich langfristig mehr und mehr zu reinen Produktgebern entwickeln werden und damit ihre führende Rolle in Produktgestaltung und Vermarktung aufgeben müssen.

Dank Wearables und dem Internet der Dinge wird das Gesundheitsmonitoring in Echtzeit ebenso möglich wie das Smart Home Alltag wird. Dies sind nur Beispiele, die Versicherungsprodukte verändern werden (vgl. unten). Kunden werden viel stärker als heute entscheiden müssen, wie wichtig ihnen der Schutz ihrer Daten ist, bzw. unter welchen Umständen sie bereit sind, diese Daten preiszugeben. Das wird zu einer Diskussion darüber führen, wie wir mit Daten umgehen wollen. Gleichzeitig wächst heute die Gen Z heran, die moderne Technologien nahtlos in ihr Leben übernommen hat und vielfach eine veränderte Auffassung über die Privatheit ihrer Daten zeigt. Datentransparenz steht hier sehr viel stärker im Vordergrund als Datenbeschränkung.

Die größten Veränderungen werden aber das Internet der Dinge, also die umfassende Vernetzung von Alltagsgegenständen, und die Kommunikation zwischen Gegenständen, die so genannte Machine-to-Machine-Kommunikation (M2M), bringen. Alltagsgegenstände

Benedikt Thielen hat sich schnell an die Möglichkeiten gewöhnt, die ihm das Internet der Dinge bietet. Vor wenigen Wochen hat er ein Auto bestellt und kann nun vor seinem Bildschirm in Echtzeit verfolgen, wie weit der Wagen im Produktionsprozess bereits fortgeschritten ist – genau wie er bei Amazon sehen kann, in welchem Verteilzentrum seine Bestellung sich gerade befindet.

Sein erster Kontakt mit Gegenständen, die selbständig kommunizieren, liegt inzwischen vier Jahre zurück. Damals hatte er sich ein Fitnessarmband gekauft. Eine Smart Watch wäre ihm zwar lieber gewesen, aber es gab dieses Angebot eines Versicherers, der den Krankenversicherungsbeitrag anhand des Gesundheitsverhaltens anpasst. 2016 war er noch Student und diese unverhoffte Möglichkeit, jeden Monat bis zu 70 Euro zu sparen, kam ihm gerade recht. Vor allem, da er zu der Zeit ohnehin mit Runtastic für den Unilauf trainierte.

Ein Fitnessarmband schien ihm nur der nächste logische Schritt. Heute ist es normal, dass er dank seines Smart Device in einem Geschäft erkannt und an ein Regal mit potentiell interessanten Angeboten geführt wird. Manchmal klappt das, aber oft scheinen noch Klischees vorzuherrschen – vor allem bei den Einzelhändlern, die erst spät damit begonnen haben, ihre Filialen entsprechend aufzurüsten. Das sind die Momente, in denen er sich einen Spaß daraus macht, dass Smart Device mit seiner Freundin zu tauschen. Dann freut er sich darüber, zu sehen, welches Paar Schuhe ihm diesmal angeboten werden...

¹ Dr. Paul Jacobs, Qualcomm, zit. nach Knop 2015

werden damit zu Kontaktpunkten, sogenannten Touchpoints, werden. Die entscheidenden Impulse werden hier aus den Bereichen Gesundheit (Wearables), Mobilität (Auto als Zugangspunkt) und Sicherheit (Smart Home) kommen.

In Zukunft werden vernetzte Gegenstände wie digitale Plakate per M2M über das Smartphone den individuellen Nutzer identifizieren und die Customer Journey lenken und beeinflussen wollen. Vorreiter sind heutige QR-Codes auf gedruckten Werbematerialien.

Die zentrale Herausforderung für die Versicherer wird es sein, die Informationen, die über einen Kunden vorliegen, vollständig zu sammeln und aufzubereiten, sodass der Versicherer jederzeit weiß, was ein Kunde oder potentieller Kunde an allen möglichen Kontaktpunkten gemacht und gesucht hat.

Aber auch der Arbeitsalltag bei Versicherungsunternehmen wird sich verändern. Software wird in den nächsten Jahren benutzerfreundlicher und integrierter, d. h. nicht mehr allein auf einzelne Rollen beschränkt sein, sondern viel mehr als Teil integrierter Workflows, die sich an den konkreten Geschäftsprozessen orientieren und diese End-to-End unterstützen, fungieren. Das wird auch die Software, die Unternehmen einsetzen, betreffen. Diese Entwicklung wird von der fortschreitenden Auflösung der Grenze zwischen Berufs- und Privatleben vorangetrieben.

Die neuen Kanäle und Kontaktpunkte im Omnichannel-Management

„Heute Pinterest, übermorgen Snapchat – die Kanäle, über die Unternehmen potentiell mit ihren Kunden in Kontakt treten können, ändern sich ständig. Das erzeugt einen Großteil der Komplexität im Omnichannel-Management.“

Rolf Anweiler, Teradata

Im Zuge des **digitalen Wandels** werden in den nächsten Jahren eine Reihe neuer Kanäle und Touchpoints entstehen. Gegenwärtige Kommunikationskanäle (Chat, E-Mail, Face-to-Face, Telefon, Social Media, Post, Video) und Touchpoints (Beratungsgespräch, Store, Websiteaufruf) werden weiterhin eine Rolle im Kundendialog spielen, sich aber radikal verändern und von einer Reihe weiterer Kanäle und Touchpoints ergänzt werden. In 5 Jahren werden gegenwärtige Offline-Kontaktpunkte vollständig digital abgebildet sein. Apps werden für einige Jahre eine entscheidende Rolle als Brücke zwischen Anbietern und Kunden spielen. Gleichzeitig wird so branchenübergreifend die Digitalisierung der Prozesse weiter vorangetrieben. Verträge werden nicht mehr in Papierform, sondern

zunehmend nur noch digital vorliegen. Im Versicherungsbereich wird es in Deutschland vermehrt möglich sein, über eine App das Foto einer Rechnung an den Versicherer zu schicken und so eine Auszahlung zu veranlassen. Vorreiter ist hier beispielsweise die Allianz sowie Versicherungen in unseren Nachbarländern, beispielsweise OHRA in Holland. Außerdem wird es möglich sein, situative Zusatzversicherungen wie beispielsweise eine 24 Stunden Autoversicherung über Apps abzuschließen. Vorreiter sind hier zum Beispiel die schutz2go Applikation von RiskEraser in Kooperation mit der HanseMerkur Versicherungsgruppe, die seit 2011 auf dem Markt ist. Als Treiber in Deutschland sehen wir die ersten Apps in anderen Branchen entstehen (bspw. Fitbit). Genauso, wie es heute schon möglich ist, sich qua Smartphone-App eine Fahrkarte zu kaufen, wird es in Zukunft vermehrt üblich sein, Versicherungen via App abzuschließen. Vorreiter sind hier heutige Anbieter von Kurzzeit- und Mikroversicherungen. Bis 2020 wird die Entwicklung in die Richtung gehen, dass Apps Informationen untereinander austauschen und anhand der Browserhistorie des Endkunden automatisiert Produkte vorgeschlagen werden.

Noch in diesem Jahr 2015 wird es die erste **Vermittler-App** geben. Mit Hilfe dieser App kann der Kunde die Verträge, welche er über seinen Vermittler abgeschlossen hat, einsehen und ändern. Gleichzeitig wird die App es ermöglichen, eine Schadensmeldung an den Vermittler abzusetzen. In einer späteren Version der App wird es außerdem möglich sein, ein Foto des Schadens an den Versicherer zu senden und den Stand der Schadensbearbeitung einzusehen. Weiterhin wird die App dem Kunden ermöglichen, mit einer Chat-Funktionalität direkt Kontakt zu seinem Vermittler aufzunehmen. Außerdem wird der Kunde nicht beratungsintensive Produkte direkt über die App abschließen können. Das führt dazu, dass der Kunde über den gleichen Vermittler bzw. Makler Standardprodukte online und beratungsintensive Produkte offline abschließen kann. Somit werden durch die App in gewisser Weise die Vorteile, die der Online-Kanal bietet, direkt auf den Versicherungsvermittler oder Makler übertragen. Der Vermittler kann dann sowohl on- als auch offline mit seinen Kunden interagieren und wird damit zu einer Person, die mit dem Kunden über die Kontaktpunkte mitwandert. In Zukunft werden bei einer Makler-App auch Vergleichsrechner integriert werden. Es wird auch möglich werden, den Vermittler über die App in einem 1 bis 5 Sterne System zu bewerten, ähnlich wie es heute bei MyTaxi passiert. So wird es zum einen bei einem Ausschließlichkeitsvertrieb möglich, die Kundenerfahrung zu incentivieren. Zum anderen wird so eine neue Bewertungsplattform für Versicherungsvermittler und Makler entstehen, ähnlich wie heute kununu für Unternehmen. Das Vorbild für diese Entwicklung ist das Marketplace Modell aus dem E-Commerce. Wie bei Amazon jeder

Buchladen einen eigenen Store bekommen kann, bekommt jeder Vermittler oder Makler eine App. Treiber dieser Entwicklung sind große Versicherungsunternehmen, die trotz der zunehmenden Bedeutung von Online-Abschlüssen ihren eigenen Vertrieb nicht umstellen wollen und hier mit Startups zusammenarbeiten. Sie ermöglichen ihren Vermittlern so, einen weiteren Kanal zu bedienen. Dieser Ansatz stellt eine Alternative dazu dar, Direktversicherer als Tochtergesellschaft zu gründen, wie es beispielsweise die Allianz mit All-Secur getan hat.

Das Internet der Dinge und M2M-Kommunikation als Schlüsseltechnologie werden dazu führen, dass zukünftig auch Gegenstände zu Touchpoints werden. Bereits heute bauen Versicherer das Auto als Kanal auf. Autos werden zukünftig – die Zustimmung des Kunden vorausgesetzt – automatisch Informationen über das Fahrverhalten an den Versicherer liefern. Wenn der Kunde dem zustimmt, werden bestimmte Daten aus diesem Touchpoint, dem Auto, an den Versicherer übertragen. Die so gewonnenen Daten dienen dem Versicherer einerseits zur Risikosteuerung. Andererseits wird es für den Fahrer möglich sein, in

einen günstigeren Tarif zu wechseln, wenn er sich in bestimmten vorgegebenen Bandbreiten bewegt. Treiber dieser Entwicklung ist die Allianz. Gleichzeitig entsteht hier die Möglichkeit, Informationen über das individuelle Fahrverhalten an den Fahrer zurückzuspielen. Gegenwärtige Vorläufer sind hier z. B. die AXA Drive App sowie sijox AppDrive, die in Kooperation mit TomTom ebenfalls tarifrelevante Daten über das Fahrverhalten mit Hilfe einer App sammelt.

Weiterhin werden in den nächsten 2-3 Jahren vermehrt digitale Plakate zum Einsatz kommen. Kunden werden anhand von Face-Recognition an Hand einiger Basisparameter wie Alter und Geschlecht einer Gruppe zugeordnet, um ihnen automatisch ein passendes Angebot einzublenden.

Die Veränderungsgeschwindigkeit ist enorm und damit auch der Druck auf die Unternehmen der Versicherungsbranche, ihre Strategien an die technologischen Entwicklungen und die Veränderungen der Kundenerwartungen anzupassen. Unser Erleben von Unternehmen wird sich ändern – auch in der Versicherungsbranche!

2. WIE DER OMNICHANNEL-ANSATZ UNSER ERLEBEN VON VERSICHERUNGSUNTERNEHMEN VERÄNDERN WIRD

„Das, was wir als Vision sehen, ist umfassend und rüttelt an der traditionellen Art und Weise, wie Versicherer heute arbeiten.“ Roland Brezina, SAS

„When you listen to experts, you get the impression that everybody always wants to be talking to their insurance company, and they don't. They really don't“.

Richard Stevenson, Standard Life

Aller digitalen Möglichkeiten zum Trotz: Kunden wollen nicht stets und ständig mit ihren Versicherungsunternehmen kommunizieren. Dieselben Kunden werden es aber zukünftig aus anderen Branchen gewohnt sein, mit Unternehmen über eine Vielzahl von Kontaktpunkten interagieren zu können – wann und wo sie wollen. In der Finanzdienstleistungsbranche gibt es bereits heute Marktteilnehmer, die erfolgreich mehrere Kanäle miteinander synchronisieren. Ein agiles Reagieren auf neue Kanäle hingegen, ein wirkliches Omnichannel-Management, beherrscht gegenwärtig noch niemand. Auch deshalb wird es für Versicherer zukunftsentscheidend sein, ein integriertes Omnichannel-Management aufzubauen und sich so einen Wettbewerbsvorsprung zu verschaffen. Dabei gibt es zwei Perspektiven auf das Omnichannel-Management: Einerseits in Bezug auf die Organisationsstruktur bei Versicherungsunternehmen, andererseits in Bezug auf die Customer Journey und den Kundendialog der Zukunft. Den Kunden soll über alle gegenwärtigen und zukünftigen Kontaktpunkte hinweg die Möglichkeit der Interaktion mit dem Unternehmen ermöglicht werden. Ziel ist es, als Unternehmen die gesamte Customer Journey zu begleiten, und zwar über die gesamte Zeit der Kundenbeziehung. Kern des Omnichannel-Ansatzes ist es daher auch, unternehmensseitig die Erfahrungen der Kunden stärker in den Mittelpunkt zu rücken und den Fokus nicht mehr allein auf den Verkauf zu legen, sondern über alle Touchpoints hinweg eine Omnichannel-Erfahrung auf Dauer zu kreieren.

Wir sehen schon heute, dass nahezu alle Branchen, nicht nur die Versicherungsbranche, mehr und mehr darum bemüht sind, in alle Lebensbereiche der Kunden vorzudringen. Der Omnichannel-Ansatz fordert nicht weniger, als die Erfahrungen der Kunden mit dem Versicherer

zu strukturieren, indem über mehrere Jahre hinweg relevante Erlebnisse für die Kunden aufgezeichnet und für die Zwecke des Versicherungsunternehmens analysiert und genutzt werden. Gleichwohl sollte der Omnichannel-Anspruch nicht als Auftrag an Versicherungen missverstanden werden, zu einem über die Maßen präsenten Begleiter in allen Lebenslagen zu werden, sondern vielmehr die relevanten bzw. akuten Kundensituationen, in denen der Anbieter einen Beitrag zu einer positiven Kundenerfahrung leisten kann, zu erkennen und bestmöglich zu nutzen.

„Klick.“ Die Anmeldung ist weg. Der Klick wäre natürlich gar nicht nötig gewesen, aber Benedikt Thielen mag den Plastikbutton, der sich über Bluetooth mit seinem Smart Device verbindet. Das gibt ihm das haptische Gefühl zurück, dass dank Touchscreen und Sprachsteuerung inzwischen weitgehend verschwunden ist. Er freut sich auf den dreitägigen Workshop zum Thema Finanzmarktkapitalismus, für den er sich gerade angemeldet hat.

Finanzsoziologie ist ein Thema, das ihn in den letzten Jahren, während seines Masterstudiums in Frankfurt, stets begleitete. Aber ihn interessiert nicht nur die Analyse der internationalen Finanzmärkte, sondern auch, wie der tägliche Umgang mit Geld sich verändert. Vor ein paar Jahren hätte er die Teilnahmegebühr noch überweisen müssen. Stattdessen sieht er jetzt eine Chatadresse des Veranstalters und veranlasst über sein Google Konto die Zahlung der Teilnahmegebühr von 90 Euro. „Ganz schön teuer für einen Workshop“, denkt er, als er auf den

Plastikbutton und damit auf Senden drückt. Sobald die Zahlung erfolgt ist, zeigt ihm das Signal seines Smart Device an, dass eine neue Nachricht für ihn eingegangen ist. Neugierig öffnet er sie ... Es ist die Einladung seines Versicherers, an einer Anlagesimulation teilzunehmen. „Wieder so eine Maßnahme zur Kundenbindung“, denkt er. Ihm fällt auf, seitdem er die Funktion „Meine Verträge“ auf seinem Smart Device aktiviert hat, wird er häufiger auf Gedanken rund um Finanz- und Versicherungsthemen gebracht. Auch jetzt überfliegt er kurz seine finanzielle Situation. Vielleicht sollte er doch eine Lebensversicherung abschließen, zumindest denkt er darüber nach. Er beschließt, am nächsten Tag in den neuen Flagshipstore auf der Frankfurter Zeil zu gehen und sendet eine Terminanfrage ...

TOUCH POINTS

CUSTOMER JOURNEY

	Aufmerksamkeit	Information	Kauf	After-Sales
Face-to-Face-Interaktion			2020: Benedikt vereinbart einen Termin mit einem Berater im Flagshipstore.	
Digitales Plakat		2020: Benedikt sieht ein digitales Plakat, das ein Versicherungspaket für junge Familien bewirbt, als er mit seiner Freundin am Store des Versicherers vorbeigeht.		
Event bzw. PR	2016: Benedikt nimmt an einer Veranstaltung zum Thema Berufseinstieg teil. Dort werden adaptive Produkte angesprochen.			
M2M Interaktion				2018: Benedikts Auto shared den Highscore seiner adaptiven Mobilitätsversicherung mit seinen Freunden.
Mobiles Endgerät		2016: Benedikt informiert sich online über adaptive Versicherungsprodukte.	2016: Benedikt schließt eine adaptive Krankenvers. ab. 2018: Benedikt schließt eine adaptive Mobilitätsvers. ab.	

Der Omnichannel-Ansatz wird in 10 bis 15 Jahren (bis 2030) dazu führen, dass der Kunde hochindividualisierte Angebote zu relevanten Zeitpunkten erhält. Hier wird es einerseits immer stärker darauf ankommen, auf Basis von Verhaltens- bzw. Transaktionsdaten relevante Ereignisse im Kundenalltag zu identifizieren und diese für eine gezielte, serviceorientierte Ansprache zu nutzen. Darüber hinaus wird es für die Versicherer darum gehen, die Trigger zu identifizieren, die beim Kunden eine unbewusste Beschäftigung mit Finanzthemen auslösen. Dies gilt es als Ansatzpunkt für individualisierte Angebote zu nutzen. Es wird zur Kartographierung einer Landschaft für Kunden kommen: An welcher Stelle in seinem Beruf, seiner Freizeit beschäftigt sich welcher Kunde mit welchen Finanzdienstleistungen? Kunden werden an relevanten Stellen in ihrem Alltag an den Finanzdienstleister oder Versicherer erinnert und mit abgestimmten Angeboten versorgt, entweder in Form von Push-Nachrichten auf mobile Endgeräte oder automatisiert auf digitalen Plakaten. Dafür werden Versicherer verstärkt auch

Psychologen und Verhaltensökonomien einsetzen. Konkret: Die Versicherung ist im Vorteil, die ihren Kunden in einer Situation, in der er ohnehin mit Finanzthemen befasst und damit aufgeschlossener für zusätzliche Angebote ist, auf sich aufmerksam machen kann; das kann beispielsweise beim Tanken oder beim Einkaufen der Fall sein. Mit dem Bezahlen ist ein Reiz zum Thema Finanzen gesetzt; hier wird ein Tankstellen- oder Supermarktkunde ansprechbar auch für Versicherungskommunikation. Bei welchen Transaktionen und ab welchem Wert zum Beispiel einer Tankfüllung individuelle Botschaften versandt werden, muss unter anderem regional oder an das Fahrzeugmodell angepasst werden.

Dafür benötigt der Versicherer aktuell und in Echtzeit Daten des Kunden aus der laufenden (Daten-)Kommunikation über alle Touchpoints, um mit den Tools der smarten Prognostik diese passenden Angebote zur passenden Zeit machen zu können. Die Voraussetzung dafür ist, dass der Kunde dem Versicherer vertraut.

Zugleich wächst das Vertrauen zwischen Kunde und Versicherer, je mehr er sich angemessen wahrgenommen und richtig angesprochen fühlt. Folgerichtig wird die Frage nach dem Vertrauensverhältnis im Rahmen einer Omnichannel-Strategie an Relevanz gewinnen.

Aus diesem Grund müssen Versicherer die Art und Weise verändern, wie sie heute wahrgenommen werden. Gegenwärtige Krisen haben in großen Teilen der Bevölkerung zu einem Vertrauensverlust in die Finanzdienstleistungsbranche geführt. Das Ziel der Versicherer wird es also sein, im Rahmen eines Reputationsmanagements in gewisser Weise wieder die ursprüngliche Idee der Versicherung zu betonen: Gemeinsam Risiken zu teilen und abzusichern. Parallel dazu ist es nötig, die technologischen Voraussetzungen für ein Omnichannel-Management zu implementieren sowie die eigene Organisationsstruktur an einer Omnichannel-Strategie auszurichten. Der Anspruch an die technologische Seite des Omnichannel-Management ist, dass der Kundendialog bruchlos und in Echtzeit funktioniert, sowohl multi-device als auch multi-location. Es muss also von jedem Gerät und an jedem Ort eine Brücke zum Kunden zur Verfügung gestellt werden. Dieser Anspruch an den zukünftigen Kundendialog führt wiederum notwendig zu einem Ansatz, wie die versichererinterne Arbeitsteilung im Rahmen einer Omnichannel-Strategie organisiert sein muss. Gegenwärtig entspricht die Arbeitsteilung der Versicherungsunternehmen den drei Phasen der Customer Journey: Die Marketingabteilung bedient die Informationsphase, der Vertrieb kümmert sich um die Kaufphase und der Kundenservice ist für After-Sales zuständig. In einer Omnichannel-Strategie muss in allen drei Phasen die Interaktion mit dem Kunden entlang einer einheitlichen, kommunikativen Leitidee erfolgen. Dazu muss die Arbeit der unterschiedlichen Abteilungen projektbezogen vernetzt werden. Die operative Federführung für Omnichannel-Projekte, also das projektbezogene Omnichannel-Management, kann dann sowohl in einer Fachabteilung liegen oder aber in einem „Innovation Lab“.

Gleichzeitig ist dieses Erleben des Kunden der Ausgangspunkt für die Anforderungen, die Versicherungsunternehmen an Anbieter entsprechender Software stellen. Die Voraussetzung für eine positive Omnichannel-Erfahrung ist, dass der Kunde bekannt ist und die Abteilungen rollenzentriert auf qualifizierte Daten zugreifen können, also CRM-Projekte im Einsatz sind – entweder On-Premise oder in der Cloud –, die technisch die entsprechenden Kanäle und Kontaktpunkte abbilden können. Das Tracking der Touchpoints spielt hier die entscheidende Rolle: In Social Media, auf mobilen Endgeräten, online und auch offline im Shop. Hier wird es wichtig werden, den Kunden auf dessen jeweils bevorzugten Kommunika-

tionskanal ansprechen zu können. Außerdem muss die Frage beantwortet werden, welche Informationen sich über die unterschiedlichen Kanäle gewinnen lassen. Mit Hilfe dieser Daten müssen bestimmte Kunden, nicht Zielgruppen, definiert werden. Folgerichtig gewinnt im Rahmen einer Omnichannel-Strategie die Kundensegmentierung an Bedeutung, und zwar sowohl die verhaltensbezogene Segmentierung als auch eine lebensabschnittsbezogene Segmentierung. Im Sinne eines zielgerichteten Kommunikationskonzepts werden Personas entwickelt werden (wie beispielsweise Benedikt Thielen), an denen sich eine Kommunikationsstrategie ausrichtet.

Branchenübergreifend wird die Technologie des Omnichannel-Managements in 3 bis 4 Jahren Standard sein. Vorläufer sind heutige Konsumgüter- und Handelskonzerne wie P&G und die Otto Group, Versicherungen geraten hier unter Handlungsdruck. Die eigentliche Herausforderung für die Versicherungsbranche ist jedoch nicht technologischer Natur. Die eigentliche Herausforderung wird es sein, die nötigen Investitions- und vor allem Strukturentscheidungen heute zu treffen. Treiber sind hier die Fachabteilungen wie Marketing und Vertrieb, die gegenwärtig diese Investitionsentscheidung anregen, um eine stärkere Digitalisierung von Prozessen und Messbarkeit des Gewinns zu gewährleisten.

Aber es gibt auch Blockaden. Auf technischer Seite liegen die Blockaden, die der Implementierung eines Omnichannel-Managements im Wege stehen, in fehlende Schnittstellen – beispielsweise in Form alter Datenbanken mit Export zum CRM-System. Hier werden zukünftig Cloud-Lösungen die entscheidende Rolle spielen. Eine Alternative zur Cloud wird es sein, neue Prozesse gekapselt zu entwickeln. Aber nicht nur technologische Blockaden stehen der Implementierung einer integrierten Omnichannel-Lösung im Wege. Eine weitere Blockade liegt in der Überalterung der Branche. Der heutige Vermittler ist im Schnitt 50 Jahre alt. Dementsprechend hoch ist die Zugangsschwelle, was die Nutzung neuer Technologien und Kommunikationskanäle betrifft. Weiterhin wird der Markt für Finanzdienstleistungen und Versicherungen in Folge aktueller Krisen zunehmend stark reguliert. Durch die Anforderungen diverser neuer Regularien werden personelle und finanzielle Ressourcen gebunden, die Versicherern für den Invest in Innovationen fehlen.

3. WIE VERSICHERER EIN OMNICHANNEL-MANAGEMENT ZUKUNFTSSICHER GESTALTEN

„Wenn Sie Omnichannel Richtung Kunde leben wollen, müssen Sie ihn auch intern leben.
Das bedeutet: Interdisziplinäre Teams.“ Johannes Rath, sijox

„Voraussetzung, dass die Channels gut arbeiten, ist das starke Projektmanagement, das über alle Channels hinweg integriert arbeiten muss.“

Jeanette Reilly, KPMG

Zentral für ein erfolgreiches Omnichannel-Management ist es, ausgehend von der veränderten Kundenerfahrung die Einzelaktivitäten aus einer Gesamtstrategie herzuleiten. Die Herausbildung einer Omnichannel-Umwelt für den Kunden stellt Versicherer vor eine Reihe von Herausforderungen, sowohl technologischer als auch organisatorischer Natur. Die Fragen, die Versicherungsunternehmen sich dazu stellen müssen, sind: Was kauft ein Kunde in Zukunft? Wie und wo kauft ein Kunde in Zukunft? Wie möchte ein Kunde sich zukünftig informieren? Wie vernetzen wir die Kanäle so, dass wir einen Kunden maximal bedienen können?

Technologisch wird das Omnichannel-Management der Zukunft auf vier Säulen ruhen: Einem funktionierenden Netz, einer gut funktionierenden Big Data-Infrastruktur, modernen Cloud-Technologien und effizienter M2M-Kommunikation (mit mobilen Endgeräten als Endpunkt auf Kundenseite). Ein funktionsfähiges Netz und die Vernetzung aller Touchpoints in Echtzeit sind die Voraussetzung dafür, dass der Kunde die Marke immer und auf jedem Kanal als intelligent und konsistent erfahren kann. Um die aus diesen Touchpoints anfallenden Datenmengen verwalten und analysieren zu können und eine personalisierte Erfahrung für den Kunden zu erzeugen, ist eine Big-Data-fähige Infrastruktur nötig. Der technologische Anspruch an die Leistungsfähigkeit der Big Data-Infrastruktur ist folgender: Die Analyse der Kundendaten ist nur so gut, wie sie in der Lage ist, die individuellen und situativen Bedürfnisse der Kunden zu prognostizieren und in Form schneller Entscheidungshilfen an die Touchpoints auszuliefern!

Die heutigen Kanäle und Touchpoints sind dabei nur der Anfang. Neue vernetzte Kommunikationswege werden folgen. In Zukunft werden sich unsere mobilen Endgeräte – heute: vor allem Smartphones – in Echtzeit mit anderen vernetzten Gegenständen austauschen. Die Vorreiter und Treiber dieser Entwicklung sehen wir gegenwärtig in der Industrie, wo

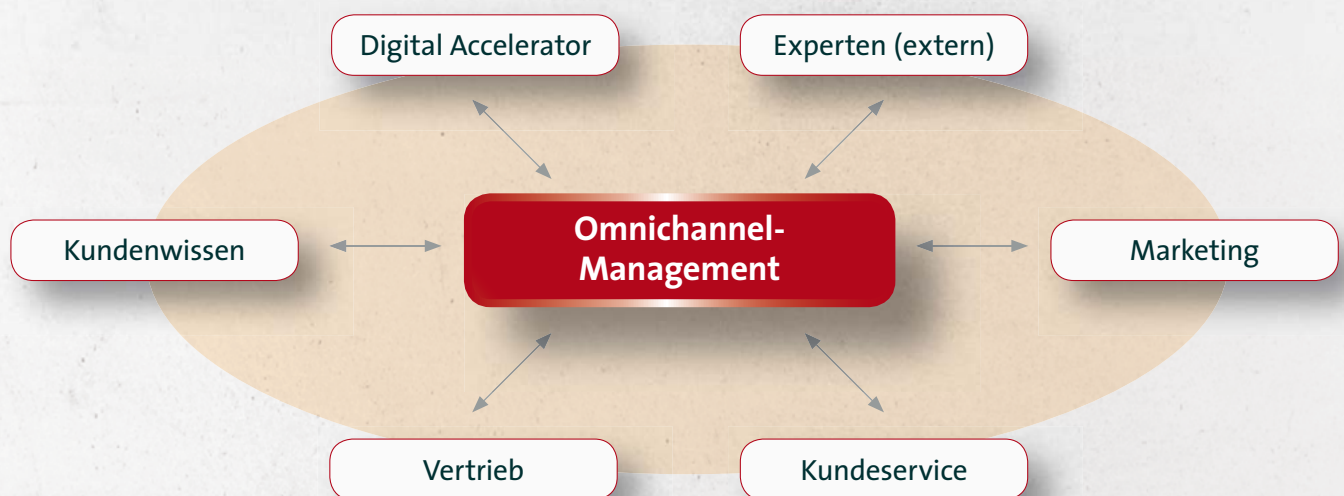
Werkstücke sich untereinander verständigen und ihre Position mitteilen und Qualität ermitteln, ebenso in den aktuellen Produkten der Automobilindustrie. So werden zum einen neue Kanäle sowie Touchpoints entstehen, zum anderen wird die ständige Verbindung zum Internet zu einer neuartigen Erfahrung unserer Umwelt führen. Beispielsweise werden wir kurze Wartezeiten nutzen können, um uns weiterzubilden: Mobile Learning. Innerhalb der nächsten 3 bis 5 Jahre (bis 2020) wird es normal werden, dass auch günstige Alltagsgegenstände ständig vernetzt und in die M2M-Kommunikation eingebunden werden. Schritt für Schritt werden wir auch die entsprechenden Services auf dem Markt sehen. Vorstellbar sind beispielsweise neue Sachversicherungen für heute wenig bis gar nicht erschlossene Felder wie eine Versicherung gegen unbeabsichtigtes, schadenverursachendes „Eigenleben“ der Gegenstände.

Parallel stellt die Einführung einer Omnichannel-Strategie Unternehmen vor grundlegende organisatorische Herausforderungen. Die Aufbau- und Ablauflogik herkömmlicher Unternehmen wird dies nicht leisten können. Zwar lassen sich einige Anforderungen durch ein leistungsfähiges CRM abfedern. Wer aber sein Unternehmen auf eine Omnichannel-Strategie ausrichten und dem Kunden medienbruchfrei auf jedem Kanal in Echtzeit das gleiche Erlebnis bieten will, benötigt mehr als nur CRM: einen gänzlich neuen organisatorischen und technologischen Ansatz für die Kundeninteraktion.

Um eine echte Ausrichtung auf den Kunden zu erreichen, muss jeder Kanal aktuell und synchronisiert sein. Die Voraussetzung dafür ist eine abteilungsübergreifende Omnichannel-Strategie sowie ein Management der Aktivitäten aller Abteilungen. Aus diesem Anspruch einer bruchlosen und über alle Kanäle einheitlichen Kundenerfahrung lassen sich die Aufgaben des Omnichannel-Managements ableiten: Das Omnichannel-Management ist im Wesentlichen eine Schnittstelle zu anderen Abteilungen und

verlangt das Aufbrechen der bisherigen Organisation. Die Aufgaben des Omnichannel-Managements sind es zum einen, Aktivitäten des Marketings mit denen des Vertriebs zu koordinieren. Weiterhin obliegt ihm die Entwicklung neuer Verkaufskanäle. Das schließt auch Fragen von Usability und Design neuer Anwendungen mit ein. Wenn das Digital Accelerator Team einen neuen Kanal aufbaut, ist es Aufgabe des Omnichannel-Managements, in enger Absprache mit Marketing und Vertrieb eine Strategie vorzulegen, wie über diesen

Kanal mit dem Kunden kommuniziert werden und wann er verfügbar sein soll. Zum anderen ist es seine Aufgabe, neue Kanäle zu erschließen und alle Abteilungen mit den Möglichkeiten dieser Kanäle vertraut zu machen. Dementsprechend hat das Omnichannel-Management im Unternehmen eine Innovations- und Koordinierungsfunktion. Grafisch lässt sich die Position des Omnichannel-Managements innerhalb des Unternehmens wie folgt darstellen:



Das Omnichannel-Management der Zukunft hat eine Reihe unterschiedlicher Aufgaben in Bezug auf die zu koordinierenden Abteilungen zu bewältigen:

- | | |
|-----------------------------|--|
| Kundenwissen: | Strukturierung der Kundendaten für Kampagnen und Kanäle in Absprache mit allen Abteilungen und in Zusammenarbeit mit dem CRM-Team und die damit verbundene, konsequente Ausnutzung von Kundenwissen für die Interaktion mit dem Kunden |
| Vertrieb: | Koordination der unterschiedlichen Kanäle abhängig vom Vertriebsmodell: Direktversicherer, Ausschließlichkeit, Makler oder Kombination |
| Kundenservice: | Koordination der In- und Outbound-Aktivitäten |
| Marketing: | Koordination der Kampagnen in Zusammenarbeit mit dem Marketing, insbesondere dem Projektmanagement |
| Experten: | Koordination von Projekten mit externen Spezialisten: Datenanalysten, Psychologen, UX Agenturen, Verhaltensökonom |
| Digital Accelerator: | Koordination neuer Projekte in Absprache mit den Digital Accelerator Teams, Implementierung der Projekte sowie Produktentwicklung |

Zusammenfassend lassen sich folgende Aufgaben des Omnichannel-Managements ableiten:

- 1) Das Omnichannel-Management ist die Schnittstelle zu zentralen Abteilungen: Kundenwissen, Vertrieb, Kundenservice, Marketing, Digital Accelerator.
- 2) Dem Omnichannel-Manager obliegt die Koordination der Marketing- und Verkaufsaktivitäten über alle Kanäle entlang einer einheitlichen Strategie sowie die Koordination neuer Projekte und die Entwicklung omnichannelfähiger Produkte.
- 3) Dementsprechend sollte das Thema Omnichannel-Management unmittelbar unter der CEO-Ebene angegangen werden. Es braucht eine Omnichannel-Strategie auf Leitungsebene.
- 4) Etablierung von Entscheidungsprozessen und -strukturen.
- 5) Zur operativen Umsetzung zeigen sich gegenwärtig in der Praxis verschiedene Modelle: Bei mittelständischen Unternehmen ist das Omnichannel-Management in einer Abteilung integriert (beispielsweise im Kundenservice oder im Vertriebsmanagement), während Großkonzerne eigene Innovationsstellen (Head of Digital Innovations) geschaffen haben². In der Versicherungsbranche setzen sich gegenwärtig zwei Ansätze durch. Die Allianz und Axa haben Digital Accelerator ausgegründet. Diese Teams erfüllen die Funktion eines Innovation Lab, das dazu aufgebaut wird, die Möglichkeiten der Digitalisierung voll auszuschöpfen, und müssen daher konsequenterweise mit der nötigen Richtlinien- und Entscheidungskompetenz ausgestattet sein. Der alternative Ansatz ist der eines unternehmensinternen Innovation Lab mit einer eigenen Submarkenstrategie. In diesem Ansatz werden in interdisziplinären Teams abteilungsübergreifend und in Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern Produkte sowie dazugehörige Kommunikationskampagnen unter Omnichannel-Gesichtspunkten entwickelt. Das Innovation Lab erfüllt hier innerhalb des Konzerns die Funktion eines Digital Accelerators und entwickelt Ideen für neue, omnichannelfähige Produkte und Services. Dazu koordiniert es die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit mit dem Ziel, im Gleichschritt ein neues Produkt, eine kommunikative Leitidee, eine Werbekampagne, eine Landing-Page sowie eine mobile App zu entwickeln. Die Fachabteilungen werden abhängig von ihrer Expertise an der Produktentwicklung beteiligt. Der Kundenservice wird zum Beispiel beteiligt, wenn es um die kommunikativen Eigenschaften einer neuen App geht. Bei diesem Ansatz kann ein neues, omnichannelfähiges Produkt im Rahmen einer Submarke getestet und bei Erfolg in den Gesamtkonzern übertragen werden.

² Dr. Ferri Abolhassan, Geschäftsführer Delivery T-Systems, schlägt vor, die Verantwortung für die Digitalisierung beim CIO anzusiedeln, der sich so zu einem CXO entwickeln und die Koordination zwischen den Abteilungen übernehmen werde (Abolhassan 2014).

4. WIE SICH TÄTIGKEITSPROFILE DURCH DAS OMNICHANNEL-MANAGEMENT VERÄNDERN WERDEN

Die erste erhebliche Konsequenz des Omnichannel-Ansatzes: Heutige Tätigkeitsprofile werden sich verändern. Gegenwärtig ist die Arbeitsteilung bei Versicherungsunternehmen noch sehr tayloristisch organisiert: Während das Management der Kommunikationskanäle durch die Marketingabteilung erfolgt, liegt das Management der Distributionskanäle in der Vertriebsabteilung. Zentral für ein erfolgreiches Omnichannel-Management wird es sein, sowohl Marketing- als auch Vertriebsaktivitäten als gleichermaßen entscheidend für eine Omnichannel-Strategie zu verstehen. Ein Omnichannel-Management beruht weder auf einer reinen Kommunikationsstrategie noch auf einer reinen Vertriebsstrategie, sondern auf nicht weniger als dem Ansatz, die Erfahrungen des Kunden mit dem Versicherer über alle Kontaktpunkte hinweg zu strukturieren – anhand der Vision des Versicherers. Wenn der Kunde diese einheitliche Erfahrung über alle Touchpoints hinweg machen soll, muss sich die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen intensivieren. Es wird in Zukunft nicht mehr im herkömmlichen Sinne darum gehen, Versicherungsprodukte zu verkaufen, sondern darum, dem Kunden Informationen über die eigenen Leistungen bereit zu stellen und eine Umgebung zu schaffen, die es ihm erlaubt, überall in den Kaufprozess einzusteigen. Die unterschiedlichen Kommuni-

kations- bzw. Distributionskanäle dienen im Rahmen einer Omnichannel-Strategie also nicht dazu, Produkte zu bewerben, sondern als Zugangspunkte, über die der Kunde mit dem Versicherer interagieren kann. Das heißt es ist die Situation, die über die Art der Interaktion zwischen Kunde und Versicherer entscheidet. Deshalb wird die Ereignis-basierte Kommunikation an Bedeutung gewinnen. Dieser Ansatz wird die heutige Organisation von Marketing und Vertrieb radikal verändern. Folgerichtig werden sich auch die Kompetenzen der Mitarbeiter des Versicherers verändern.

Christian Ghorbani sieht auf sein Dashboard. Er ist vor einigen Jahren als erfahrener Manager zu seinem jetzigen Arbeitgeber gewechselt und hat den Bereich des digitalen Wandels übernommen. Vor kurzem hatte er den Strategievorstand um ein Meeting gebeten, um über neue Produktchancen zu diskutieren.

„Wir sind im Bereich der adaptiven Produkte wirklich hinterher“, begann er. Nicht, dass sie nicht auch adaptive Tarife anbieten würden, beispielsweise bei der Krankenversicherung, die sich auf Grund der Kundendaten, die über Ernährungstagebücher oder Wearables auflaufen, individuell anpasst. Vor fünf Jahren haben sie eine große Veranstaltungsreise organisiert, ihr Konzept in Auditorien von Universitäten vorgestellt, Uni- und Firmenläufe für eigene Aktivitäten genutzt, neue Angebote für Firmenfitness entwickelt ... aber das Produkt ist noch immer das gleiche wie vor vier Jahren, während die Konkurrenz schnell aufgeholt hat. Zu schnell für Christians Geschmack ...

Vor ein paar Tagen hatte Christian sich mit Lara Riedl unterhalten, seit kurzem als Beraterin für Versicherungen und Finanzen im Unternehmen. Christian fiel sofort ihre kreative Neugier auf, so dass er sie aus dem Vertrieb kurzerhand in sein Team geholt hat. Lara hatte vorgeschlagen, Versicherten zu ermöglichen, ihr bestes Ergebnis zu teilen. Zum Beispiel sollten Ernährungstagebücher geteilt werden, so dass andere Nutzer sich daran orientieren und ihr Ergebnis verbessern können, oder über eine zusätzliche Funktion einen SEMF veranstalten zu können. Die Idee hinter Schnell essen mit Freunden, nämlich für eine Gruppe von Fremden aus demselben Umfeld zu kochen, entstand zunächst in einem der Social Media Foren, aber warum sollte man hier nicht zusätzliche zusätzliche Tarifpunkte geben und so gleichzeitig der Anonymität in Großstädten entgegenwirken? Schon vor ein paar Jahren lebten durchschnittlich 40% der Einwohner von Großstädten in Single-Haushalten. So ließe sich gleichzeitig etwas für die Wahrnehmung des eigenen Unternehmens tun – durch ein Produkt, welches das soziale Miteinander fördert. So argumentierte Christian auf dem Meeting und es scheint, als hätte sein Vorschlag Gefallen gefunden. Das sind die Momente, in denen er sich freut, Mitarbeiter wie Lara Riedl in seinem Team zu haben, die einer jüngeren Generation als er angehören und wissen, wo mögliche Chancen liegen. Nachdem er kurz ein Memo an den Vorstand geschickt hat, sieht er wieder auf sein Dashboard. Bei der neuen Funktion der Mobilitätsversicherung, die es erlaubt, das beste Ergebnis im Fahrverhalten zu teilen, ist es zu technischen Problemen gekommen. Zeit für ihn, einzugreifen. Also sendet er ein kurzes Memo an den CIO ...

Marketing und Positionierung der eigenen Marke

„Was Unternehmen verstehen müssen: In einer Omnichannel-Welt, in einer Customer Journey Welt ist im Grunde genommen alles Marketing.“ Rolf Anweiler, Teradata

Zunächst ist es nötig, aus dem Geschäftsmodell abzuleiten, wofür der Versicherer stehen will, um die richtigen Kunden anzusprechen. Anschließend geht es darum, beim Kunden dafür ein Bewusstsein zu schaffen, wofür der Versicherer stehen soll. Die zentralen Fragen des Kunden in Bezug auf die Entscheidung für oder gegen eine Versicherung sind: Wer ist diese Versicherung? Wofür steht das Unternehmen? Passt das Unternehmen zu mir? Gefällt mir der Name, der Auftritt, das Logo, die Farben, die Bildsprache? Das alles wird auch weiterhin zentrale Bedeutung haben, auch wenn oder gerade weil die Beziehung zwischen Versicherungsunternehmen und Kunden digitalisiert wird.

Das heißt die Definition und Positionierung der eigenen Marke muss als Teil einer Omnichannel-Strategie betrachtet werden – und zwar sowohl gegenüber den Kunden als auch gegenüber den eigenen Mitarbeitern bzw. Vertriebspartnern. Aus Kundensicht schließt das auch ein, die Marke des Vertrauens auch öffentlich als Zitatgeber bzw. Ansprechpartner für Meinungen wahrnehmen zu können.

Eine Möglichkeit, diese Art der Kundenansprache voranzutreiben, können Seminare vor Ort sein, die sich an bestimmte Kundensegmente richten, um über Produkte wie beispielsweise eine Rentenversicherung zu informieren. Diese Entwicklung wird aufgrund des Vertrauensverlustes in Finanzprodukte im Rahmen aktueller Krisen vorangetrieben und zukünftig ein wesentlicher Teil des Reputationsmanagements werden. Weiterhin wird es in Zukunft für Versicherer vermehrt darum gehen, die eigene Marke breiter aufzustellen und sich nicht mehr lediglich als Anbieter von Versicherungen, sondern als Anbieter von Sicherheit für Lebensabschnitte (Berufseinstieg, Renteneintritt) zu positionieren.

Das Ziel ist es, Versicherungsthemen vom gegenwärtig bei Kunden verbreitenden Gedankengang „Ich zahle jedes Jahr den Betrag X und wieder ist kein Schaden passiert“ zu entkoppeln. Es wird für die Versicherungsbranche zukünftig entscheidend sein, finanzielle Absicherung mit Themen zu verbinden, die den Kunden wichtig sind. Deshalb werden Versicherer Produkte vermehrt mit der Absicherung von Lebenssituationen bzw. der eigenen Familie in Verbindung bringen. Nur so wird sich für Anbieter von Anlageprodukten sicherstellen lassen, dass Kunden die Touchpoints und Kanäle, die Versicherer ihnen anbieten, auch nutzen werden. Diese Verbindung ist gleichzeitig die Voraus-

setzung für die Gamification von Anlageprodukten. Um dies zu erreichen, werden einige Versicherer auf die soziale Verantwortung verweisen: „Es wäre unverantwortlich, nicht für die Zukunft vorzusorgen und keine private Rentenversicherung abzuschließen.“ Allerdings wird es darüber hinaus vermehrt darum gehen, beim Kunden über die Marke eine Desirability, eine emotionale Bindung zu den eigenen Produkten zu schaffen. Der Kunde soll dem Produkt einen Wert beimessen, der über die eigentliche Versicherungsleistung hinausgeht. Vorbilder hierfür sind beispielsweise das iPad von Apple. Dieser zusätzliche Wert lässt sich für den Bereich der Konsumgüter anhand der Aussage eines Wein Connaisseurs illustrieren: „The oldest red wine I have drunk was a Chambertin 1811. Imagine the sensations that it would provoke ... the height of Napoleonic success, the symbolism is overwhelming. Furthermore, it was also the year when Halley's Comet passed ... Imagine having Halley's Comet in your glass, a monumental slice of history“³.

In diesem Zusammenhang wird Storytelling wichtiger werden. Die Herausforderung für Versicherungsunternehmen wird sein, die eigene Dienstleistung in Geschichten zu verpacken, die gerne gelesen, geteilt und kommentiert werden. Sijox erzählt am Beispiel des tätowierten BMX-Flatland-Profis Kevin Nikulski die Geschichte, dass AppDrive eine Versicherung für jedermann ist – egal, wie er aussieht oder was er in seiner Freizeit tut.

Die Marke eines Versicherers wird sich idealerweise in einer Omnichannel-Strategie in allen Kanälen widerspiegeln: Von der Positionierung der eigenen Marke durch beispielsweise Studien oder unternehmenseigene Experten zu Finanz- bzw. Versicherungsthemen als Zitatgeber für die Medien über das Design von Benutzeroberflächen eigener Software bis hin zur Architektur von Geschäftsstellen. Die Marke ist im sprichwörtlichen Sinne antastbar. Sie ist unmittelbar erfahrbar und muss ihr Versprechen an jedem Kontaktpunkt immer wieder neu beweisen. Jede Kundeninteraktion zahlt auf den Wert und das Erleben der Marke ein.

Diese einheitliche Positionierung der eigenen Marke erfordert eine kanalübergreifende Planung von Seiten des Projektmanagements und eine kanalbezogene Umsetzung durch die operativ Verantwortlichen. Das Projektmanagement muss über alle Kanäle integriert arbeiten, um alle Aktivitäten zu einem Thema überschauen zu können.

³ zit. nach Beckert 2010

Die Marketingabteilung wird dazu so aufgestellt sein, dass sie alle Kommunikationskanäle gleichermaßen souverän bedienen kann. Die Vision für die eigene omnichannelfähige Marke wird in ein Longcopy-Format mit dazugehörigen Bilderwelten übertragen. Die Bespielung der einzelnen Kanäle erfolgt dann anhand dieses Longcopy, der portioniert für die Kanäle aufgeteilt wird. So können alle Kanäle gleichzeitig bespielt werden. Dazu wird idealerweise in Marketingabteilungen eine Redaktion nötig, die aus Journalisten und Textern besteht und die Formate (Text, Bilder und Grafik) je nach Bedarf, also kanalabhängig erstellt.

Vertrieb und Kundenservice

„Ich glaube, dass erfolgreiche Versicherungsunternehmen es in der Zukunft schaffen, den Beratungsprozess durch intelligente Systeme optimal zu unterstützen und die Situation des Kunden optimal zu erfassen.“

Roland Brezina, SAS

Omnichannel-Management verändert wesentliche Rollen und Aufgaben in Versicherungen, beginnend in Vertrieb und Kundenservice. Für die Schaffung einer Omnichannel-Erfahrung ist es zentral, Wissen zwischen den Abteilungen zu teilen. Heute weiß der Vertriebsmitarbeiter möglicherweise nicht sofort und umfassend, was es für den Kunden für Serviceprobleme gab oder über welche Produkte bzw. Tarife er sich auf der Webseite informierte. Technologisch ist hier eine CRM- und Workforce-Management-Software nötig, welche den Informationsfluss in Echtzeit zwischen allen Abteilungen gewährleistet und eine einheitliche Sicht auf den Kunden über alle Abteilungen hinweg erlaubt. Eine weitere Voraussetzung ist es, zwischen den Abteilungen eine Kultur des Wissensaustauschs zu etablieren. Dabei drohen durchaus auch Konflikte zwischen

Mensch und Maschine, weil heutige Vertriebsmitarbeiter bereit sein müssen, ihr Wissen über ihre vermeintlich eigenen Bestandskunden zu teilen und sich so gewissermaßen selbst überflüssig zu machen. Dieser Konflikt wird durch ein Incentivierungsmodell, das nicht auf Provision beruht, gelöst werden können (vgl. unten).

Zukünftig werden CRM-Systeme in Systems of Engagement überführt, welche für den Mitarbeiter die Interaktion mit dem Kunden vereinfachen, indem sie für die konkrete Situation relevante Informationen bereitstellen. Dem Mitarbeiter beim Versicherer, der im Vertrieb oder im Kundenservice mit dem Kunden Kontakt hat, werden automatisiert abhängige vom Kunden und dessen aktuellen Anliegen relevante Informationen aus einer Wissensdatenbank (knowledge base) angezeigt. Der klassische Vertrieb von Versicherungsprodukten mit seiner Dreiteilung – Direkt-, Ausschließlichkeitsvertrieb und Makler – hat als allein bestimmendes Standardmodell ausgedient.

Der Vertrieb wird sich noch stärker weg von Offline hin zu Online verschieben. Vertriebsmitarbeiter werden zukünftig viel stärker von intelligenten Systemen unterstützt werden. Treiber sind hier Anbieter von Customer Intelligence Software, aber auch Beratung wird in Zukunft durch digitale Assistenzsysteme

Lara Riedl ist schon lange nicht mehr im Gebäude ihres Arbeitgebers gewesen. Dabei wurde der neue Flagshipstore auf der Frankfurter Zeil erst vor kurzem eröffnet. Einige ihrer Kollegen, allen voran Christian Ghorbani, in gewisser Weise ihr Chef, zumindest gehört sie seinem Team an, arbeiten regelmäßig dort. Lara betreut die Kunden lieber weiter von zu Hause aus wie sie es seit Jahren gewohnt ist.

Morgens schaltet sie den Bildschirm ihres Fernsehers an, der ihr gleichzeitig als Zugang zum Internet und zur Cloud ihres Arbeitgebers dient. Sofort wird ihr eine Reihe von Kunden angezeigt, die in den letzten Stunden für eine Beratung interessiert haben, sortiert nach ihrem potentiellen Kundenwert. Lara fällt die rote Markierung bei Benedikt Thielen auf: Akademiker, Berufseinsteiger, Teilnehmer der ersten Generation adaptiver Krankenversicherungen, vor zwei Jahren folgte die adaptive Mobilitätsversicherung. Nach allen verfügbaren Informationen also ein first mover. Sie öffnet die Anzeige mit einem Sprachbefehl und fragt ihren digitalen Assistenten „Veri, was ist passiert?“ Sofort antwortet ihr Veri, der digitale Assistent des Versicherers: „Gestern wurde eine Einladung zur Teilnahme an einem Anlagespiel an Benedikt versendet. Heute fragte Benedikt nach einem Beratungstermin.“ Lara fragt nach weiteren Details – Benedikt hat sich kurz den in der Nachricht hinterlegten Link angesehen. „Dann ist er schon weiter gekommen, als die meisten“, denkt Lara.

Vielleicht hat sich das Projekt mit den Psychologen und Verhaltensökonomern, das sie die letzten Monate begleitete, also doch bezahlt gemacht. Die Idee war, aus den bekannten Interessen eines Kunden relevante Momente für eine Interaktion mit dem Versicherer abzuleiten. Lara bestätigt den Termin und macht sich auf den Weg zur Zeil ...

unterstützt und schließlich ersetzt werden. In 5 Jahren werden wir erste digitale Assistenzsysteme für den Vertrieb sehen.

Das Vertrauen in digitale Assistenten wird wachsen – sowohl auf Seiten der Kunden als auch auf Seiten der Versicherer. In 5 bis 10 Jahren (bis 2025) wird es bei Versicherern zu einer weitgehenden Automatisierung und Virtualisierung in der Schadenssachbearbeitung kommen. Einhergehend mit der Digitalisierung der Kontaktpunkte werden daher, auch im Sinne der Positionierung der eigenen Marke, die Anforderungen an jeden Mitarbeiter, der Kundenkontakt hat, steigen. Zukünftige Kunden werden im Vergleich zu heute ein bemerkenswert hohes Informationsniveau haben, wenn sie mit einem Vertriebsmitarbeiter sprechen. Folgerichtig hat der Mitarbeiter eines Versicherers keinen Informationsvorsprung mehr und das Wissen eines ‚klassischen‘ Versicherungsvermittlers wird zunehmend weniger relevant. Daher wird es zukünftig insgesamt weniger Vermittler und Makler geben. Diese werden sowohl Offline als auch Onlinekanäle bedienen und sich stärker auf bestimmte Versicherungen bzw. Kundensegmente⁴ spezialisieren. Auf der Ebene des einzelnen Kunden werden sie sich auf die Potentialkunden fokussieren. Der Treiber ist hier, dass Versicherer ihre verbleibenden Ressourcen in Form der Vertriebsmitarbeiter, die auch beratend tätig werden können, sinnvoll einsetzen werden. Die Kompetenzen der Mitarbeiter werden sich in eine kommunikationswissenschaftliche Richtung verschieben. Das läuft darauf hinaus, dass bei allen Mitarbeitern, die Kundenkontakt haben, die Vertriebsfähigkeiten eine stärkere Rolle spielen werden. Es wird zunehmend wichtiger sein, mithilfe von CRM-Software Daten über den Kunden zu sammeln, um daraus Kundensegmente abzuleiten und eine Customer Journey abzubilden. Teil der Segmentbeschreibung wird das bevorzugte Kommunikationsverhalten sein. So kann Kunden ein entsprechendes Angebot für den Kundendialog

gemacht werden. Konkret: Chat-Funktionalität nur für den Kunden, der auch einen Chat mit seinem Versicherer möchte. Diese Systeme werden gleichzeitig in Echtzeit die Tonalität anhand Social Media Aktivitäten auswerten. Aufgrund von Sprachbiometrie wird es im Kundenservice zur automatisierten Erkennung von Stimmungen kommen.

Vertriebsmitarbeiter werden sich innerhalb der kommenden 10 Jahre mehr und mehr in Richtung von Profilen entwickeln. Sie werden dabei durch intelligente Systeme gestützt werden, die ihnen helfen, ihre Kunden wirklich zu verstehen, sowie – in einem Angestelltenvertrieb – durch starke Datenanalysten im Back-Office. Der Mehrwert, den heutige Vermittler leisten können, wird daher zukünftig vor allem darauf beruhen, über vertriebliche Fähigkeiten einen Bedarf beim Kunden zu identifizieren, vorauszusehen oder zu wecken.

Steffi Zimmermann steht vor einem beeindruckenden Bauwerk aus Glas und Stahl. Das Gebäude wirkt einschüchternd auf sie. Es könnte sich um die Akademie handeln, an der sie ausgebildet wurde, wäre da nicht das geschäftige Treiben im Eingangsbereich. Mitarbeiter kommen und gehen. Scheinbar haben noch nicht alle Branchen auf Homeoffice umgestellt. Oder es will nicht jeder zu Hause arbeiten. Der feuchte Herbstmorgen trägt auch nicht dazu bei, dass sie sich besser fühlt. Zumindest war es kein Problem, hierher zu kommen. Früher hätte sie ein Taxi nehmen müssen, dank ihres Mobilitätsprogramms konnte sie auf eines der fahrerlosen Autos zurückgreifen, die sich immer mehr durchzusetzen und in größeren Städten den Taxistand ablösen.

„Heute ist also der Tag“, denkt sie. Manchmal fragt sie sich, ob Lara nicht die klügere Entscheidung getroffen hat, als sie sich damals nach ihrem Studium bei einem Versicherer für dieses neue Einstiegsprogramm beworben hatte. Steffi dagegen wählte die Selbständigkeit, wollte Kunden beraten: Sie hatte schon immer ein Faible für persönliche Kommunikation. Außerdem war sie schon immer die unabhängigere der beiden gewesen. Nur ohne ein großes Unternehmen als Backup im Hintergrund fehlten ihr ganz einfach die Daten, um gut beraten zu können. Lara erzählte ihr, dass ihr Vorgesetzter sie für dieses neue Digitalisierungsteam vorgeschlagen hat. Ihr steht jetzt die neuste Analyse-Software zur Verfügung, um Kunden zu segmentieren, aggregieren und zielgerichtet zu kommunizieren. Steffi hat diese Entwicklung, die sich in den letzten Jahren immer stärker abzeichnete, ganz schön in Bedrängnis gebracht. Die einzige Möglichkeit, die sie sieht, ist eine Kooperation mit Drittanbietern. Seit vier Jahren bieten die Vergleichsplattformen den Service an, Versicherungsprodukte direkt über ihre eigenen Portale abzuschließen und Tarife zu wechseln. Die großen Telekommunikationsanbieter haben nachgezogen und inzwischen ist auf mobilen Endgeräten standardmäßig die Applikation „Meine Verträge“ vorinstalliert. Über diese Applikation managen die Kunden ihre Vertragsverbindungen zu Versicherern und anderen Finanzdienstleistern. Teilweise bieten die Portalanbieter eigene Beratungsleistungen an. Vielleicht ist das eine Möglichkeit für sie? Sie nimmt all ihren Mut zusammen und tritt durch die Tür. „Jetzt also das entscheidende Gespräch“, denkt sie ...

⁴ vgl. 2b AHEAD Trendstudie Versicherungen 2020

Makler und Berater

„Ich glaube, dass Unternehmen, die nicht von Maklern abhängig sind, weitestgehend darauf verzichten werden, mit Maklern im Bereich private Altersvorsorge zusammenzuarbeiten.“ Dr. Hans Olav Herøy, HUK-COBURG

Schwieriger zu beantworten wird die Frage danach, welchen Stellenwert Außendienstler einnehmen werden, die nicht nur für einen Versicherer arbeiten, sondern als freie Makler tätig sind. Zum einen wird es als Folge der Digitalisierung weniger Makler geben. Zum anderen wird es für Makler zukünftig immer schwieriger, sich im regulierten Versicherungsmarkt alleine zu behaupten. Es wird aber auch zukünftig noch einen Markt für Versicherungsmakler geben (vgl. 2b AHEAD Trendstudie Versicherungen 2020). Die strategisch wichtige Frage, die Makler und Berater bereits heute beantworten müssen, um zukünftig erfolgreich zu sein, ist: Woher werden die Kundendaten kommen? Hier werden in Zukunft vermehrt Kooperationen mit Anbietern digitaler Assistenzsysteme entstehen, die daran interessiert sind, persönliche Beratung als Teil ihres eigenen Geschäftsmodells anzubieten. Bei Maklern und Beratern, die weiterhin mit Versicherungsunternehmen als Produktgebern zusammenarbeiten, wird sich die Frage stellen, wie diese Mitarbeiter sich bei einer Omnichannel-Strategie miteinbeziehen lassen. Ein Szenario wird sein, dass diejenigen Versicherer, die auch zukünftig mit freien Maklern arbeiten, unabhängige Unternehmen damit beauftragen werden, das Marketing im Rahmen einer Omnichannel-Strategie zu übernehmen. Der Dienstleister erhält vom Makler die Kundendaten und vom Versicherer das Marketing-Konzept.

Das Profil des Versicherungsberaters wird sich in fünf bis zehn Jahren (bis 2025) viel stärker in Richtung Lebensfinanzierungs- und Absicherungsberatung entwickeln. Er wird nicht mehr einzelne Produkte, sondern die Entwicklung einer Familie bzw. die Entwicklung eines Kunden im Fokus haben und so zu einer Art Coach werden. Dementsprechend wird er nicht nur Versicherungen verkaufen, sondern alles, was mit Finanzierung und Absicherung zu tun hat. Erste Ansätze dazu sehen wir in ‚Paketen‘ für Lebenssituationen, die einzelne Versicherer schon heute anbieten. Auch im Gesundheitsbereich wird Beratung eine größere Rolle spielen. Die Vorläufer dieser Entwicklung sind heutige Bonusprogramme der Krankenversicherer. Treiber wird hier auch die kundenseitig gewünschte Übertragung von Gesundheitsdaten an den Versicherer in Echtzeit sein.

Neue Tätigkeitsprofile

Der digitale Wandel wird aber nicht nur dazu führen, dass heutige Tätigkeitsprofile sich verändern, sondern es werden auch neue Profile entstehen.

Mittelfristig wird es neue CRM-Teams geben. Hier wird ein völlig neues Tätigkeitsprofil entstehen, das Kommunikation und technische Kompetenz vereint. Dies wird zu einer Weiterentwicklung des heutigen Studiengangs „Medien- und Kommunikationsinformatik“ in Richtung Kommunikationswissenschaft führen – entweder von Seiten der Finanzdienstleister und Versicherer selbst oder von Seiten der Hochschulen.

Außerdem werden neue fachliche Aufgaben im Bereich der Datenanalyse entstehen. Diese Datenanalysten bzw. Data Scientists müssen entweder von Unternehmen, die auf Datenanalyse spezialisiert sind, projektbezogen entliehen werden oder eigene Mitarbeiter müssen entsprechend weiterentwickelt werden. Versicherer müssen sich deshalb als Arbeitgeber neu positionieren und neue Formen von Anreizsystemen schaffen und diesen hochspezialisierten Mitarbeitern die Möglichkeit geben, die eigene Reputation über die Arbeit beim Finanzdienstleister zu steigern. Auch Aktuarien werden sich in diese Richtung weiterentwickeln. Gleichzeitig wird es immer wichtiger werden, Schnittstellenkompetenz zu entwickeln. Mitarbeiter müssen Technologie und Fachwelt gleichermaßen verstehen. Zukünftig wird sich kein Unternehmen mehr leisten können, Wissen nur den Spezialisten vorzubehalten.

Weiterhin werden Mitarbeiter gefragt sein, die über eine Gründermentalität verfügen, also frei denken, starke konzeptionelle Fähigkeiten mitbringen und kreative Ideen und Innovationen, die in einem Digital Accelerator oder Innovation Lab entwickelt werden, umsetzen wollen und in der Lage sind, ein Projekt zu managen. Versicherer werden hier gezielt Mitglieder außerhalb der Versicherungsbranche begeistern und in interdisziplinäre Teams aufnehmen müssen. Hier liegt gegenwärtig eine Chance für Quereinsteiger in die Finanzdienstleistungs- und Versicherungsbranche und für Versicherer, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Über die Vergütung hinaus ist dies eine Anforderung an die Ausstattung mit Entscheidungskompetenz, an die hinreichende Budgetverantwortung und inhaltliche Führungsaufgaben.

5. INCENTIVIERUNG – MODELLE DER ERFOLGSBETEILIGUNG

Dies ist die zweite erhebliche Konsequenz des Omnichannel-Managements: Je vernetzter Verkauf von Versicherungen und Begleitung von Customer Journeys strukturiert sind, desto komplexer ist die Frage zu beantworten, wer welchen Anteil am Erfolg einer verkauften Police hat. Ein neues Incentivierungsmodell, das von allen akzeptiert wird, ist aber zugleich die Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeiter eine Omnichannel-Strategie mittragen.

Bislang sind die Incentivierungs-Modelle nahezu komplett um die Person des Vermittlers herum strukturiert. Solange jeder Kunde einem Vermittler zugeordnet ist, solange laufen alle Incentivierungen aus diesem Kunden auf das Konto des Vermittlers. Dies wird der vernetzten Realität von morgen nicht mehr gerecht. Jeder, der ein Stück der integrierten Kundenkommunikation gestaltet und verantwortet, trägt zum Unternehmenserfolg bei. Zukünftig wird es darum gehen, die Customer Journey des Kunden in der Incentivierung abzubilden. Dies ist technisch gesehen vor allem eine Frage einer datenseitig differenzierten bzw. analytisch zuverlässigen Betrachtung, die eine transparente Abrechnung ermöglicht. In der Realisierung aber ist es mindestens ebenso sehr eine Lernaufgabe für die Unternehmenskultur.

Es wird weiterhin klassische KPIs geben, die aber zukünftig durch weitere Kriterien wie den Erfolg des Kunden und die Kundenzufriedenheit ergänzt werden. Insbesondere bei Anlageprodukten (beispielsweise Rentenversicherung) wird zukünftig ein Teil der Incentivierung abhängig vom Erfolg des Kunden sein. Ein weiterer Teil der Incentivierung wird von der Kundenzufriedenheit abhängen. Das Kundenerlebnis und das direkte Feedback auf die erbrachte Leistung werden zukünftig einen Teil der Incentivierung ausmachen. Die Kundenzufriedenheit wird aber nicht nur durch klassische (Kurz-)Surveys, sondern vermehrt auch anhand verhaltensbezogener Daten und der automatisierten Analyse von Interaktionen gemessen werden.

Innerhalb von Versicherungsunternehmen, aber auch in anderen Branchen, werden die Grenzen zwischen den Abteilungen, beispielsweise zwischen Vertrieb und Kundenservice, sukzessive verschwinden. Unterstützt von intelligenten und vor allem integrierten Technologien werden Abteilungen verstärkt auf Kunden- und Projektbasis zusammenarbeiten. Damit wird die Frage nach der Incentivierung aller am Abschluss beteiligten Mitarbeiter an Bedeutung gewinnen. In einer Omnichannel-Welt gibt es keine linearen Kaufprozesse mehr. Vielmehr nutzt der Kunde während der Customer Journey eine Vielzahl unter-

schiedlicher Kontaktpunkte und Kanäle, von denen der Mitarbeiter im Vertrieb nur einer ist. Versicherer müssen diese unterschiedlichen Kontaktpunkte bzw. Kanäle (gegenwärtig E-Mail, Face-to-Face, Telefon, Social Media, Vergleichsportale, Websuche) entsprechend ihres Beitrags am Abschluss entlohnen.

Der vermehrte Einsatz von Workforce-Management-Software wird hier bessere Ansätze bieten, monetäre Incentivierung auf alle am Abschluss beteiligten Kontaktpunkte bzw. Mitarbeiter aufzuteilen, da sie die Möglichkeit bietet, alle Kontaktpunkte bzw. Kanäle zu identifizieren, die an einem erfolgreichen Abschluss mitgewirkt haben. Bei der gängigen Methode des Last-Klick-Wins erhält der letzte Touchpoint die größte Bedeutung und somit auch den Großteil der Vergütung. Der vermehrte Einsatz von Workforce-Management-Software wird hier zu einer ausgewogeneren Gesamtgewichtung führen. Weiterhin kann die Incentivierung so analog des Attribution Modelling gesteuert werden, also analog der Bewertung des Erfolgsbeitrags bei Online-Marketing-Aktivitäten. Voraussetzung dafür ist das konsistente und konsequente Tracking aller Kanäle. Die Analyse der so zustande kommenden Daten ermöglicht es, Wirkungszusammenhänge realitätsnäher zu ermitteln. Somit ist eine angemessenere Gestaltung der Vergütung möglich. Hier gilt es für die Versicherer, eigene Messkriterien und Suchmuster zu entwickeln.

Weiterhin wird für die Incentivierung die langfristige Kundenbeziehung an Bedeutung gewinnen, d. h. der vertriebliche Ansatz wird sich zukünftig weg vom Push bestimmter Produkte hin zu einer wertorientierten Steuerung, die sich am Customer Lifetime Value orientiert, entwickeln.

Bei den Versicherern, die weiterhin den Vermittler in den Mittelpunkt stellen und ihm über eine Vermittler-App Abschlüsse über einen Online-Kanal ermöglichen, wird das gegenwärtige Provisionsmodell erhalten bleiben können.

Ein alternatives Szenario kann es sein, dass Versicherungen dazu übergehen, sich verstärkt vom provisiionsbasierten Weg hin zu einem Angestelltenvertrieb zu bewegen. Mögliche Treiber sind hier die Wünsche der Unternehmen nach Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams im Rahmen einer Omnichannel-Strategie sowie danach, die besten, bislang selbstständig tätigen Vertriebsmitarbeiter fest an sich zu binden. Sie können qualifizierten Mitarbeitern so auch eine Alternative dazu bieten, weiterhin als Selbständige („84er“) das kaufmännische Risiko tragen zu müssen.

6. PRODUKTCHANCEN

„There is this gap between what is available and any real desire from a customer to use it.“ Richard Stevenson, Standard Life

Der Omnichannel-Ansatz wird sich – dies ist die dritte wichtige Folge – auch auf die Produktentwicklung auswirken. In diesem Rahmen geht es nicht mehr vorrangig darum, vorhandene Produkte und Produktinformationen für weitere Kommunikationskanäle verfügbar zu machen, sondern in interdisziplinären Teams, die projektbezogen zusammenarbeiten, neue omnichannelfähige Produkte zu entwickeln. Aber die Digitalisierung wird nicht nur zu neuen Produktchancen führen, sondern auch zu neuen Wettbewerbern im Versicherungsmarkt.

In 5 bis 10 Jahren (bis 2025) werden wir erste versicherungsunabhängige **digitale Assistenzsysteme** sehen. Kunden werden ihre Daten und Informationen nicht mehr an einen Versicherer, sondern an den Betreiber einer Datenbank geben. Diese Datenbank wählt automatisiert das beste Angebot aus und schlägt es dem Kunden vor, der wiederum über diese aus Kundensicht neutrale Plattform Verträge abschließen kann.

In Anwendung dieser Marktlogik werden erste Versicherer dazu übergehen, Policen anderer Versicherungsunternehmen zu verkaufen, wann immer diese den situativen Bedürfnissen des individuellen Kunden im Moment des Kaufs besser gerecht werden. Übergeordneter Gedanke ist es dabei, den einzelnen Kunden weiterhin betreuen zu können. Die Entwicklung digitaler Assistenzsysteme wird von den heutigen Anbietern von Vergleichsportalen vorangetrieben und in mehreren Schritten erfolgen:

Anbieter von Vergleichsplattformen arbeiten daran, dem Kunden bis spätestens 2016 zu ermöglichen, über jeden beliebigen Smart Device seine Verträge einsehen und mit einem Klick ändern zu können. Weiterhin planen sie, den Kunden die Möglichkeit zu bieten, sich 1x im Jahr in einer Push-Nachricht automatisiert Tarifvergleiche anzeigen zu lassen. Die Plattform wird somit zum zentralen Manager auch nach Vertragsabschluss. Erste Anbieter sind bereits mit solchen Lösungen am Markt.

In 5 bis 10 Jahren (zwischen 2020 bis 2025) werden weitere Finanzdienstleister eine Ansicht „Meine Verträge“ für mobile Endgeräte bereitstellen, welche die Vertragsverbindungen eines Kunden zu unterschiedlichen Anbietern im Bereich Finanzdienstleistungen und Versicherungen abbildet. Diese Software wird sich mit anderen Applikationen und Endgeräten austauschen

und darauf aufbauend eigene Produktempfehlungen sowie aktuelle Prognosen und Warnungen aussprechen. Diese Software wird integraler Bestandteil zukünftiger digitaler Assistenzsysteme sein. Voraussetzung dafür wird sein, dass der Versicherungsmarkt entsprechende Schnittstellen bereitstellt.

Die automatisierte Auswertung umfassender Kundendaten wird es auch Beratern zukünftig ermöglichen, höchst **individuell** auf die Lebenssituation, in der sich ein Kunde befindet, einzugehen. Unabhängige Finanzdienstleistungen – sei es in Form digitaler Assistenzsysteme oder Honorarberatern – werden in der Beratung eine größere Rolle spielen. Diese Auswertungen werden es Versicherern ermöglichen, einen individuellen Bedarf des Kunden zu erkennen und entsprechende Produkte zu entwickeln und anzubieten, bevor der Kunde selbst diesen Bedarf erkennt.

Parallel zum wachsenden Erfolg von Anbietern wie Airbnb, Couchsurfing und Uber wird es in den nächsten 3 Jahren (bis 2018) zu einer Reihe **neuer, situativer Produkte** kommen, die alltagsrelevant sind und mit einem Klick abgeschlossen werden können. Hierbei handelt es sich um Versicherungen mit kurzer Laufzeit und einem geringen Preiseinstieg, die an konkrete Lebenssituationen gekoppelt sind, beispielsweise wenn der Nachbar sich das Auto ausleihen will oder ein Couchsurfer bei jemandem übernachten will und der Vermieter oder Mieter sich für diesen Zeitraum absichern möchte, falls Schadensfälle auftreten sollten. Vorläufer ist hier beispielsweise der Unfallschutz für Wiesn-Besucher, der 2014 zum Münchner Oktoberfest angeboten wurde. Weiterhin werden in 5 Jahren (bis 2020) erste Mobilitätsversicherungen angeboten werden, mit denen Kunden sich gegen Verspätungen versichern können. Der Preis dieser Versicherungen wird sich in Echtzeit auf Grundlage der verfügbaren Daten im Moment des Abschlusses bestimmen. Diese Versicherungen werden neben einer finanziellen Entschädigung auch eine Assistance-Leistung beinhalten, beispielsweise die Bereitstellung eines Mietwagens. In diesem Geschäftsfeld der situativen Produkte wird ein starkes Wachstum stattfinden. Treiber dieser Entwicklung sind gegenwärtige Start-ups, die sich vor allem mit den Möglichkeiten der so genannten Sharing Economy für den Versicherungsmarkt befassen und im Design der Apps eng mit UX Agenturen zusammenarbeiten. Die etablierten Versicherer fungieren als Produktgeber im Hintergrund.

Der Grund, weshalb etablierte Versicherer situative Versicherungen gegenwärtig nicht selbst als Geschäftsfeld bzw. Wachstumsthema wahrnehmen, liegt darin, dass es noch Unklarheiten bezüglich der Tarifierung gibt. Zum einen liegt dies an der Frage, ob es sich für Versicherer lohnt, einen Versicherungsnehmer, der nur eine 24 Stunden-Versicherung abschließt, im eigenen System anzulegen und zu verwalten. Zum anderen herrscht das Vorurteil, dass sich in der Tendenz eher diejenigen für ein solches Produkt interessieren werden, die im Vergleich weniger vorsichtig handeln, beispielsweise Extremsportler.

Der nächste Schritt werden **adaptive Produkte** sein, also Produkte, die nicht nur individuell sind, sondern sich situativ anpassen. Innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre (bis 2018) werden die ersten Versicherungen dieser Art entstehen. Produkte und Services werden zunächst individuell an Kundenbedürfnisse angepasst. Wenn dies erfolgt ist, ist der nächste Schritt, die Produkte und Services zusätzlich an die sich verändernden Nutzungssituationen und Nutzungsbedürfnisse der Kunden anzupassen. Produkte werden damit adaptiv. Beispielsweise eine Auslandsreisekrankenversicherung, die sich automatisch ‚einschaltet‘, sobald ich Deutschland verlasse, und wieder ‚ausschaltet‘, wenn ich wieder in Deutschland bin. In 5 bis 8 Jahren (bis 2023) werden adaptive Produkte so weit entwickelt sein, dass sie es Versicherern ermöglichen, Risikoeinschätzungen in Echtzeit in Tarifen abzubilden.

Aufgrund der Menge an verfügbaren Daten und der Kundenerwartungen wird es zukünftig bei allen Versicherungsprodukten mehr und mehr Angebote geben, die individuell und situativ auf den einzelnen Kunden und seinen Bedarf zugeschnitten sind.

Produkte werden zukünftig einfacher, kleinteiliger und modularer werden. Einige Anbieter werden im Vertrieb vermehrt auf Paketlösungen („Welten“) für Lebenssituationen zurückgreifen. Die beiden Trends zu situativen Produkten und zu Lösungspaketen stehen nur scheinbar in einem Widerspruch zueinander. Situative Produkte werden einerseits in Lösungskonzepten integriert sein und andererseits in vollständige Lösungen im Laufe der Entwicklung einer Kundenbeziehung übersetzt werden. Treiber ist hier der Kundenwunsch nach verständlichen Produkten sowie der Vertrauensverlust in Finanzprodukte im Rahmen aktueller Krisen.

Dieser Trend zur Einfachheit wird nicht allein auf Versicherungsprodukte beschränkt bleiben, sondern sich auch auf andere Finanzdienstleistungen ausweiten. Wir werden die Gamification von Anlageprodukten erleben. Vorreiter sind innovative Start-ups (bspw. LearnVeŞt, Personal Capital, Vaamo oder Wealthfront). Gegenwärtig sehen wir die ersten dieser **Produkte** in den Bereichen **Gesundheit** und **Mobilität** entstehen.

In 5 bis 10 Jahren (bis 2025) wird die Menge der durch das Internet der Dinge und Wearables entstehenden Gesundheitsdaten im Bereich Krankenversicherung zu neuen Tarifen führen. Vorreiter sind hier die Generali-Töchter Central und CosmosDirekt, die in den kommenden 2 Jahren (bis 2016) Träger eines Wearables für einen aktiven Lebensstil belohnen wollen.

Gegenwärtig ist bereits jeder dritte Deutsche bereit, Gesundheitsdaten an die Krankenversicherung weiterzugeben. Dadurch wird sich die klassische Tarifierung, der Ausgleich in der Zeit und im Kollektiv, hin zu stärker individualisierten Risikoeinschätzungen und Tarifen verändern. Hier werden Zusatzangebote entstehen, wie Zusatzversicherungen für kurze Zeiträume, z. B. bei Extremsportarten. Versicherungen werden ihren Kunden auch Hinweise und erste medizinische Ratschläge geben können, wenn der Versicherer beispielsweise feststellt, dass sich beim Kunden jeden Tag zu einer bestimmten Uhrzeit eine bestimmte Symptomatik zeigt. Gleichzeitig wird diese Entwicklung auf der Kundenseite teilweise zu Ausweichmanövern führen. Versicherungsnehmer, die einem solchen Programm gegenüber kritisch sind, werden bewusst zu Wettbewerbern wechseln.

Das gleiche wird beim Thema Fahrverhalten und **Kraftfahrtversicherungen** passieren. Das Auto wird zu einem eigenen Kontaktpunkt werden und automatisiert Daten an den Versicherer senden, die den Tarif beeinflussen. Vorreiter sind hier heutige Apps von Versicherern, die beispielsweise darauf abzielen, das Fahrverhalten zu optimieren (vgl. AXA Drive App sowie sijox AppDrive). In 4 Jahren (bis 2019) werden wir vermehrt Produkte erleben, die Kundenverhalten belohnen, indem Tarife sich anpassen. Zukünftig wird es bei solchen Anwendungen möglich sein, sich auch mit anderen Nutzern auszutauschen, um zu erfahren, wie ein besseres Ergebnis möglich ist. Das Vorbild ist hier die Gaming Branche. Das wird zu individuellen Produkten führen.

Im Bereich der **Schadensversicherungen** werden Versicherungsleistungen zukünftig zunehmend an Servicekomponenten gekoppelt sein, beispielsweise direkte Hinweise, wie man im Schadensfall am besten handelt (vom korrekten Verhalten beim Abstellen des Unfallwagens am Straßenrand bis hin zu Anleitungen, wie man Erste Hilfe leistet). In den nächsten 3 Jahren (bis 2018) wird auf Smartphones eine Integration dahingehend stattfinden, dass Applikationen von Versicherern sich mit anderen Applikationen austauschen werden. In 5 bis 10 Jahren wird die Integration so weit sein, dass ich mit meinem mobilen Endgerät ein Foto meines Schadens mache, es an meinen Versicherer schicke, der mir darauf einen Abschleppdienst bestellt, die nächste Werkstatt informiert, die mich anhand der Daten, die das Auto automatisch sendet, über die

voraussichtliche Schadenshöhe informiert und einen Kostenvoranschlag an die Versicherung übermittelt, die mir die Schadensnummer nennt und ein Auto schickt, um mich abzuholen.

Telematik wird auch für Gebäude kommen. Bereits heute warnen einzelne Versicherer Kunden mit einer Textnachricht, wenn ein Sturm aufzieht. Zukünftig werden Häuser und Wohnungen mit dem Internet verbunden sein. Versicherer werden automatisch Nachrichten an Gebäude innerhalb eines PLZ-Gebiets senden können und sich mit bereits heute verfügbarer **Smart Home-Technologie** vernetzen, um automatisch die Markise einzuziehen und die Rollläden zu öffnen, sobald ein Sturm aufzieht.

Weiterhin wird es in den nächsten fünf Jahren (bis 2020) zu neuen, innovativen Produkten im Bereich **Absicherung**, also neuen Kombinationen von Versicherungsprodukten mit Dienstleistungen kommen. So werden zukünftig Produkte entstehen, die zum Beispiel eine Lebensversicherung und eine Seniorenheimleistung koppeln, begünstigt durch die demographische Entwicklung.



SO MACHEN SIE IHR UNTERNEHMEN ZUKUNFTSSICHER

Das Omnichannel-Management ist die unternehmerische Antwort auf die Veränderungen der Kundenerwartungen, die technologische Entwicklung und den Wandel unserer Lebenswelten. Ihre Kunden werden diese Flexibilität und Agilität bereits in wenigen Jahren selbstverständlich erwarten und wenn Sie sie bei Ihnen nicht bekommen, dann suchen – und finden! – sie sie möglicherweise bei Ihrem Wettbewerber. Insofern können wir es hier kurz machen: Stellen Sie Ihre Versicherung neu auf. Verabschieden Sie sich von der heutigen Spartenstruktur und denken Sie Ihr Versicherungsunternehmen konsequent vom Kunden und seinen Kommunikationsbedürfnissen her. Beginnen

Sie damit, die Zuständigkeiten auf Vorstandsebene neu zu sortieren, und setzen Sie diesen Wandel auf allen Ebenen Ihrer Organisation durch. Selbst wenn Sie sich nicht für den einen großen Sprung, sondern für eine Entwicklung Schritt für Schritt entscheiden, wird Sie dieser Prozess zu einem neuen Unternehmen führen. Die Einführung eines echten Omnichannel-Managements geht erheblich weiter als die Anschaffung neuer Marketing-Gadgets, die Optimierung der Vertriebsprozesse und die technologische Erneuerung. Folgende Schritte empfehlen wir Ihnen als Ergebnis der vorliegenden Studie.

Individuelle Bedürfnisse und Angebote

- 1.** Lernen Sie, die Bedürfnisse Ihrer Kunden zu lesen. Investieren Sie in Technologien smarter Prognostik und installieren Sie lernende Systeme. Ergreifen Sie die Initiative und gehen Sie von sich aus auf den Kunden zu. Wenden Sie sich aber immer nur genau dann an Ihre Kunden, wenn Sie ein konkretes Bedürfnis des individuellen Kunden erkannt haben und Sie dieses mit einem zugeschnittenen Angebot befriedigen können.
- 2.** Geben Sie die Herrschaftsdaten aus der Hand. Geben Sie Kunden die Möglichkeit, täglich und zu jeder Zeit selbst ihre eigene Risikosituation messen zu können und selbstverantwortlich zu regeln. Erst ein Kunde, der seine Sicherheitsbedürfnisse selbst steuert, wird Ihrer Beratung, Ihren Empfehlungen, Ihren Angeboten vertrauen und sich dafür entscheiden, eine langfristige Kundenbeziehung mit Ihnen einzugehen.
- 3.** Zeigen Sie dem Kunden in seiner App, welche Daten Sie von ihm gespeichert haben. Alle und jederzeit. Auf Knopfdruck. Geben Sie ihm die Souveränität über seine Daten zurück: Lassen Sie ihn selbst ändern und löschen.
- 4.** Entwickeln Sie Produkte, die sich auch lange nach dem Abschluss noch an die sich wandelnden Bedürfnisse einzelner Kunden anpassen. Diese individuellen und situativen = adaptiven Produkte sind der Standard der Zukunft; sie sind die nachhaltigste Wurzel einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Ihren Kunden und Ihrem Unternehmen.

Offenheit und neue Unabhängigkeit

5. Stellen Sie Sicherheit für Lebensabschnitte als Ihr zentrales Thema in den Vordergrund Ihrer Markenführung und -positionierung. Policen sind demgegenüber nur Kleingedrucktes. Gehen Sie branchenübergreifende Partnerschaften mit Sicherheitsexperten und Dienstleistern ein.
6. Verschaffen Sie sich einen festen Platz auf dem Handydisplay ihrer Kunden. Werden Sie zu einem Aggregator und bieten Sie sich als anbieterunabhängiger Ratgeber für Risiko und Sicherheit an. Bieten Sie Ihren Kunden die Möglichkeit, Versicherungen jeglicher Anbieter mit Ihren Tools zu verwalten. Übernehmen Sie automatisierten Schriftwechsel mit anderen Anbietern, erinnern Sie ihn an Fristen, bieten Sie ihm Schritt für Schritt die Möglichkeit, für denselben Schutz zu verbesserten Bedingungen auf Knopfdruck zu Ihnen zu wechseln.
7. Fangen Sie an, Produkte Ihrer Konkurrenz zu verkaufen. Es ist allemal besser, Sie vermitteln Ihrem Kunden ein Angebot eines Wettbewerbers, als dass Sie ihn verlieren.

Der Wert eines jeden Kunden

8. Berechnen Sie den Wert jedes einzelnen Kunden in einer lebenslangen Perspektive und steigern sie ihn. Führen Sie die Kennziffer „Potenzial“ in diese Berechnung ein. Dieser Kundenwert ist Ihr größtes Kapital. Wägen Sie bei jedem Angebot ab, ob es den Kundenwert langfristig steigert oder die Kundenbeziehung nur kurzzeitig überhitzt und den Kundenwert auf Dauer sinken lässt.
9. Hören Sie auf, Abschlüsse mit Prämien zu belohnen. Machen Sie stattdessen die Steigerung des einzelnen Kundenwerts zur wichtigsten Grundlage der Incentivierung aller Beteiligten. Bilden Sie mit Hilfe neuer Technologien intern ab, wer welchen Anteil am langfristigen Kundenwert hat. Zahlen Sie statt weniger großer Prämien viele kleine an jeden in Ihrem Unternehmen, der den Wert eines Kunden ein Stück gesteigert hat, sei es durch Beratung, Betreuung, Dialog und individuelle Ansprache oder durch Verkauf.

Berater und Makler

10. Hören Sie auf, Ihre Kunden einzelnen Beratern zuzuordnen. Kein Kunde gehört einem Berater. Bilden Sie interdisziplinäre Teams zur Koordination und Abstimmung der einzelnen Kanäle. Nutzen Sie dafür die Vorbildfunktion Ihrer Führungsebenen: Die gemeinsame Verantwortung beginnt bereits auf Vorstandsebene.
11. Überlegen Sie, ob Sie sich von den klassischen selbständigen Maklern trennen oder ob Sie sie fest anstellen. Sobald Sie ihre Kundenbeziehungen über alle Kanäle hinweg koordiniert und harmonisiert haben, brauchen Sie den Vertrieb als integrierten Bestandteil Ihrer Teams.
12. Gründen Sie Maklerorganisationen aus, die groß genug sind, um selbst mit digitalen Assistenten, einer leistungsfähigen Technologie und einer verlässlichen und umfassenden Kundenansprache an den Markt zu gehen. Nutzen Sie diese Organisationen gezielt, um Kunden auch mittels Angeboten anderer Versicherungsunternehmen an sich zu binden.

Flexible und vernetzte Kontaktpunkte

- 13.** Schaffen Sie die technologischen Voraussetzungen und vernetzen Sie die Kommunikationswege, damit Kunden jederzeit am Kontaktpunkt ihrer Wahl mit Ihnen in den Dialog treten können.
- 14.** Neue Kanäle kommen, manche Kanäle gehen auch wieder. Gestalten Sie Ihre IT-Architektur so flexibel, dass Sie jederzeit neue Wege der Kommunikation integrieren können. Im Zweifel zögern Sie nicht: Integrieren Sie einen weiteren dieser neuen Wege.
- 15.** Nehmen Sie eine Neusegmentierung Ihrer Kunden vor, wie sie der zB AHEAD ThinkTank bereits in einer früheren Studie⁵ ausgearbeitet hat, und setzen Sie für jedes Segment eine passende Kommunikationsstrategie um. Kombinieren Sie für jedes Segment die geeigneten Kommunikationswege und bieten Sie diese gezielt an: Online, App, WhatsApp und Facebook, Telefon, Makler, Post, Flagship Stores, etc.

Sie brauchen: Investitionen, Innovationen, Kompetenzen

- 16.** Bauen Sie ein schlagkräftiges Digital-Team auf. Holen Sie Omnichannel-Kompetenz aus anderen Branchen in Ihr Unternehmen und bringen Sie sie in Gestaltungsverantwortung. Steigern Sie gezielt Ihre Attraktivität als Arbeitgeber, um Technologie- und Kommunikationsspezialisten an Ihr Unternehmen binden zu können.
- 17.** Sie brauchen ein Innovationsbudget, das Sie nicht für die ohnehin vorgesehene laufende Optimierung ihrer Prozesse und Ausstattung nutzen. Als Anhaltspunkt: Innovative Unternehmen investieren 2% bis 15% ihres Jahresumsatzes in Innovationsprojekte.
- 18.** Investieren Sie in eine IT-Architektur, die CRM-System, Datenhaltung und -analytik sowie Work-Force-Management-Software bündelt. Ihr Anspruch muss sein: Jeder in Ihrem Unternehmen arbeitet am selben Datensatz, auf jedem Gerät, bei jedem Vorgang, an jedem Ort, über die gesamte Kundenbeziehung hinweg.
- 19.** Investieren Sie in eine Big Data-Infrastruktur, um die aus diesen Touchpoints anfallenden Datenmengen verwalten und analysieren zu können und so eine personalisierte Erfahrung für den Kunden zu erzeugen. Vertiefen Sie die Zusammenarbeit mit Datenanalysten. Hier entscheidet sich, ob Sie in der Lage sein werden, Bedürfnisse einzelner Kunden präzise und in Echtzeit zu identifizieren und mit geeigneten, auf den einzelnen Kunden zugeschnittenen Angeboten anzusprechen. Die nächste Entwicklungsstufe: Nutzen Sie die Technologien der smarten Prognostik und adressieren Sie Bedürfnisse bereits im Vorhinein.

⁵ <http://www.zbahead.com/studien/trendstudie/detail/trendstudie-zukunft-der-versicherungen/>

WISSENSCHAFTLER, TRENDFORSCHER, STRATEGIEBERATER



MICHAEL CARL

Michael Carl leitet als „Director Analysis & Studies“ den Bereich Research und Studien beim 2b AHEAD ThinkTank. Er verantwortet die methodische und inhaltliche Konzeption der Zukunftsstudien des 2b AHEAD ThinkTanks, betreut deren Realisierung und leitet die Entwicklung individueller kundenspezifischer Strategieempfehlungen. Er ist gefragter Keynote-Speaker zu Trend- und Zukunftsthemen. Nach seinem Studium der Theologie in Deutschland und Großbritannien war Michael Carl journalistisch tätig und hat als Redakteur und Moderator bei verschiedenen öffentlich-rechtlichen und privaten Radiosendern gearbeitet. Auf einige Jahre als persönlicher Referent einer ARD-Hörfunkdirektorin folgte der Wechsel in den Entwicklungsbereich. Zunächst baute er das Strategiebüro des Rundfunk Berlin-Brandenburg auf und war als dessen Leiter verantwortlich für große Struktur-, Strategie- und HR-Projekte. Darüber hinaus war er als selbständiger Berater für Strategie- und Organisationsentwicklung tätig, mit Branchenschwerpunkte im Medien- und Finanzsektor, in Handel und IT-Branche.



KAI ENZWEILER

Kai Enzweiler ist für den 2b AHEAD ThinkTank als Trendforscher und Studienautor im Bereich Analysis & Studies tätig. Er verantwortet die operative Umsetzung von Zukunftsstudien des 2b AHEAD ThinkTanks. Zu seinen Schwerpunkten zählen die Themen digitaler Wandel, Industrie 4.0 und Kundendialog der Zukunft sowie Methoden der qualitativen Sozial- und Medienwirkungsforschung. Nach seinem Studium der Sinologie, Psychologie und Werbeethnologie in Deutschland und China war er als Fellow am Research Network „Media, Culture, and Society“ tätig und befasste sich über zwei Jahre in einem Forschungsprojekt intensiv mit der Wirkung von Zukunftserwartungen auf gegenwärtiges Verhalten. Kai Enzweiler ist Dozent an der Universität Köln und Mitglied der Forschungsgruppe Populärkultur am Centre for Transcultural Studies der Universität Heidelberg. Sein Interesse gilt transkulturellen Prozessen und Trends.

INVESTITIONSENTSCHEIDER, STRATEGIECHEFS, ZUKUNFTSEXPERTEN



Dr. Ferri Abolhassan
Geschäftsführer Delivery,
T-Systems



Bernd Andres
Mitglied des Vorstands,
CosmosDirekt



Rolf Anweiler
Regional Leader
Marketing International,
Teradata



Roland Brezina
Advisory Solutions
Architect,
SAS DACH



Dr. Burkhard Henn
Chief Marketing Officer,
Verivox



Dr. Hans Olav Herøy
Mitglied des Vorstands,
HUK-COBURG



Marc Hoenke
Director Product
Marketing EMEA Central,
Salesforce



Stefan Kauck
Senior Principal
Business Consultant,
Genesys



Dr. Lupo Pape
Geschäftsführer,
SemanticEdge



Dirk Prössel
Vorstand,
finanzen.de



Johannes Rath
Gründer und Bereichsleiter
sijox, SIGNAL IDUNA



Jeanette Reilly
Marketingleiterin
Deutschland, KPMG



Max Steinmetz
CEO,
RiskEraser



Richard Stevenson
CEO,
Standard Life



Lennart Wulff
Gründer und
Geschäftsführer,
SituatiVe

PLACES OF INSPIRATION

Abicht, L., Jánszky, S. (2013): 2025 – So arbeiten wir in der Zukunft.

Goldegg Verlag. Berlin und Wien

Ambacher, N., Jánszky, S., Knapp, D. (2014): Versicherungen 2020: Kunden, Makler, Changeprozesse. Trendstudie des 2b AHEAD Think-Tanks. Leipzig.

Veröffentlicht am 17.02.2014
www.2bahead.com/trendstudien/zukunft-der-versicherungen/

Ambacher, N., Jánszky, S., Knapp, D. (2014): Versicherungen 2020: Kunden, Werte, Produktchancen. Trendstudie des 2b AHEAD Think-Tanks. Leipzig.

Veröffentlicht am 14.04.2014
www.2bahead.com/studien/trendstudie/detail/trendstudie-versicherungen-2020/

Angerer, M., Jelden, J., Nalis, I. (2008): Dialogstudie 2020. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks. Leipzig.

www.2bahead.com/trendstudien/trendstudie-kundendialog-2020/

Beckert, J. (2010): The Transcending Power of Goods: Imaginative Value in the Economy.

Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. Köln
http://www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp10-4.pdf

Carroll, D., Guzmán, I. (2013): The New Omni-Channel Approach to Serving Customers: Strategy Implications for Communications Service Providers. Studie von Accenture.

http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/communications/accenture-new-omni-channel-approach-serving-customers.pdf

Dapp, T., Stobbe, A., Wruuck, P. (2012): The future of (mobile) payments: New (online) players competing with banks. Studie von Deutsche Bank Research.

Veröffentlicht am 20.12.2012
http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD0000000000298950/The+future+of+%28mobile%29+payments%3A+New+%28online%29+players+competing+with+banks.pdf

FAZ Online (2015): Kommt das hyper-personalisierte Internet? Ein Artikel von Carsten Knop.

Veröffentlicht am 23.01.2015
http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/weltwirtschaftsforum/davos-kommt-das-hyper-personalisierte-internet-13385733.html

Geddes, I., Guthmann, T., Williams, C. (2014): Die Chance Omnichannel. Studie von Deloitte.

Veröffentlicht im Februar 2014

KPMG (2013): Survival of the Smartest – Welche Unternehmen überleben die digitale Revolution?

http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/survival-of-the-smartest-kpmg-2013.pdf

Reichmayr, C., Schlumprecht, F. (2011): Multi-Channel-Management in der UniCredit Bank AG – Herausforderungen, Potenziale und kritische Erfolgsfaktoren. In: Grahl, A. (2011): Web 2.0 und soziale Netzwerke – Risiko oder strategische Chance?

Bank-Verlag. Köln

T-Systems (2014): Gemeinsam ins digitale Zeitalter. Ein Gastbeitrag von Dr. Ferri Abolhassan.

Veröffentlicht am 13.11.2014
http://www.t-systems.de/news-media/gemeinsam-mit-einem-it-provider-digitalisierte-geschaeftsprozesse-schaffen/1300824

Adaptivität

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

Assistenzsysteme, digitale/elektronische

Software (z.B. Smartphone-App) zur Kundenberatung und -betreuung, die anhand von Datenanalysen Empfehlungen ausspricht. Versicherungen und Drittanbieter können Kunden darüber unter anderem individuelle Risikoanalysen und Produkte anbieten. Vorläufer sind die heutigen Vergleichsportale bzw. vorhandene mobile Apps.

Attribution Modelling

Vergütungsmodell, dem eine Analyse der Customer Journey zugrunde liegt. In diesem Modell wird definiert, wie die Vergütung, die pro Sale ausgeschüttet wird, auf unterschiedliche Kontaktpunkte prozentual verteilt wird. Statische Attributionsmodelle basieren auf vorab festgelegten Verteilungen und bilden daher den Kaufentscheidungsprozess nicht realitätsgetreu ab. Dynamische Attributionsmodelle basieren auf regelmäßigen Daten-Analysen, wodurch Wirkungszusammenhänge realitätsnäher ermittelt werden können. Somit ist eine gerechtere Vergütung möglich.

Big Data

Bezeichnet in Art, Aufkommen und Struktur veränderte Datenmengen, die mit konventionellen Technologien und Datenhaltungssystemen nicht mehr bewältigt werden können. Häufig als Ausprägung des Phänomens der Digitalen Transformation genannt. Die neuen Datenquellen: Internet der Dinge, soziale Medien, Sensordaten, Nutzung mobiler Smart Devices etc.

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 Distributions- bzw. 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.

Customer Experience

Die Summe aller Erfahrungen eines Kunden mit einem Anbieter über alle Kontaktpunkte hinweg und für die Zeit der Beziehung zwischen Anbieter und Kunde. Customer Experience Management bezeichnet die Schaffung einer positiven Kundenerfahrung mit dem Ziel, eine emotionale Bindung zwischen Kunde und Unternehmen zu etablieren.

Customer Lifetime Value

Betriebswirtschaftliche Kennzahl, die das Kundenpotential, also den zukünftig zu erwartenden Umsatz mit einem Kunden, berücksichtigt. Es steht nicht mehr die einzelne Transaktion mit dem Kunden im Vordergrund, sondern die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung.

Customer Journey

Die Interaktion des Kunden mit einem Unternehmen über verschiedene Kontaktpunkte. Die Customer Journey wird in mehrere Phasen – von der ersten Begegnung bis zu After-Sales – untergliedert.

Data Mining

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

Delphi-Methode

Eine Methode der Zukunftsforschung, bei welcher Experten in mehreren Befragungswellen um ihre Einschätzung bestimmter Themen entlang eines leitfadengestützten Experteninterviews gebeten werden.

Digital Accelerator

Institution, die Start-ups für einen bestimmten Zeitraum durch Coaching zu einer schnellen Entwicklung verhilft.

Ereignisbasierte Kommunikation Kommunikationskonzept, welches darauf basiert, Kundensituationen zu bestimmen und die Kundenansprache entsprechend zu modifizieren und individueller zu gestalten. Mögliche Auslöser sind Lebensphasenwechsel, Vertragsabschlüsse, Ortsaufenthalte oder reguläre Transaktionen, die erst im Kontext interpretiert als relevantes Ereignis erscheinen und genutzt werden.

Gamification

Die Anwendung spieltypischer Elemente und Prozesse in spiel-fremdem Kontext.

Gen Z

Alterskohorten ab 1995 oder 2000 (je nach Quelle). Die erste Generation, die ein Leben ohne Internet und Mobiltelefon nicht mehr kennt. Während Smartphone und Tablet Erkennungszeichen der Gen Y waren, sind dies für die Gen Z Smart-Glasses und 3D-Drucker. Heutige Teenager – die Kunden und Mitarbeiter von morgen.

Incentivierungssysteme

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

**Kontaktpunkt/
Kundenschnittstelle**

Potentielle Situationen oder Orte, an denen Kunden direkt und persönlich angesprochen werden können (Beratungsgespräch, Store, Websiteaufruf), alle Arten von Medien sowie vermittelnde Personen, über welche das Unternehmen und die Kunden miteinander in Kontakt kommen können.

Longcopy

Längere Text, der den Leser mit Hilfe emotionaler und rationaler Argumente überzeugen will.

M2M

Machine-to-Machine (kurz M2M) bezeichnet den automatisierten Informationsaustausch zwischen technischen Geräten untereinander bzw. mit vernetzten Gegenständen.

Mensch-Maschine-Schnittstelle

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

Mobile Device/ Mobiles Endgerät

Jedes Gerät, das dem Nutzer die mobile Internetnutzung erlaubt. Heute vor allem Smartphones und Tablets, im Jahr 2020 auch Smart Glasses, Smart Watches 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.

Omnichannel-Management

Weiterführung des Multichannel-Ansatzes. Die Koordination und Steuerung der Aktivitäten aller Unternehmensabteilungen entlang der Strategie, über alle Kommunikationskanäle und Kontaktpunkte hinweg medienbruchfrei und in Echtzeit eine einheitliche Erfahrung für den Kunden zu schaffen.

„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.

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 Kundenbedürfnisse im Vorfeld zu erkennen und somit bereits ein individualisiertes Angebot bereitzuhalten, wenn der Kunde es benötigt.

Push-Strategie

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

Roadmap

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

Sharing Economy

Das systematische Teilen bzw. Ausleihen von Gegenständen und gegenseitige Bereitstellen von Räumen und Flächen, insbesondere durch Privatpersonen und Interessengruppen. Der Begriff geht auf den Harvard-Ökonomen Martin Weitzman zurück.

Silver Surfer

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

Smart Grid

Intelligentes Netz, das Kunden und Anbieter untereinander kommunikativ vernetzt.

Tippling Points

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

Touchpoint

Die möglichen Kontaktpunkte eines Kunden mit einem Unternehmen.

Touchpointmanagement

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

Tracking

Nachverfolgung von Kundenaktionen zum Erhalt persönlicher Kundendaten, welche zur Individualisierung der Angebote und Kundenansprache 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.

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.



Der 2b AHEAD ThinkTank ist Deutschlands modernstes Zukunftsforschungsinstitut. Hier arbeiten Wissenschaftler und Strategieberater. Für seine Kunden analysiert der 2b AHEAD ThinkTank in wissenschaftlichen Trendstudien die Chancen und Risiken der Trendentwicklungen individuell für deren Geschäft. Dabei analysiert er nicht nur innerhalb einer Branche, sondern über Branchengrenzen hinaus alle Akteure, die die Zukunft des jeweiligen Geschäftsmodells prägen. Mit seinen Analysen hilft der 2b AHEAD ThinkTank seinen Kunden zu verstehen, wer ihre Trend-Welt treibt und aus welchem Grund.

Ansprechpartner: Michael Carl, Director Analysis & Studies
2b AHEAD ThinkTank GmbH
Gerichtsweg 28, 04103 Leipzig
Telefon: +49 341 12479610, E-Mail: michael.carl@2bahead.com



KPMG ist ein Firmennetzwerk mit mehr als 155.000 Mitarbeitern in über 155 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit rund 8.700 Mitarbeitern an 24 Standorten präsent. Unser Ziel: eine komplexe Welt für Unternehmen verständlicher machen. Unser Anspruch: den weltweit besten Service zu bieten. Unser Handwerkszeug: Qualität, Innovation und Leidenschaft. Ob technisch, digital oder global: Die Welt unterliegt einem rasanten Wandel und wir alle verändern uns mit. Wenn Unternehmen in Zukunft erfolgreich sein wollen, müssen sie schon jetzt mit den Anpassungen an die neuen Herausforderungen beginnen. Erforderlich ist die effiziente Verknüpfung aller Aspekte, die mit dem Megatrend Digitalisierung einhergehen. Unsere Experten bieten kompetente Unterstützung bei allen Aspekten der digitalen Transformation.

Ansprechpartner: Dr. Jörg Günther, Partner Consulting
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
The Squire, Am Flughafen, 60549 Frankfurt am Main
Tel: +49 69 9587 1539, E-Mail: joergguenther@kpmg.com



SAS begleitet seit vielen Jahren als zuverlässiger Technologiepartner die Entwicklung der Branche im Vertriebs- und Marketingumfeld. Von einstmaligen analytischen Basisanforderungen bis hin zu aktuellen Transformationsprozessen der Marketinginfrastruktur ist SAS als Ansprechpartner und Impulsgeber für innovative Geschäftsanwendungen gefragt. Die Digitalisierung der Kundenkommunikation, die Beantwortung aktueller Big-Data-Fragestellungen im Omnikanalumfeld sowie die Optimierung von Vertriebsprozessen an allen Schnittstellen zum Kunden sind einige der Themen, die bei SAS dabei im Mittelpunkt stehen.

Ansprechpartner: Roland Brezina, Advisory Solution Architect
SAS Institute GmbH
In der Neckarhelle 162, 69118 Heidelberg
Tel: +49 6221 415 123, E-Mail: rbrezina@ger.sas.com

URHEBER:

Diese Trendstudie wurde herausgegeben durch das Trendforschungsinstitut „2b AHEAD ThinkTank“ in Kooperation mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der SAS Institute GmbH. Verantwortlich im Sinne des Presserechts ist der Leiter des 2b AHEAD ThinkTanks, Herr Sven Gábor Jánosky. Für Fragen, Anmerkungen und Kommentare wenden Sie sich bitte an den Director Analysis & Studies, Herrn Michael Carl, unter folgenden Kontaktmöglichkeiten:

KONTAKT:

2b AHEAD ThinkTank GmbH
Analysis & Studies
Michael Carl
Gerichtsweg 28
D-04103 Leipzig
Telefon: +49 341 12479610
Telefax: +49 341 12479611
E-Mail: michael.carl@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:

Carl, M., Enzweiler, K. (2015): Das Omnichannel-Management der Zukunft: Wie Versicherer ihren Kundendialog zukunftssicher gestalten. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks. Leipzig. www.2bahead.com/trendstudien/omnichannel-management_versicherungen. Veröffentlicht am: 26.2.2015, Gefunden am XX.XX.XXXX

Bildquellen Copyrights:

Shutterstock

Seite 1 / Titel:
113671945
© Vladyslav Starozhylov -
Shutterstock.com

Seite 35:
85351111
© nopporn - Shutterstock.com

Fotolia

Seite 2: Fotolia_76172596
© Syda Productions - Fotolia.com

Seite 3: Fotolia_62073634
© Melpomene - Fotolia.com

Seite 7: Fotolia_76837807
© Syda Productions - Fotolia.com

Seite 9: Fotolia_56690050
© peshkova - Fotolia.com

Seite 10: Fotolia_48706840
© pressmaster - Fotolia.com

Seite 11: Fotolia_77437963
© alphaspirt - Fotolia.com

Seite 16: Fotolia_69526845
© vege - Fotolia.com

Seite 34: Fotolia_50172183
© Blend Images - Fotolia.com